

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
CENTRO DE ESTUDOS E PESQUISAS EM AGRONEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIOS**

Ana Claudia Machado Padilha

**A ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO DE SUSTENTO RURAL E A
DINÂMICA DA CAPACIDADE ABSORTIVA NO CONTEXTO DO
TURISMO RURAL:
proposição de estrutura de análise**

Porto Alegre

2009

Ana Claudia Machado Padilha

**A ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO DE SUSTENTO RURAL E A
DINÂMICA DA CAPACIDADE ABSORTIVA NO CONTEXTO DO
TURISMO RURAL:
proposição de estrutura de análise**

Tese de Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios do Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Doutor em Agronegócios.

Orientadora: Profa. Dra. Tania Nunes da Silva

Porto Alegre

2009

P123e Padilha, Ana Claudia Machado

A estratégia de diversificação de sustento rural e a dinâmica da capacidade absorptiva no contexto do turismo rural : proposição de estrutura de análise / Ana Claudia Machado Padilha. – 2009. 255 f. : il. color. ; 30 cm.

Tese (doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, 2009.

Orientador: Profa. Dra. Tania Nunes da Silva.

1. Turismo rural. 2. Agronegócios. 3. Economia agrícola.

II. Título.

CDU: 338.43

Bibliotecária responsável Schirlei T. da Silva Vaz - CRB 10/1364

Ana Claudia Machado Padilha

**A ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO DE SUSTENTO RURAL E A
DINÂMICA DA CAPACIDADE ABSORTIVA NO CONTEXTO DO
TURISMO RURAL:
proposição de estrutura de análise**

FOLHA DE APROVAÇÃO DA BANCA EXAMINADORA

Conceito Final: A

Aprovada em: 25 de maio de 2009.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Eugenio Ávila Pedrozo – UFRGS

Prof. Dr. Jaime Evaldo Fensterseifer – UFRGS

Profa. Dra. Lília Maria Vargas – UFRGS

Prof. Dr. Mário Riedl - UNISC

Orientadora – Profa. Dra. Tania Nunes da Silva – UFRGS

DEDICATÓRIA

Este trabalho è dedicado às pessoas mais importantes de minha vida... minha família!

Ao meu pai e minha mãe (Abrão e Valdomira Padilha), que em muitos extremamente difíceis tiveram a lucidez de encontrar as palavras certas que me inspiraram durante a jornada percorrida.

Ao meu irmão Robson, que apesar de não mencionar palavra nenhuma relacionada ao tempo em que estive ausente, perguntava: “Ana, quando você vem? Venha que estamos te esperando”. Acredito que a saudade das pessoas que amo me motivou para chegar ao final.

Ao meu irmão Rodrigo e minha cunhada Márcia, pessoas que souberam compreender minha ausência nestes últimos anos e que me apoiaram e me inspiraram a prosseguir na caminhada.

À minha sobrinha e afilhada Camila, com quinze meses de idade, cujo rostinho tenho me esforçado para lembrar, pois não pude acompanhar seu crescimento e descoberta do mundo!

E, por fim, ao mais novo membro da família Padilha, prestes a nascer, também dedico este trabalho e espero que, assim como a Camila, também tenha a motivação e a oportunidade para estudar!

AGRADECIMENTOS

À minha orientadora, Tania Nunes da Silva, uma pessoa a quem aprendi a admirar pelo seu esmero, dedicação e, acima de tudo, muito trabalho. Acredito que a convivência que tivemos contribuiu decisivamente na minha formação acadêmica e, especialmente, para a ampliação dos laços de produções científicas, que não se findam nesta etapa. Meu reconhecimento e agradecimento pela paciência e esforço dedicado a mim!

Ao professor Eugenio Ávila Pedroso, o qual teve uma participação decisiva em minha formação ao defender uma postura metodológico-científica para o agronegócios fundamentada no campo da pesquisa interdisciplinar. Este estudo, certamente, tem a influência teórica defendida pelo estimado professor.

Ao também professor Homero Dewes, que entre uma aula e outra me dava um “puchão de orelhas” e me fazia refletir sobre o mundo quando falava: “Anilha, o mundo não é só Passo Fundo! Abre teus horizontes e vê o que tem por aí!” Meu reconhecimento pela sua contribuição no meu aprendizado.

A todos, sem distinção, os professores do Programa de Pós-Graduação em Agronegócios, que, com a diversidade de conhecimentos e discussões realizadas durante o curso, também tiveram significativa importância na minha formação acadêmica e intelectual.

À amiga e colega Debora Nayar Hoff, pela sua paciência ao tentar, em muitos momentos, me acalmar e me mostrar as possibilidades que se tem quando se desenvolve pesquisa interdisciplinar. Minha sincera admiração e agradecimento por toda a atenção dispensada durante os momentos em que convivemos.

Às colegas Paloma de Mattos e Thaisy Slussz, não só colegas, mas também parceiras nas discussões diante da riqueza de possibilidades quando se estuda o agronegócio.

Às minhas alunas Renata Gonçalves Rodrigues e Natália Carrão Wincler, que, durante o processo de doutoramento, puderam conhecer um pouco mais do agronegócio e decidiram seguir a busca de conhecimento ao optarem pelo mestrado em Agronegócios. Vocês também foram fonte de determinação para a finalização desta tese. À minha colega, Denise de Carvalho Tatim, pelo seu estímulo durante o percurso do doutoramento.

A todos os meus alunos do curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, que em muitos momentos, indiretamente, me incentivaram a continuar buscando conhecimento acadêmico para que possa, durante as aulas, compartilhar o que aprendo com eles.

À professora Maria Emilse Lucatelli, pelas orientações na revisão de linguagem.

Aos professores doutores Elmar Floss e Carlos Alberto Forcelini, pela confiança ao recomendar-me ao Programa de Pós-Graduação em Agronegócios no momento do processo de seleção.

À Universidade de Passo Fundo, pelo apoio e investimento ao me conceder licença pós-graduação, sem a qual seria inviável, indiscutivelmente, a realização deste curso. Espero corresponder à expectativa depositada em mim.

O objetivo do conhecimento não é descobrir o segredo do mundo. O objetivo do conhecimento é dialogar com o mistério do mundo.
MORIN, 1996.

RESUMO

O desenvolvimento rural já não pode estar alicerçado apenas sobre atividades agrárias tradicionais, permanentemente submetidas ao risco, à incerteza e à exaustão dos fatores de produção. É necessário diversificar a pauta de produtos e serviços que geram o sustento das unidades rurais. O turismo rural surge como uma alternativa para o atendimento da demanda por atividades de turismo e, como uma das opções que contribuem para a ampliação da pauta de estratégias de sustento das famílias rurais. Para dar conta desta dinâmica, o objetivo geral desta tese concentra-se na elaboração e aplicação de uma estrutura de análise que permita observar o desenvolvimento da estratégia de diversificação de sustento em propriedades rurais e o processo da capacidade absorptiva no turismo rural. Para tanto, o estudo procede a uma revisão da literatura que trata da estratégia de diversificação de sustento rural e, num segundo momento, soma o construto da capacidade absorptiva, o qual complementa a ideia da absorção de conhecimentos novos, que são combinados com o conhecimento prévio aplicado no turismo rural. Tais argumentos respaldam-se no aspecto de que, produtores acostumados a atuar em atividades agropecuárias e que optam por diversificar sua matriz de sustento pelo oferecimento da prestação de serviço de turismo rural possuem conhecimento prévio (das atuais atividades agropecuárias), o qual com o conhecimento novo que é assimilado e aplicado no turismo rural com o intuito de obter uma *performance* que assegure um nível de sustento para a família rural (capacidade absorptiva). Em termos metodológicos, a pesquisa realizada foi exploratória, estudando casos múltiplos, tendo sido eleitas três unidades de análise (fazendas de turismo rural) selecionadas intencionalmente e por conveniência. Os participantes responderam ao roteiro de entrevista semiestruturado com categorias determinadas *a priori*. Optou-se por entrevistar os proprietários das três fazendas e, numa delas, a administradora do empreendimento, que tem relação direta com a gestão do empreendimento de turismo rural. As categorias de análise compreendem a caracterização das propriedades rurais, a estratégia de diversificação de sustento rural e a capacidade absorptiva. Além dos dados primários coletados nas entrevistas, foram utilizados dados secundários inerentes ao fenômeno do turismo rural nos dois municípios (Lages/SC e Passo Fundo/SC). A análise qualitativa dos dados inspirou-se na técnica de análise de conteúdo, que se alinha à estrutura de análise formulada. Como principais achados da pesquisa identificou-se que, na implementação da estratégia de diversificação de sustento rural, a motivação dá-se em torno da geração de renda e da permanência no meio rural, o que se viabiliza a partir do acesso que as famílias têm à plataforma de sustento ou capitais usados no processo. Em termos de conhecimento prévio que se soma ao conhecimento novo que é assimilado e aplicado no novo negócio (turismo rural), como resultado final tem-se a criação de novos produtos e serviços que revertem na satisfação dos turistas, na consciência de que o processo de inovação deve ser uma constante e na inserção de novas técnicas de gestão. E, finalmente, a *performance* da estratégia de diversificação de sustento rural fecha a análise ao evidenciar que o acesso ao capital natural, humano, social, físico e financeiro é condição *sine qua non* para o sucesso do turismo rural, além de que o conhecimento desenvolve e aprimora o negócio diversificado e a estratégia de diversificação é capaz de prover o sustento e, por consequência, a permanência das famílias no meio rural.

Palavras-chave: Estratégia de Diversificação; Capacidade Absortiva; Turismo Rural.

ABSTRACT

Rural development should not only be based on traditional farming activities, which are permanently submitted to risks, uncertainty and exhaustion of the factors of production. It is necessary to diversify the products and services that generate the sustenance of rural units. With this in mind, rural tourism emerges as an alternative that meets the demands for tourism activities and as an option that can contribute to the increase of sustenance strategies for rural families. In order to handle this dynamic, the general purpose of this work is concentrated in the elaboration and application of an analytical structure that allows an observation of the development of sustenance diversification strategies in rural properties and the absorptive capacity in rural tourism. For such reason, the study carries out a literature review that concerns rural sustenance diversification strategies and in a second moment adds the absorptive capacity construct, which complements the idea of absorption of new knowledge, which is combined with the previous knowledge applied to rural tourism. Such arguments are supported by the fact that producers accustomed to perform in farming activities and that choose to diversify their sustenance matrix by offering rural tourism services possess previous knowledge (of the current farming activities), which combined with the new information that is assimilated and applied to rural tourism with the intention of obtaining a better performance, assures a level of sustenance for the rural family (absorptive capacity). In methodological terms, the research carried out was of the exploratory type, with multiple case studies, being that three units of analysis (rural tourism farms) were chosen intentionally and due to convenience. The participants answered the semi structured interview containing categories determined *a priori*. The owners of three farms and in one case the project manager, who has a direct relation with the management of the rural tourism enterprise, were chosen for the interviews. The categories of analysis comprehend the characterization of rural properties, rural sustenance diversification strategies and absorptive capacity. Besides the primary data collected through the interviews, secondary data inherent to the rural tourism phenomenon in both cities studied (Lages/SC and Passo Fundo/RS) were used. The qualitative analysis was inspired on the content analysis technique, which is aligned to the structure of analysis formulated. Among the main results of the study, it was identified that during the implementation of the rural sustenance diversification strategies, the greatest motivations are related to income generation and permanence in rural areas, which is made possible due to the access families have to sustenance platforms or capitals used in the process. In terms of the previous knowledge combined with new knowledge and assimilated and applied to the new business (rural tourism), the results were the creation of new products and services reverted towards tourist satisfaction, consciousness that the innovation process must remain a constant and the insertion of new management techniques. And finally, the performance of rural sustenance diversification strategies finishes the analysis by evidencing that the access to natural, human, social, physical and financial capital is condition *sine qua non* for the success of rural tourism, besides the fact that knowledge develops and perfects the diversified business and the diversification strategy capable of promoting sustenance and, as a consequence, the permanence of the family in rural areas.

Keywords: Diversification Strategy; Absorptive Capacity; Rural Tourism.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As bases e os benefícios da diversificação.....	41
Figura 2 - Framework da estratégia de sustento rural	57
Figura 3 - Dimensões da capacidade absorptiva: uma reconceitualização dos componentes e papéis correspondentes.....	71
Figura 4 - Um modelo de capacidade absorptiva.....	81
Figura 5 - Modelo do processo de capacidade absorptiva, seus antecedentes e seus resultados.....	85
Figura 6 - Estrutura de análise da estratégia de diversificação de sustento rural, uso dos capitais e capacidade absorptiva no turismo rural.....	98
Figura 7 - Etapas do desenvolvimento da pesquisa	103
Figura 8 - Mapa indicativo do município de Lages e das propriedades rurais selecionadas	122
Figura 9 - Mapa indicativo do município de Passo Fundo e da propriedade rural	130
Figura 10 - Sistematização dos resultados da estratégia de diversificação de sustento .	172
Figura 11 - Sistematização dos resultados empíricos da capacidade absorptiva.....	207

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Dimensões e categorias que influenciam a competitividade do turismo rural em propriedades rurais	38
Quadro 2 - Recursos tangíveis e intangíveis.....	45
Quadro 3 - Modelo dinâmico de capacidade de transferência do conhecimento	74
Quadro 4 - Sistematização das referências consultadas para a tese e para a elaboração da estrutura de análise	96
Quadro 5 - Especificidades das propriedades rurais selecionadas para a pesquisa.....	107
Quadro 6 - Participantes da pesquisa	110
Quadro 7 - Caracterização da propriedade rural: subsídios informativos do roteiro de entrevista estruturado	113
Quadro 8 - Estratégia de diversificação de sustento rural: subsídios informativos do roteiro de entrevista estruturado	114
Quadro 9 - Capacidade Absortiva: subsídios informativos do roteiro de entrevista estruturado.....	116
Quadro 10 - Resumo estatístico do município de Lages/ SC	123
Quadro 11 - Resumo estatístico do município de Passo Fundo/ RS.....	126

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Comparação da renda per capita média em R\$ e IDH de Lages com o do Estado de Santa Catarina (1991 e 2000).....	124
Tabela 2 - Evolução população rural e urbana de Passo Fundo (1970-2000).....	126
Tabela 3 - Comparação da renda per capita média em R\$ e IDH de Passo Fundo com os do Estado do Rio Grande do Sul (1991 e 2000).....	127
Tabela 4 - Formação e composição da renda, em percentual, das atividades diversificadas da Fazenda Pedras Brancas	136
Tabela 5 - Formação e composição da renda, em percentual, das atividades diversificadas da Fazenda do Barreiro.....	143
Tabela 6 - Formação e composição da renda, em percentual, das atividades diversificadas da Fazenda Tropeiro Camponês.....	150

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	O PROBLEMA	18
1.1.1	Objetivos.....	25
1.1.1.1	Objetivo geral:	25
1.1.1.2	Objetivos específicos:.....	25
1.2	JUSTIFICATIVA	26
2	REVISÃO DA LITERATURA	29
2.1	O TURISMO RURAL.....	29
2.2	A ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO.....	39
2.2.1	A estratégia de diversificação: a abordagem competitiva	39
2.2.2	A estratégia de diversificação: a abordagem do sustento rural	48
2.2.3	O framework da estratégia de sustento rural	53
2.2	A CAPACIDADE ABSORTIVA.....	61
2.2.1	Dado, informação e conhecimento	61
2.3.2	Capacidade absorptiva: especificidades de sua composição e funcionamento	64
2.3.2.1	Elementos influenciadores da capacidade absorptiva: o conhecimento.....	68
2.3.2.1.1	<i>A estrutura organizacional e a capacidade absorptiva</i>	<i>68</i>
2.3.2.1.2	<i>O escopo organizacional e capacidade absorptiva.....</i>	<i>69</i>
2.3.2.1.3	<i>A aprendizagem organizacional e capacidade absorptiva</i>	<i>70</i>
2.3.2.1.4	<i>A aprendizagem interorganizacional e capacidade absorptiva.....</i>	<i>70</i>
2.3.2.2	Dimensões da capacidade absorptiva	71
2.3.2.3	Fatores internos que afetam a capacidade absorptiva.....	76
2.3.2.4	Fatores externos que afetam a capacidade absorptiva	79
2.3.2.5	A capacidade absorptiva potencial e a capacidade absorptiva realizada.....	80
2.3.2.6	Modelo ampliado de capacidade absorptiva.....	83
2.3.2.6.1	<i>Condutores externos</i>	<i>85</i>
2.3.2.6.2	<i>Condutores internos</i>	<i>86</i>
2.3.2.6.3	<i>Visão multidimensional da capacidade absorptiva.....</i>	<i>86</i>
2.3.2.6.4	<i>Resultados da capacidade absorptiva</i>	<i>87</i>
2.3.2.7	Capacidade absorptiva em propriedades rurais do agronegócio: possibilidades de estudo.....	89

2.4	SISTEMATIZAÇÃO DA ESTRUTURA DE ANÁLISE.....	92
3	MÉTODO DA PESQUISA	100
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	100
3.1.1	Segundo a abordagem do problema	100
3.1.2	Segundo o objetivo geral	101
3.1.3	Segundo o procedimento técnico	102
3.2	PROCEDIMENTOS DA PESQUISA.....	103
3.3	UNIDADES DE ANÁLISE E AGENTES DA PESQUISA.....	104
3.4	PROCEDIMENTO E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	110
3.4.1	Dados primários e instrumento de coleta	110
3.4.2	Dados secundários	116
3.5	TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	117
4	ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA.....	120
4.1	TURISMO RURAL EM SANTA CATARINA: UMA VISÃO GERAL DO MUNICÍPIO DE LAGES.....	120
4.2	TURISMO RURAL NO RIO GRANDE DO SUL: UMA VISÃO GERAL DO MUNICÍPIO DE PASSO FUNDO	125
4.3	CARACTERIZAÇÃO DAS PROPRIEDADES RURAIS DE TURISMO RURAL	131
4.3.1	Fazenda Pedras Brancas	131
4.3.1.1	Identificação e inserção da propriedade rural.....	131
4.3.1.2	A implantação da atividade turística	134
4.3.1.3	Dados da ocupação da mão-de-obra.....	135
4.3.1.4	Dados da formação e composição da renda.....	136
4.3.1.5	Gestão e administração financeira.....	137
4.3.1.6	Assistência técnica.....	137
4.3.1.7	Ferramenta de divulgação do turismo rural.....	138
4.3.1.8	Impactos da atividade de turismo rural.....	138
4.3.1.9	Dificuldades/pontos de estrangulamento da atividade	139
4.3.2	Fazenda do Barreiro.....	139
4.3.2.1	Identificação e inserção da propriedade rural.....	139
4.3.2.2	A implantação da atividade turística	141
4.3.2.3	Identificação e inserção da propriedade rural.....	141
4.3.2.4	Dados da formação e composição da renda.....	142
4.3.2.5	Gestão e administração financeira.....	143
4.3.2.6	Assistência técnica.....	144
4.3.2.7	Ferramenta de divulgação do turismo rural.....	144

4.3.2.8	Impactos da atividade de turismo rural e pontos de estrangulamento.....	144
4.3.2.9	Dificuldades/pontos de estrangulamento da atividade	145
4.3.3	Fazenda Tropeiro Camponês	146
4.3.3.1	Identificação e inserção da propriedade rural.....	146
4.3.3.2	Implantação da atividade turística	148
4.3.3.3	Dados da ocupação da mão-de-obra.....	149
4.3.3.4	Dados da formação e composição da renda.....	150
4.3.3.5	Gestão e administração financeira.....	151
4.3.3.6	Assistência técnica.....	152
4.3.3.7	Ferramenta de divulgação do turismo rural.....	152
4.3.3.8	Impactos da atividade de turismo rural.....	152
4.3.3.9	Dificuldades/pontos de estrangulamento da atividade	154
4.4	ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO DE SUSTENTO RURAL	154
4.4.1	Diversificação dos meios de subsistência	154
4.4.2	Acesso e uso dos capitais	158
4.4.3	Elementos que modificam o acesso aos capitais.....	167
4.4.4	Elementos que interferem no acesso aos capitais	169
4.5 A	CAPACIDADE ABSORTIVA E O TURISMO RURAL.....	173
4.5.1	O conhecimento no turismo rural	174
4.5.1.1	Conhecimento prévio.....	174
4.5.1.2	Conhecimento novo.....	176
4.5.2	Condições do ambiente.....	178
4.5.3	Fatores externos que influenciam a capacidade absorativa	180
4.5.3.1	Conhecimento do ambiente externo	180
4.5.3.2	Posição nas redes de conhecimento.....	182
4.5.4	Fatores internos que influenciam a capacidade absorativa.....	183
4.5.4.1	Base de conhecimento prévio	184
4.5.4.2	Capacidade absorativa individual.....	185
4.5.4.3	Nível de qualificação técnica dos empregados.....	186
4.5.4.4	Diversidade de formação de conhecimento.....	187
4.5.4.5	Gatekeepers	188
4.5.4.6	Estrutura organizacional	190
4.5.4.7	Comunicação	191
4.5.4.8	Cultura organizacional.....	192
4.5.4.9	Tamanho da empresa.....	193

4.5.4.10	Inércia organizacional.....	194
4.5.4.11	Investimentos em P&D.....	195
4.5.4.12	Práticas de administração de recursos humanos.....	196
4.5.5	Mecanismos de assimilação do conhecimento externo.....	198
4.5.6	Mecanismos de aplicação do conhecimento novo.....	200
4.5.7	<i>Performance</i> da capacidade absorptiva.....	201
4.5.7.1	<i>Outputs</i> comerciais.....	202
4.5.7.2	<i>Outputs</i> de conhecimento.....	203
4.5.7.3	<i>Performance</i> do turismo rural.....	204
4.5.8	<i>Performance</i> da estratégia de diversificação de sustento rural.....	205
4.6	CONSIDERAÇÕES ACERCA DA PROPOSIÇÃO DE ESTRUTURA DE ANÁLISE.....	208
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	213
5.1	CONCLUSÕES.....	213
5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	220
5.3	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS.....	221
	REFERÊNCIAS.....	2213
	APÊNDICE A -- CARACTERIZAÇÃO DAS PROPRIEDADES RURAIS.....	239
	APÊNDICE B -- ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO DE SUSTENTO RURAL.....	245
	APÊNDICE C-- CAPACIDADE ABSORTIVA.....	249

1 INTRODUÇÃO

As mudanças na economia nacional, permeada pela grande mobilidade de capital e transformações nas estruturas produtivas tradicionais, têm causado modificações importantes em diferentes campos, entre os quais, o agronegócio.

Nesse contexto, o agronegócio é desafiado por crescente incremento da competitividade. Aspectos relacionados com a melhoria do nível de informação, gestão profissional, integração de elos de determinadas cadeias produtivas, relações contratuais, inovação tecnológica e sustentabilidade são alguns dos elementos que pautam as discussões atuais em torno do tema. No entanto, o desenvolvimento de mecanismos que possibilitem a geração de renda adicional, derivados de novas oportunidades de negócios são explicados pelas escalas de produção, especialização, diferenciação de processos produtivos e de produtos, agregação de valor, entre outros, emergindo em razão das mudanças que afetam as unidades produtivas.

Diante dessas tendências emergentes, as propriedades rurais, independentemente de seu porte, têm um conjunto de desafios a serem superados. Por um lado, é necessário considerar que estas nem sempre conseguem alcançar os níveis ou padrões de competitividade estabelecidos nos mercados onde tentam inserir seus produtos; por outro, têm limitações em acessar os recursos estratégicos que poderiam contribuir para o alcance destes padrões. Nessas condições, enfrentam, com certa frequência, dificuldades na geração de renda para o sustento da família rural, quando estabelecidas exclusivamente sobre atividades rurais tradicionais.

Assim, os produtores rurais podem exercer um importante papel na conquista de nichos específicos de mercados, sustentados por uma produção de qualidade e criação de marcas diferenciadas que culminam com o aumento de renda e de emprego no campo. Portanto, o desenvolvimento das atividades rurais já não pode se basear apenas em atividades agrárias tradicionais, permanentemente submetidas a risco elevado, a incerteza e exaustão dos fatores de produção, ou seja, a diversificação da pauta de produtos e serviços que geram o sustento das propriedades rurais parece poder contribuir para o aumento da competitividade das atividades do agronegócio nacional. Por essas considerações, nota-se que opções de sustento de produtores rurais já não podem mais se fixarem numa única atividade de produção, o que se relaciona aos aspectos até então entendidos como tradicionais, que implicam risco, incerteza e a exaustão dos fatores de produção, além de se mostrarem ineficientes em termos de manutenção do nível de emprego no meio rural.

Uma alternativa para mudar essa conjuntura é a diversificação de seus meios de subsistência. Essa diversificação poderia ocorrer por meio de atividades ligadas direta ou indiretamente à produção agropecuária, ou pela execução de outras alternativas produtivas, desenvolvidas de acordo com os recursos tangíveis e/ou intangíveis que possam ser explorados, ou, ainda, pelo desenvolvimento de outras atividades que não estejam relacionadas com as atuais.

Nesse debate acerca das possibilidades emergentes para sobrevivência de produtores rurais que enfrentam a competitividade emerge o turismo rural. Esse tipo de prestação de serviço vem aos poucos se revelando como uma alternativa promissora para o meio rural, na medida em que contribui para a diversificação das fontes de renda, ocupação da mão-de-obra familiar relativamente ociosa, interação social e cultural com um público diferenciado e aproveitamento de espaços ociosos na estrutura física da propriedade e de recursos naturais, como, por exemplo, os recursos hídricos, que, de certa forma, não possuem larga escala de utilização além das atividades agropecuárias. Assim, ampliar a visão de exploração de recursos existentes parece ser pertinente para produtores que optam por atuar neste tipo de atividade.

Em face dessas evidências é que se estabelece a condição, num primeiro momento, para que o produtor rural diversifique seu sustento rural: o acesso aos capitais disponíveis que viabilizam a implementação da nova estratégia. Os capitais acessados e explorados revelam-se como fatores imprescindíveis para que o produtor rural mude sua estratégia de sustento ao diversificar suas atividades ligadas ao meio rural e, por consequência, a geração de renda ou sustento.

Como a atividade do turismo rural é uma estratégia de diversificação do sustento da família rural, por sua natureza, demandará tipos de conhecimentos específicos relacionados à gestão do novo empreendimento. Esta necessidade de conhecimentos estratégicos é crítica para reforçar a *performance* do negócio, a qual, por si só, gera uma busca em diversas fontes externas, podendo ser identificados, adquiridos, assimilados e aplicados no negócio de turismo rural.

Soma-se a isso outro fator relevante na implementação da estratégia de diversificação de sustento rural que merece destaque: os recursos. O acesso aos recursos ou capitais torna-se uma variável indispensável para a capacidade de seu uso. Assume-se, então, que o acesso aos recursos ou capitais necessários à estratégia de diversificação de sustento muitas vezes tem relação com o conhecimento que o produtor rural acumulou ao longo do tempo e que deve ser valorizado, aproveitado e capitalizado enquanto competência estratégica. Portanto, partindo

do pressuposto de que o conhecimento é um fator básico para o processo de diversificação dos meios de sustento rural, o produtor utiliza-o para identificar quais são os recursos ou capitais necessários e as formas ótimas de combinação em que eles possam participar no novo negócio.

Quando se observa uma combinação adequada dos recursos ou capitais resultantes da aplicação do conhecimento e, por consequência, o aumento da *performance* do empreendimento rural, nota-se um aumento do nível de segurança no sustento da unidade familiar. Assim, o negócio de turismo rural passa a compor o *portfolio* de subsistência ou conjunto de atividades às quais a família rural se dedica para geração de renda e subsistência no meio rural.

Em resposta à demanda de conhecimento que culmina com a *performance* da prática gerencial, identifica-se como potencial o construto da capacidade absorptiva. Introduzido por Cohen e Levinthal em 1989, a capacidade absorptiva refere-se à habilidade de uma empresa para identificar, assimilar e aplicar, com fins comerciais, conhecimento de fontes externas. Se a capacidade absorptiva tem relação com o conhecimento externo, e sua utilização para fins comerciais, especificamente, pode ser utilizada para explicar a relação entre conhecimento e estratégia de diversificação de sustento rural, tendo como pano de fundo o turismo rural.

Cabe mencionar que as unidades selecionadas para aplicação da estrutura de análise elaborada nesta tese são as seguintes propriedades rurais: Fazenda do Barreiro e Fazenda do Barreiro, localizadas em Lages-SC e, Fazenda Tropeiro Camponês, localizada em Passo Fundo-RS. Assim, em campos como o agronegócio, caracterizado pela diversidade de desafios, estudos com foco interdisciplinar são pertinentes quando se focam estratégias de diversificação de sustento rural, e a aplicação da capacidade absorptiva revela-se como uma provocação de estudo até então não explorada no agronegócio.

1.1 O PROBLEMA

Desde a década de 1960, nos Estados Unidos, principalmente, e a partir da década de 1970, no Brasil, o agronegócio tem experimentado uma rápida transformação, o que se deve tanto ao surgimento de novas indústrias ligadas à agropecuária quanto ao fato de as atividades agrícolas estarem se tornando cada vez mais expressivas e mais especializadas.

No entanto, o atual processo de produção agrícola caracteriza-se pela dinâmica com que evolui e modifica as bases técnicas da produção. A crise do modelo de desenvolvimento econômico mundial, agravada pela crise econômica iniciada nos Estados Unidos em meados de 2008, tem colocado em evidência novas possibilidades de desenvolvimento, que se firmam em torno de noções como o controle social das necessidades, a autogestão, o desenvolvimento endógeno sustentável, a descentralização do Estado e o desenvolvimento local em harmonia com os ecossistemas.

Inseridas nesse contexto encontram-se as unidades de produção familiar. Na condição de produtores familiares, o que se pode notar é que a principal finalidade atribuída às suas atividades produtivas está associada, fundamentalmente, à reprodução da família como agricultores. Para concretizar essa finalidade, eles buscam, necessariamente, viabilizar técnica e economicamente seu negócio no meio rural.

Como em outras partes do mundo, entretanto, os produtores agropecuários brasileiros têm a difícil tarefa de gerenciamento da produção, enfrentando fatores incontroláveis, como o clima, as pragas, as doenças, a sazonalidade da produção, o baixo preço dos produtos, a defasagem tecnológica, a produção em baixa escala, entre outros. Tudo isso leva a um comprometimento das estratégias de gestão da propriedade rural, além da perda de competitividade. Como consequência, segundo o Censo Demográfico 2000, dos 170 milhões de habitantes no Brasil, apenas 32 milhões vivem na zona rural, ou seja, 18,8% (IBGE, 2008). As estatísticas nacionais suscitam reflexões acerca dos reais motivos pelos quais os produtores abandonam suas fontes de sustento em áreas rurais.

Notadamente, em razão de sua finalidade e tendo em vista suas condições objetivas de produção, os produtores familiares orientam sua produção segundo objetivos estratégicos e/ou critérios de racionalidade que, normalmente, visam reduzir ou racionalizar os custos totais de sustento da família e da produção; minimizar os riscos da sazonalidade e de mercado; garantir a segurança alimentar da família; garantir o emprego da mão-de-obra familiar; investir prioritariamente na melhoria e ampliação das condições de trabalho da produção, entre outros.

Com o intuito de viabilizar sua permanência no meio rural, os produtores tomam uma série de decisões e implementam várias ações; suas decisões são orientadas por objetivos estratégicos e condicionadas pelas potencialidades e limitações de seu *status quo*. Assim, produtores rurais que dispõem de melhor formação ou qualificação técnica têm maior probabilidade de acompanhar e de se apropriar das modificações do ambiente e obter melhor resultado em sua atividade produtiva.

Não obstante essas ponderações, produtores rurais competitivos geralmente se situam entre aqueles que conseguem entrar em mercados em que a escala produtiva ou a alta tecnologia são requisitos de sobrevivência; ou em segmentos de mercados tão específicos que exigem alta capacitação produtiva e que não comportam um grande número de ofertantes. Essa identificação, geralmente, é a ponderação entre o conhecimento acumulado ao longo do tempo pelo produtor e família rural e a implementação de alternativas estratégicas que viabilizam suas atividades produtivas.

Em decorrência desse esforço competitivo, o que fica claro é que cada vez mais os produtores rurais são desafiados a buscarem novas alternativas de sustento rural. De modo geral, a estratégia adotada consiste em diversificar a produção de acordo com a disponibilidade dos recursos, de modo a garantir o autoconsumo, diminuir o risco e aumentar a renda total da família, mesmo que isso não signifique a melhor remuneração do capital investido e a maximização dos lucros. Para Barrett, Reardon e Webb (2001), a diversificação é uma norma, uma vez que poucas pessoas coletam todos seus rendimentos de uma única fonte, concentrando sua riqueza na forma de um único bem ativo, ou aplicam seus ativos em somente uma.

Dentre os aspectos relacionados com a estratégia de diversificação, estudos vêm sendo desenvolvidos no sentido de entender o “como” e o “porquê” que uma empresa diversifica seus negócios (PALICH; CARDINAL; MILLER, 2000; RUMELT, 1974; TEECE, 1982). O dinamismo da temática da diversificação conduz a outras contribuições encontradas na literatura. O trabalho de Penrose (1959) menciona que uma empresa é um conjunto de recursos que rendem múltiplos usos inexplorados. Uma empresa pode oferecer muitos produtos relacionados e não relacionados até mesmo a partir do mesmo conjunto de recursos, porque recursos podem ser aplicados em diferentes maneiras, rendendo diferentes serviços produtivos ou utilizações. Como resultado, a descoberta de um recurso é de uso variado ou heterogêneo (produtos e serviços), um incentivo primordial para o crescimento (KOR; MAHONEY, 2000, 2004; MONTGOMERY; HARIHARAN, 1991; PENROSE, 1959; RUGMAN; VERBEKE, 2004; SIRMON; HITT; IRELAND, 2007). O crescimento, no entanto, não é aleatório, mas diretamente relacionado ao crescimento dos recursos e usos (FARJOUN, 1994; PENROSE, 1959).

Essa discussão remete à ideia de que, diante dos recursos disponíveis e que podem ser acessados pelo produtor rural, a estratégia de sustento rural poderá ser: relacionada, que se utiliza dos mesmos recursos, conhecimentos, capacidades e competências para o desenvolvimento de outros negócios; ou não relacionada, entendida como um tipo de negócio

que demanda recursos, conhecimentos, capacidades e competências diferentes daqueles utilizados nos negócios atuais.

Além do mais, as contribuições teóricas que tratam do processo da estratégia de diversificação geralmente se voltam para organizações de grande porte, pouco se discutindo as formas como ocorre tal estratégia em propriedades rurais. A estratégia de diversificação, por exemplo, em grande medida é vinculada ao aspecto da competitividade, com destaque para a concorrência e para o aumento de poder sobre os concorrentes diretos e indiretos das empresas. Tem sido investigada empiricamente por vários autores, como Ellis (1998; 2000). Nesta perspectiva, a diversificação é geralmente reconhecida como uma importante estratégia para diminuir a vulnerabilidade de acesso aos meios de subsistência. Portanto, para Ellis (2000, p. 15), “a diversificação dos meios de subsistência rural é definida como o processo pelo qual as famílias rurais constroem um *portfolio* diversificado de atividades e ativos, a fim de sobreviver e de melhorar o seu padrão de vida”.

Entendendo que a diversificação é uma estratégia que demanda recursos para sua implementação, cabe ao produtor ou à família rural realizar uma análise das disponibilidades para levar adiante o novo negócio ou novo empreendimento. Essa é uma preocupação no agronegócio que ganha prioridade, razão por que diversas iniciativas começam a surgir nesta direção. Trata-se de diversificar, de criar novas fontes de ingresso, de criar alternativas orientadas aos mercados “não tradicionais”, produzindo bens ou serviços com um maior valor adicionado.

Diante disto, parece coerente considerar que o produtor diversifica suas estratégias de sustento geralmente motivado pela disponibilidade de recursos e pelo seu acesso. Para Ellis (2000), o processo da estratégia de diversificação de sustento é possível, entre outros fatores, quando se tem acesso aos capitais natural, humano, social, físico e financeiro. E isso parece um tanto complexo se realizada a leitura de que, em se tratando de propriedades rurais que precisam produzir seu meio de sustento, o acesso aos recursos apresenta-se como um desafio quando se opta pela diversificação.

Com base nisto, os trabalhos de Ellis (1998, 2000) têm contribuído numa dimensão que avança em direção ao contexto da pobreza rural, desenvolvimento econômico, políticas rurais, pressão econômica e conjuntural que alcança a exclusão social, uma vez que seu êxito depende do desenvolvimento de políticas públicas que contribuam em termos de viabilidade e consolidação. Isso também parece ser desafiante em termos de pesquisa científica.

Numa análise nacional, sabe-se que as condições de produção na agricultura se transformam rapidamente, tornando a atividade produtiva cada vez mais complexa e

conduzindo todos os setores competitivos do agronegócio a buscarem cada vez mais o conhecimento. Portanto, o domínio de um conjunto básico de conhecimentos e o acesso às informações tem se constituído, cada vez mais, em fatores condicionantes da diferenciação competitiva entre os produtores.

Somado ao contexto em que o poder e o nível de desenvolvimento de uma sociedade definem-se, em grande medida, pelo progresso cultural e científico, é necessário que se aposte no conhecimento do homem do campo como importante recurso no meio rural. O desafio, ao lado das tão necessárias mudanças estruturais que corrijam a injusta distribuição dos recursos, está em aumentar a utilização do conhecimento dos agricultores no desenvolvimento de uma agricultura mais autossustentável. Afinal, o recurso mais importante que o agricultor possui é a sua força de trabalho e sua capacidade potencial de solucionar problemas existentes no seu meio.

Explicitadas essas ideias, chega-se a algumas considerações: os produtores são ameaçados por forças conjunturais que podem comprometer o sustento de sua família e, por consequência, sua permanência no meio rural; diante disso, surgem alternativas, dentre as quais a opção por diversificar seu sustento rural. E para que a diversificação se torne real, necessário é o acesso e uso dos recursos ou capitais que promovem a diversificação do negócio rural.

Nessa linha de raciocínio, emergem alguns questionamentos relevantes: **Que fatores levam o produtor rural a diversificar seu meio de sustento? Como o produtor rural identifica os capitais que podem ser utilizados na implementação da estratégia de diversificação de sustento da família rural? De que forma tais capitais passam a ser combinados de forma única e racional? Quais seriam os possíveis novos produtos ou serviços que poderiam ser gerados a partir do acesso e uso dos capitais disponíveis na propriedade rural?**

O que se percebe, inicialmente, é que toda e qualquer nova atividade desenvolvida em qualquer tipo de organização competitiva é envolvida por complexidade. Em termos de estratégia de diversificação de sustento rural, a complexidade também integra todas as etapas de planejamento, organização, gestão e controle do negócio diversificado. No entanto, não basta ter os capitais disponíveis, como foi mencionado anteriormente. É necessário, também, ter conhecimento, que influencia na forma como a família rural percebe e combina os capitais e recursos disponíveis ou acessíveis na geração de novas fontes de sustento, ou seja, novos negócios.

No caso de implementação estratégia de diversificação de sustento rural que gera meios de sobrevivência para indivíduos e unidades familiares, esta pode se revestir de complexidade para o desenvolvimento, principalmente as atividades não embasadas em recursos naturais. Para Ellis (2000), tais atividades estão relacionadas com a venda dos produtos rurais, insumos e bens de consumo, bem como a outros serviços rurais, como a manutenção de equipamentos, manufaturas rurais, empregos formais e transferência de renda, que, de forma geral, são diferentes das embasadas em recursos naturais que compõem as atividades agropecuárias.

Assim, dada à especificidade de uma estratégia de diversificação que trabalhará com recursos distintos dos atuais conhecidos atualmente pela família rural, ela inevitavelmente, demandará novas competências, habilidades e, sobretudo, o conhecimento de tecnologia, de métodos de trabalho, de gestão, entre outros, os quais auxiliam na implementação e desenvolvimento de novos negócios diversificados no meio rural. **Portanto, se a família rural não detém tais conhecimentos que convergem com o sucesso na nova atividade, como vai dar conta desta lacuna?** Dentre as opções têm-se a busca de conhecimentos externos em diversas fontes que deem conta de suas demandas atuais e emergentes. Nesta análise, o conhecimento surge como parte das respostas às contingências que pressionam negativamente a estratégia de diversificação de sustento dos produtores rurais.

Em se tratando de conhecimento, existe uma profusão de contribuições teóricas e estudos que se esforçam para avançar neste campo da ciência. E no caso da necessidade de conhecimento da família rural para administrar o novo negócio, como isso pode ser entendido? Neste aspecto surge a “teoria da capacidade absorptiva” para dar subsídio à dinâmica do conhecimento em empresas, neste caso, em propriedades do agronegócio.

Cabe mencionar que a capacidade absorptiva é um dos mais importantes construtos surgidos na pesquisa organizacional (LANE; KOKA; PATHAK, 2006). Introduzido por Wesley Cohen e Daniel Levinthal em artigo publicado em 1989 no *Economic Journal*, a capacidade absorptiva refere-se à capacidade de uma empresa para identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente. Esse conceito parece ser bem-vindo como complemento na discussão sobre a estratégia de diversificação de sustento rural e o conhecimento necessário para tornar o negócio competitivo. Nas considerações de Lane, Koka e Pathak (2006), o desenvolvimento e a manutenção da capacidade absorptiva são críticos para a sobrevivência e o sucesso de uma empresa no longo prazo, uma vez que ela pode reforçar, complementar ou reorientar a base de conhecimento da empresa.

Fica claro nos estudos de Cohen e Levinthal (1990) que a capacidade de aprendizagem envolve o desenvolvimento de habilidades para assimilar conhecimento existente e, neste caso, as habilidades de resolução de problemas, representando uma capacidade para criar novo conhecimento. No caso da habilidade para assimilar a informação, é uma função que enriquece a preexistência da estrutura do conhecimento: a aprendizagem é cumulativa e o seu desempenho melhora quando o seu objetivo está relacionado com o que já é conhecido. Assim, a diversidade do conhecimento facilita o processo de inovação que, por sua vez, possibilita ao indivíduo fazer associações originais e ligações (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

É pertinente mencionar que o construto da capacidade absorptiva, apesar de ser novo na pesquisa organizacional, tem sido utilizado em estudos que têm como foco grandes corporações, geralmente multinacionais, desenvolvidos nos contextos de aprendizagem organizacional, alianças estratégicas, gestão do conhecimento e visão baseada em recursos. É com base nesse entendimento que se percebe no construto da capacidade absorptiva uma oportunidade instigante de utilização, o que parece fazer sentido ao se buscar relacionar a estratégia de diversificação de sustento rural, acesso e uso de capitais e o conhecimento para o desenvolvimento do negócio, que, neste caso, pode ser explicado pela capacidade absorptiva.

É desafiador, entretanto, utilizar teorias que são aplicadas em realidades distintas da que se quer estudar. Com relação a isso, as argumentações apóiam-se no artigo crítico escrito por Peter J. Lane, Balaji R. Koka e Seemantini Pathak, publicado em 2006 no *Academy of Management Review*, intitulado “The Reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct”. Nesta obra, os autores realizaram uma análise detalhada de 289 artigos que tratam da capacidade absorptiva, publicados em 14 revistas científicas, avaliando como o construto da capacidade absorptiva tem sido utilizado. Dentre as conclusões encontradas, uma se refere à “reificação” do construto, o que levou a uma espécie de “asfixia” da pesquisa nesta área. Na mesma publicação, os autores chamam a atenção para aspectos importantes e recorrentes, tais como a deficiência de se tentar aplicá-la fora dos atuais contextos em que vem sendo replicada, a exploração de suas diversas aplicações e interpretações, além de estudos tendo como foco principal a capacidade absorptiva, revisões em apoio à extensão de definição de seu construto, entre outros.

Amparando-se nas contribuições teóricas de Lane, Koka e Pathak (2006), esta pesquisa utilizará esses *insights*, que serão transportados para a realidade do agronegócio, especificamente em propriedades rurais. Além disso, é importante mencionar que, como a proposta dos autores é relativamente nova e as demandas por respostas às contingências do

agronegócio também são evidentes, cabe à academia desenvolver estudos que incluam a pesquisa interdisciplinar neste campo, oferecendo novos avanços no conhecimento e, primordialmente, no seu desenvolvimento.

É nesse aspecto que o negócio de turismo rural, explicado pela estratégia de diversificação de sustento que se desenvolve a partir do acesso aos recursos e capitais exige conhecimentos novos, os quais são explicados pela capacidade absorptiva, uma vez que a atividade de prestação de serviço de turismo rural é diferente da lógica produtiva, ou seja, administrar atividades diversificadas implica novas formas de gestão, as quais envolvem, geralmente, toda a família rural.

Com base nas considerações apresentadas, formula-se a seguinte questão de pesquisa:

Como se desenvolve o processo da capacidade absorptiva na estratégia de diversificação de sustento em propriedades rurais que utilizam o natural, humano, social, físico e financeiro?

1.1.1 Objetivos

1.1.1.1 Objetivo geral:

Elaborar e aplicar uma estrutura de análise que permita observar o desenvolvimento da estratégia de diversificação de sustento em propriedades rurais e o processo da capacidade absorptiva no turismo rural.

1.1.1.2 Objetivos específicos

- a) Entender o processo de elaboração de estratégias de diversificação de sustento familiar com base no uso dos capitais disponíveis nas propriedades rurais;
- b) Caracterizar a participação da capacidade absorptiva na estratégia de diversificação de sustento rural;

- c) Aplicar a estrutura de análise em propriedades rurais agropecuárias que desenvolvem atividade de turismo rural.

1.2 JUSTIFICATIVA

Tendo em vista que o final de século XX caracterizou-se por mudanças tecnológicas, políticas e científicas que evoluíram rapidamente, torna-se difícil detectar quais dessas podem afetar direta ou indiretamente as atividades empresariais, uma vez que o dinamismo nos ambientes competitivos tem gerado maiores riscos.

Tais aspectos também afetaram o contexto de mudança das empresas relacionadas ao agronegócios, levado-as a reestruturarem seus processos organizacionais com vistas a aumentar sua competitividade e, principalmente, sua inserção em mercados internacionais.

É nesse sentido que se quer destacar a importância dos produtores para o agronegócio, visto que particularidades dos empreendimentos rurais revestem-se de maior complexidade de gerenciamento, que pode ser reduzida com o emprego de técnicas gerenciais, muitas delas simples e compatíveis com a realidade do negócio. Além do conhecimento técnico dos processos produtivos, é fundamental que os produtores rurais incorporem instrumentos de gestão, os quais assumem grande importância. Neste caso, o produtor enfrenta dificuldades a serem superadas que estão condicionadas a vários fatores, alguns dos quais estão fora do escopo técnico, como as variações climáticas, a sazonalidade da produção, a perecibilidade dos produtos, a oscilação de preços das *commodities*, entre outros.

Somando-se a esses aspectos, percebe-se que os produtores rurais dispõem de recursos sobre os quais é possível assentar a geração de empregos e de excedentes, pois impulsionam as atividades tradicionais preexistentes ou contribuem para o início de novas, entendidas como diversificação das atividades produtivas que geram o sustento da família rural. No entanto, não se pode falar sobre a diversificação de atividades produtivas sem que o produtor tenha acesso aos recursos que são especificados pelos capitais (natural, humano, social, físico e financeiro), os quais, quando utilizados e combinados com eficiência, aumentam as chances de o empreendimento rural atingir seus objetivos.

Contudo, ao se observar algumas contribuições teóricas que tratam do processo da estratégia de diversificação, nota-se que tais discussões geralmente se voltam para organizações de grande porte, pouco se discutindo este tipo de estratégia em propriedades

rurais do agronegócio. A “estratégia de diversificação” apresentada na literatura, em grande medida, vincula-se as questões inerentes à competitividade e, conseqüentemente, ao aumento de poder sobre os concorrentes diretos e indiretos das empresas.

Por sua vez, a “estratégia de diversificação de sustento” tem sido investigada empiricamente por alguns autores, tais como Ellis (1998, 2000), Barrett; Reardon; Webb (2001), Reardon; Berdegué; Escobar (2001), Bebbington (1999), Scoones (1998) e Niehof (2004). É nesta linha de análise que se justifica como alternativa a utilização dos preceitos teóricos defendidos por estes autores a proposta de se observar como é que o produtor combina os capitais disponíveis; como os utiliza no novo negócio que contribui para a diversificação de seus meios de sustento de sua família rural, não deixando de considerar o acesso e uso desses capitais, também entendidos como “plataforma de sustento”.

Outro aspecto importante relaciona-se à carência de pesquisas que abordem a temática da dinâmica do conhecimento no meio rural e a estratégia de diversificação. Esforços nesse sentido foram desenvolvidos por Binotto (2005) ao propor um método dinâmico de análise da criação do conhecimento para o elo da produção no agronegócio do Brasil e da Austrália. Esse é um resultado do desafio, em termos de interdisciplinaridade, nos estudos desenvolvidos pelo Centro de Estudos e Pesquisas em Agronegócios da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Portanto, entende-se como oportuna e provocativa a inclusão do construto da capacidade absorptiva (COHEN; LEVINTHAL, 1990; DAGHFOUS, 2004; LANE; KOKA; PATHAK, 2006; ZAHRA; GEORGE, 2002). Sua utilização fundamenta-se na possibilidade de se explicar como é que o produtor trata a variável conhecimento quando muda sua base de sustento, ou seja, quando, após desenvolver atividades agropecuárias na propriedade, ele toma a decisão de atuar no turismo rural. Considera-se aqui também a reflexão sobre mais de uma área do conhecimento, que caracteriza um estudo de cunho interdisciplinar ao se observar o funcionamento da dinâmica do conhecimento em propriedades rurais do agronegócios que diversificam suas estratégias de sustento.

Considera-se também que, no processo de diversificação, a demanda pelos capitais revela-se uma condição *sine qua non* para o sucesso do empreendimento. O acesso ao capital natural, humano, social, físico e financeiro, identificado por Ellis (2000), os quais compõem a plataforma de sustento, pode sofrer algumas interferências que levam o produtor a buscar novas formas de acesso. Assim, a maneira como o produtor organiza o caminho para acessar tais capitais, a forma como os combina para o novo negócio, neste caso, exigem o desafio de se inserir também o conhecimento nesta justificativa, especificamente a capacidade absorptiva.

Isso parece fazer sentido ligar esses aspectos às estratégias de diversificação de sustento rural, capacidade absorptiva e plataforma de sustento (capitais), que, conjuntamente, podem ganhar força na explicação das atividades de turismo rural. Por sua vez, tal conjugação pode contribuir não só para o incremento da renda do produtor rural, mas também para o desenvolvimento socioeconômico local e regional.

De outro lado, relacionar a abordagem da estratégia de diversificação de sustento rural com a capacidade absorptiva poderá oferecer indicativos sobre como o produtor rural poderá obter mais êxito na elaboração da estratégia de diversificação de sustento. Por fim, identifica-se como maior justificativa desta tese o exercício de uma discussão teórica que aglutine numa estrutura de análise a diversidade das formas de abordagem que envolve o objetivo proposto, elaborado com base em elementos interdisciplinares. Somando-se a isso, a proposta é de tratar de uma temática emergente que pode contribuir para o avanço dos estudos no campo do agronegócio.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção apresenta, num primeiro momento, o turismo rural, seguido pela estratégia de diversificação, capacidade absorviva e, por fim, a sistematização da estrutura de análise.

2.1 O TURISMO RURAL

O atual ritmo de trabalho das pessoas em grandes centros urbanos, associado com a poluição ambiental e sonora, contribui para o desenvolvimento de atividades de recreação em zonas rurais. Nos espaços rurais, as pessoas que buscam o turismo e o lazer esperam encontrar um ambiente atrativo, que contribua para a melhoria da sua qualidade de vida.

A curiosidade de conhecer novas culturas, costumes, tradições, a busca de informações e interação com outras pessoas vêm possibilitando o desenvolvimento das atividades turísticas. Portanto, é uma atividade nova, que demanda pesquisas que considerem os diferentes tipos de produtos oferecidos e suas peculiaridades.

As viagens de lazer e conhecimento foram desenvolvidas com mais intensidade a partir do século XVIII e assumiram um caráter diferenciado desde a segunda metade do século XX, em razão do envolvimento de novas formas de interação com o ambiente e as culturas ditas “locais” (ALMEIDA; DACOSTA, 2007). Na percepção de Deng, King e Bauer (2002), desde 1945 o turismo tem se desenvolvido rapidamente, tornando-se um dos mais importantes fenômenos mundiais.

No entanto, o estudo do fenômeno do turismo é relativamente recente em termos acadêmicos. Os termos usados para descrever o movimento de pessoas que buscam o prazer - “turismo” e “turista” - foram cunhados no início do século XIX. A partir de sua evolução durante o século XX, atualmente o termo está alocado dentro de uma variedade de disciplinas na pesquisa do turismo, tais como a economia, a sociologia, a psicologia, a geografia e a antropologia (ECHTNER; JAMAL, 1997).

O turismo é a forma mais completa de lazer, uma vez que uma viagem proporciona descanso e diversão e, ao mesmo tempo, contribui para o desenvolvimento pessoal por meio da interação entre pessoas de ambientes e realidades diferentes (BATHKE, 2002). Analisando o turismo na dimensão de seu desenvolvimento, a partir dos recursos naturais, Deng, King e

Bauer (2002) evidenciam a dependência desta modalidade à oferta e exploração de tais recursos, o que inclui a paisagem, a topografia, riachos, vegetação, vida selvagem e patrimônio cultural.

Nash (2006) destaca que os estudos contemporâneos reconhecem as oportunidades para regeneração econômica apresentada pelo desenvolvimento de atividades turísticas. Em estudo realizado em três regiões da Escócia, o autor percebeu que muitas áreas rurais são periféricas e caracterizadas por uma desigualdade em termos de riqueza, *status* e poder. Nestas regiões, o turismo é visto como o maior fator maior de melhoria e prosperidade, que pode viabilizar a existência das comunidades remotas, contudo em muitos casos continuam sendo zonas que demandam transferências de fundos públicos.

É nesse sentido que Fleischer e Felsenstein (2000) destacam que o turismo, como estratégia para o crescimento econômico, esteve na agenda do desenvolvimento regional por algum tempo. Regiões periféricas e áreas rurais têm frequentemente percebido este fato isto como uma ferramenta promotora de empregos locais e aumento do bem-estar econômico. Nessa dinâmica complexa, o turismo revela-se como um segmento em expansão no Brasil e no mundo, que vem despertando interesse em diversas áreas do conhecimento, tais como economia, meio ambiente, tecnologia industrial, informática, arquitetura e, em especial, o *marketing* (FLEISCHER; TCHETCHIK, 2005).

Numa análise nacional, com relação à receita cambial gerada internamente com o setor do turismo, segundo Brasil (2008), em novembro de 2008 US\$ 440 milhões ingressaram na economia do país por meio do gasto de turistas estrangeiros. O acumulado entre janeiro e novembro de 2008 chega a US\$ 5,253 bilhões, ultrapassando em US\$ 300 milhões toda a receita gerada em 2007. O volume dos gastos dos turistas estrangeiros é 17,15% maior do que o registrado no mesmo período do ano de 2007 (US\$ 4,484 bilhões).

O turismo é uma atividade multifacetada, que se inter-relaciona com diversos segmentos econômicos e demanda um complexo conjunto de ações setoriais para o seu desenvolvimento, que se viabiliza por meio de várias atividades interrelacionadas. É pela integração e sinergia de organizações públicas e privadas e dos diferentes setores da economia que os recursos turísticos nas diversas regiões do país se transformarão, efetivamente, em produtos turísticos, propiciando o desenvolvimento sustentável da atividade, com a valorização e a proteção do patrimônio natural e cultural e o respeito às diversidades regionais.

Nesse sentido, autores como Froehlich e Rodrigues (2000) indicam que as áreas rurais vêm sendo associadas às atividades orientadas para o consumo de serviços, tais como o lazer,

turismo, residência, prestação de serviços e preservação do meio ambiente, produção de artesanato, entre outras que podem ser vistas como atividades complementares e se somam à atividade agrícola, ocasionando, de acordo com os autores, a chamada “reação em cadeia”.

Reardon, Berdegú e Escobar (2001) registram que por diversas décadas reconheceu-se que o emprego advindo de atividades rurais fora da agricultura é importante para as famílias rurais na América Latina e Caribe, locais onde 25 a 30% do emprego rural resultam de “atividades fora da agricultura” (nonfarms). Nesse aspecto, os membros da “família rural” (household) que atuam em práticas agrícolas são motivados a desenvolver outros tipos de atividades não relacionadas com as atuais. Os motivos geralmente se relacionam com as possibilidades de se alcançar rendas mais elevadas em novas atividades, o risco inerente às práticas agrícolas e a incerteza sobre a existência de mercado consumidor para os produtos resultantes das atividades produtivas (REARDON; BERDEGUÉ; ESCOBAR, 2001).

Estrategicamente, o tipo de diversificação adotada depende do contexto geográfico externo, do contexto econômico e de fatores internos que se relacionam à propriedade e à família rural. Isso fica evidente quando se observa a localização da área de terras como fator estratégico para o sucesso do empreendimento, uma vez que nem todas as áreas rurais são igualmente atrativas aos turistas (SHARPLEY; VASS, 2006).

No caso do Taiwan, para as comunidades rurais, as atividades turísticas desenvolvidas no meio rural são importantes elementos da diversificação de atividades econômicas. Neste país, em determinadas comunidades, a atividade é considerada estratégica do ponto de vista econômico e predomina nas propriedades rurais onde é desenvolvida (KUO; CHIU, 2006).

Para Unwin (1996), há a necessidade de se desenvolver melhor o setor, tal que um destino rural possa contribuir para o incremento do turismo e melhoria da *performance* da pequena propriedade rural em todos os seus níveis estratégicos, os quais incluem a comercialização de produtos rurais integrados, investimento interno em termos de promoção do conhecimento, investimento em *marketing*, com destaque para a promoção, incremento de infraestrutura, entre outros.

Com relação ao conceito específico de “turismo rural”, Tulik (2003) menciona que existe uma profusão de abordagens, conceitos e classificações, sujeitas aos mais diversos critérios, que dificultam a identificação de categorias de análise. Várias são as propostas que tentam agrupar tipos de turismo apresentando classificações em grupos maiores, sendo as mais comuns: o turismo alternativo, o turismo no espaço rural, o turismo em áreas rurais, o turismo em áreas rurais e naturais, o turismo de natureza, o turismo cultural, o agroturismo e o turismo rural (TULIK, 2003; CAMPANHOLA; SILVA, 2000; SALLES, 2003).

Rátz e Puczko (1998) propõem uma definição na qual o turismo rural inclui uma escala de atividades, de serviços e de instalações fornecidas por fazendeiros e por povos rurais para atrair turistas a sua área a fim de gerar renda extra para seus negócios. Os mesmos autores mencionam que, embora pareça ser simples definir o turismo rural como “aquele que ocorre no campo”, esta definição não inclui a complexidade da atividade e as diferentes formas e significados em diferentes países.

O conceito de turismo rural cobre não somente o turismo da fazenda ou agroturismo (é o que geralmente o turismo rural significa para as pessoas), mas também o interesse pela natureza, incluindo os serviços de acomodação, eventos, festividades, recreação ao ar livre, produção e venda de artesanato, produtos agrícolas, entre outros (RÁTZ; PUCZKÓ, 1998). Considerando esse ponto de vista, Froehlich e Rodrigues (2000) complementam que a expressão “turismo rural”, em virtude de sua complexidade, pelas diversas modalidades exploradas, serve a expressões mais genéricas, compreendendo qualquer atividade turística praticada em áreas não urbanas, tais como o agroturismo, ecoturismo, turismo esportivo, turismo de aventura e turismo cultural.

Nesse sentido, considerando a existência de uma variedade de conceitos acerca do turismo rural, Zimmermann (1996, p. 2) entende que o “turismo rural é um segmento do turismo desenvolvido em áreas rurais produtivas, relacionado com os alojamentos na sede da propriedade (adaptada) ou em edificações apropriadas (pousadas), nas quais o turista participa das diferentes atividades agropecuárias desenvolvidas nestes espaços, quer como lazer ou aprendizado”.

Portanto, observa-se que todas as definições do turismo rural estão relacionadas às atividades que geram ocupações complementares às atividades agrícolas e que continuam a fazer parte do cotidiano da propriedade rural, em menor ou maior intensidade. Além disso, Tulik (2003) entende que o turismo rural tem a seu favor argumentos baseados nas possibilidades que detém como fonte geradora de emprego e renda, capaz de evitar o êxodo rural e reanimar áreas rurais deprimidas e de promover o desenvolvimento local e, em todos os casos, regional.

Quanto ao surgimento do turismo rural no Brasil, Salles (2003) informa que esta atividade começou no estado de Santa Catarina, especificamente no município de Lages, na década de 1980, como uma alternativa de aproveitamento da estrutura das fazendas e estâncias de criação de gado de corte, de gado leiteiro e de equinos que, posteriormente, ampliou-se para a toda a Região Serrana. Para a autora, os fatores que motivaram o desenvolvimento deste tipo de atividade na região aliaram-se ao clima frio, à hospitalidade, à

gastronomia diversificada, à paisagem, à diversidade cultural e à segurança. Atualmente, Lages é considerada a “Capital Nacional do Turismo Rural”.

No entendimento de Tulik (2003), o município de Lages teve o mérito de organizar e promover essa forma de turismo, conferindo-lhe personalidade e marca, transformando-a num “produto” conhecido e imitado. A autora menciona que o pioneirismo deveu-se à Fazenda Pedras Brancas, que incentivou o surgimento de novos empreendimentos turísticos no turismo rural, tais como as fazendas Barreiro, Asa Verde, Ciclone, Boqueirão e Refúgio do Lago.

Em se tratando da exploração do segmento do turismo rural em outros países, as atividades turísticas no meio rural são conhecidas nos Estados Unidos e na Europa desde a década de 1950. Na União Europeia, com a criação em 1991 do Programa LEADER (Ligações entre Ações de Desenvolvimento da Economia Rural), que funciona como um instrumento que permite experimentar outras abordagens de intervenção no espaço rural, respeitando a dimensão ambiental, econômica, social e cultural dos territórios rurais, muitos países passaram a implementar políticas públicas de apoio ao turismo rural e outras atividades não agrícolas, geradas no âmbito de estratégias de revitalização de territórios rurais. Destacam-se as iniciativas da Alemanha, Espanha, Portugal, Suíça, Suécia, França, Itália, Áustria, entre outras (BRASIL, 2008).

Com base nesses exemplos, outros países vêm incentivando esse tipo de turismo como uma fórmula de criação de postos de trabalho e de valorização do patrimônio natural e histórico. Especificamente na América Latina, citam-se o Chile, a Argentina e Uruguai, nos quais existe um significativo aumento de ocupações geradas pela prestação de serviços turísticos no meio rural e, conseqüentemente, dos fluxos de turistas (BRASIL, 2008).

De forma abrangente, para Salles (2003), o desenvolvimento da atividade turística está intimamente ligado à evolução da demanda por este tipo de serviço, ou seja, é o consumidor, em última instância, que orienta a diversificação do setor. Para a autora, o foco na busca por este tipo de prestação de serviço reside na necessidade das pessoas de terem contato com a natureza. Além disso, Almeida e Blos (2000) indicam a existência de uma relação entre a atividade no meio rural com o desenvolvimento local, enfatizando os aspectos de coletividade, que, por sua vez, podem incrementar e desenvolver suportes para atividades turísticas sem suprimir a tradicional atividade agrícola.

Em adição a essas considerações, Deng, King e Bauer (2002) manifestam uma preocupação no que se refere ao turismo rural na dimensão de uma avaliação formal e de estudos de sistemas para proteção de áreas por diversas razões, tais como:

- a) turistas visitam frequentemente mais do que um destino durante uma viagem, experimentando uma variedade de ambientes naturais e culturais;
- b) o turismo baseado na natureza é dependente da qualidade do ambiente, ou seja, ambientes panoramicamente atraentes incorporam aspectos tais como a comunidade local, as estradas e as trilhas, as facilidades de acesso para visitação, entre outros.

Hjalager (1996) demonstra uma opinião contraria ao mencionar que, apesar de se estimar largamente expectativas relacionadas ao turismo rural, esta atividade de presta o de serviços no meio rural não contribuir  substancialmente no que se refere   cria o de empregos. De acordo com o autor, o turismo rural pode não alcançar as expectativas relacionadas   manuten o das atividades e das popula es de áreas rurais, tais como, a gera o de rendas alternativas, o tempo de aloca o, o emprego da equipe de funcionários, além do efeito na competi o local.

Em termos de estrutura o da atividade, relata Barros (2005) que muitas fazendas iniciaram as atividades turisticas de forma amadora, sem registros nos órgãos responsáveis, sem planejamento, sem uma infraestrutura básica para receber turistas, sem pesquisa ou divulga o do setor, sem a contrata o de mão-de-obra especializada e sem nenhuma estrutura básica necessária para este tipo de atividade. Tais fatores refletem na organiza o do setor, o que resulta em falta de dados e informa es, não arrecada o de divisas deste segmento no Brasil, além de prejudicar os que exploram a atividade de forma organizada e profissional.

Deduz-se dessas considera es que o turismo rural se baseia numa aplica o combinada de natureza, contato humano e cultura, com pretensões de benefício mútuo turista-residente e baixo nível de impactos, sendo em grande medida causador da implementa o do ecoturismo, turismo étnico e o turismo cultural.

No conjunto geral, de acordo com Cristóvão (2002),   clara a tendência para o mundo rural se transformar em objeto de consumo para cidadinos, o que, embora criando oportunidades de desenvolvimento, coloca a economia rural numa posi o de dependência crescente de fatores e atores exógenos. Além do mais, mostra que a nova identidade rural   na essência, moldada pelas procuras urbanas (CRISTÓVÃO, 2002).

Nesses contextos, a op o pelo turismo no espaço rural, conforme mencionado por Graziano da Silva (1996), representado pelo turismo rural e outras modalidades complementares, apresenta um potencial de expansão, na medida em que proporciona aos cidadinos a volta às raízes e a saída temporária do caos urbano, ao mesmo tempo em que se

insere numa lógica mais saudável e ética da agricultura familiar, atuando como um elemento não agrícola das atividades agrárias do meio rural brasileiro.

Para Garcia-Ramon, Canoves e Valdovinos (1995), o turismo rural é importante por possibilitar a solução dos graves problemas do setor rural dos países desenvolvidos e em desenvolvimento: de um lado, protege o meio ambiente e o patrimônio rural; de outro, combate os efeitos negativos do abandono da agropecuária e do conseqüente êxodo rural. Além disso, o turismo aumenta a renda do lugar visitado pela entrada de divisas, estimula os investimentos, gera empregos e serve como meio de distribuição de riquezas (LAGE; MILONE, 1991). Já Toresan *et al.* (2002) consideram como impactos positivos do turismo a melhoria do nível de renda, a valorização das pessoas, a abertura de novos horizontes/possibilidades, a maior união da família e ambiente mais alegre em casa, a troca de experiências com os visitantes, a melhoria na posição social perante a comunidade, a ocupação da mão-de-obra ociosa e a substituição do trabalho árduo na lavoura.

Em complemento a essas questões, Eslebão (2000) menciona que o turismo rural tem como função utilizar a mão-de-obra e os recursos locais, além de ser uma atividade que cria estratégias de proteção ambiental do espaço rural, garantindo, assim, a manutenção das famílias no campo, a fim de que não enfrentem a arriscada busca por trabalho nos grandes centros urbanos, e conseqüentemente, estimulando a conservação das atividades agrícolas tradicionais. Desse modo, o trabalhador rural poderá exercer outra atividade sem que esta comprometa sua atividade principal, melhorando sua renda. Este processo é chamado de “pluriatividade” e definido por Shneider e Fialho (2000, p. 28), como tratando-se de “pessoas com domicílio rural que combinam o exercício de um ‘trabalho principal’, ou aquele considerado indispensável, com outras formas de ocupação ou obtenção de renda”.

Embora a pluriatividade seja um processo satisfatório, no qual na maioria das vezes as atividades não agrícolas são mais significativas para as famílias que a atividade principal, isso não quer dizer que a agricultura deixará de ser importante (SHNEIDER; FIALHO, 2000).

Sobre a relevância da geração de renda, Zimmermann (1996, p. 28) refere que, “para o produtor rural (...), a partir do turismo rural passa, além de agregar valores aos seus produtos (...), a obter uma representativa receita”, valores estes que, na maioria dos casos, passam a ser bem, mais representativos do que as receitas da produção rural normal.

Apesar desses aspectos positivos, Matei e Santos Júnior (2003) alertam que o desenvolvimento de atividades turísticas traz consigo impactos socioambientais negativos que não podem ser desprezados. Para os autores, em muitos casos o turismo é realizado de forma depredadora, o que pode impossibilitar, no longo prazo, o uso dos recursos naturais de forma

sustentável. Por isso se diz que a busca por rentabilidade imediata conduz à destruição dos recursos naturais que atraem o turista (praias, paisagens, entre outros), deteriorando-se, assim, num curto período de tempo, as fontes de renda (recursos naturais) a partir da exploração das atividades turísticas. Assim, nota-se que o próprio turismo, em razão de sua própria dinâmica, acaba se transformando numa ameaça em termos de sua capacidade de geração de emprego e renda no longo prazo.

Com relação a esse aspecto, Deng, King e Bauer (2002), ao avaliarem as atrações naturais para o turismo, especificamente os parques nacionais, notaram que o estabelecimento de uma estrutura de avaliação hierárquica não é certamente um critério válido, ou seja, a expectativa do turista tem uma grande possibilidade de ser suprida onde um lugar é diverso, raro, e/ou único.

Garrod e Fyall (2000) identificaram oito elementos-chave para a avaliação das atrações do patrimônio turístico: conservação, acessibilidade, educação, relevância, recreação, financeiro, comunidade local e qualidade. As contribuições dos autores decorrem de uma preocupação centrada nas questões relacionadas com a sustentabilidade do patrimônio turístico e a sua decadência em razão do uso e de exploração de seus ativos naturais.

Dessa maneira, o desenvolvimento da atividade do turismo, mesmo quando busca ampliar as possibilidades de geração de emprego e de renda, não pode perder de vista a questão da preservação do patrimônio histórico e dos recursos naturais, uma vez que esta é, ou pelo menos deveria ser a razão dos empreendimentos turísticos. Matei e Santos Júnior (2003) consideram que as regiões do Pantanal e da Amazônia no Brasil poderão gerar empregos e renda desde que o potencial turístico seja aproveitado de forma racional, sem comprometer os recursos ambientais.

Outro aspecto evidenciado na atividade de turismo rural é a gestão. De acordo com a Associação Brasileira de Turismo Rural (2007), 92% das atividades estão sob a gestão das mulheres, em geral, esposas, filhas, noras, sobrinhas, netas. Neste tipo de empreendimento, 28% são de mão-de-obra exclusivamente familiar (a família do produtor rural); 69%, mão-de-obra local (familiares de empregados da mesma propriedade e/ou de glebas vizinhas); e os demais, 3%, são trabalhadores contratados em outros centros.

Nessa dinâmica de gestão e emprego de mão-de-obra familiar, nota-se que tais atores têm uma participação representativa em termos de gestão do negócio de turismo rural a partir do *portfolio* de produtos e serviços que oferecem aos turistas. Adicionalmente, Cavaco (2000) salienta que o turismo rural pode contribuir para o desenvolvimento de atividades realizadas por pequenos produtores rurais, os quais poderão explorar as mutações no mercado e as novas

oportunidades de comercialização dos produtos; otimizar a produção por meio das oportunidades do progresso tecnológico, observando os requisitos ecológicos; desenvolver formas de cooperação; aumentar o valor acrescentado pela diversificação dos produtos, da qualidade e da orientação para certos nichos de mercado (rotulagem, indicações geográficas, denominações de origem, certificados de especificidade), além de aproveitar as oportunidades de ocupação remunerada complementar.

Nessas propriedades rurais são oferecidas atrações aos visitantes, tais como gastronomia típica; água (rios, cachoeiras, lagos, piscinas, pesca e navegação); trilhas (campos, matas e montanhas); arquitetura histórica, folclore e música (talentos locais); lidas rurais (cavalgadas, manejo, ordenha, cultivo, colheita, entre outros); recreação, jogos e esportes; preservação e valorização da fauna e da flora regionais; folclore, cantigas de rodas e folguedos típicos e temas de caráter religioso ou esotérico.

Diante disso, o mundo rural deixou de ser um espaço exclusivamente agrícola, pois novas atividades econômicas emergem desse espaço, com um agricultor pluriativo que combina a atividade agrícola com a não agrícola para complementar a renda familiar e gerar ocupação para membros familiares (BATHKE, 2002).

Parece claro que as atividades agrícolas desenvolvidas em propriedades rurais têm impacto significativo no ambiente e são altamente influenciadas, sobretudo, pela política governamental. Kuo e Chiu (2006) veem um relacionamento simbiótico que pode ser estabelecido entre a agricultura e outras práticas, dentre as quais, o ecoturismo, como um elemento-chave e ambientalmente responsável do turismo em áreas rurais.

Com relação aos aspectos que influenciam a competitividade do turismo rural em pequenas propriedades, Kuo e Chiu (2006) apresentam um esquema com algumas dimensões e suas respectivas categorias que podem influenciar na atividade (Quadro 1).

DIMENSÕES	CATEGORIAS
Capacidade física do ambiente	- ar - água - solo
Ecosistemas naturais	- ecossistemas terrestres - ecossistemas aquáticos - qualidade do <i>habitat</i>
Qualidade e segurança pública	- risco de produtos químicos tóxicos
Uso de recursos naturais	- recursos florestais - recursos aquáticos - recursos energéticos - recursos biológicos
Análise econômica de recursos hídricos	- alocação de recursos hídricos
Patrimônio cultural e harmonia da paisagem natural	- paisagem geográfica - paisagem ecológica - patrimônio cultural
Outros	- mudança econômica da comunidade local - mudança social-cultural da comunidade local

Quadro 1 - Dimensões e categorias que influenciam a competitividade do turismo rural em propriedades rurais
Fonte: Elaborado com base em Kuo e Chiu (2006).

As categorias e seus respectivos elementos apresentados no Quadro 1, de certa forma, podem, direta ou indiretamente, influenciar a competitividade do turismo em propriedades rurais. No entanto, o desenvolvimento da estratégia baseada na combinação dos recursos ou capitais no turismo rural remete ao entendimento das atividades de lazer e, também, a questões relacionadas à preservação dos recursos naturais. Além disso, conforme é mencionado por Kuo e Chiu (2006), o desenvolvimento dessas práticas no meio rural poderá promover mudanças positivas não só no ambiente natural, mas também em outros setores, tais como no econômico, no social e no da saúde.

Fica, pois, claro na apreciação do turismo rural que seu desenvolvimento e expansão justificam-se pelo número de propriedades rurais que estão incorporando atividades turísticas em seu *portfolio*. Por isso, importante se faz o estabelecimento de ações para a estruturação e caracterização desse tipo de turismo, a fim de que essa tendência não ocorra desordenadamente. Só assim se poderá consolidar o turismo rural como uma opção de lazer para o turista e uma importante e viável oportunidade de geração de renda adicional para os produtores rurais.

Após a apresentação das argumentações acerca do setor em estudo, a próxima seção trata da estratégia de diversificação no contexto das organizações e, especialmente, da estratégia de diversificação de sustento que contribui para explicar a geração da subsistência que compõe o *portfolio* das famílias rurais.

2.2 A ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO

A função desta subseção é realizar uma reflexão acerca da estratégia de diversificação, dividida em duas partes que se apoiam em correntes teóricas distintas: a primeira tratará da estratégia de diversificação competitiva e a segunda da estratégia de diversificação de sustento rural.

Observação especial é dada à última por se aproximar mais da realidade dos produtores rurais do agronegócio e que serve de subsídio para a formulação da estrutura de análise.

2.2.1 A estratégia de diversificação: a abordagem competitiva

No ambiente global, a busca da competitividade pelas empresas reforça-se na perspectiva da competitividade. No entanto, percebe-se que o conceito de competitividade explorado largamente na literatura reveste-se de complexidade e de difícil operacionalização. Além do mais, a competitividade está fortemente ligada à estratégia adotada pelas empresas, ao passo que a estratégia funciona como um meio para se alcançar uma posição competitiva num dado setor.

É nesse sentido que Hendersen (1989) entende que a competição comprime o tempo ao identificar que deslocamentos competitivos poderiam levar gerações para evoluir, porém, agora, ocorrem em curto espaço de tempo. Para o autor, a estratégia envolve tudo, requerendo comprometimento e dedicação por parte de toda a organização, e a incapacidade de qualquer competidor de reagir, reorganizar e alocar seus próprios recursos contra o movimento estratégico de um rival pode modificar todo o relacionamento competitivo. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), uma empresa obtém competitividade estratégica quando consegue formular e implementar com sucesso uma estratégia de criação de valor.

A literatura da administração estratégica contribui com uma rica variedade de tipologias de estratégias, das quais merece destaque a estratégia de diversificação. A estratégia de diversificação ocorre quando uma empresa opta por diversificar suas operações além de uma única indústria e operar negócios em diversas indústrias (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003). No entanto, é uma “estratégia de nível corporativo”, cuja preocupação

central são dois aspectos: em quais negócios a empresa deve operar e como devem ser administrados esses negócios. Esta tipologia sugere que as empresas devem diversificar quando têm recursos, capacidades e competências essenciais em excesso que tenham múltiplos usos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

Com relação à estratégia de diversificação, o trabalho de Penrose (1959) suscitou alguns questionamentos relevantes, tais como: *Por que as empresas diversificam? Quando uma empresa surge com um novo produto que não pode ser usado em seu próprio mercado, por que ela se dá ao trabalho de entrar em outro? Por que não vender simplesmente o produto a quem pagar mais?* A autora menciona que tais questões estariam relacionadas ao fracasso do mercado, que, neste caso, apresenta uma limitação para avaliar produtos, tecnologias e ideias novas.

O trabalho de Barney (1991) reforça os pressupostos da estratégia de diversificação, pois uma empresa tem uma vantagem competitiva sustentável quando implementa uma estratégia de valor agregado que não está sendo simultaneamente implementada por nenhum outro concorrente atual ou potencial e quando estes concorrentes não são capazes de copiar os benefícios desta estratégia. Esta postura é também conhecida como estratégia dos *first-movers*, como apontam alguns teóricos, entre os quais Chandler (1992).

Não obstante, as empresas diversificadas variam de acordo com os níveis de diversificação. Para Ghoshal e Tanure (2004), a amplitude correta da diversificação depende não apenas da natureza do ambiente externo e do potencial de sinergia do *portfolio* de negócios, mas da natureza da própria empresa. Isso significa que existe uma batalha constante entre capacidades gerenciais internas e a dinâmica do mercado e, quando uma empresa possui alto grau de competência gerencial, consegue fixar-se no mercado, crescendo, diversificando e alcançando lucros significativos e duradouros.

Essas considerações podem ser ligadas com os elementos sistematizados na Figura 1, proposta por Reed e Luffman (1986), os quais enfatizam alguns benefícios da estratégia de diversificação.

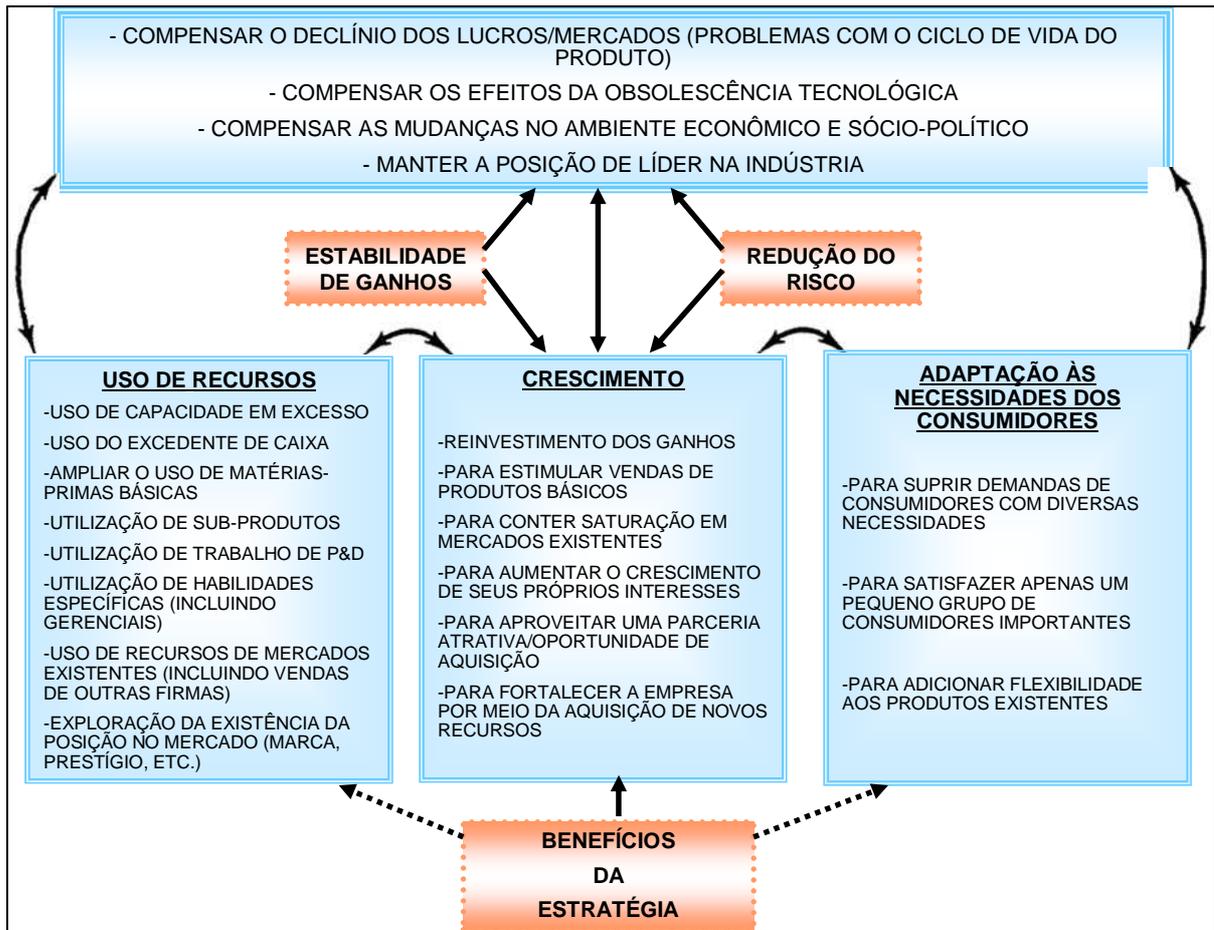


Figura 1 - As bases e os benefícios da diversificação

Fonte: REED, R.; LUFFMAN, G. A. Diversification: the growing confusion. *Strategic Management Journal*, v.7, p. 29-35, 1986, p. 34.

Conforme se pode notar na Figura 1, a estratégia de diversificação é motivada por três pressupostos centrais, explicados pelo uso de recursos, pelo crescimento e pela adaptação às necessidades dos consumidores. Além desses aspectos, a estratégia de diversificação também pode fornecer à empresa a estabilidade de ganhos e a redução do risco por operar em outros negócios, diferentes dos atuais. Já para Helfat e Eisenhardt (2004), apesar de as evidências não serem claras, vários estudos têm sugerido que as empresas podem se beneficiar de uma diversificação relacionada. Uma explicação para benefícios da diversificação relacionada envolve a otimização do uso de recursos dentro da empresa para obter economias de escopo, derivam da partilha de ativos tangíveis ou intangíveis na produção de vários produtos, resultando em menores custos de produção conjunta por unidade de produção.

Nesse sentido, a empresa pode atingir vantagem competitiva por meio dos recursos, que Barney (1991, p. 101) define como sendo “todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação, entre outros, que são controlados pela empresa e que permitam a ela conceber e implementar estratégias que melhorem a sua eficiência e eficácia”.

No entanto, Barney e Hesterly (2004) mencionam que, mesmo sabendo que o nível de ameaças e oportunidades num ramo é um componente importante em qualquer modelo de desempenho das firmas, um modelo mais completo deve, necessariamente, incluir ainda a discussão acerca dos recursos e competências próprios de cada firma. Esta percepção faz parte da “Visão Baseada em Recursos”.

A abordagem da Visão Baseada em Recursos (*Resource-Based View – RBV*) é concebida a partir de trabalhos como os de Penrose (1959), na obra *The theory of the firm growth*, e Schumpeter (1934), em *The theory of economic development*. No discurso de Penrose (1959), o administrador é o agente da firma que tenta fazer o melhor uso dos recursos internos disponíveis, encadeando um processo de crescimento contínuo, porém limitado, ao passo que a capacidade de adaptação da firma, o posicionamento dos proprietários e a burocracia são fatores que podem limitar ou favorecer o seu crescimento.

Para Wernerfelt (1984), esta perspectiva de recursos internos provê as bases para alguns temas-chave na formulação de estratégias para empresas diversificadas seguindo o olhar em termos dos recursos principais internos, em detrimento da perspectiva tradicional de olhar em termos de produtos. Assim, na formulação de estratégias deve-se decidir entre a exploração dos recursos existentes ou o desenvolvimento de novos recursos (inovação).

Os recursos de uma organização para serem fontes de vantagem competitiva devem ser “heterogêneos, imóveis e de valor”, ou seja, devem ser capazes de explorar oportunidades e/ou neutralizar ameaças que estejam no ambiente; “raros” entre os concorrentes atuais e potenciais; “imperfeitamente imitáveis” e “estrategicamente equivalentes” a recursos de valor que sejam raros ou imperfeitamente imitáveis (BARNEY, 1991).

No entendimento de Fleury e Fleury (2004), a abordagem dos recursos da firma dá maior sustentação à discussão sobre estratégia e competência, uma vez que a competitividade de uma organização seria definida pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva. Para estes autores, a abordagem dos recursos induz o processo de formulação de estratégias e a formação de competências a estruturar um círculo que se retroalimenta.

Logo, na estratégia de diversificação implementada por uma empresa, os recursos podem ser compartilhados com a nova empresa, representados como ativos estocados que se acumulam ou se depreciam ao longo do tempo (DIERICKX; COOL, 1989; MARKIDES; WILLIAMSON, 1994; PENROSE, 1959; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; THOMKE; KUEMMERLE, 2002).

Portanto, a teoria da Visão Baseada em Recursos sugere que as empresas diversificam seus negócios quando têm recursos, capacidades e competências essenciais em excesso que tenham múltiplos usos. Neste aspecto, Gary (2005) menciona que o estabelecimento de uma única empresa inicia com um conjunto de recursos existentes, os quais incluem os recursos tangíveis, tais como instalações e equipamentos ou trabalhadores qualificados, e, os intangíveis, como a fabricação e capacidades de comercialização, além das demais habilidades para realizar as tarefas necessárias ao funcionamento do negócio. Nesse entendimento, a empresa é, inicialmente, dotada de recursos em excesso, que superam os necessários para as operações normais e eficácia do negócio principal; é um pacote de recursos tangíveis e intangíveis. O que torna este pacote um sistema único é uma rede de interpretações comuns, as quais mantêm, renovam e moldam os recursos, unindo o econômico ao social – cultura material com cultura social (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Além disso, a empresa não pode vender o seu excesso de recursos nos mercados. Nessas condições, o excesso de recursos da empresa fornece uma justificativa econômica para diversificar seus negócios (TEECE, 1982; WILLIAMSON, 1985).

Partindo da consideração dos autores, nota-se que qualquer empresa que busque alcançar ou manter uma determinada vantagem competitiva sobre as demais concorrentes deve considerar os recursos como essenciais ou básicos, principalmente em se tratando de estratégia de diversificação. No entanto, nem sempre é possível identificar com precisão os recursos que determinadas atividades mobilizam. Visando auxiliar nesse processo, Barney (1991) e Grant (1991) indicam que é possível reunir os principais recursos a serem observados na organização, a saber:

- a) **recursos financeiros:** incluem os diferentes recursos monetários de que as firmas podem fazer uso para conceber e implementar as estratégias, tais como capital dos empreendedores, financiamentos governamentais, empréstimos de bancos, etc. Quanto maior for a capacidade de suporte financeiro, melhor será o acesso aos recursos que podem ser adquiridos via mercado;
- b) **recursos organizacionais:** incluem a estrutura formal da empresa, o planejamento formal e informal, os sistemas de controle e coordenação, cultura empresarial, bem como as relações informais entre grupos internos e entre a empresa e seu ambiente;
- c) **recursos físicos:** estão relacionados com a área da empresa, a sua localização geográfica, a qual será determinante para o acesso diferenciado a matérias-primas, bem como para a logística de distribuição da produção. Pode-se observar que

determinadas localizações conferem ao empreendimento vantagens estratégicas diferenciais dada a acessibilidade restrita a determinados recursos ambientais;

- d) **recursos tecnológicos:** são desenvolvidos a partir das competências das organizações e podem ser originados tanto pelo capital humano próprio da firma como adquiridos no mercado, como as inovações. Tecnologias de *hardware e software* e tecnologias ligadas ao processo são exemplos deste tipo de recurso. Podem depreciar-se rapidamente, exigindo constante investimento para evitar a obsolescência;
- e) **recursos humanos:** incluem o treinamento, a experiência, o julgamento, a inteligência e o relacionamento de gerentes e funcionários na empresa. O nível de atuação independe do organograma funcional da organização, exigindo capacidades e competências individuais e coletivas. Tanto Barney (1991) como Grant (1991) reconhecem que, na prática, capacidades e competências são difíceis de diferenciar. Além disso, determinados recursos e capacidades proporcionam desempenhos singulares, ao passo que outros produzem um efeito sistêmico, difícil de ser apreendido num único evento;
- f) **recursos reputacionais:** são, em geral, ligados a ativos intangíveis, como as marcas e imagem do produto ou da empresa. Cabe destacar que marcas como recurso, são de depreciação mais lenta, principalmente quando estão consolidadas no mercado. Contudo, no estágio inicial do seu ciclo de vida exigem investimentos significativos em publicidade e propaganda até que consigam atingir certo posicionamento perante o consumidor. Outra forma de se criar, manter e garantir a reputação da firma está ligada à qualidade e confiabilidade de seus produtos e serviços, chegando ao limite da busca pela certificação que garante esses atributos.

O Quadro 2 apresenta um resumo dos quatro tipos de recursos tangíveis e dos dois tipos de recursos intangíveis.

RECURSOS TANGÍVEIS	RECURSOS INTANGÍVEIS
<p><u>Recursos Financeiros</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de levantar capital. • Habilidade da empresa em gerar fundos internamente. <p><u>Recursos Organizacionais</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura formal de comunicação da empresa e seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação. <p><u>Recursos Físicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Grau de sofisticação e ponto de localização da fábrica e dos equipamentos da empresa. • Acesso a matérias-primas. <p><u>Recursos Tecnológicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Estoque de tecnologia, como patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais. 	<p><u>Recursos Humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento. • Confiança. • Capacidade gerencial. • Rotinas de organização. <p><u>Recursos Reputacionais</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reputação junto aos clientes: <ul style="list-style-type: none"> . Nome da marca. . Percepções de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto.

Quadro 2 - Recursos tangíveis e intangíveis

Fonte: Elaborado com base em Barney (1991) e Grant (1991).

Pode-se notar no Quadro 2 que os recursos tangíveis e intangíveis são elementos cruciais da estrada do desenvolvimento da vantagem competitiva, mas o seu valor estratégico aumenta ainda mais quando são integrados e combinados de forma exclusiva, o que é o resultado das capacidades da empresa e das equipes de recursos em trabalho conjunto.

Na visão de Penrose (1959), as empresas extraem suas vantagens das imperfeições dos mercados. A singularidade provê a base para o desenvolvimento corporativo: ao criar produtos únicos, as empresas também desenvolvem capacidades únicas, ou “recursos”, investem mais em P&D; criam extensas capacidades de produção e *marketing* e aprendem a respeito dos clientes. Para a autora, o crescimento e a diversificação da empresa estão relacionados com os recursos “herdados”, especialmente com as capacidades administrativas que as empresas possuem.

No entanto, diversificação e crescimento podem ser vistos como um processo de aprendizagem organizacional dirigido para o desenvolvimento do conhecimento e rotinas de tomada de decisões necessárias para o sucesso num novo domínio (KAZANJIAN; DRAZIN, 1987). À medida que a empresa diversifica num novo negócio, o estabelecimento de rotinas para a escolha adequada dos fluxos de investimento em recursos compartilhados evoluirá, pois a organização aprende sobre a nova empresa. Isso significa que a maioria das empresas implementa a estratégia de diversificação com o intuito de melhorar a competitividade estratégica, que, por sua vez, está diretamente relacionada com o poder de mercado em

relação aos competidores. Além disso, percebe-se que a estratégia de diversificação, de certa forma, está ligada ao aspecto da inovação, contribuindo, assim, diretamente para o processo competitivo.

Para Gary (2005), o potencial das empresas para criar vantagens competitivas pela diversificação relacionada está geralmente relacionado à sinergia. Essas sinergias podem potencialmente ocorrer quando uma empresa compartilha insumos de fatores de produção entre múltiplos produtos ou linhas de negócios, dando origem à hipótese de que os produtos e recursos gerados pela estratégia de diversificação relacionada geram maior valor econômico do que focar num único negócio (BETTIS, 1981; RUMELT, 1982).

Além da estratégia de diversificação relacionada, a literatura também contribui com o conceito de estratégia de diversificação não relacionada. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), uma estratégia de diversificação não relacionada pode criar valor mediante dois tipos de economias financeiras, realizadas por meio de melhores alocações de recursos financeiros, com base num investimento dentro ou fora da empresa.

O primeiro tipo de economia financeira envolve alocações eficientes de capital interno, procurando reduzir os riscos entre as unidades de negócios da empresa, como, por exemplo, o desenvolvimento de um *portfolio* de negócios com diferentes perfis de risco, reduzindo, assim, o risco de negócios para a empresa inteira (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003). O segundo tipo de economia financeira preocupa-se com a compra de outras empresas e a reestruturação de seus ativos, permitindo que a empresa compre e venda negócios no mercado externo com a intenção de aumentar seu valor total (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003).

Para Ng (2007), uma empresa adota uma estratégia de diversificação não relacionada porque o seu mercado interno de capitais é eficiente em negociação de *know-how* tácito, alocando recursos e descobrindo recursos valiosos em mercados imperfeitos.

Portanto, pode-se constatar na discussão em torno da estratégia de diversificação, tanto a relacionada quanto a não relacionada, que ambas apresentam um referencial analítico para a expansão dos negócios da empresa para outras áreas de negócios, oferecendo alternativas quando as empresas são capazes de identificar as opções referentes à entrada em novos negócios de acordo com os recursos disponíveis.

Ao se olhar para as unidades de produção primária do agronegócio, entretanto, percebe-se que este tipo de referencial da estratégia de diversificação permite explicar alguns movimentos que ocorrem dentro das propriedades rurais. Tais estratégias podem ser vistas quando produtores já estabelecidos têm uma atuação profissionalizada que culmina com a

disponibilização de recursos financeiros, organizacionais, físicos, tecnológicos, humanos e reputacionais (recursos tangíveis e intangíveis), os quais funcionam como subsídio para a implementação da estratégia. No entanto, o que geralmente se busca com a implementação deste tipo de estratégia de diversificação, entre outros, é a estabilidade de ganhos e a redução do risco em operar com apenas um tipo de atividade produtiva. O resultado ou benefícios estão geralmente relacionados, conforme mencionado, com a utilização dos recursos, mas também com a perspectiva de crescimento e desenvolvimento do *portfolio* de negócios, bem como produzir novos produtos ou serviços que tenham demanda no mercado e aceitáveis aos olhos dos consumidores finais; por consequência, haverá o aumento de competitividade de seu empreendimento rural.

De outro lado, tem-se uma realidade diferenciada dos produtores rurais que já alcançaram um padrão competitivo. Neste caso, estão os pequenos produtores rurais, que em suas propriedades administram o processo produtivo utilizando o trabalho familiar, eventualmente complementado pelo trabalho assalariado. Diante disso, as pequenas propriedades rurais têm como capacidade a absorção de mão-de-obra e geração de renda, além de se configurar como um mecanismo social de redução da migração do campo para a cidade. Estas propriedades rurais sofrem os reflexos das transformações produtivas impulsionadas pelas *commodities* agrícolas, uma estratégia de desenvolvimento que fragiliza e limita as alternativas de desenvolvimento de produtores que não têm potencial para acompanhar o novo modelo de produção. Entretanto, conforme Perondi (2007), em consequência dessas transformações, os agricultores familiares implementaram na década de 1990 uma série de alternativas produtivas, como soja orgânica, frango diferenciado, agroindústrias de transformação de produtos animais (mel, embutidos, leite e frango resfriado) e vegetais (cana-de-açúcar e frutas), como também instituíram novas organizações para dar conta de demandas específicas, como crédito, novos mercados e espaços de representação.

Parece claro, portanto, que existem possibilidades de implementação de estratégias de diversificação em propriedades rurais, o que se viabiliza, principalmente, pelo acesso aos recursos mencionados anteriormente, os quais são imprescindíveis para o sucesso da estratégia. Entretanto, esta tese evidencia a estratégia de diversificação de sustento rural em propriedades pela via do turismo rural, o que amplia as possibilidades de sustento e geração de renda destes atores do meio rural.

Em se tratando de estratégia de diversificação de sustento rural, a próxima discussão contribui no sentido de ampliar esta abordagem, oferecendo uma referência complementar sobre os recursos necessários à diversificação. Entre os pressupostos, a diversificação dar-se-

ia pelo acesso aos meios de sustento, entendidos como capitais. Nesse aspecto, Ellis (2000) acredita que o desenvolvimento se explica pela própria capacidade de diversificação dos meios de vida. A criação de diversidade em processos sociais e econômicos reflete-se em fatores que pressionam a família à adaptação e diversificação de seu meio de vida e, por consequência, de seu meio rural, do local e da própria região, como abordados a seguir.

2.2.2 A estratégia de diversificação: a abordagem do sustento rural

Nas áreas rurais, onde o acesso físico aos mercados é um dos fatores que compõem os custos para as famílias rurais, falhas no mercado levam a que tais famílias busquem outras alternativas de subsistência. Neste caso, a opção pela via da diversificação da produção, o que culmina com a demanda, suprimento e diversidade de consumo de seus membros (OMAMO, 1998).

De acordo com o estudo de Reardon (1997), pesquisas realizadas mostram que as famílias rurais obtêm maior rendimento em negócios rurais não agropecuários do que nas demais atividades agropecuárias desenvolvidas na propriedade rural. Para o autor, a maior parte do rendimento do trabalho realizado na propriedade é suprida por famílias rurais mais pobres (em razão da baixa demanda de capital), ou pelas famílias rurais que antecipam seus rendimentos realizando a colheita antecipadamente (REARDON, 1997).

Outro aspecto importante em se tratando de diversificação de sustento rural relaciona-se à motivação dos produtores ao diversificarem seu meio de vida. Para Barrett, Reardon e Webb (2001), o desaparecimento de mercados pode também desanimar a diversificação. Por exemplo, a falta de mercados de crédito pode impedir a diversificação em atividades ou recursos caracterizados por barreiras à entrada. Pequenos proprietários geralmente não têm recursos para comprar máquinas ou equipamentos que viabilizem sua produção e os insumos necessários para o cultivo (por exemplo, fertilizantes, sementes, equipamento, trabalho).

Em resposta a essas argumentações, Ellis (1998; 2000) menciona que as alternativas relacionadas à diversificação de sustento em pequenas propriedades rurais têm auxiliado na redução da pobreza, em especial, nos países pobres. Nesse contexto, Ellis e Mdoe (2003) consideram que a Tanzânia é um dos inúmeros países no mundo assolado pela pobreza. Em seus estudos, evidenciam que a pobreza no espaço rural está associada fortemente à falta da terra e de meios de subsistência agropecuários, assim como à falta de alternativas de negócios

rurais não agropecuários, os quais são os principais fatores que reduzem as oportunidades de negócios na propriedade.

No Brasil, a falta de terra e dos demais recursos naturais muitas vezes não se apresenta como limitador para desenvolvimento de estratégias de diversificação de sustento rural, especialmente em pequenas propriedades rurais, as quais se beneficiam de programas de desenvolvimento no meio rural, como, por exemplo, o Programa Nacional da Agricultura Familiar (Pronaf).

Além disso, por possuir uma diversidade de seus aspectos geográficos, topográficos, climáticos e naturais, o Brasil apresenta alternativas de desenvolvimento de negócios rurais não agropecuários. Esse tipo de negócio tem sido uma realidade e garantia de sustento para famílias rurais que se organizaram em determinadas regiões e se dedicam à produção de artesanato, alimentos artesanais, turismo rural, entre outros. O turismo rural é um empreendimento aliado ao lazer e à natureza no meio rural. A dinâmica de seu crescimento nos últimos anos vem respondendo aos desafios atuais enfrentados pelas propriedades rurais, ou seja, a de criar atividades diferenciadas, que possam contribuir no sustento das famílias rurais.

Partindo do pressuposto de que a estratégia de sustento está diretamente relacionada à subsistência da unidade familiar, Chambers (1989, p. 7) define subsistência como sendo os “estoques suficientes e fluxos de caixa para satisfazer necessidades básicas”. O problema na definição do termo apresentada pelo autor é que não explica como esses adequados estoques e fluxos de caixa surgem. Em trabalho posterior, Chambers e Conway (1992), ampliaram o conceito ao descreverem que a subsistência está ligada às capacidades, aos ativos e às atividades necessárias para um meio de vida. Já Scoones (1998) apresentou definição semelhante à proposta de Chambers e Conway (1992) relacionando o conceito de subsistência com a noção de sustentabilidade.

Ainda com relação à ideia de subsistência, autores como Niehof e Price (2001) veem-na como um sistema que pode ser definido com base na identificação dos seguintes elementos: *inputs* (recursos e bens); *outputs* (subsistência); objetivo (adequação da subsistência para a satisfação das necessidades básicas) (CHAMBERS, 1989); atividades (geração da subsistência e composição do *portfolio*); agência (os esforços das famílias e indivíduos para conseguir adequação do sustento); qualidade (grau de vulnerabilidade ou sustentabilidade do sustento produzido); ambiente (contexto dentro do qual o sistema de sustento funciona com interfaces com outros sistemas e instituições), e *locus* (a casa como local de geração de subsistência). Esta ideia de sistema pode ainda ser complementada por

Niehof (2004), o qual entende que o nível de segurança do sustento da unidade familiar o resultado dos processos que ocorrem dentro da unidade familiar de acordo com os recursos utilizados. Com relação ao *portfolio* de subsistência, pode ser visto como o conjunto de atividades às quais a unidade familiar se dedica para a geração e alcance de um determinado nível de segurança de subsistência (NIEHOF, 2004).

Ellis (2000) complementa a ideia ao mencionar que a subsistência inclui como fontes os capitais (natural, físico, humano, financeiro e social). Portanto, a facilidade de acesso a eles e às atividades produtivas é que determinam a subsistência ou o padrão de vida das famílias rurais. O mesmo autor menciona que os termos “sustento” e “rendimento” não são sinônimos, mas estão fortemente relacionados porque a composição e o nível de rendimento individual e familiar irão determinar as facilidades de acesso aos meios de sustento e as possibilidades de conversão destes em melhor padrão de vida para a família (ELLIS, 2000).

Assim, percebe-se que o nível de segurança do sustento da unidade familiar é visto como o resultado dos processos que ocorrem dentro da unidade familiar conforme os recursos utilizados. O *portfolio* de subsistência é o conjunto de atividades às quais a unidade familiar se dedica para a geração e alcance de um determinado nível de segurança de subsistência (ELLIS, 2000).

Nesse aspecto, estudos realizados por Soini (2005) no campo da estratégia de diversificação dos meios de subsistência levaram em consideração diferentes ativos, tais como o capital humano (estrutura da família, instrução, ocupação, fontes de rendimento fora da propriedade rural), o capital social (ação coletiva, acesso ao conhecimento), o capital natural (terra, animais domésticos, árvores e crescimento das culturas, acesso aos recursos comuns), o capital financeiro (mercados, trabalhos fora da fazenda), e o capital físico (acesso aos mercados, às tecnologias). Aqui se nota uma convergência das ideias de Soini (2005) e Ellis (2000) ao selecionarem os mesmos tipos de capitais que viabilizam a subsistência de famílias rurais.

A diversificação de sustento rural é um dos meios pelos quais muitos indivíduos reduzem o risco. É compreendida como uma forma de autossegurança pela qual pessoas reduzem a variabilidade do rendimento, selecionando um *portfolio* de recursos e atividades que tenham baixa ou negativa correlação de rendimentos (ALDERMAN; PAXSON, 1992; REARDON; DELGADO; MATLON, 1992; REARDON *et al.*, 1998; 2000).

Com relação às estratégias de sustento, Ellis (2000) identifica-as como o conjunto de ativos de que o indivíduo ou unidade familiar dispõe, o qual é mediado por fatores sociais e tendências exógenas que resultam na adoção e adaptação ao longo do tempo. Para Scoones

(1998), ao terem acesso à plataforma de sustento alterada, os indivíduos ou unidades familiares podem optar por fazer a “intensificação” ou “extensificação” agropecuária, ampliando, assim, o escopo de produtos ou atividades; podem diversificar o sustento buscando alternativas inclusive fora do meio rural, ou, ainda, optar pela migração.

No caso da diversificação dos meios de sustento, Ellis (1998; 2000) define-a como um processo em que famílias rurais constroem um conjunto diversificado de atividades e capacidades sociais de suporte, tendo como objetivo a sobrevivência e melhoria do padrão de vida. De acordo com o autor, quando eliminam os obstáculos de acesso e geração de oportunidades para a expansão da diversificação dos meios de subsistência, o indivíduo e as famílias desenvolvem maior capacidade de alcançar um sustento seguro; assim, melhoram seu padrão de vida (ELLIS, 1998; 2000).

Com relação aos motivos pelos quais as famílias rurais diversificam, Barrett, Reardon e Webb (2001) mencionam que a diversificação dos negócios rurais agropecuários em atividades de negócios rurais não agropecuários emerge naturalmente para diminuir ou variar o tempo de retorno do trabalho na terra, em razão das falhas do mercado (por exemplo, o crédito) ou das fricções (por exemplo, para a mobilidade ou entrada em nichos de alto retorno), da administração de risco *ex-ante* e para lidar *ex-post* com os choques adversos.

De acordo com Barrett, Reardon e Webb (2001), poucas pessoas obtêm renda de uma única fonte, tendo sua riqueza na forma de bens únicos ou usando seus bens em apenas uma atividade. São vários os motivos que levam as famílias rurais ou indivíduos a diversificarem seus bens, atividades e rendimentos, os quais são classificados em primários e secundários. Os motivos primários, segundo os autores, podem também ser chamados de *push factors* (fatores impulsionadores), que estariam relacionados à redução de risco (como as restrições da área de terra pressionada pelo aumento da população), reação a crises e demais custos elevados envolvendo transações. Já os motivos secundários, *pull factors* (fatores causadores), significam as estratégias complementares entre atividades, tais como a integração de culturas com animais domésticos ou a industrialização da produção, especialização da atividade motivada pela incorporação de novas tecnologias, desenvolvimento de habilidades e talentos, entre outros.

Uma característica fundamental das famílias rurais nos países em desenvolvimento é a habilidade de se adaptarem ao objetivo de sobreviver, ou seja, de mudarem suas fontes de sustento em função das mudanças conjunturais que vão enfrentando e, assim, gerarem mudanças nas estratégias de sustento, nas características da renda familiar e no impacto sobre o meio ambiente (ELLIS, 2000).

Nesse sentido, Niehof (2004) complementa as ideias de Ellis (2000) ao mencionar que a habilidade das famílias para evitar ou reduzir a vulnerabilidade e aumentar a produtividade econômica depende não somente de seus ativos iniciais, mas, também, da sua capacidade de transformar os ativos em renda, alimento, ou em outras necessidades básicas de forma eficaz. Para o autor, os ativos podem ser transformados de duas formas distintas: pela intensificação das estratégias existentes e pelo desenvolvimento de novas estratégias de diversificação.

A questão sobre “como” e “de que forma” tais ativos são utilizados e quais estratégias serão adotadas para lidar com o *stress* econômico é determinada pela unidade familiar, entre a unidade familiar e pelos aspectos comunitários (NIEHOF, 2004). No nível interno da unidade familiar eventos cíclicos que afetam a estrutura e a composição dos agregados familiares, tais como o nascimento, o óbito, o casamento, podem afetar a capacidade da unidade familiar em responder às mudanças externas (MOSER, 1996). Assimetrias dentro da unidade familiar de sexo e de idade traduzem-se em diferenças na capacidade de enfrentar as dificuldades econômicas (MOSER, 1996).

Diante dessas considerações, Ellis (2000) também contribui ao destacar o conjunto de ativos de que o indivíduo ou unidade familiar dispõe, o qual é mediado por fatores sociais e tendências exógenas que resultam na adoção e adaptação, ao longo do tempo, de estratégias de sustento. Essas questões são dinâmicas uma vez que respondem às mudanças e oportunidades.

As atividades que geram os meios de sustento dos indivíduos ou famílias rurais são divididas em:

- **atividades embasadas em recursos naturais:** coleta, cultivo de alimentos, cultivo de produtos não alimentares, pecuária e pastoreio; atividades não rurais podem ser expressas pela produção de tijolos, tecelagem, pastagem;
- **atividades não embasadas em recursos naturais:** relacionadas com venda dos produtos rurais, insumos e bens de consumo, bem como a outros serviços rurais, como a manutenção de equipamentos, manufaturas rurais, empregos formais e transferências de renda.

Essas atividades, em todas as categorias, representam contribuições potenciais para o *portfolio* de sobrevivência das unidades familiares. Mais do que isso, a composição deste *portfolio* tem relevância política, pois a situação de vulnerabilidade das famílias varia de acordo com a dependência que possuem de determinados ativos ou atividades. Este fato, necessariamente, precisa ser considerado ao serem definidas políticas de incentivo

direcionadas a determinadas atividades, bem como aquelas que afetam o acesso aos ativos (ELLIS, 2000).

Com relação ao nível da segurança dos meios de subsistência da família rural, Niehof (2004) considera-o como o resultado dos processos que ocorrem dentro da família rural onde os recursos são usados. Para o autor, o *portfolio* dos meios de subsistência é o pacote das atividades que as famílias rurais utilizam internamente com o objetivo de gerar meios de subsistência e conseguir um determinado nível de segurança destes meios.

Ellis (1998) ainda foca as questões relacionadas à vulnerabilidade, resiliência e sensibilidade do sistema de sustento. Para ele, um sistema de sustento mais robusto ou menos sujeito à vulnerabilidade é aquele que apresenta alta resiliência e baixa sensibilidade, ao passo que o mais vulnerável apresenta baixa resiliência e alta sensibilidade. A resiliência significa a habilidade do sistema de absorver mudanças ou, mesmo, de utilizar as mudanças como uma vantagem. Por sua vez, a sensibilidade refere-se à suscetibilidade de mudança que a base natural de recursos tem perante as interferências humanas.

2.2.3 O framework da estratégia de sustento rural

De acordo com Ellis (2000), as cinco categorias de ativos que compõem a plataforma de sustento de famílias rurais são conceituadas como segue:

- a) **capital natural:** compreende a terra, água e os recursos biológicos que são utilizados pelas pessoas para gerar os meios de sobrevivência. Algumas vezes o capital natural é identificado como recurso ambiental, ou, ainda, como “meio ambiente”. Este tipo de capital não é estático e sua utilização para fins de sobrevivência não está restrita a atividades como coleta e caça. Os recursos podem ser divididos em recursos naturais renováveis e não renováveis, que se condicionam às questões geográficas (região de montanha) ou não (planície) e são constantemente depredados de acordo com a taxa de extração por indivíduos que deles usufruem;
- b) **capital físico:** compreende o capital que é criado por meio de processos produtivos econômicos. Benfeitorias, máquinas, ferramentas, entre outros, são considerados ativos físicos. Em termos econômicos, o capital físico é definido como um bem de produção, contrastando com a ideia de bem de consumo. Tais recursos, quando

servirem como residência da família, por exemplo, seriam considerados improdutivos; entretanto, passam a ser produtivos se a casa disponibilizar quartos para aluguel. No entanto, Ellis (2000) destaca que os avanços tecnológicos permitem a substituição de capitais naturais por capitais físicos ao longo do tempo e que esse processo de substituição pode potencialmente ajudar a reduzir a pressão sobre os recursos naturais que sofrem depredações fortes em determinadas regiões. Uma classe importante de ativos que facilitam a diversificação dos meios de sustento são os ativos infraestruturais, tais como as estradas, as linhas de abastecimento de energia e suprimento de água;

- c) **capital humano:** é o trabalho doméstico disponível, influenciado por variáveis como educação, habilidade e saúde. O capital humano pode ser incrementado pelo investimento em educação e treinamento, bem como pela potencialização das habilidades que são adquiridas no desenvolvimento da própria atividade proposta;
- d) **capital financeiro e seus substitutos:** compreende a liquidez que o grupo doméstico tem disponível para realizar suas estratégias; é um capital que pode ser potencializado com o acesso a uma linha de crédito subsidiada ou mesmo a fundo perdido. O capital financeiro, neste caso, não pode ser visto diretamente como forma produtiva de capital, mas cumpre sua função na plataforma de sustento das famílias ao converter-se em outras formas de capital ou ser utilizado diretamente no consumo. A característica fundamental deste tipo de ativo, na forma de dinheiro, é a sua fungibilidade, ou seja, a facilidade de ser facilmente empregado em diferentes usos;
- e) **capital social:** este termo tenta capturar os efeitos das relações do indivíduo ou unidade familiar com a comunidade na qual está inserido e seu acesso aos meios de sustento. É um termo que captura os vínculos do indivíduo e do grupo doméstico com a comunidade; em seu sentido social mais amplo, é a possibilidade de pertencer a um grupo social com variada capacidade de inclusão social. Capital social definido desta forma inclui recursos sociais e ativos (ELLIS, 2000; NIEHOF, 2004).

Ainda com relação ao capital social, Moser (1998) define-o como uma reciprocidade existente entre comunidades e entre unidades familiares, a qual se embasa na confiança derivada das ligações sociais. Para Bebbington (1999), o entendimento da função desse ativo ajuda a entender como os atores se engajam com outros nas esferas do mercado, Estado e sociedade civil com o objetivo de conseguir acesso aos recursos.

Na concepção de Niehof (2004), o tempo é um fator importante na utilização e gestão dos recursos, pelo fato de não ser humano nem material, mas simplesmente porque todas as atividades têm uma dimensão temporal. Para Engberg (1990, p. 17), “não pode ser acumulado ou aumentado, mas a forma como é utilizado pode ser alterado e organizado”. Neste caso, o tempo é um elemento integrante e importante que influencia nas estratégias de subsistência, uma vez que o conceito de estratégia implica a antecipação do futuro.

Com relação aos fatores mediadores ou condicionantes, Ellis (2000) menciona que são os responsáveis pela modificação do acesso do indivíduo ou unidade familiar à plataforma de sustento, classificando-os em dois conjuntos: endógenos e exógenos. A primeira categoria, os fatores endógenos, relaciona-se às normas sociais e estruturas das quais as unidades familiares e os indivíduos fazem parte (relações sociais, instituições e organizações); na segunda, as exógenas, estão os fatores representados pelas tendências econômicas, políticas e choques, os quais causam importantes consequências sobre a viabilidade do sustento, não podendo ser controlados pelos indivíduos.

Ellis (2000) incorporou os relacionamentos que os indivíduos e unidades familiares têm com instituições e organizações que operam em escalas mais amplas e que, em geral, constituem os canais por meio dos quais ocorre o desenvolvimento das intervenções necessárias para mudar o cenário. Para o autor, quanto maior for o acesso aos capitais, maior será a capacidade de sustento do indivíduo ou da unidade familiar analisada, o que enfatiza ainda mais a importância da capacidade de gerenciamento dos relacionamentos que facilitam esse acesso e sua transformação em estratégias de sustento em “resultados” propriamente ditos.

As relações sociais, instituições e organizações são fatores de mediação críticos para os meios de sustento, pois acabam por facilitar ou inibir o exercício da capacidade e de escolha dos indivíduos e unidades familiares. Por essa razão, é importante enfatizar o entendimento de Ellis (2000) sobre os fatores endógenos que utiliza em seu *framework*, explicados da seguinte forma:

- a) **relações sociais:** referem-se ao posicionamento social de indivíduos e unidades familiares dentro da sociedade e compreende fatores como sexo, casta, classe, idade, etnia e religião. Alguns elementos, como o sexo do indivíduo, acabam influenciando na forma como acessa a plataforma de sustento e a transforma em estratégia de sustento; fatores como casta e etnia podem ser de fundamental importância em alguns grupos sociais rurais, mas não ter importância alguma para outros;

b) instituições: são as regras formais, convenções e códigos de condutas informais que geram limites às interações humanas;

c) organizações: são entendidas como os grupos de indivíduos formados de acordo com um propósito comum e que visam ao alcance de determinados objetivos. Por exemplo, agências governamentais, instituições administrativas como os governos locais, organizações não governamentais, associações e empresas privadas.

Ainda na discussão dos fatores exógenos, Ellis (2000) menciona que a inter-relação entre ativos, mediação de processos e atividades de sustento são processos que se modificam ao longo do tempo, ao passo que a forma como ocorrem essas modificações, preocupações e pressões que resultam em novas características de emergência de atividades são influenciadas por tendências e eventos que variam no seu grau de exogeneidade em relação às circunstâncias locais. Algumas tendências importantes são as taxas local e nacional de crescimento populacional, a densidade populacional local, as taxas de migração de áreas rurais para outras áreas rurais ou para centros urbanos, a tecnologia agrícola e a sua evolução ao longo do tempo, o crescimento de atividades não ligadas ao campo em áreas rurais e na economia como um todo, os preços relativos, as tendências econômicas nacionais e internacionais e as políticas macroeconômicas que medeiam seu impacto na economia doméstica. A importância relativa dessas tendências para diferentes locais rurais varia significativamente, o que vai depender justamente da vulnerabilidade dos indivíduos e das unidades familiares às mudanças de acesso à plataforma de sustento. Além disso, as tendências podem gerar impactos positivos ou negativos para os locais ou agentes sob análise.

Entre os fatores exógenos ainda se encontram os choques. Para Ellis (2000), esses fatores representam uma mudança particular na sustentabilidade dos meios de sustento. Eventos como enchentes, secas, pestes, epidemias (animais e humanas) e guerras civis são listados como choques, os quais podem destruir os ativos diretamente ou causar indiretamente sua erosão. Em qualquer dos casos, provocarão uma necessidade imediata de mudança na estratégia de sustento para o indivíduo ou para o meio social no qual está inserido, dependendo do escopo do efeito do choque.

Para Ellis (2000), o conjunto de ativos que o indivíduo ou unidade familiar dispõe, mediado por fatores sociais e tendências exógenas, resulta na adoção e adaptação, ao longo do tempo, da composição das estratégias de sustento. Para o autor, as estratégias de sustento são compostas de atividades que geram os meios de sobrevivência para os indivíduos (atividades embasadas em recursos naturais e atividades não embasadas em recursos naturais).

As modificações das estratégias de sustento poderão afetar a unidade familiar ou o indivíduo em termos de segurança do sustento, estabilidade de renda, redução do impacto da sazonalidade das atividades produtivas sobre a renda familiar, por exemplo. Em termos ambientais, poderão ser percebidos efeitos na qualidade do solo, da água e das florestas e na biodiversidade. Ressalta-se que as escolhas feitas em relação à estratégia de sustento podem ter resultados positivos ou negativos sobre o sustento da unidade familiar ou do indivíduo, dependendo do acerto ou não da estratégia escolhida.

Os estudos de Ellis (2000) contribuíram na elaboração de um esquema para avaliação de políticas e iniciativas de desenvolvimento de estratégia de sustento rural, apresentado na Figura 2.

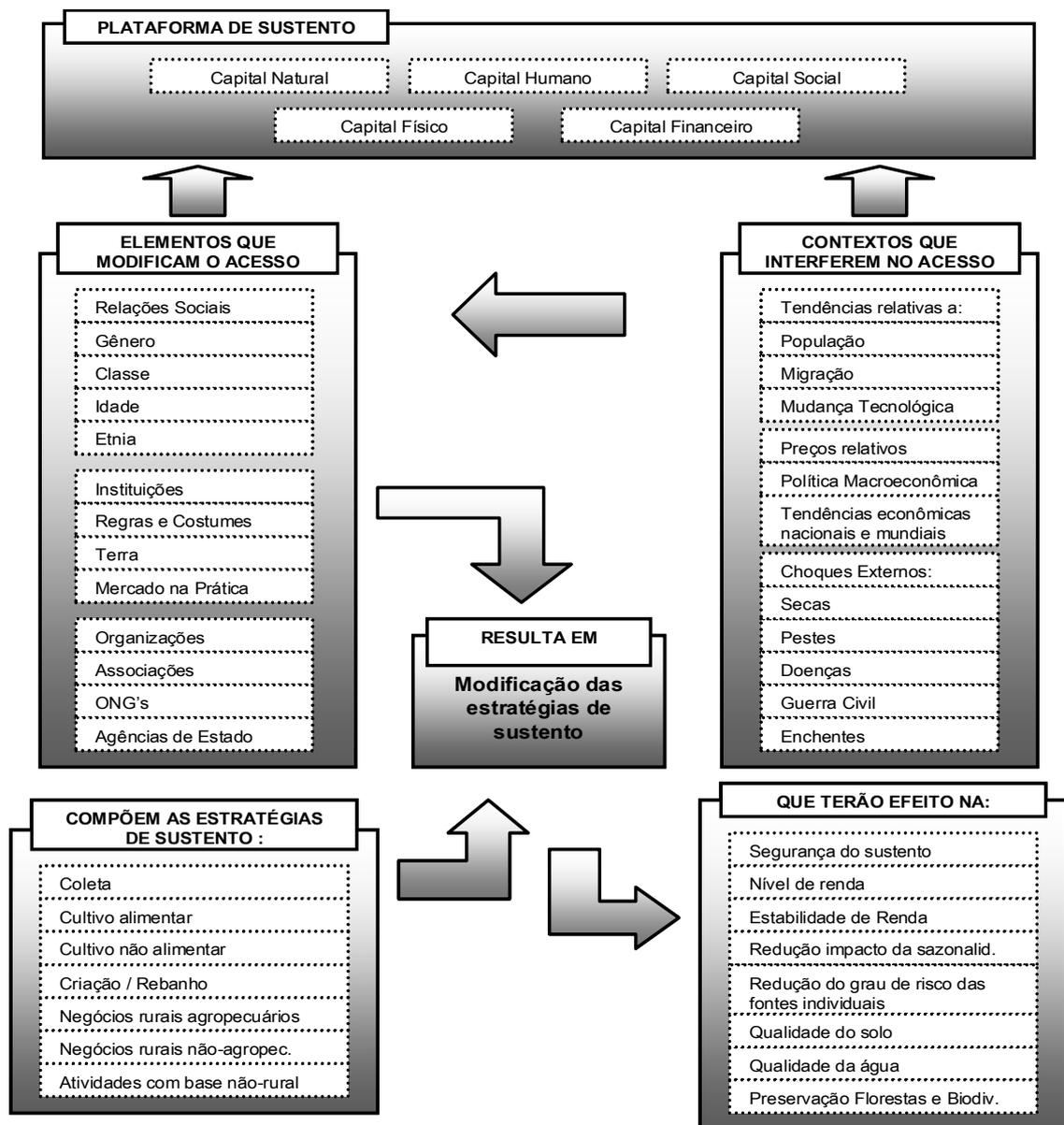


Figura 2 - Framework da estratégia de sustento rural

Fonte: Elaborado a partir de Ellis (2000).

A Figura 2 representa o *framework* da estratégia de sustento rural de Ellis (2000), que contribuiu de forma decisiva para consolidar a “diversificação dos meios de subsistência” com um novo ferramental de análise.

Com base na Figura 2, pode-se explicar o *framework* da seguinte forma:

- o *framework* sugere que a análise dos meios de vida inicia a partir do acesso e uso da plataforma de sustento (bens disponíveis aos indivíduos ou unidades famílias, também explicados como recursos ou capitais), que podem ser modificados por um conjunto de fatores, tais como questões culturais, conjunturais e de organização social, mas também dependem de tendências do meio ou de externalidades negativas não esperadas (choques externos);
- a modificação no acesso à plataforma de sustento provocará mudanças nas estratégias de sustento, podendo incluir, excluir ou diversificar tanto as atividades ligadas ao meio rural, quanto outros tipos de atividades capazes de gerar renda ou sustento e que possam ser acessadas pelas unidades familiares ou indivíduos (por exemplo, um salário decorrente de um emprego de um membro da família numa atividade rural ou urbana pode ser uma alternativa de sustento);
- as modificações nas estratégias de sustento causarão impactos tanto em aspectos específicos do indivíduo como da unidade família (por exemplo, estabilidade de renda e redução do impacto da sazonalidade das atividades produtivas sobre a renda familiar), quanto em questões ambientais (qualidade do solo, água, florestas);
- as escolhas feitas em relação à estratégia de sustento podem ter resultados positivos ou negativos sobre o sustento da unidade familiar ou do indivíduo, o que dependerá do acerto ou erro da estratégia escolhida.

É pertinente observar que a “diversificação é um processo social e econômico infinitamente heterogêneo, que abre uma miríade de pressões e possibilidade na economia rural” (ELLIS, 1998, p. 29). O processo de diversificação de sustento é diferenciado em suas causas e efeitos em virtude da locação, da demografia, da vulnerabilidade, do nível de renda, da educação, entre outros fatores. Além disso, o reconhecimento da diversificação não pode ser usado como motivo para negar sua importância nesse processo enquanto tema de pesquisa e de desenvolvimento de políticas públicas. Nessa direção, salienta-se a importância dos contextos locais e do direcionamento de políticas locais para circunstâncias locais (ELLIS, 1998). As discussões realizadas por Ellis (2000) servem como orientação na elaboração de

micropolíticas de redução de pobreza em áreas rurais, embora as contribuições também sirvam para avaliar o impacto local de macropolíticas. Nesse contexto, o termo “micropolíticas” refere-se às intervenções que afetem as opções e estratégias de sustento nos níveis setoriais e locais.

Autores como Scoones (1998) e Moser (1998), nos quais Ellis (2000) se apoiou para construção do *framework*, também apontam outras aplicações dos modelos que eles próprios desenvolvem. Moser (1998), por exemplo, construiu um *framework* para o estudo de estratégias de redução da pobreza urbana, no qual trabalha com um conjunto de ativos similares aos utilizados por Ellis (1998; 2000). Por meio de estudos de caso, demonstra como as mudanças no acesso ao conjunto de ativos impactam nas estratégias de sustento das populações urbanas pobres.

Avaliando a contribuição de Scoones (1998), percebe-se ser mais viável sua aplicação num conjunto de diferentes escalas (do indivíduo para a unidade família, do aglomerado específico de unidades familiares a um amplo conjunto de agrupamentos familiares, vilas, regiões ou mesmo nações).

Cabe mencionar a aplicação do *framework* de Ellis (1998) a uma série de estudos desenvolvidos em países como Tanzânia, Uganda, Malavi e Kenia, analisando a questão da pobreza rural relacionada com a diversificação dos meios de subsistência na promoção de um setor em particular (ELLIS; MDOE, 2003; ELLIS; BAHIGWA, 2003; ELLIS; KUTENGULE; NYASULU, 2003; FREEMAN; ELLIS; ALISSON, 2004), com foco na determinação de políticas públicas para resolver o problema da pobreza em áreas rurais.

No entanto, Ellis (2000) reconhece que existem limitações na representação do processo de formação do sustento rural. Neste caso, a Figura 2 contribui na organização das ideias com relação às categorias que podem ser gerenciadas, identificando pontos de entrada e processos críticos que possam contribuir com a priorização de elementos catalisadores da mudança, podendo também incrementar as opções de sustento das pessoas. Reconhece também que é difícil capturar a dinâmica dos sistemas de sustento num diagrama, uma vez que seu funcionamento envolve inúmeros *feedbacks* e interações complexas entre os seus componentes. Ainda menciona que este tipo de estrutura não oferece um conjunto de receitas para resolver problemas de causa-efeito na redução da pobreza rural. Assim, sua proposta aponta para um caminho de organização e análise de políticas de sustento a partir da identificação de componentes principais (ativos, processos de mediação e atividades).

Por isso, Ellis (1998), ao pensar em diretrizes de políticas de apoio à diversificação dos meios de sustento no meio rural dos países em desenvolvimento, propõe uma série de

políticas de combate à pobreza, quais sejam: (a) direcionar as políticas para determinados grupos sociais respeitando sua especificidade; (b) proporcionar políticas que procurem reduzir o risco das atividades das pessoas pobres; (c) disponibilizar o microcrédito; (d) alavancar as possibilidades de trabalho no setor de serviços no meio rural; (e) estimular os empreendimentos não agrícolas no meio rural; (f) fortalecer as vilas rurais e a infraestrutura das pequenas cidades; (g) investir em educação (PERONDI, 2007).

As contribuições do autor encorajam o pensamento sobre as ligações críticas existentes entre seus componentes, além de enfatizar a identificação de quais ativos estão mais comprometidos na unidade de análise.

O entendimento das discussões teóricas que deram suporte ao desenvolvimento do *framework* de Ellis (2000) pode auxiliar na aproximação dessa contribuição a outras possibilidades de uso, neste caso, a estratégia de diversificação em pequenas propriedades rurais. Entretanto, Frank Ellis procurou explicar a utilidade e a função da diversidade para compreender e operacionalizar a abordagem dos meios de subsistência, salientando a capacidade de diversificação dos meios de subsistência, uma capacidade que cria a diversidade em processos sociais e econômicos e pressiona as famílias para que diversifiquem o seu meio de subsistência, como também o seu local (ELLIS, 2000).

Nesse aspecto, a contribuição do capítulo para a pesquisa de campo deu-se em razão da forma de compreensão de uma visão diferente acerca da estratégia de diversificação, ou seja, existem outras formas de abordagem de diversificação que não se limitam aos fatores de competitividade, o que culminou com o objetivo desta tese em termos de investigação de estratégias de diversificação de sustento em pequenas propriedades rurais do agronegócio, especificamente no estudo do turismo rural.

Outro fator que também cooperou, tanto na abordagem da estratégia competitiva quanto na abordagem da estratégia de diversificação de sustento rural, foi a ênfase nos recursos ou ativos, fornecendo *insights* acerca de metodologias para sua investigação empírica no meio rural, especialmente em propriedades que exploram o turismo rural. Os recursos ou capitais, conforme o objetivo de pesquisa da tese são fatores essenciais para a viabilização da estratégia e, por consequência, a segurança do sustento da família rural. No entanto, não se pode refutar a possibilidade de produtores bem organizados e que desenvolvem estratégias de diversificação de sustento rural, em determinado tempo, posam ter chances de alcançar ganhos competitivos e de se destacar no segmento em que atuam.

A próxima discussão concentra-se na revisão da literatura sobre a capacidade absorptiva, entendida como elemento importante a ser considerado na *performance* da estratégia de diversificação de sustento rural.

2.2 A CAPACIDADE ABSORTIVA

De acordo com os objetivos da tese, a construção teórica contempla também a capacidade absorptiva, a qual se relaciona com a temática do conhecimento. Nesse sentido, faz-se necessário antes da apresentação do tema central (capacidade absorptiva) realizar uma breve discussão em torno dos conceitos teóricos que elucidam as diferenças entre dado, informação e conhecimento, com o intuito de não se fazer uso inadequado do termo “conhecimento”.

2.2.1 Dado, informação e conhecimento

Palavras como dado, informação e conhecimento estão presentes em muitas discussões, seja nas comunidades técnico-científicas, seja no universo das empresas. Observa-se que os três termos têm sido largamente citados e que em algumas oportunidades alguns os tomam como sinônimos. Em razão dessas considerações, julga-se pertinente realizar uma análise com base na literatura consultada.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos relativos a eventos, os quais descrevem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento, nem interpretação, nem qualquer base sustentável para a tomada de ação. Para os autores, apesar de os dados nada dizerem sobre sua própria importância ou irrelevância, são importantes para as organizações, em grande medida, porque são matérias-primas essenciais para a criação da informação.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997), a informação tem o poder de afetar o conhecimento, acrescentando-lhe algo ou reestruturando-o. Ainda para os mesmos autores, a informação é um produto capaz de gerar conhecimento, que é identificado como a crença produzida (ou sustentada) pela informação.

Afirma Davenport (1998) ser importante frisar que informação e conhecimento não são sinônimos. A informação é uma mensagem, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível; como acontece com qualquer mensagem, tem um emissor e um receptor. A informação tem por finalidade mudar o modo como o destinatário vê algo e exercer algum impacto sobre seu julgamento e comportamento. O significado original da palavra “informar” é “dar forma a”. Neste contexto, é o receptor que decide se a mensagem recebida realmente constitui informação.

Ainda para Davenport e Prusak (1998), os dados são um conjunto de fatos objetivos e discretos sobre determinados eventos, que não informam nada sobre a sua importância ou relevância. Já a informação, conforme os autores são dados organizados, que fazem diferença: têm significado, relevância e propósito. Por sua vez o conhecimento, na definição operacional dos autores, deriva do trabalho mental, ou seja, do tratamento dado às informações na mente humana.

Sobre o conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) ao explicarem a criação do conhecimento organizacional sob a forma de uma teoria, apresentam um modelo para justificar o surgimento da inovação. Inicialmente, discutem a visão limitada decorrente das teorias organizacionais tradicionais de que a organização é meramente “processadora de informações”. A base deste argumento está no fato de que a visão tradicional não explica a inovação.

O *framework* de Nonaka e Takeuchi (1997) apresenta elementos ou condições para se promover o conhecimento, uma vez que a eficiência desses eventos e interações é condicionada aos fatores que devem ser fornecidos pela organização. São cinco as condições para que os processos funcionem adequadamente: o estabelecimento de uma “intenção organizacional”, a atribuição de “autonomia” aos indivíduos envolvidos nos processos; a promoção de “flutuação” e do “caos criativo”, a existência de “redundância” de informações em diferentes níveis e o funcionamento dos diversos setores e níveis com base em “variedade de requisitos”. Assim, percebe-se que as condições têm importância diferenciada em cada processo, uma vez que todas estão interligadas no fenômeno da criação do conhecimento.

Com relação ao conhecimento individual, Sanchez e Heene (1997) mencionam que a definição deve considerar os objetivos organizacionais. Os autores explicam que a relevância estratégica do conhecimento nunca é algo dado, absoluto ou determinístico, mas apenas existe na forma de crenças, baseada em avaliações de possíveis relações causais entre fenômenos.

Kim (1998), ao relacionar o conhecimento com a criação de riqueza, percebe que o conhecimento ocupa cada vez mais uma posição de destaque em relação aos fatores

tradicionais da produção, ou seja, os ativos físicos e fiscais. A lacuna entre o valor de mercado de uma empresa e o valor de seus ativos tangíveis está se alargando. A principal variável que explica essa lacuna é o estoque do conhecimento na empresa, ou seja, ao contrário da terra, trabalho e capital (tradicionais fatores finitos de produção da economia), o conhecimento e as ideias são bens econômicos infinitos, cujo uso sistemático pode gerar aumento das receitas.

Diante disso, Nonaka e Takeuchi (1997) observam que o Ocidente vem desenvolvendo um grande interesse pelo tema do conhecimento, o qual se justifica pela quantidade de pesquisa científica que vem sendo produzida ao longo do tempo. Entretanto, para os mesmos autores, existem diferenças na concepção do conhecimento entre o Ocidente e o Oriente, cujas raízes remontam à Grécia Antiga. O conhecimento, para o oriental, é basicamente tácito, difícil de ser explicado e transmitido e representa uma vantagem competitiva, ao passo que o ocidental entende-o como basicamente explícito.

Portanto, como se pode observar, existe uma diferença de percepção entre dois tipos de conhecimento que são passíveis de serem partilhados: o tácito e o explícito. Conforme Polanyi (1983), o conhecimento explícito é formal e sistemático, e pode ser facilmente comunicado e partilhado, ao passo que o conhecimento tácito é altamente pessoal, de difícil formalização e comunicação. O conhecimento organizacional explícito é o conhecimento exibido em manuais de procedimentos, memórias de computador, relatórios, pesquisas; o tácito é aquele que inclui o discernimento, o instinto e a compreensão profunda dos indivíduos.

Com base em Nonaka e Takeuchi (1997), nota-se, portanto, que o conhecimento nasce no indivíduo, de suas experiências e práticas e é externalizado na forma de conteúdo codificado (conhecimento explícito). De qualquer forma, a fim de que se possa operacionalizar seu conceito, o conhecimento pode ser entendido como a aplicação do conteúdo cognitivo humano (ação: aplicação do conhecimento tácito) no processo de tomada de decisões para a resolução de problemas, resultando em material de conteúdo explícito e codificado (produto: conhecimento explícito).

Assim, o conhecimento pode estar tanto incorporado nas pessoas (conhecimento tácito) como embutido em produtos, processos, serviços e ferramentas, ou registrado em documentos (conhecimento explícito) (POLANYI, 1983).

Quanto à profusão de conceitos oferecidos pela literatura, os termos informação e conhecimento serão utilizados tomando-se por base as definições de Nonaka e Takeuchi (1997), a saber:

- a **informação** é um meio ou um material necessário para extrair e construir o conhecimento;
- o **conhecimento** apresenta-se em dois tipos: o explícito e tácito. O explícito pode ser articulado na linguagem verbal e, portanto, transmitido facilmente entre os indivíduos. O tácito é o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual, difícil de ser articulado na linguagem formal.

Apresentadas as definições dos termos “dado”, “informação” e “conhecimento”, a próxima discussão limita-se aos aspectos relacionados à capacidade absorptiva, com enfoque central de argumentação que se dirige a sua utilização no contexto do estudo de propriedades rurais do agronegócio que diversificam seus meios de sustento.

2.3.2 Capacidade absorptiva: especificidades de sua composição e funcionamento

A competição baseada no conhecimento tem sido observada no campo do estabelecimento de alianças entre empresas voltadas para a aprendizagem, as quais funcionam como um rápido e efetivo caminho para o desenvolvimento de capacidades que se relacionam ao aumento da vantagem competitiva, uma vez que as empresas necessitam de melhor qualidade, eficiência, inovação e experiência de mercado (DAGHFOUS, 2004).

Pesquisadores têm sugerido que “a habilidade de uma empresa para aprender com outras depende de sua habilidade para reconhecer o valor de novos conhecimentos, assimilá-los e aplicá-los numa proposta comercial” (MAKRI, 1999, p. 113).

Dentre os avanços no campo do conhecimento organizacional, aparece a “capacidade absorptiva”, que, para Lane, Koka e Pathak (2006), é um dos mais importantes construtos surgidos na pesquisa organizacional em décadas recentes.

Introduzida por Wesley Cohen e Daniel Levinthal em artigo publicado em 1989 no *Economic Journal*, a capacidade absorptiva passou a ser utilizada como construto na pesquisa acadêmica. Do ponto de vista conceitual, Cohen e Levinthal (1989) foram os primeiros a analisar a “capacidade absorptiva”, que é a habilidade da empresa de identificar, assimilar e explorar o conhecimento do ambiente. Então sugeriram que a CA de uma empresa é a sua habilidade de reconhecer o valor da informação nova, de assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais. Assim, a capacidade absorptiva de uma empresa depende de sua experiência

interna, do conhecimento especializado e de processos que lhe permitam apreciar o significado das ideias externas e de inovações.

A ideia de que uma empresa tem habilidade para adquirir conhecimentos a partir de seu ambiente externo não foi criada originalmente por Cohen e Levinthal. Como mencionam na introdução de seu artigo de 1989, vários outros autores tinham feito observações semelhantes anteriormente. Para citar um deles, em 1971 Tilton observou que, na indústria de semicondutores, "um esforço em P&D interno e em capacidade técnica, pôde manter estas empresas a par dos desenvolvimentos mais recentes na indústria de semicondutores e facilitar a assimilação das novas tecnologias desenvolvidas em outros locais" (TILTON, 1971, p. 71). Já Evenson e Kislev (1975) salientaram a importância de um destinatário do próprio esforço de P&D na difusão internacional da tecnologia agrícola. Mowery (1983) e Allen (1984) realizaram colocações similares sobre P&D interna e assimilação do conhecimento externo em suas discussões de gestão de P&D em múltiplas indústrias.

Cohen e Levinthal (1989) acrescentaram a essa emergente literatura foi um rico conjunto de explicações de base econômica de “como” e “por que” uma empresa de P&D desempenha este papel secundário. Testes empíricos apoiaram essas explicações e um conciso e evocativo nome para seu construto foi conferido: capacidade absorptiva. Em conjunto, os três artigos de Cohen e Levinthal (1989, 1990, 1994) fornecem uma evolução da definição da capacidade absorptiva, seus antecedentes e resultados.

No entanto, o grande número de artigos usando este construto também suscitou preocupações sobre o estado da literatura da capacidade absorptiva, segundo o entendimento de autores como Lane, Koka e Pathak (2006). Para estes, ainda não está claro o que este grande número de artigos tem coletivamente alcançado, havendo a necessidade de avaliar o entendimento coletivo do que é a capacidade absorptiva e quais as direções relevantes para as pesquisas futuras. Verificaram-se, surpreendentemente, poucos artigos de revisão para tal aumento da pesquisa, os quais têm a tendência de apresentar, relativamente, breves revisões em apoio à extensa definição de seu construto (VAN DEN BOSCH; VOLBERDA; DE BOER, 1999; ZAHRA; GEORGE, 2002).

Em adição a essas considerações, autores como Zahra e George (2002) têm contribuído para o desenvolvimento da literatura da capacidade absorptiva ao observaram que estudos empíricos apresentavam relacionamentos significativos entre a capacidade absorptiva e produtos inovativos, sendo o objetivo final a criação de uma vantagem competitiva para a empresa. Os autores argumentam que a capacidade absorptiva fornece às empresas a

flexibilidade estratégica e um grau de liberdade para que possam se adaptar e evoluir em ambientes de alta velocidade.

Assim, para o entendimento do processo em que ocorrem a inovação e as melhores práticas sobre a análise da capacidade absorptiva, Zahra e George (2002) definem-na como um conjunto de rotinas organizacionais e processos pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento para produzir uma capacidade dinâmica organizacional.

No entendimento de Daghfous (2004), a capacidade absorptiva é o que tem possibilitado à empresa adquirir e utilizar eficientemente o conhecimento externo e interno, os quais transformam e afetam sua habilidade para inovar e se adaptar às mudanças ambientais, perseguindo como resultado a competitividade. Portanto, segundo o autor, a capacidade absorptiva confere à empresa uma habilidade proativa que cria um conjunto de competências para reagir ao dinamismo dos mercados competidores.

Nesse sentido, pode-se notar que o conhecimento é uma importante variável para as empresas e que está diretamente relacionado ao desenvolvimento da capacidade absorptiva. Com relação a isso, Nooteboom (2000, p. 71) esclarece que “o termo conhecimento inclui percepção, entendimento e julgamento de valor”, ou seja, as pessoas percebem, interpretam e avaliam o mundo de acordo com as categorias mentais (as formas de pensamento das estruturas ou modelos mentais) que desenvolvem na interação física com seu ambiente institucional/social.

Pode-se argumentar, entretanto, que, ao longo do tempo, a empresa desenvolve processos, políticas e procedimentos que facilitam o compartilhamento do conhecimento internamente (habilidade para assimilar conhecimentos externos) (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Com o passar do tempo, a empresa também se torna hábil para usar esse conhecimento para prever as tendências tecnológicas, criação de produtos e mercados e manobras estratégicas (habilidade de utilizar comercialmente conhecimentos externos) (COHEN; LEVINTHAL, 1990; 1994). Juntos, esses processos definem uma capacidade absorptiva da empresa: a habilidade para identificar e avaliar o conhecimento externo, assimilá-lo e aplicá-lo comercialmente (COHEN; LEVINTHAL, 1990; 1994).

Destaca-se no conceito proposto por Cohen e Levinthal (1990, 1994) a forte tônica no fator “conhecimento”. Nessa linha de discussão, Lane, Koka e Pathak (2006) contribuem ao mencionar que, embora os estudos sejam direcionados para as características do conhecimento que afetam a aquisição e a assimilação, poucos estudos afirmam que a capacidade absorptiva de uma empresa pode ser reforçada pelo aumento do conhecimento

tácito, complexidade e componentes similares de sua base de conhecimento. Como por exemplo, o desenvolvimento de rotinas que aprimoram as recombinações de recursos (GALUNIC; RODAN, 1998; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA; DE BOER, 1999), uma vez que a complexidade do conhecimento permite que uma empresa reconheça e assimile mais conhecimento complexo de fontes externas. Do mesmo modo, a familiaridade alcançada por meio de relacionamentos interorganizacionais e participação em comunidade pode aumentar a capacidade absorptiva da empresa (BEISE; STAHL, 1999; LIEBESKIND *et al.* 1996; MCMILLAN; NARIN; DEEDS, 2000; MEYER-KRAHMER; MEYER-KRAHMER, 1998).

Para Cohen e Levinthal (1990), a capacidade absorptiva organizacional depende da capacidade absorptiva dos seus membros individuais, ou seja, a capacidade absorptiva de uma empresa é a soma das capacidades absorptivas de seus empregados. Isso parece estar relacionado não somente com a aquisição e assimilação da informação por uma organização, mas também à habilidade da organização para explorar essas especificidades. Além do mais, o que fica claro nos estudos dos autores é que nas organizações a capacidade absorptiva não depende apenas da sua interface com o ambiente externo, mas também da transferência de conhecimento entre e dentro das subunidades organizacionais, sendo esse caminho/fluxo facilitado pela estrutura de comunicação com o ambiente externo e a organização, bem como entre as subunidades internas e a alocação adequada do pessoal especialista internamente.

Ainda tratando do conhecimento como elemento principal da capacidade absorptiva, Lane e Lubatkin (1998, p. 474) entendem que “uma empresa deve desenvolver um conhecimento aprofundado do seu próprio conhecimento, os processos através dos quais se converte conhecimento em capacidades, e a capacidade destas capacidades para cumprir as exigências do seu meio ambiente”. Lane, Koka e Pathak (2006) complementam esse entendimento ao mencionar que possuir conhecimento relevante prévio é uma condição necessária, mas não suficiente para uma empresa que tem capacidade absorptiva.

Essa singularidade surge em razão do conhecimento pessoal e de modelos mentais dos indivíduos dentro da empresa, que digitaliza o conhecimento do ambiente, traz o conhecimento para a empresa e explora o conhecimento em produtos, processos e serviços, ou seja, são os membros individuais da empresa que acrescentam criatividade necessária para ajudar a empresa a criar valor único a partir de novos conhecimentos (LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

Uma das lacunas da pesquisa foi ter ignorado o indivíduo, conseqüentemente, falhou em não reconhecer que a capacidade absorptiva pode ser vista como um construto multinível (LANE; KOKA; PATHAK, 2006). A capacidade absorptiva de uma empresa não é apenas uma

função das características da indústria e das empresas; também é função da capacidade absorptiva pessoal dos seus membros, bem como das estruturas e dos processos de subunidades da organização a que pertencem (LANE; KOKA; PATHAK, 2006). Por isso, entender esses relacionamentos e interações pode lançar uma nova luz sobre a forma como a empresa desenvolve e utiliza sua capacidade absorptiva.

Ampliando-se a variável conhecimento como parte inseparável da capacidade absorptiva, a seguir são analisados, expostos alguns dos elementos que podem influenciar na capacidade da empresa de identificar, adquirir, assimilar e explorar conhecimentos valiosos que reforcem sua *performance*.

2.3.2.1 Elementos influenciadores da capacidade absorptiva: o conhecimento

Nesta seção são apresentadas a estrutura, o escopo, a aprendizagem organizacional e a aprendizagem interorganizacional como facilitadores ou limitadores da absorção de conhecimentos pelas empresas.

2.3.2.1.1 A estrutura organizacional e a capacidade absorptiva

O papel da estrutura organizacional na facilitação da transferência de conhecimentos e sua absorção são elementos importantes da definição da capacidade absorptiva de Cohen e Levinthal (1990). Em 1990, estes autores argumentaram que a capacidade absorptiva organizacional é uma função da capacidade absorptiva do nível individual; conseqüentemente, a capacidade absorptiva depende de processos e rotinas dentro da empresa, os quais lhe permitem compartilhar, comunicar e transferir aprendizagem do nível individual para o nível organizacional. É, assim, *path dependence* e cumulativa.

Na concepção de Dosi e Nelson (1994), *path-dependent* é um fenômeno ligado às características das teorias evolucionárias, que têm por objetivo explicar o movimento de algo ao longo do tempo, tendo o foco de interesse na observação de processos de longo prazo e mudanças progressivas, determinando, em parte, o desenvolvimento dos eventos futuros;

portanto, pode ser considerada cumulativa, conforme identificado por autores como Nelson e Winter (1982).

Conforme observado nos resultados dos estudos de Lane, Koka e Pathak (2006), a maioria dos artigos com enfoque no conteúdo do conhecimento tem ignorado o papel da estrutura organizacional na definição da capacidade absorptiva da empresa. Visualizando a estrutura organizacional como um importante elemento constitutivo da capacidade absorptiva, pesquisadores concentraram seus estudos em equipes de times *cross-funcional* (indivíduos com habilidade e o conhecimento para desenvolver diferentes funções dentro da organização) (MEEUS; OERLEMANS; HAGE, 2001), nível de centralização (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000; LANE; SALK; LYLES, 2001), presença de mecanismos de integração formal como forças tarefas (GUPTA; GOVINDARAJAN, 2000; MEEUS, OERLEMANS; HAGE, 2001) e flexibilidade organizacional (LANE; SALK; LYLES, 2001). No nível interorganizacional, por exemplo, pesquisadores identificaram o papel dos fortes laços e/ou *joint ventures* na aquisição de conhecimento tácito (DYER; NOBEOKA, 2000; SHENKAR; LI, 1999).

De outro lado, num dos poucos estudos elaborados por Van Den Bosch, Volberda e De Boer (1999) abordou-se a estrutura organizacional global da empresa, argumentando-se que o escopo, a flexibilidade e a eficiência de assimilação do conhecimento variam se a empresa tem uma estrutura funcional, divisional ou matricial.

2.3.2.1.2 O escopo organizacional e capacidade absorptiva

Segundo Lane, Koka e Pathak (2006), a estrutura de uma empresa também está condicionada ao seu escopo, o que se reflete no tipo de relacionamento de seus produtos no mercado e/ou capacidades. Para os autores, estudos têm investigado, primeiramente, como é a capacidade absorptiva da firma e a influência do escopo em cada uma delas. Nesta análise, o argumento básico é de que as organizações teriam um melhor desempenho se diversificassem dentro de áreas relacionadas com sua base corrente de conhecimento e *expertise*, justificada pela maior capacidade absorptiva envolvida em tais situações (AHUJA; KATILA, 2001; BARKEMA; VERMEULEN, 1998; ISOBE; MAKINO; MONTGOMERY, 2000; KIM; KOGUT, 1996).

Como esses argumentos apresentados sugerem, a capacidade absorptiva no âmbito desse tema também tem sido vista como um recurso (conteúdo do conhecimento), e o foco tem sido, sobretudo, a aquisição de novos conhecimentos.

2.3.2.1.3 A aprendizagem organizacional e capacidade absorptiva

A essência deste tema é que existe um relacionamento recursivo entre aprendizagem organizacional e capacidade absorptiva. O aumento da aprendizagem de uma determinada área reforça a área de conhecimento básico de uma organização, o que aumenta ainda mais a sua capacidade absorptiva e, portanto, facilita mais a aprendizagem neste domínio (AUTIO; SAPIENZA; ALMEIDA, 2000; BARKEMA; VERMEULEN, 1998).

O argumento implícito é de que a capacidade absorptiva, em termos de conhecimento prévio e familiaridade com novos conhecimentos, resulta na assimilação de conhecimento e na busca futura de novos conhecimentos.

2.3.2.1.4 A aprendizagem interorganizacional e capacidade absorptiva

Em se tratando de aprendizagem interorganizacional, Lane e Lubatkin (1998) concluíram que, estrategicamente, exige aliança entre parceiros que tenham conhecimentos similares suficientes para facilitar o aprendizado e a disseminação do conhecimento entre as partes, geralmente com o intuito de fornecer alguma aprendizagem.

No entanto, Van de Ven e Polley (1992) mencionam que conflitos interorganizacionais e conspirações podem inibir a aprendizagem e a capacidade absorptiva da empresa. Em tal ambiente, as organizações necessitariam utilizar parcerias em pesquisa e outras políticas organizacionais que aumentem sua capacidade absorptiva (ANDERSSON; FORSGREN; HOLM, 2001; GOES; PARK, 1997; KIM, 1998; MATUSIK; HILL, 1998; POWELL; KOPUT; SMITH-DOERR, 1996; STEENSMA; CORLEY, 2000).

Para Cohen e Levinthal (1990), tais associações podem aumentar a oportunidade de uma empresa de adquirir novos conhecimentos, sem especificar a natureza das ligações em termos de estruturas e processos que permitam fluxos de conhecimento interfirmas. Para estes

autores, essa parece ser uma alternativa para as empresas, que terão a habilidade não somente de adquirir o conhecimento, mas de assimilá-lo e explorá-lo.

Já Zahra e George (2002) veem a capacidade absorptiva como um processo, argumentando que a efetiva busca de conhecimento interno e integração é aspecto crítico da capacidade absorptiva. Assim, propõem que a capacidade absorptiva deva ser definida como uma capacidade dinâmica, "um conjunto de rotinas e processos organizacionais pelas quais as empresas adquirem, assimilam, transformam, e exploraram o conhecimento" (ZAHRA; GEORGE, 2002, p. 186). É sobre estas colocações que a discussão será conduzida na próxima subseção.

2.3.2.2 Dimensões da capacidade absorptiva

Zahra e George (2002) identificam quatro diferentes dimensões relacionadas à capacidade absorptiva, explicadas pela aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento, as quais estão relacionadas aos seus componentes e respectivos níveis de importância, conforme se pode observar na Figura 3.

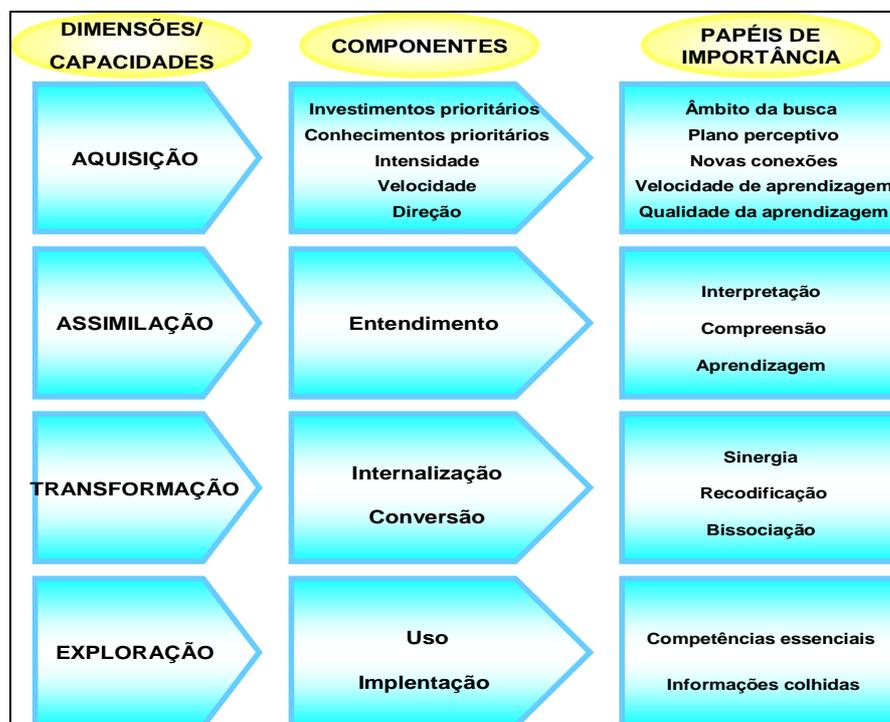


Figura 3 - Dimensões da capacidade absorptiva: uma reconceitualização dos componentes e papéis correspondentes

Fonte: ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, v. 27, n. 2, p. 184-203, 2002, p.189.

De acordo com a Figura 3, a primeira dimensão, a aquisição, é definida como a habilidade para reconhecer, avaliar e adquirir conhecimento externo que é crítico para as operações da empresa (ZAHRA; GEORGE, 2002). Para Daghfous (2004), a aquisição do conhecimento depende das prioridades de investimentos, da intensidade em termos da capacidade para desenvolver novas conexões, da velocidade dos esforços da empresa para adquirir conhecimento externo e da direção estratégica.

A segunda dimensão, a assimilação do conhecimento, refere-se à habilidade das empresas para absorver conhecimento externo, podendo ser definida também como as rotinas e processos das empresas que permitem seu entendimento, análise e interpretação da informação de fontes externas (ZAHRA; GEORGE, 2002).

A terceira dimensão proposta por Zahra e George (2002), a transformação do conhecimento, relaciona-se à habilidade das empresas para desenvolver rotinas que facilitam a combinação de conhecimento existente com o conhecimento recém-adquirido e assimilado. A transformação pode ser obtida pela adição ou exclusão de conhecimento, ou pela interpretação do conhecimento existente num caminho diferente.

Já a exploração do conhecimento, quarta dimensão da capacidade absorptiva, relaciona-se à habilidade das empresas em aplicar comercialmente novos conhecimentos externos para alcançar objetivos organizacionais. A exploração ou uso do conhecimento também pode se referir às rotinas que permitem às empresas aprimorar e estender a existência de competências, ou criar novas maneiras para tal incorporação, que pode ser alcançada pela aquisição e transformação do conhecimento oriundo de suas operações (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Pode-se perceber, entretanto, que as dimensões propostas por Zahra e George (2002) abrangem não somente a habilidade para imitar processos ou produtos de outras empresas, mas também a capacidade de explorar comercialmente o conhecimento. Para Lane, Koka e Pathak (2006), o desenvolvimento e manutenção da capacidade absorptiva é crítico para a sobrevivência e *performance* no longo prazo das atividades de uma empresa, visto que pode reforçar, complementar ou reorientar a base de seu conhecimento.

Complementando tais considerações, Parent, Roy e St-Jacques (2007) trazem uma contribuição à discussão da capacidade absorptiva ao proporem um modelo de transferência de conhecimento. Por conhecimento os autores entendem um construto dinâmico que evolui à medida que é interpretado, utilizado e reutilizado, ou seja, é um produto da constante interação cotidiana entre os seres humanos e os sistemas sociais no qual estão inseridos. A

visão de que o conhecimento é o resultado das interações do cotidiano é importante para o entendimento de como o conhecimento é gerado, distribuído e utilizado dentro das empresas.

Quanto à transferência de conhecimento, Parent, Roy e St-Jacques (2007) a veem como um subproduto das interações dinâmicas que ocorrem entre os atores que estão tentando compreender e agir em nome da realidade. Para os autores, a aquisição e utilização de novos conhecimentos por uma empresa normalmente significam a rejeição de práticas do passado, podendo gerar um impacto no seu atual equilíbrio político, econômico e cultural. Diante disso, a legitimidade de novos conhecimentos é validada de acordo com os valores, as crenças e a cultura de seus usuários potenciais (ROLING, 1992). Todos esses fatores têm de ser levados em consideração se o objetivo é facilitar o processo de geração, difusão e utilização dos conhecimentos dentro de grupos interessados.

O modelo “Dinâmico de Capacidade de Transferência do Conhecimento”, proposto por Parent, Roy e St-Jacques (2007), contribui ao delimitar quatro tipos de capacidades que a empresa tem de possuir ou adquirir, para que a transferência do conhecimento obtenha êxito: capacidade generativa, capacidade disseminativa, capacidade absorptiva e capacidade adaptativa/responsiva.

O Quadro 3 ilustra os recursos necessários e as atividades tipicamente associadas com os resultados obtidos para cada uma das capacidades contidas no modelo.

	CAPACIDADE GENERATIVA	CAPACIDADE DISSEMINATIVA	CAPACIDADE ABSORTIVA	CAPACIDADE ADAPTATIVA / RESPONSIVA
Foco Primário	Descoberta	Difusão	Aplicação	Renovação
Ativos geralmente associados com cada capacidade	- P&D - Capital intelectual	- Capital social - Infra-estrutura social e tecnológica	- Conhecimento prévio relacionado - Disponibilidade para mudar	- Aprendizagem prévia e contínua experiência - Pensamento crítico e visionário
	Criatividade e imaginação	- Informação tecnológica	Confiança entre os parceiros	Distribuição de liderança entre os envolvidos
	- Assessor de redes - Alianças	Agenciadores de conhecimento (tradutores, <i>gatekeepers</i> , facilitadores. . .)	- Confiança entre os parceiros - Flexível e adaptável organização do trabalho - Suporte administrativo	- Múltiplos mecanismos de <i>feedback</i> - Mecanismos de monitoração
Atividades geralmente associadas com cada capacidade	Correspondência as necessidades das partes interessadas e pesquisa	Redes, agrupamentos e comprometimento das partes interessadas	Reconhecimento do conhecimento externo relevante para resolver problemas e/ou abordar questões críticas	- Monitoração do sistema de transferência de conhecimento
	Ligação entre pesquisadores e aplicadores	Agenciamento e negociação de regimes de transferência de conhecimento	Gerenciamento de fases de mudança	Reflexão crítica das “melhores práticas” e mecanismos da transferência do conhecimento
	Exame de fontes externas de conhecimento	Contextualização de novos conhecimentos	Explorando o conhecimento novo	Explorando / comparando múltiplas perspectivas da transferência do conhecimento
	Atrair líderes criativos de diferentes perspectivas (disciplinas, sectores, educação)	Adaptando / traduzindo o novo conhecimento para a “realidade” dos usuários finais	Decidindo a mudança (avaliação) e/ou adotar o novo conhecimento	Combinando/experimentando com novas práticas
	Criação de “grupos de pensadores”	Formatação de conhecimento (publicações, atividades, tecnologia da informação)	Experimentando, combinando, modificando práticas, tecnologias, entre outros	Atualizando ou redesenhando o sistema de transferência de conhecimento
	Construir alianças (especialistas com as “melhores práticas”)	Repassando o conhecimento transferível aos diferentes interessados	- Internalizando o novo conhecimento. - Utilizando o novo conhecimento.	
	Inventando (externalizando ideias, intuições, combinando, experimentando, testando, revisando)	- Trabalhando com liderança - Desenvolvendo mecanismos iterativos para facilitar uma grande difusão de conhecimento		
Resultados gerais	Novos ou melhores conhecimentos (codificado ou não) que são pertinentes para questões ou problemas: conceitos; processos/rotinas; tecnologias e produtos/ serviços (patentes, bases de dados)	Conhecimento adaptado e compartilhado com comprometimento das partes interessadas: conhecimento transferível; adaptável/aplicável; e significativo	Conhecimento identificado, assimilado e aplicado aos usuários finais (outros pesquisadores, tomadores de decisões políticas, tomadores de decisão de fabricação, fornecedores, operadores, técnicos) para resolver problemas e / ou questões: aplicação de novos conceitos, novas práticas integradas / processos / rotinas; novas tecnologias adotadas; e, os novos produtos / serviços no local	Melhoria na transferência do conhecimento “melhores práticas”, mecanismos e normas: práticas continuamente avaliadas de transferência do conhecimento, repositórios de melhores práticas de transferência de conhecimento e seu contexto técnico específico, mecanismos de transferência de conhecimento bem adaptado ao contexto cultural de criatividade, compartilhamento, confiança e aprendizagem

Quadro 3 - Modelo dinâmico de capacidade de transferência do conhecimento

Fonte: PARENT, R.; ROY, M.; ST-JACQUES, D. A systems-based dynamic knowledge transfer capacity model.

Journal of Knowledge Management, v. 11, n. 6, 2007, p. 88.

Conforme se pode observar no Quadro 3, o Modelo Dinâmico de Capacidade de Transferência do Conhecimento (PARENT; ROY; ST-JACQUES, 2007) delimita as quatro capacidades que a empresa deve ter no processo de transferência de conhecimento, assim explicadas:

- a) **Capacidade Generativa:** refere-se à habilidade para descobrir ou melhorar o conhecimento e os processos, tecnologias, produtos e serviços que resultam disto; é baseada no sistema intelectual e no capital criativo, que está presente entre os seus membros, infraestrutura, pesquisa e alianças;
- b) **Capacidade Disseminativa:** denota a habilidade para contextualizar, formatar, adaptar, traduzir e difundir conhecimento através de uma rede social e/ou tecnológica para construir comprometimento das partes interessadas. Esta capacidade é geralmente baseada na existência de uma rede social articulada (incluindo o capital social), de corretores e outros intermediários, incluindo o apoio de uma infraestrutura tecnológica e social das comunicações;
- c) **Capacidade Absortiva:** inicialmente concebida por Cohen e Levinthal (1990), é definida aqui como a habilidade para reconhecer o valor dos novos conhecimentos externos, assimilá-los e aplicá-los na resolução de questões relevantes para um sistema de partes interessadas. Capacidade absortiva é geralmente encontrada em ambientes que possuem conhecimento prévio relacionado, uma disponibilidade para mudança, confiança entre os parceiros, organizações de trabalho flexíveis e adaptáveis e apoio da gestão;
- d) **Capacidade Adaptativa/Responsiva:** refere-se à habilidade de aprender continuamente e renovar os elementos do sistema de transferência de conhecimentos em uso, buscando constante mudança e melhoria. Baseia-se na experiência prévia e aprendizagem contínua, pensamento crítico e visionário, liderança distribuída entre as partes interessadas, vários mecanismos de *feedback* e mecanismos de acompanhamento.

Para Parent, Roy e St-Jacques (2007), as quatro capacidades são necessárias para diferentes graus de um sistema social (empresa, rede, sociedade, etc.) para poder transferir conhecimentos com êxito. A ausência de qualquer uma dessas capacidades exige que o sistema procure adquiri-la ou desenvolva-a para transferir conhecimentos.

Ainda com relação às capacidades apresentadas no modelo, Parent, Roy e St-Jacques (2007) mencionam que as três primeiras (generativa, disseminativa e absorptiva) são centrais para o modelo e sua importância relativa varia de acordo com o problema. Em certos casos, a complexidade do problema pode exigir um significativo investimento de tempo e energia na P&D, ao passo que a difusão e a absorção são menos exigentes. Em outra circunstância, a difusão pode ser problemática e, em outra, a resistência à mudança resultante de desafios culturais, por exemplo, pode se tornar o principal obstáculo para a absorção do conhecimento. Por sua vez, a quarta capacidade, denominada adaptativa/responsiva, reflete continuamente a apropriação do conhecimento transferido dentro do sistema ou empresa, incentivando à rápida adaptação às mudanças no ambiente.

Com a contextualização do modelo de transferência de conhecimento, pode-se dizer que a contribuição para a discussão da capacidade absorptiva deu-se no sentido de destacar o papel das capacidades, as quais devem estar presentes em empresas como pré-condição para que ocorra a transferência do conhecimento. Nesse contexto, o conhecimento é visto não como um objeto a ser transferido, mas como um subproduto de interações entre indivíduos dentro de um sistema social (ou empresa), com diferentes capacidades de transferir conhecimentos.

Com relação à capacidade absorptiva, Daghfous (2004) lembra que pode ser afetada por fatores tanto de ordem externa quanto interna, conforme apresentado a seguir.

2.3.2.3 Fatores internos que afetam a capacidade absorptiva

Dentre os fatores internos que afetam a capacidade absorptiva de uma empresa, podem ser destacados a base de conhecimento prévio, a capacidade absorptiva individual, o nível de qualificação técnica dos empregados, a diversidade de formação e conhecimento, os *gatekeepers*, a estrutura organizacional, a comunicação, a cultura organizacional, o tamanho da empresa, a inércia organizacional, os investimentos em P&D, as práticas de administração e os recursos humanos.

Como primeiro fator interno que afeta a capacidade absorptiva, Daghfous (2004) menciona a **base de conhecimento prévio**. Para o autor, este fator consiste de unidades individuais de conhecimento dentro da organização. O conhecimento prévio tem um efeito positivo que afeta a capacidade absorptiva e representa a habilidade para reconhecer o valor de

novos conhecimentos, sua assimilação e sua aplicação em fins comerciais (COHEN; LEVINTHAL, 1990). O conhecimento prévio produzido pelos empregados, adquirido por meio da aprendizagem pela ação e experimentação, é um dos mais importantes fatores de aumento da habilidade da empresa para explorar novos conhecimentos (AHANOTU, 1998). A capacidade absorptiva é um caminho dependente (*path-dependent*), resultado da natureza cumulativa do conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990); assim, influencia na contribuição de experiências passadas para a memória da organização (ZAHRA; GEORGE, 2002).

No caso da **capacidade absorptiva individual**, depende, em grande parte, da capacidade absorptiva coletiva de uma empresa (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Para Daghfous (2004), uma empresa pode agregar diferentes capacidades absorptivas de seus empregados que são determinadas pelas capacidades combinatórias, representadas por três tipos: (a) sistemas de capacidades (formalização de procedimentos e políticas); (b) coordenação de capacidades (relações entre membros em um grupo que é formalmente criado ou emerge como um resultado da interação e rotação de trabalho); (c) socialização das capacidades (habilidade da empresa para criar um compartilhamento ideológico).

Portanto, uma empresa que busca melhorar sua capacidade absorptiva investe no desenvolvimento da capacidade absorptiva de seus empregados por meio de atividades como o treinamento, não deixando de considerar que a aprendizagem organizacional também representa um importante papel no desenvolvimento da capacidade absorptiva (DAGHFOUS, 2004).

O **nível de qualificação técnica dos empregados** numa área em particular é geralmente considerado na absorção de novos conhecimentos, o que também influencia na capacidade absorptiva relacionada à assimilação de conhecimento (DAGHFOUS, 2004). Contudo, conhecimento prévio e habilidades contribuem para o desenvolvimento da criatividade por meio de novas associações entre novos e velhos conhecimentos.

Com relação à **diversidade de formação (*backgrounds*) e conhecimento**, este fator oferece duas vantagens em favor da capacidade absorptiva: (a) o aumento da oportunidade de novos conhecimentos, que podem ser parcialmente relacionados com o conhecimento já existente na empresa e que facilita sua assimilação; (b) a diversidade de formação, que oferece uma variedade de perspectivas para o processo de aquisição do conhecimento, o que possibilita novas associações, ligações e inovações (COHEN; LEVINTHAL, 1990). O conjunto de conhecimento pode cruzar-se e permitir o movimento e integração entre os diferentes tipos de conhecimento existentes na empresa (DAGHFOUS, 2004).

Os *gatekeepers*, ou “atores especializados” que se encontram dentro da organização, servem como fronteiras-chave entre a empresa e o ambiente externo, realizando a interface com o conhecimento do ambiente externo (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Nesse sentido, a capacidade absorptiva de uma empresa também depende dos *gatekeepers*, que contribuem para o aumento do processo de aprendizagem organizacional (DAGHFOUS, 2004).

Para Daghfous (2004), a **estrutura organizacional** também influencia na capacidade absorptiva. Como por exemplo, uma empresa que possui estrutura funcional aumenta o efeito da especialização com a criação de barreiras de comunicação entre departamentos diferentes. Os estudos de Boer, Bosch e Volberda (1999) contribuem nesse sentido ao identificarem que a capacidade absorptiva de uma organização ocorre não somente pelo aumento do nível de conhecimento previamente relacionado, mas, também, pelas escolhas deliberadas de suas formas organizacionais e capacidades combinatórias.

Por sua vez, a **comunicação** entre os setores da empresa contribui para a criação de oportunidades de transferência interna de conhecimento, visto que a comunicação interna aumenta os mecanismos de integração social, reduz as barreiras para busca de informação, aumenta a eficiência de assimilação e a transformação das capacidades (BOER; BOSCH; VOLBERDA, 1999).

A **cultura organizacional** refere-se à distribuição de poder e às formas como é utilizado, uma vez que a cultura organizacional tem importantes implicações para a capacidade absorptiva. Quando empregados são empoderados, a cultura de busca de conhecimento é encorajada; ao contrário, se o poder é aplicado através da autoridade, membros do grupo podem ignorar seu senso crítico e cegamente aceitar as instruções de seus superiores (DAGHFOUS, 2004).

Uma questão apontada por Daghfous (2004) a respeito dos fatores internos que afetam o desenvolvimento da capacidade absorptiva é a variável **tamanho da empresa**. Para o autor, o tamanho pode ou não afetar a inovatividade de uma empresa e também a capacidade absorptiva. Alguns autores argumentam que empresas maiores fazem um melhor trabalho na inovação porque os grandes investimentos em P&D sugerem que inovação e tamanho estão positivamente correlacionados (DAGHFOUS, 2004).

Quanto à teoria da **inércia organizacional**, é um estágio em que a empresa tende a estender sua existência como uma tendência natural para resistir à mudança. Contudo, este estágio parece ser o maior obstáculo para a empresa desenvolver habilidades para responder e se adaptar às mudanças de seu ambiente, assim como a transferência do conhecimento.

Para Daghfous (2004), os **investimentos em P&D** e a capacidade absorptiva parecem estar duplamente relacionados, uma vez que a capacidade absorptiva influencia na direção e na intensividade de P&D, ou seja, a habilidade de uma empresa para explorar conhecimento externo é, com frequência, uma consequência de P&D (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

De acordo com Daghfous (2004), outra variável que afeta o grau em que uma empresa adquire e assimila novos conhecimentos pode ser explicada pelas **práticas de administração de recursos humanos**. Para o autor, essas práticas incluem grupos de trabalho interdisciplinares, círculos de qualidade para a coleta de propostas dos empregados, plano de trabalho rotativo, delegação de responsabilidade, integração de funções e remuneração relacionada ao desempenho. Recrutamento é um dos caminhos que as empresas adotam para ampliar suas competências e, com o resultado, a capacidade absorptiva pode ser aumentada pela contratação de pessoas com conhecimento adequado. Sistemas de recompensas são outras questões importantes que melhoram a capacidade absorptiva resultante de programas de motivação e de aprendizagem contínua (DAGHFOUS, 2004).

2.3.2.4 Fatores externos que afetam a capacidade absorptiva

Na concepção de Daghfous (2004), são dois os fatores externos que afetam a capacidade absorptiva: o conhecimento do ambiente e a posição da empresa nas redes de conhecimento.

No caso do **conhecimento do ambiente externo**, importante é o entendimento de que as empresas não existem sozinhas e não operam de forma isolada. Daghfous (2004) identificou na literatura que os fatores que determinam a capacidade absorptiva de uma empresa incluem a dinâmica do setor, ou seja, a análise dos competidores diretos.

Já a **posição nas redes de conhecimento**, de certa forma, pode favorecer e beneficiar as empresas a responderem às mudanças na demanda por habilidades em razão da abundante oferta de *know-how*. Elas têm maior capacidade de absorver práticas inovativas pela facilidade na busca de informação. Um importante determinante externo da capacidade absorptiva de uma empresa é a força de seu relacionamento com outros membros das redes de conhecimento, tais como as instituições de suporte técnico, instituições acadêmicas e consultores (DAGHFOUS, 2004).

Embora a abordagem teórica relacionada à capacidade absorptiva seja identificada como recente, alguns autores têm se esforçado para contribuir nesta discussão buscando incrementá-la por meio de extensas revisões da literatura, além de ousarem na sua testagem empírica no campo organizacional.

A evolução do construto da capacidade absorptiva incorpora as contribuições de Zahra e George (2002), os quais buscaram explicar as fronteiras entre a capacidade absorptiva potencial (CAP) e a capacidade absorptiva realizada (CAR), descritas a seguir.

2.3.2.5 A capacidade absorptiva potencial e a capacidade absorptiva realizada

Partindo do pressuposto de que a capacidade absorptiva não pode ser desvinculada do conhecimento, a contribuição teórica proposta por Zahra e George (2002) adiciona dois estágios ao processo de conhecimento, os quais se convertem em ações que produzem a vantagem do competidor:

- a) **capacidade absorptiva potencial (CAP):** inclui potencialidades da aquisição e da assimilação;
- b) **capacidade absorptiva realizada (CAR):** inclui a transformação e a exploração potencialidades.

A mesma estrutura também identifica e integra processos internos, tais como os desencadeadores da ativação, os mecanismos de integração social e os regimes da apropriabilidade, os quais podem ajudar ou atrapalhar o processo de tradução do conhecimento “bruto” em vantagem competitiva corporativa (ZAHRA; GEORGE, 2002).

A proposta de análise construída por Zahra e George (2002) tem por finalidade alcançar a “vantagem competitiva sustentável” em mercados dinâmicos, explicada pela flexibilidade estratégica, inovação e *performance* da empresa. Suas principais características são ilustradas na Figura 4.



Figura 4 - Um modelo de capacidade absorptiva

Fonte: ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, v. 27, n. 2, p. 184-203, 2002, p.192.

De acordo com Zahra e George (2002), a Figura 4 sugere que as fontes de conhecimento externo, apresentadas de diferentes formas, influenciam significativamente na **CAP**. Empresas que adquirem conhecimento de diferentes fontes de seu ambiente possuem uma diversidade que acaba influenciando significativamente a aquisição e assimilação das capacidades que constituem sua **CAP**. Portanto, a proposta de análise apresentada pelos autores pode ser explicada da seguinte forma:

- a) o avanço das empresas expõe-nas à diversidade de **fontes externas de conhecimento complementar**, sendo uma oportunidade para o desenvolvimento de suas capacidades absorptivas;
- b) as empresas tendem a buscar informações em áreas nas quais obtiveram sucesso no passado. Por consequência, a **experiência** é também conectada proximamente à memória organizacional, que é identificada como o “depósito do conhecimento das empresas”. Conforme é destacado pelos autores, a **CAP** de uma empresa é uma trajetória dependente (*path-dependent*) que é influenciada por essas experiências, as quais são internalizadas na memória organizacional, podendo determinar como as empresas adquirem e assimilam novos conhecimentos, bem como o local de suas futuras buscas de conhecimento para suprir sua necessidade competitiva;
- c) os **desencadeadores da ativação** são influenciados pelos relacionamentos entre a busca de conhecimento e a experiência da **CAP**. Especificamente, a busca de um desencadeador da ativação influenciará no local da busca externa de conhecimento, uma vez que a intensidade do desencadeador influencia nos investimentos em desenvolvimento como requisitos para a aquisição e assimilação das capacidades;

- d) os **mecanismos de integração social** reduzem a distância entre a **CAP** e a **CAR**, aumentando o fator de influência. Mecanismos de integração social diminuem a barreira na busca de informação, aumentando a eficiência de assimilação e transformação das capacidades;
- e) as empresas que possuem capacidades de conhecimento bem desenvolvidas **transformam e exploram a CAR**, sendo provável que alcancem maior vantagem competitiva por meio da inovação e do desenvolvimento de produtos do que aquelas com menos capacidades desenvolvidas;
- f) as empresas com capacidades de conhecimento bem desenvolvidas **adquirem e assimilam a CAP**, sendo provável que sustentem uma vantagem competitiva, uma vez que a grande flexibilidade em reconfigurar sua base de recursos num sincronismo eficaz contribui para a capacidade de alcançar custos mais baixos, em comparação com aquelas com capacidades menos desenvolvidas; e,
- g) o **regime de apropriabilidade** modera o relacionamento entre **CAR** e a vantagem competitiva sustentável. Sob forte regime de apropriabilidade, haverá um significativo e positivo relacionamento entre **CAR** e uma vantagem competitiva sustentável. Sob fracos regimes de apropriabilidade, haverá um significativo e positivo relacionamento entre **CAR** e a vantagem competitiva sustentável somente quando empresas protegem seu conhecimento estratégico e capacidades por meio de mecanismos de isolamento.

Entendendo que a capacidade absorptiva contribui para a vantagem competitiva, Daghfous (2004) menciona que sua aquisição consiste em desenvolver:

- a) a habilidade das empresas para acessar conhecimento externo que depende de uma cultura de conhecimento compartilhado;
- b) a habilidade das empresas para transformar e implementar o conhecimento externo dentro da organização para aumentar suas competências essenciais.

Um dos caminhos usualmente utilizados para medir a capacidade absorptiva é a análise do nível de P&D nas empresas, além de outros fatores relacionados com treinamento e educação, os quais parecem ser relevantes para o aumento do conhecimento transferido e a capacidade absorptiva (DAGHFOUS, 2004).

O conhecimento e as inúmeras possibilidades que uma empresa tem para desenvolver mecanismos para apropriá-lo motivaram Cohen e Levinthal (1990) a contribuir na construção

teórica ajudando a definir o conceito de capacidade absorptiva. Eles mencionam que esta pode ser gerada pelos seguintes caminhos: criada como uma consequência dos investimentos de P&D das empresas, ser desenvolvida como consequência das operações produtivas da empresa e ser desenvolvida pelo envio de pessoal para treinamento técnico avançado.

Em termos de desenvolvimento, Cohen e Levinthal (1990) assinalam que o conceito de capacidade absorptiva pode avançar pelo exame das estruturas cognitivas que formam a base da aprendizagem. Nesse sentido, a premissa da noção de capacidade absorptiva é de que a organização necessita de conhecimento prévio para assimilar e usar novos conhecimentos. Os autores ainda observaram estudos na área da cognição e das ciências comportamentais dentro do nível individual que enriquecem a observação. Por exemplo, pesquisas no desenvolvimento da memória sugerem que o conhecimento prévio acumulado aumenta a habilidade de armazenamento de novos conhecimentos dentro da memória. Por sua vez, alguns psicólogos sugerem que o conhecimento prévio aumenta a aprendizagem porque a memória é desenvolvida pela associação na aprendizagem, pela qual eventos são reordenados para estabelecer ligações com conceitos preexistentes (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

As contribuições de Zahra e George (2002) para a literatura da capacidade absorptiva podem ser consideradas significativas, visto que os autores sugerem dois estados para a capacidade absorptiva: o **potencial** (o conhecimento externo que uma empresa poderá adquirir e utilizar) e o **realizado** (o conhecimento externo que uma empresa adquiriu e usou).

Além das contribuições destacadas até então encontradas na literatura, que tratam da capacidade absorptiva, Lane, Koka e Pathak (2006) vão além ao identificar problemas relacionados ao uso do construto. Tentando resolver esses problemas, os autores reconectaram o construto da capacidade absorptiva à sua rede de pressupostos, precursores e resultados, conforme é apresentado a seguir.

2.3.2.6 Modelo ampliado de capacidade absorptiva

De acordo com Lane, Koka e Pathak (2006), a rede na qual o construto precisa ser colocado não é a rede proposta originalmente, mas, sim, o sistema de relacionamentos sugeridos pela rede original e pesquisa subsequente. Baseando-se em Cronbach e Meehl (1955), a reconceitualização e modelo elaborada pelos autores não apenas abordam as conclusões de estudos anteriores, mas "vão além dos dados", sugerindo a possibilidade de

relacionamentos que ainda têm de ser observados, bem como daqueles que têm sido documentados.

Lane, Koka e Pathak (2006), ao combinarem essas ideias de seus estudos com a definição da capacidade absorptiva de Cohen e Levinthal (1990), sugerem uma definição mais detalhada do termo:

Capacidade absorptiva é uma capacidade da empresa para utilizar externamente conhecimento através de três processos sequenciais: (1) **reconhecer** e potencialmente **compreender** novos conhecimentos valiosos fora da empresa através da aprendizagem exploratória; (2) **assimilar** novos conhecimentos valiosos através da aprendizagem transformadora; e, (3) **utilizar** o conhecimento assimilado para criar novo conhecimento com resultados comerciais através da exploração da aprendizagem (LANE; KOKA; PATHAK, 2006, p. 856).

Desse modo, tomando-se os conceitos sobre a capacidade absorptiva apresentados pela literatura, será considerado nesta tese o proposto por Lane, Koka e Pathak (2006). Sua seleção respalda-se no fato de estes autores sugerirem que estudos futuros devem explorar a capacidade absorptiva em contextos ampliados, ou seja, não restritos somente à P&D. Esses *insights* ofereceram uma oportunidade que é explorada nesta tese, adotando método qualitativo em vez de método quantitativo e examinando a capacidade absorptiva em outros contextos organizacionais, especialmente ao observá-la na estratégia de diversificação de sustento rural pela exploração do turismo rural.

Seguindo nas argumentações, ao mencionar a aprendizagem orientada ao processo, esses autores complementam informando que fornece ao construto um ponto de partida para desenvolver um modelo mais abrangente da capacidade absorptiva de uma empresa, incluindo seus condutores, bem como seus resultados.

O modelo apresentado na Figura 5 tem quatro componentes. No seu centro está a definição da capacidade absorptiva; à esquerda, está os condutores parcialmente ou totalmente externos à empresa; acima e abaixo, os condutores internos da empresa, e, à direita, os resultados da capacidade absorptiva.

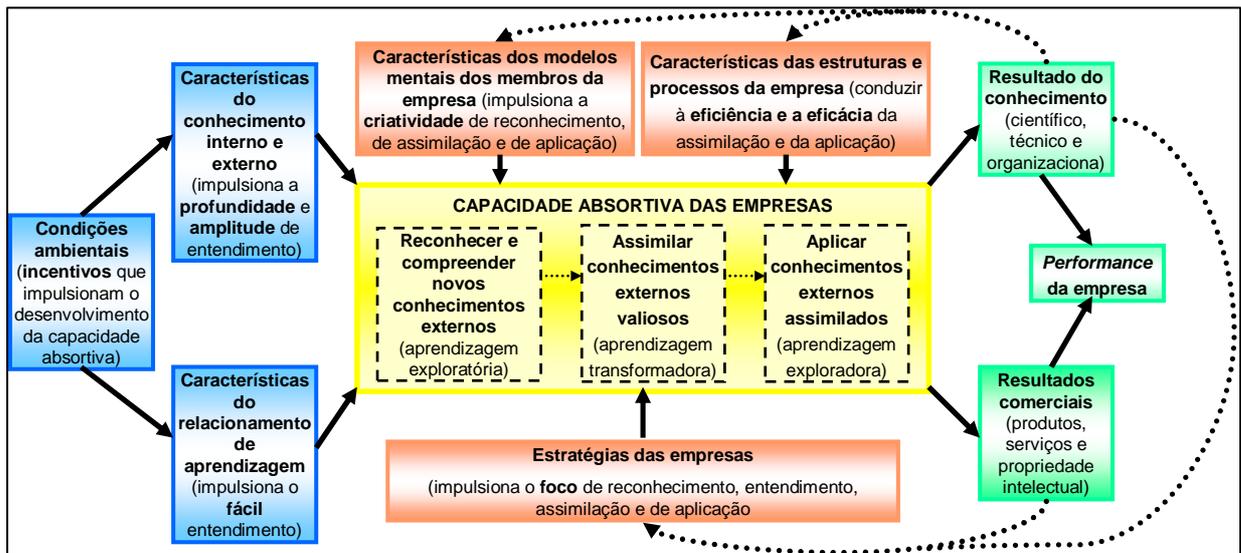


Figura 5 - Modelo do processo de capacidade absorptiva, seus antecedentes e seus resultados

¹Fonte: LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 2006, v. 31, n. 4, p. 856.

O modelo do processo de capacidade absorptiva, seus antecedentes e resultados, elaborado por Lane, Koka e Pathak (2006) e apresentado na Figura 5, é explicado a seguir.

2.3.2.6.1 Condutores externos

Em se tratando da capacidade absorptiva, os condutores aqui apresentados podem ser divididos em dois grupos. O **primeiro** inclui estudos centrados no conteúdo do conhecimento e as semelhanças de conhecimentos entre os parceiros da aprendizagem (AHUJA; KATILA, 2001; MOWERY; OXLEY; SILVERMAN, 1996). Perguntas como "O que você sabe?" e "Como você sabe disso?" influenciam tanto a amplitude de conhecimento que uma empresa pode monitorar a profundidade de seu entendimento de conteúdo de qualquer área. O **segundo** condutor inclui estudos que atentam para os aspectos desconhecidos dos relacionamentos de aprendizagem - questões como estratégica, cultura, estrutura e compensação se encaixam nesta proposta (LANE; LUBATKIN, 1998; SZULANSKI, 1996).

O modelo apresentado na Figura 5 também concentra a atenção sobre o papel do meio ambiente da empresa na determinação dos incentivos para investir na capacidade absorptiva.

¹ Texto em negrito na figura 5 indica o nome do construto ou da dimensão do construto; (texto em parênteses) indica o relacionamento do construto (dimensão) com a capacidade absorptiva.

Este foi um componente central dos artigos de Cohen e Levinthal (1989; 1990). Estudos futuros sobre a influência do meio ambiente sobre a capacidade absorptiva sugerem a análise não somente do ambiente da indústria (competitiva), mas também do ambiente regulatório (direitos de propriedade intelectual) e do conhecimento do ambiente (conhecimento produzido por fontes corporativas e não corporativas).

Já Lev, Fiegenbaum e Shoham (2008) entendem que o ambiente externo inclui as dimensões representadas pelos consumidores, fornecedores e concorrentes. Para os autores, os gestores devem estar cientes dos diferentes impactos que essas dimensões podem exercersobre a empresa, não devendo considerá-las e analisá-las de maneira isolada, mas, sim, avalia-las e acompanha-las individualmente, com o objetivo de identificar possíveis influências que podem causar à empresa.

2.3.2.6.2 Condutores internos

Poucos estudos têm examinado condutores dentro da empresa, tais como as estruturas organizacionais (VAN DEN BOSCH; VOLBERDA; DE BOER, 1999) ou, em alguns casos, as políticas (LANE; LUBATKIN, 1998; LANE; SALK; LYLES, 2001). Crítico para o avanço da literatura da capacidade absorptiva é a necessidade de afastamento de uma perspectiva estrutural da capacidade absorptiva para uma visão de capacidade dinâmica. Essa mudança de perspectiva centra a sua atenção na estrutura, políticas e processos dentro da organização que afetam a transferência de conhecimentos, compartilhamento, integração e a eficácia da capacidade absorptiva da empresa.

2.3.2.6.3 Visão multidimensional da capacidade absorptiva

Além de sugerirem um conceito mais detalhado de definição da capacidade absorptiva, Lane, Koka e Pathak (2006) ainda avança em suas contribuições ao a delimitarem em três dimensões. A razão de separação em dimensões justifica-se porque cada uma exige diferentes processos dentro da organização.

Na **primeira dimensão** a aprendizagem exploratória é usada para reconhecer e compreender novos conhecimentos externos. Enquanto uma empresa concentra seus esforços na estratégia, o seu conhecimento prévio, que é uma função dos modelos mentais dos indivíduos que a compõem, influencia na avaliação do valor dos novos conhecimentos externos.

A **segunda dimensão** envolve a utilização da aprendizagem transformadora para assimilar o conhecimento externo valioso. A aprendizagem transformadora envolve vários processos que afetam o modo como o conhecimento recém-adquirido é combinado com o conhecimento já existente da empresa.

No **nível individual** a transformação ocorre pela relação dos novos conhecimentos com aqueles que já são conhecidos (FICHMAN; KEMERER, 1997).

No **nível da empresa** processos de gestão do conhecimento afetam o modo como este conhecimento é compartilhado e transferido entre as diferentes partes da organização. O resultado desejado de tais processos é uma transformação do esquema coletivo de diferentes unidades organizacionais decorrente da assimilação de novos conhecimentos.

A **terceira dimensão** busca entender as formas como a aprendizagem exploradora é utilizada para aplicar os conhecimentos externos assimilados.

Segundo Lane, Koka e Pathak (2006), separando explicitamente as dimensões, os pesquisadores são forçados a reconhecer as diferentes naturezas dos processos subjacentes desses construtos, assim como os inter-relacionamentos entre eles.

2.3.2.6.4 Resultados da capacidade absorptiva

A pesquisa dedicada à capacidade absorptiva geralmente tem se centrado em medidas de *performance* relacionada à inovação, ou, em poucos casos, focando diretamente na *performance* global da empresa (LANE; KOKA; PATHAK, 2006). Este tipo de tendência é antigo em virtude de, inicialmente, associar o construto com o contexto relacionado à P&D e à facilidade de medir os níveis da inovação. Isto está em contraste nítido com os artigos de Cohen e Levinthal (1989; 1990), que discutem a aplicação comercial geral dos conhecimentos adquiridos. O realinhamento das duas perspectivas requer considerar dois aspectos: *outputs* comerciais (produtos, serviços e patentes) e *outputs* de conhecimento (geral, científico,

técnico e organizacional) na pesquisa da capacidade absorptiva. A *performance* consistente é influenciada pelos dois tipos de *outputs* da capacidade absorptiva.

Os dois tipos de *outputs* também influenciam na capacidade absorptiva futura da empresa. O sucesso comercial deles e os novos conhecimentos criados, desenvolvidos e produzidos podem influenciar nas estratégias que uma empresa adota. Os *outputs* do conhecimento também podem mudar os modelos mentais dos membros da empresa e ajudá-la na evolução de suas estruturas e processos.

Cabe mencionar que o “modelo do processo de capacidade absorptiva, antecedentes e resultados”, apresentado na Figura 5, foi proposto por Lane, Koka e Pathak (2006) e é o resultado de uma análise detalhada de 289 artigos que tratam da capacidade absorptiva em 14 revistas científicas. Os autores buscaram avaliar como o construto tem sido utilizado, além de examinar os artigos-chave neste campo e identificar as substantivas contribuições que tratam desta temática. Assim, chegam à conclusão de que a sua utilização sistemática, denominada “reificação”, levou a uma espécie de asfixia da pesquisa nesta área.

Com relação à “reificação” da capacidade absorptiva, ocorre quando um construto é separado de sua rede de relacionamentos e pressupostos que deram origem à sua criação. A substituição por novos pressupostos, muitas vezes inconcebivelmente, deturpa e restringe o construto; desse modo, a pesquisa desvia-se do domínio do construto original e uma infinidade de estudos não cumulativos surge (LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

Conforme Lane, Koka e Pathak (2006), na maior parte dos estudos empíricos, pesquisadores têm examinado a capacidade absorptiva num contexto de P&D (MEEUS; OERLEMANS; HAGE, 2001; MOWERY; OXLEY; SILVERMAN, 1996). Destaca-se que esta tônica tem limitado a generalização desses estudos e aumentado a possibilidade de questões específicas de P&D serem diagnosticadas como questões relacionadas com a capacidade absorptiva (LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

Apesar de Cohen e Levinthal (1990) enfatizarem processos sociocognitivos subjacentes ao construto, operacionalizaram-no em 1989 e 1990 num estudo de intensidade em P&D e, em grande parte da literatura subsequente, os pesquisadores fizeram o mesmo. Como resultado, poucos examinaram o papel da capacidade absorptiva na aquisição, assimilação e aplicação comercial de outros tipos de conhecimentos ligados às empresas, incluindo as técnicas de gestão, marketing, *know-how* na fabricação (LANE; SALK; LYLES, 2001).

Além dessas colocações, Nooteboom (2000) menciona que as organizações precisam ser capazes de reduzir a distância cognitiva entre seus membros, como, por exemplo,

umentar o alinhamento de categorias mentais para entender cada uma delas, utilizando capacidades complementares para alcançar uma meta comum.

Cabe mencionar, no entanto, que os tipos de conhecimentos externos adquiridos e o modo como são assimilados e aplicados, provavelmente, serão diferentes para cada empresa. Inversamente, as estruturas existentes e os processos de uma empresa restringem, pelo menos no curto prazo, que o conhecimento pode ser assimilado e aplicado e, conseqüentemente, quais estratégias são viáveis. Embora ignorada na pesquisa da capacidade absorptiva, acredita-se que a realização de estudos empíricos relacionados à estratégia de diversificação de sustento rural não só ajudaria na compreensão das inter-relações, mas também no desenvolvimento de recomendações normativas para entender esse processo no campo do agronegócio.

2.3.2.7 Capacidade absorptiva em propriedades rurais do agronegócio: possibilidades de estudo

Conforme foi mencionado no decorrer desse texto, existe uma forte tendência da comunidade acadêmica a utilizar o construto ou parte dele para explicar ou mensurar uma realidade, com grande ênfase para empresas que se valem de P&D. Isso indica uma certa “tendência” que se fundamenta nas primeiras publicações realizadas por Cohen e Levinthal (1989, 1990, 1994), que também seguiram essa direção na pesquisa.

Dessa forma, após a realização da pesquisa em publicações do Portal de Periódicos da Capes que tratam da capacidade absorptiva, o que se pôde verificar foi uma aplicação com forte tendência para grandes corporações, e, nenhum indicativo nestas em termos de sugestões de pesquisas futuras para aplicação em outros setores, em outras realidades organizacionais, senão naquelas.

O avanço científico fundamenta-se justamente na evolução e reprodução de estruturas analíticas em diferentes realidades, não apenas da criada. No entanto, parece que o construto da capacidade absorptiva, com base nas leituras feitas, não teve este tipo de evolução, o que pode ser justificado por ser um construto relativamente novo e, sobretudo, pela barreira da língua, que interfere na popularidade de determinadas teorias.

Entendendo que o agronegócio é complexo por natureza e que demanda cada vez contribuições acadêmicas para tentar explicar os diferentes fenômenos que o compõem e, ao mesmo tempo, pensando na riqueza de desafios científicos que emergem de sua estruturação,

que também se considerou a possibilidade de usar o construto da capacidade absorptiva como contribuição não só para o objetivo desta tese, mas também para a evolução e transposição numa realidade até então não verificada na comunidade científica. O que motivou decisivamente a utilização do construto da capacidade absorptiva no âmbito do agronegócio foi o estudo de Lane, Koka e Pathak (2006), cujos principais achados foram mencionados e contextualizados até então, bem como suas contribuições em termos de ampliação de sua aplicação.

Assim, o estudo de Lane, Koka e Pathak (2006) também traz contribuições importantes em termos de sugestões de pesquisas futuras. É nesse contexto também que se ampara e se justifica o desenvolvimento de estudos no campo do agronegócio, baseando-se nos indicativos elencados no estudo dos mesmos autores, conforme segue.

Em primeiro lugar, os estudos futuros devem evitar a limitação de hipóteses com relação à capacidade absorptiva, como foi verificado nas fontes consultadas que serviram de base para o trabalho de Lane, Koka e Pathak (2006). Além disso, “a capacidade absorptiva deve ser vista como uma capacidade, em vez de uma "coisa" que é separada do seu contexto” (LANE; KOKA; PATHAK, 2006, p. 858).

Em segundo lugar, estudos futuros devem demonstrar uma compreensão inicial das suposições originais da capacidade absorptiva e testá-las por meio de replicações e ampliações que contribuem para a construção da teoria, medir os resultados dos estudos anteriores por meio de ensaios em vários contextos, não apenas em P&D (LANE; KOKA; PATHAK, 2006). Este padrão multifocal de pesquisa irá conduzir a mais estudos em que a capacidade absorptiva seja o tema central, não apenas um ritual de citação, e irá contribuir para alargar a definição do construto de uma forma rigorosa (LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

Em terceiro lugar, a capacidade absorptiva deve ser empiricamente explorada não somente no contexto de P&D, mas, sim, utilizando outras metodologias, que capturem cada dimensão de seu processo (identificação, assimilação e aplicação) de forma apropriada ao contexto específico estudado (LANE; KOKA; PATHAK, 2006). Por último, pesquisas futuras deveriam colocar mais ênfase em estudos longitudinais, a fim de resolver os atuais problemas de medidas “tautológicas” e para melhor explorar os aspectos do processo da capacidade absorptiva (LANE; KOKA; PATHAK, 2006).

As considerações apresentadas justificam, portanto, decisivamente, a opção de aplicação do construto no agronegócio, especialmente ao se estudar a realidade de produtores rurais. Cabe mencionar que esta proposta extrapola e foge completamente dos estudos até então desenvolvidos que utilizam o construto da capacidade absorptiva.

Considerando que a propriedade rural é uma empresa que, assim como outras localizadas na zona urbana, também demanda *inputs* para desenvolver seus produtos ou serviços, os quais, depois de finalizados, são comercializados com o intuito de garantir a renda da família rural, é também nesta linha de raciocínio que se fundamenta a problemática desta tese. Levando em consideração que produtores decidem diversificar seus meios de sustento rural pela exploração da prestação de serviços de turismo rural, nota-se uma necessidade de alocação de recursos (capitais) de forma adequada a fim de contribuir para a *performance* do empreendimento.

No entanto, outro fator específico também faz a diferença em termos de *performance* do negócio de turismo rural: o fator conhecimento. Portanto, quando o produtor decide atuar em atividades rurais diferentes das usuais, indubitavelmente, o conhecimento é o fator que vai permear todas as suas decisões relacionadas ao novo negócio.

Vale mencionar que Lane, Koka e Pathak (2006) realizaram uma revisão de mais de uma década da pesquisa sobre capacidade absorptiva, chegando à conclusão de que a capacidade absorptiva apresenta potencial para ser o principal construto na pesquisa organizacional. No entanto, os autores acreditam que a forma como foi usado o construto tem impedido de se alcançar seu pleno potencial. É nesse sentido que se observa uma oportunidade de aplicação do construto da capacidade absorptiva em pequenas propriedades rurais do agronegócio que implementam estratégias de diversificação de sustento rural, muito diferente dos estudos desenvolvidos pela comunidade científica internacional.

Portanto, entende-se que a estratégia de sustento de pequenas propriedades rurais do agronegócio requer o acesso aos capitais e demais recursos e habilidades explicitadas pela estratégia de diversificação, e, nessa dinâmica se insere o conhecimento analisado com base no construto da capacidade absorptiva.

A próxima discussão apresenta a proposição de estrutura de análise que une o turismo rural como unidade de análise, a estratégia de diversificação de sustento rural que se viabiliza a partir do acesso, combinação e uso dos capitais pelos produtores rurais e, também, os elementos retirados da literatura que discutem a capacidade absorptiva, entendendo-a como fator importante e influenciador da *performance* do turismo rural.

2.4 SISTEMATIZAÇÃO DA ESTRUTURA DE ANÁLISE

Com base nas leituras realizadas e na pesquisa em publicações científicas nacionais e internacionais, inicialmente, tomaram-se com ponto de partida as discussões feitas em torno da estratégia de diversificação como mecanismo de aumento da vantagem competitiva. Esta tipologia de estratégia, com forte posicionamento competitivo, enfatiza os recursos, capacidades e competências essenciais que contribuem para sua competitividade a partir da exploração de um *portfolio* diversificado de negócios, além de sinalizar como possibilidade de opção de expansão dos negócios no mercado em que a empresa compete.

Conforme exposto anteriormente, em outra perspectiva acerca da estratégia de diversificação, destacaram-se os trabalhos de Ellis (1998; 2000). A contribuição de usar este aporte teórico deu-se em razão de o autor propor uma estrutura de análise que explica os processos de diversificação de sustento das famílias rurais, especialmente em países pobres; seus trabalhos também são fonte de orientação e subsídio para a elaboração de micro e macropolíticas públicas que deem conta de solucionar o problema da pobreza em áreas rurais.

No entanto, torna-se pertinente abordar uma questão que está presente tanto na discussão das estratégias de diversificação competitivas quanto na discussão da estratégia de sustento rural: os capitais. As duas abordagens ou correntes teóricas revelam semelhança ao conceber que tanto a empresa quanto a família rural que diversifica, seja nos negócios, seja nos meios de subsistência, depende diretamente da disponibilidade, acesso e uso de recursos ou capitais, destacando-se as contribuições de Barney (1991) e Ellis (2000).

Portanto, ao se analisar agronegócio e produtores rurais, a tendência é de se aproximar mais da proposta formulada por Ellis (1998, 2000), principalmente ao olhar para os produtores do Brasil, que enfrentam dificuldades para permanecer em seu meio e buscam fora dos atuais meios de sustento da família novas opções, que lhes assegurem um nível de subsistência adequado. Destaca-se ainda que as duas abordagens acerca da estratégia de diversificação foram preponderantes em termos de contribuição para o entendimento de elementos teóricos que são específicos a cada tipo de estratégia, ou seja, em determinados momentos, ambas se complementam para tentar explicar as especificidades em torno do fenômeno da estratégia de diversificação; assim, poderão conduzir a avanços nos estudos da estratégia de diversificação, especialmente no meio rural.

Partindo dessas interpretações, algumas ponderações podem ser realizadas de acordo com a abordagem da estratégia de diversificação de sustento rural, iniciando-se pelos motivos

que levam os produtores a diversificar seus meios de sustento e finalizando com os resultados esperados a partir de sua implementação. São elas:

- a) dentre os motivos pelos quais os produtores rurais diversificam seus meios de subsistência, o desaparecimento ou enfraquecimento do mercado de crédito é um fator que implica a falta de recursos para aquisição de insumos, máquinas e equipamentos, entre outros, que viabilizam suas atividades produtivas; ou, pelas fricções, como, por exemplo, a entrada num nicho de mercado que apresenta alto rendimento quando comparado aos demais auferidos nas atuais atividades de produção, mencionado por Barrett, Reardon e Webb (2001);
- b) os motivos ainda podem ser divididos em primários (fatores impulsionadores) e secundários (fatores causadores), identificados no trabalho de Barrett, Reardon e Webb (2001);
- c) a diversificação de sustento rural é também um meio de alcançar a autossegurança, em virtude da redução do risco a partir do momento em que família rural explora um *portfolio* de recursos e atividades que não transcorram em geração negativa de rendimentos, conforme mencionado por Alderman e Paxson (1992), Reardon, Delgado e Matlon (1992), Reardon *et al.* (1998, 2000);
- d) o processo de implementação da estratégia de diversificação de sustento rural ocorre pela exploração dos capitais, como o natural, o físico, o humano, o financeiro e o social, segundo Ellis (2000) e Soini (2005);
- e) a eficácia da estratégia de diversificação de sustento não depende somente dos ativos iniciais para desenvolver a diversificação, pois também está ligada à habilidade da família rural em transformar os ativos em renda, alimento, ou em outras necessidades básicas de forma eficaz, conforme Niehof (2004). Isso significa que o conhecimento está implícito no desenvolvimento deste tipo de estratégia;
- f) como fatores que interferem no acesso aos capitais e, por consequência, afetam a estratégia de sustento estão as relações sociais, as instituições e as organizações, como fatores críticos para os meios de sustento por facilitarem ou inibirem o exercício da capacidade e de escolha dos indivíduos e unidades familiares, conforme se pôde identificar nos estudos de Ellis (2000);
- g) os fatores exógenos são processos que modificam ao longo do tempo e afetam a inter-relação entre ativos, a mediação de processos e atividades de sustento, assim defendido por Ellis (2000);

- h)** o resultado da estratégia de diversificação de sustento pelo uso e exploração dos capitais poderá afetar a unidade familiar ou o indivíduo em termos de segurança do sustento, estabilidade de renda, redução do impacto da sazonalidade das atividades produtivas sobre a renda familiar, por exemplo, as quais são divididas em atividades embasadas em recursos naturais e atividades não embasadas em recursos naturais, conforme argumenta Ellis (2000).

Ao analisar tais contribuições para a elaboração da estrutura analítica, percebe-se que a abordagem da estratégia de sustento rural tem especificidades desafiantes para se analisar o processo de diversificação no meio rural. Ênfase especial é dada aos capitais, que interferem nas escolhas e combinações que o produtor ou família rural vai fazer para desenvolver seus novos negócios.

No entanto, a riqueza de detalhes ao se observar a estrutura de análise proposta por Ellis (2000) conduz a uma porção de *insights* relacionados com os diferentes tipos de negócios diversificados que podem ser desenvolvidos em determinadas regiões do Brasil. Famílias rurais no Brasil também têm sua subsistência afetada ou ameaçada por uma série de fatores, dentre eles as questões políticas, que interferem na disponibilidade de capital financeiro para a população rural. Isso tem provocado a migração de famílias e jovens para a zona urbana, o que contraria as expectativas de o meio rural tornar-se o elo mais importante de várias cadeias produtivas nacionais.

Um ponto identificado na abordagem da estratégia de diversificação de sustento foi a omissão em discutir aspectos como habilidade, competências essenciais e conhecimento para a implementação da estratégia de diversificação dos meios de subsistência em propriedades rurais. Nesta análise, entende-se que uma família rural que desenvolve negócios diferentes (diversificados) dos atuais, notadamente, terá uma demanda por conhecimento específico, não deixando de considerar o conhecimento prévio que foi acumulado durante a trajetória de atuação no meio rural. Tal observação remete à ideia de que, ao considerar o capital humano como um dos fatores que viabilizam a estratégia de diversificação, a questão seria olhar para este tipo de recurso como adequado e compatível com o que se desenvolve em termos de assertividade da estratégia de diversificação.

As observações realizadas conduzem ao entendimento da existência de uma lacuna nas discussões em torno da estratégia de sustento rural, o que pode ser justificado pelo fato de os autores terem conduzido os trabalhos pela vertente da sociologia, não inserindo a variável “conhecimento”, o qual se julga importante *input* para início, crescimento ou

desenvolvimento de qualquer tipo de empreendimento. Quanto a isso, a literatura das ciências sociais aplicadas, em especial a administração, tem um campo rico a ser estudado e que pode contribuir no alcance de respostas para questionamentos.

É em razão da dinâmica em torno do conhecimento como variável importante para as empresas, e, neste caso, também relevante para as propriedades rurais que diversificam seu meio de sustento, que o construto da capacidade absorptiva apresentado na Figura 5 colabora com um entendimento mais detalhado de seu funcionamento e resultados. Portanto, sua utilização na elaboração da estrutura de análise fundamenta-se nas argumentações assim especificadas:

- a) a **base de conhecimento prévio** é representada pelo conhecimento dos indivíduos da empresa e influencia positivamente a capacidade absorptiva. Porém, o conhecimento prévio é uma condição necessária, mas não suficiente, para uma empresa ter capacidade absorptiva, contribuindo também para o reconhecimento do valor de novos conhecimentos que são acumulados e que compõem a memória organizacional, conforme sustentado por autores como Cohen e Levinthal (1990, 1994), Lane, Koka e Pathak (2006), Galunic e Rodan (1998), Van Den Bosch, Volberda e De Bôer (1999), Beise e Stahl (1999), Liebeskind *et al.* (1996), Mcmillan, Narin e Deeds (2000), Meyer-Krahmer e Meyer-Krahmer (1998), Daghfous (2004), Ahanotu (1998) e Zahra e George (2002);
- b) a observação das **condições do ambiente** da empresa também oferece indicativos que orientam os incentivos que impulsionam o desenvolvimento da capacidade absorptiva, de acordo com o ponto de vista de Lane e Lubatkin (1998), Szulanski (1996), Cohen e Levinthal (1989; 1990) e Parent, Roy e St-Jacques (2007). No entanto, Lev, Fiegenbaum e Shoham (2008) indicam três dimensões, representadas pelos consumidores, fornecedores e concorrentes, que influenciam diretamente na competitividade da empresa e, por sua vez, na capacidade absorptiva;
- c) **fatores externos** podem também contribuir positiva ou negativamente para o desenvolvimento da capacidade absorptiva, conforme mencionado por Daghfous (2004). Quanto aos **fatores internos**, também são aspectos que podem influenciar o desenvolvimento da capacidade absorptiva, conforme o entendimento de Daghfous (2004), Cohen e Levinthal (1990), Ahanotu (1998), Zahra e George (2002), Boer, Bosch e Volberda (1999);
- d) o construto da capacidade absorptiva é separado em **três dimensões**, explicadas, inicialmente, pela identificação de novos conhecimentos externos à empresa, os

quais são assimilados e aplicados, geralmente motivados pela existência de diferentes processos e atores que fazem parte de cada dimensão, conforme se pôde apurar nos trabalhos de Lane, Koka e Pathak (2006) e Fichman e Kemerer (1997);

e) como resultado importante encontrado no processo da capacidade absorptiva da empresa destaca-se o **comercial**, que dependendo do objetivo organizacional, são os produtos ou os serviços, não deixando de considerar que a *performance* da empresa é influenciada por este tipo de resultado. Essa consideração foi identificada especialmente no trabalho de Lane, Koka e Pathak (2006).

Nesse aspecto, de acordo com as argumentações apresentadas e tomando-se como referência as contribuições teóricas da estratégia de diversificação de sustento rural e da capacidade absorptiva, o Quadro 4 sistematiza os autores-chave que serviram para a elaboração da estrutura de análise.

BASE TEÓRICA	PERSPECTIVA DO SUSTENTO RURAL
ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO	Alderman e Paxson (1992); Barrett, Reardon e Webb (2001); Bebbington (1999); Chambers (1989); Chambers e Conway (1992); Ellis (1998) ; Ellis (2000) ; Ellis e Bahiigwa (2003) ; Ellis e Mdoe (2003); Ellis, Kutengule e Nyasulu (2003) Freeman, Ellis e Alisson (2004) ; Engberg (1990); Moser (1996); Niehof (2004); Niehof e Price (2001); Omamo, 1998); Reardon (1997); Reardon <i>et al.</i> (1998) ; Reardon <i>et al.</i> (2000); Reardon, Delgado e Marlon (1992); Scoones (1998); Soini (2005)
	<p style="text-align: center;">ABORDAGEM DOS CAPITAIS/RECURSOS</p> <p style="text-align: center;">Bebbington (1999); Ellis (2000); Moser (1996); Niehof (2004)</p>
CAPACIDADE ABSORTIVA	Ahanotu (1998); Ahuja e Katila (2001); Allen (1984); Andersson, Forsgren e Holm (2001); Autio, Sapienza e Almeida (2000); Barkema e Vermeulen (1998); Beise e Stahl (1999); Boer, Bosch e Volberda (1999); Cohen e Levinthal (1989); Cohen e Levinthal (1990); Cohen e Levinthal (1994); Cronbach e Meehl (1955); Daghfous (2004); Dyer e Nobeoka (2000); Evenson e Kislev (1975); Fichman e Kemerer (1997); Galunic e Rodan (1998); Goes e Park (1997); Gupta e Govindarajan (2000); Isobe, Makino, e Montgomery (2000); Kim (1998); Kim e Kogut (1996); Lane e Lubatkin (1998); Lane, Koka e Pathak (2006); Lane, Salk e Lyles (2001); Lev, Fiegenbaum e Shoham (2008); Liebeskind <i>et al.</i> (1996); Makri (1999); Matusik e Hill (1998); Mcmillan, Narin e Deeds (2000); Meeus, Oerlemans e Hage (2001); Meyer-Krahmer e Meyer-Krahmer (1998); Mowery (1983); Mowery, Oxley e Silverman (1996); Nootboom (2000); Parent, Roy e St-Jacques (2007); Powell, Koput e Smith-Doerr (1996); Roling (1992); Shenkar e Li (1999); Steensma e Corley (2000); Szulanski (1996); Tilton (1971); Van De Ven e Polley (1992); Van Den Bosch, Volberda e De Boer (1999); Zahra e George (2002).

Quadro 4 - Sistematização das referências consultadas para a tese e para a elaboração da estrutura de análise

Fonte: Elaboração própria.

Assim, tomando por base os elementos apresentados pelos autores apresentados no Quadro 4, identificaram-se elementos que foram integrados à sistematização da estrutura de análise.

Assim, a estrutura de análise proposta é apresentada na Figura 6.

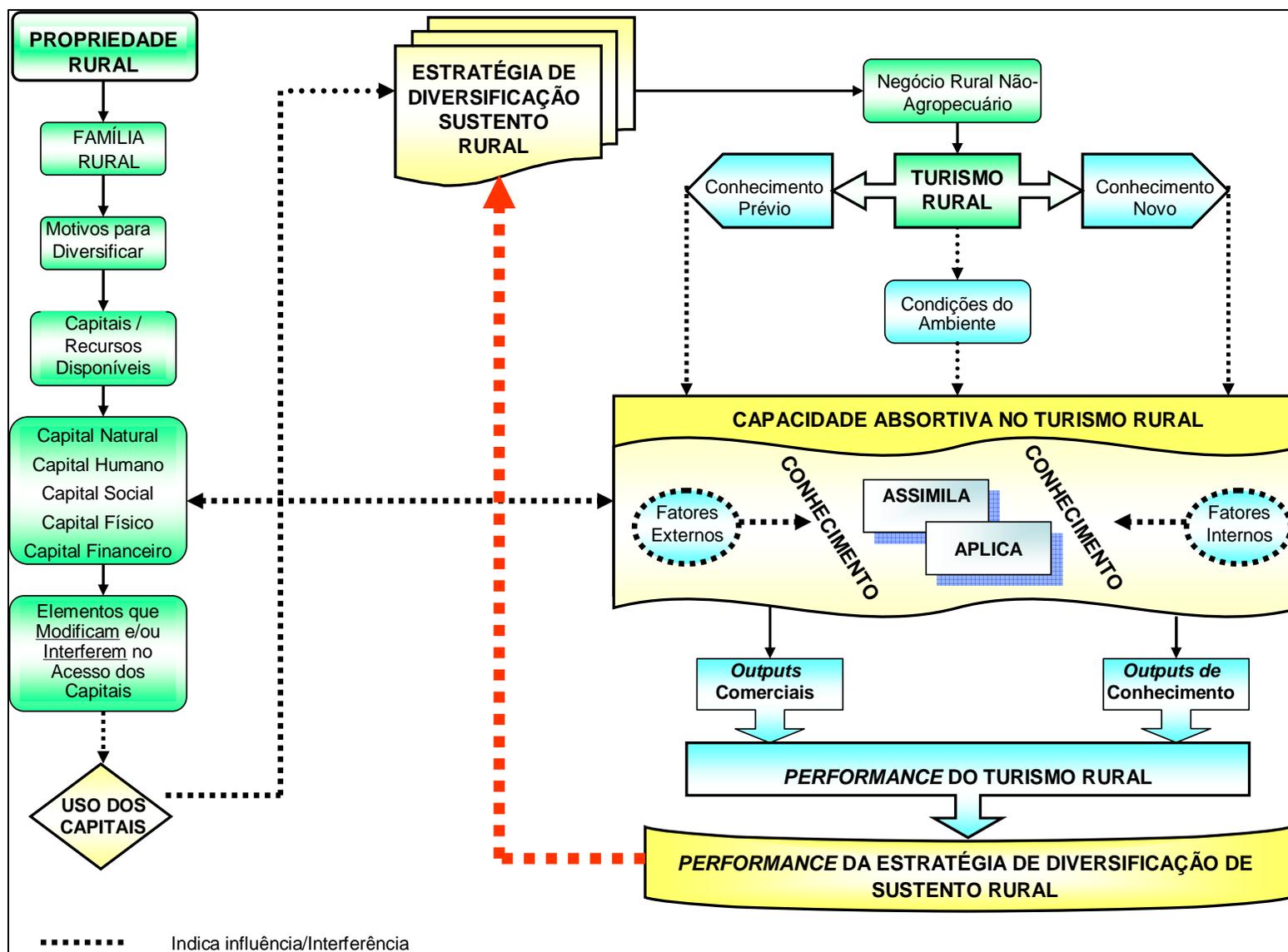


Figura 6 - Estrutura de análise da estratégia de diversificação de sustento rural, uso dos capitais e capacidade absorptiva no turismo rural.

Fonte: Elaboração própria.

Ao se identificar as possibilidades de diversificação no meio rural e, em especial, aquelas que fornecem sustento e alguma garantia de subsistência, o que parece claro é que cada vez mais produtores rurais que têm sua base produtiva focada na produção de *commodities*, especialmente os pequenos, tendem a ter maior dificuldade de competir.

Nesse cenário emergem novas possibilidades de sobrevivência, que estão atreladas à inovação, às novas formas de ver os recursos internos e combiná-los de forma diferente, encontrando outros usos e aplicações para estes. Isso tem se revelado o maior desafio para produtores, que, em geral, não têm conhecimento para levar adiante qualquer tipo de atividade que culmine com o aumento da renda familiar e melhoria da qualidade de vida. Esse é um desafio a ser enfrentado e soluções devem ser buscadas.

Em contrapartida, o conhecimento, quando bem articulado, revela-se como principal recurso para uma família rural que busca empreender novas alternativas de sustento. Para dar conta dessa demanda, a capacidade absorptiva pode explicar como ocorre a dinâmica do conhecimento em propriedades rurais que diversificam seu meio de vida.

Esse parece ser o principal desafio dentre outros levantados nesta tese, principalmente na etapa que compreende o exercício da estrutura, observando a operacionalização *in loco* das abordagens teóricas discutidas nesta tese. Além disso, a proposta também tem como intuito avançar na discussão, ou seja, quebrar resistências de aplicação de construtos em outras realidades que não aquelas até então replicadas em publicações identificadas. São estes argumentos que integram a complexidade da pesquisa interdisciplinar, o que vai ao encontro das questões importantes ao agronegócio e ao Centro de Estudo e Pesquisas em Agronegócios (Cepan).

Finalizando esta discussão, a próxima parte encarrega-se de apresentar o método empregado na pesquisa com vista ao alcance dos objetivos escolhidos para a elaboração desta tese.

3 MÉTODO DA PESQUISA

A pesquisa constitui-se num procedimento racional e sistemático, cujo objetivo é proporcionar respostas aos problemas propostos pelo desenvolvimento cuidadoso de métodos e técnicas (DIEHL; TATIM, 2004).

Na concepção de Ludke e André (1986), para realizar uma pesquisa é preciso promover um confronto entre os dados, as evidências, as informações coletadas sobre determinado assunto e o conhecimento teórico acumulado a respeito. Trata-se de construir uma porção do saber. Esse conhecimento é não só fruto da curiosidade, da inquietação, da inteligência e da atividade investigativa do pesquisador, mas também da continuação do que foi elaborado e sistematizado pelos que já trabalharam o assunto anteriormente.

Partindo dessas considerações, cabe mencionar que o objetivo central desta tese foi o de elaborar e aplicar uma estrutura de análise que permita observar o desenvolvimento da estratégia de diversificação de sustento em propriedades rurais e o processo da capacidade absorptiva no turismo rural.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Essa parte esclarece os procedimentos adotados quanto à abordagem do problema de pesquisa, o objetivo geral e o procedimento técnico utilizado.

3.1.1 Segundo a abordagem do problema

Com o intuito de se alcançar os objetivos propostos nesta tese, a abordagem empregada é qualitativa em face das características da predominância de aspectos intangíveis e de difícil mensuração.

Com relação a este tipo abordagem, Diehl e Tatim (2004) mencionam que estudos qualitativos podem auxiliar na descrição da complexidade de determinado problema e na interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por

grupos sociais e, entre outros, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos. Triviños (1992) complementa esse raciocínio ao mencionar que na pesquisa qualitativa não existe a sequência rígida da pesquisa quantitativa, tendo o pesquisador ampla liberdade teórico-metodológica para realizar seu estudo. Nele, os limites de sua iniciativa são fixados pelas condições exigidas de um trabalho científico, mas deve apresentar estrutura coerente, consistente, originalidade e nível de objetivação de forma a merecer a aprovação dos cientistas num processo de apreciação. Além disso, a escolha da abordagem qualitativa possibilita estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais estabelecidas em diversos ambientes (GODOY, 1995).

Dessa forma, a abordagem qualitativa pressupõe que um fenômeno possa ser mais bem compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo, assim, ser analisado numa perspectiva integrada. Nesse sentido, o pesquisador vai a campo para captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas.

3.1.2 Segundo o objetivo geral

De acordo com Marconi e Lakatos (2006), existe uma variação de critérios para a classificação dos tipos de pesquisa conforme o enfoque dado pelo pesquisador.

Com relação aos estudos exploratórios, Triviños (1992) menciona que esta tipologia permite ao pesquisador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. Para Gil (1994), sua utilização justifica-se quando o tema escolhido é pouco explorado, permitindo uma visão geral sobre o fenômeno em estudo, o que, na maioria dos casos, envolve levantamento bibliográfico, a realização de entrevistas com pessoas que possuem experiência prática com o problema estudado e a análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Adicionalmente, Roesch (1996) menciona que os estudos exploratórios justificam-se pelo desconhecimento acerca de uma questão de pesquisa levantada pelo pesquisador, e seu objetivo reside, fundamentalmente, no conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa (MATTAR, 1994).

Com base nessas argumentações, elege-se o estudo exploratório por proporcionar uma maior familiaridade com o tema, uma vez que não foi observada nas publicações a discussão conjunta das abordagens teóricas relativas à estratégia de diversificação de sustento rural e à

capacidade absorptiva no contexto do turismo rural. Além do mais, vale ressaltar que o principal objetivo do estudo é o de elaborar e aplicar a estrutura de análise.

3.1.3 Segundo o procedimento técnico

Por se concentrar na investigação de três propriedades rurais, este estudo caracteriza-se como um estudo de casos singulares, propositadamente escolhidos e que são representativos da realidade do turismo rural no Brasil. Com relação à definição de estudo de caso, Yin (2005) define-o como uma forma de se fazer pesquisa empírica que investiga fenômenos contemporâneos dentro do seu contexto de vida real, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente estabelecidas e onde se utilizam múltiplas fontes de evidência.

Além do mais, para Yin (2005, p. 33), “a investigação do estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá mais variáveis de interesse do que dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise dos dados”.

Godoy (1995) considera o estudo de caso indicado quando os pesquisadores procuram responder a questões sobre “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse incide sobre fenômenos atuais, que somente poderão ser analisados dentro de algum contexto da vida real.

Segundo Diehl e Tatim (2004), o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos considerados. Para os autores, o estudo de caso apresenta uma série de vantagens, tais como o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos. No entanto, pode levar à dificuldade de generalização dos resultados obtidos, exigindo do pesquisador um nível de capacitação mais elevado que o requerido para outros tipos de delineamento (DIEHL; TATIM, 2004).

Benbasat, Goldstein e Mead (1987) consideram o método de estudo de caso adequado quando o objetivo é o aprendizado sobre o estado da arte e a geração de novas teorias fundamentadas em dados empíricos; também ajuda a entender a natureza e a complexidade do

processo de pesquisa e possibilita obtenção de fatos novos e de informações que só são evidenciadas por ocasião do processo de estudo como um todo.

Entretanto, embora apresentem desafios, os estudos de casos múltiplos são considerados mais convincentes e se mostram mais apropriados para o presente estudo. Para Yin (2005), a pesquisa de estudo de caso inclui tanto estudos de caso único quanto de casos múltiplos, que, na realidade, são nada além do que duas variantes dos projetos de estudo de caso. Para o autor, uma percepção importante que se deve ter é considerar casos múltiplos como se considerariam experimentos múltiplos, isto é, seguir a lógica da “replicação”.

Tomando essas afirmações como pertinentes, julgou-se conveniente exercitar a estrutura de análise em três propriedades rurais, cada uma com peculiaridades distintas, que contribuíram para as análises na estrutura de análise proposta nesta tese.

3.2 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

Por se tratar de uma pesquisa com estratégia de casos múltiplos (YIN, 2005), é importante a apresentação do desenho da pesquisa com o intuito de elucidar as etapas percorridas no desenvolvimento do estudo, conforme se pode notar na Figura 7.

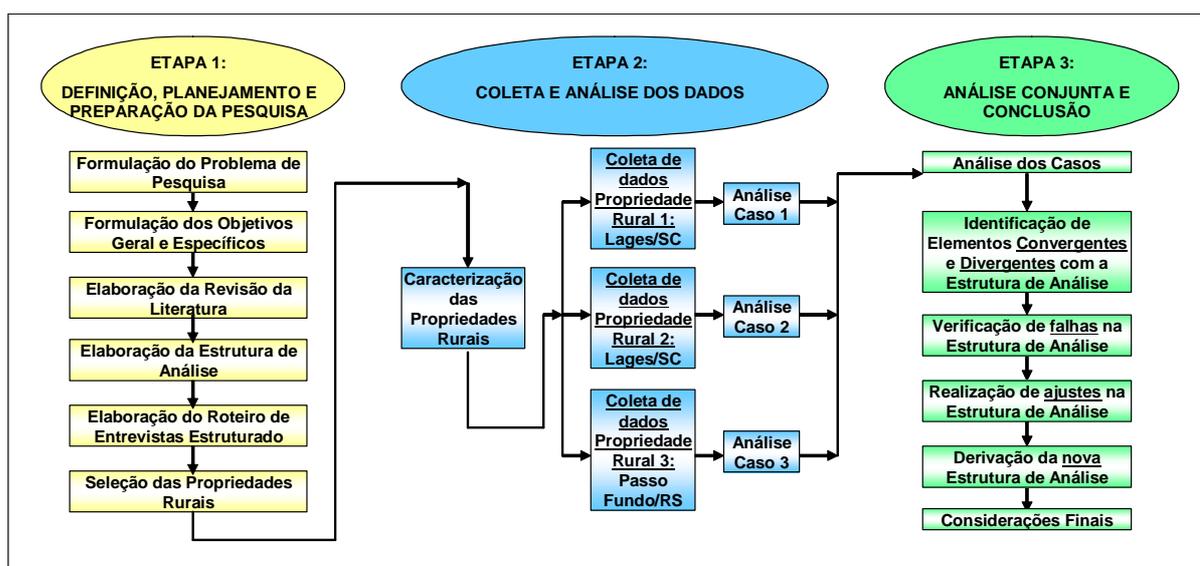


Figura 7 - Etapas do desenvolvimento da pesquisa

Fonte: Adaptado de Yin (2005).

A elaboração da Figura 7, que apresenta as etapas percorridas no desenvolvimento da pesquisa, é explicada da seguinte forma:

- a) **etapa 1: definição, planejamento e preparação da pesquisa** – esta etapa, entendida como inicial, é estabelecida a partir do momento em que se delimitou a questão de pesquisa, a qual gerou a formulação do objetivo inicial e dos específicos que compõem esta tese. Após, procedeu-se à revisão da literatura buscando elementos teóricos que sustentaram os objetivos elencados, os quais forneceram *insights* para a elaboração do roteiro de entrevista estruturado. Por fim, para encerrar esta etapa, selecionaram-se as propriedades rurais que foram casos singulares, propositadamente escolhidos para o exercício da estrutura de análise;
- b) **etapa 2: coleta e análise dos dados** - neste momento, a principal tarefa foi a de caracterizar as propriedades de turismo rural e coletar os dados centrados na preposição da estrutura de análise. Cabe mencionar que a coleta de dados nestas duas atividades deu-se pela aplicação de roteiro estruturado (Apêndice A, B e C);
- c) **etapa 3: análise conjunta e conclusão** - as tarefas inerentes a esta fase foram as de analisar os casos, identificar elementos que convergiram com e/ou divergiram da proposição da estrutura de análise, seguida pela realização de ajustes na estrutura de análise proposta com base na análise dos dados e derivação da nova estrutura. Finalmente, têm-se as considerações finais, que representam o fechamento do estudo, respondendo à questão de pesquisa, identificando as limitações do estudo e, também, sugerindo linhas de continuidade da pesquisa.

A próxima parte trata da seleção das propriedades rurais e atores selecionados para a pesquisa.

3.3 UNIDADES DE ANÁLISE E AGENTES DA PESQUISA

Conforme foi mencionado na introdução deste estudo, o setor selecionado para a realização do exercício da estrutura de análise da estratégia de diversificação de sustento rural, uso dos capitais e capacidade absorptiva foi o de turismo rural. Cabe enfatizar que a seleção destas propriedades rurais foi intencional por estarem localizadas nos municípios de Lages/SC e Passo Fundo/RS.

Em adição a esse aspecto, Yin (2005) menciona que, ao utilizar projetos de casos múltiplos que neste caso são considerados singulares, o pesquisador vai se deparar com uma questão: o número de casos supostamente necessários ou suficientes para o estudo. Para o autor, como não deve ser utilizada uma lógica de amostragem, os critérios típicos adotados em relação ao tamanho da amostra também se tornam irrelevantes, sugerindo que se pense na decisão como um reflexo do número de replicações do caso, literais e teóricas, que se gostaria de ter no estudo.

Nesse sentido, o interesse voltou-se para Lages/SC, o que se justifica por ter sido a pioneira no desenvolvimento do turismo rural no Brasil, possuindo propriedades rurais que se encontram numa fase já consolidada, que acumularam experiência e conhecimento ao longo de sua trajetória. Assim, no município de Lages/SC foram selecionadas intencionalmente duas propriedades que são consideradas representativas do fenômeno turístico nessa região de Santa Catarina: uma é a pioneira do turismo rural inclusive no Brasil (Fazenda Pedras Brancas) e a outra, a Fazenda do Barreiro, propriedade rural que diversificou suas atividades para garantir o sustento da família e permanência no meio rural.

A questão de as duas propriedades rurais serem de propriedade da mesma família e centenárias foi outro critério adotado no momento da seleção. Igualmente, aspecto levado em consideração no momento de serem selecionadas as propriedades rurais localizadas neste município foi o fator acessibilidade (locomoção e disponibilidade/receptividade para participação das entrevistas).

Uma consideração é importante quanto ao número de propriedades rurais localizadas em Lages que diversificam suas atividades de sustento rural e exploram o turismo rural: o universo total de empreendimentos do turismo rural ainda é incerto. Conforme Blos (2005), não há um conhecimento seguro quanto ao número de fazendas, pousadas e outros empreendimentos que possam ser classificados na ampla categoria de “turismo rural”. E quanto a esse aspecto mencionado pelo autor, empiricamente pode-se observar que isto se demonstra na prática.

Quanto à seleção de uma propriedade localizada no município de Passo Fundo/RS, a razão de sua escolha reside no fato de ser a única na região a desenvolver o turismo rural juntamente com as demais atividades agropecuárias que garantem o sustento da família rural. O mesmo município ainda conta com o referencial histórico que é ilustrado pela Batalha do Pulador da Revolução Federalista que iniciou em 1893 e se estendeu até 1895. Somado a isto, Passo Fundo também pode ser reconhecida por aspectos como: empreendedorismo, localização estratégica da região no contexto estadual e nacional; desenvolvimento do setor

primário com foco na produção e industrialização de grãos, carne, leite e biocombustíveis; malha rodoviária com acesso ao centro do país e aos países do Mercosul; fatores climáticos favoráveis; centros de pesquisa; desenvolvimento científico e tecnológico disponível através da rede educacional; potencial turístico e disponibilidade de energia. Assim, a propriedade selecionada foi pioneira e identificada como “modelo” neste tipo de atividade e serve de para outros produtores rurais que veem no turismo rural uma oportunidade de geração de alternativas de sustento rural, conforme se observou preliminarmente no momento de seleção das propriedades para a pesquisa.

Notadamente, o fator que definiu a seleção intencional das propriedades rurais foi o desenvolvimento de atividades rurais agropecuárias, as quais se aliam ao turismo rural, que se configura como uma estratégia de diversificação de sustento rural. Com relação à definição de estabelecimento agropecuário, o IBGE (2006) define-o como todo terreno de área contínua, independentemente do tamanho ou situação (urbana ou rural), formado de uma ou mais parcelas, subordinado a um único produtor, onde se processa uma exploração agropecuária, ou seja, o cultivo do solo com culturas permanentes e temporárias, inclusive hortaliças e flores; a criação, recriação ou engorda de animais de grande e médio porte; a criação de pequenos animais; a silvicultura ou o reflorestamento e a extração de produtos vegetais. Neste aspecto, as propriedades rurais se encaixam na definição apresentada pelo Instituto.

O Quadro 5 apresenta um breve resumo das especificidades das fazendas Pedras Brancas (Lages/SC), do Barreiro (Lages/SC) e Tropeiro Camponês (Passo Fundo/RS).

Propriedade	Área (em ha)	Ano de início da atividade rural	Tempo de atuação no turismo rural (anos)	Capacidade de hospedagem (leitos)	Nº de envolvidos da família	Nº de funcionários	Nº total de envolvidos (da família e funcionários)	Atividades produtivas
Fazenda Pedras Brancas (SC)	1.800	1984	23	90	6	17	23	eqüinos (doma) gado de corte frangos
Fazenda do Barreiro (SC)	500	1782	21	60	6	15	21	eqüinos ovinos frangos milho feijão
Tropeiro Camponês (RS)	110	1930	9	Não possui	7	9	16	gado leiteiro soja produção ovos

Quadro 5 - Especificidades das propriedades rurais seleccionadas para a pesquisa

Fonte: Elaboração própria.

Considerando as propriedades rurais apresentadas no Quadro 5 e buscando classificá-las em pequena, média ou grande, pode-se adotar a proposta do Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (Incra) (2002), o qual leva em consideração a área de terras, estabelecendo como referência o módulo fiscal, que consiste numa unidade de medida, expressa em hectare, fixada para cada município, obtidos pela divisão da área aproveitável total pelo módulo fiscal do município. O critério de classificação compreende três estratos, a saber:

- a) pequena propriedade, compreendida entre 1 e 4 módulos fiscais;
- b) média propriedade, entre 4 e 15;
- c) grande propriedade, com área superior a 15 módulos fiscais.

Um módulo fiscal de Lages/SC compreende 20 ha; em Passo Fundo, a unidade de medida é de 16 ha.

Portanto, com relação à classificação das propriedades estudadas com base no critério “módulo fiscal”, entendeu-se que as três propriedades selecionadas podem ser classificadas como grandes. Uma das observações no cálculo da classificação menciona que deve ser considerada toda a área de terra aproveitável. Neste caso, por se tratar de atividades rurais agropecuárias e também da prestação de serviços de turismo rural, entendeu-se que toda a área das propriedades é passível de aproveitamento nas atividades que desenvolve.

De outro lado, quanto ao número de empregados, pode-se utilizar a metodologia de classificação utilizada pelo IBGE e também pelo Sebrae. Com base nestes, considera-se:

- a) microempresa (ME) - aquela que possui até 9 empregados;
- b) empresa de pequeno porte (EPP) - a que possui de 10 a 49 empregados;
- c) média empresa (MD) - de 50 a 99 empregados;
- d) grande empresa (GE) - a que tem mais de 100 empregados.

Com relação aos dois critérios adotados, pode-se dizer que, em razão do tamanho da área, elas podem ser classificadas como “grandes propriedades”. Já na análise do porte, segundo o número de funcionários, as fazendas do Barreiro e a Pedras Brancas de Lages são classificadas como “empresa de pequeno porte”, e a Tropeiro Camponês, de Passo Fundo, como “microempresa”.

Assim, adota-se como parâmetro de classificação das propriedades rurais o número de empregados, conforme sugerido pelo IBGE e pelo Sebrae.

Nesse aspecto, o critério adotado (número de empregados) tem mais coerência ao se observar que, levando em consideração a área (em ha), de certa forma, esta não se traduz na promoção do sustento das famílias, uma vez que, em decorrência do terreno acidentado que inviabiliza a prática de atividades, como a agrícola, a extensão de terras, especialmente nas duas fazendas de Lages/SC, não oferece condições adequadas a este tipo de produção. Além disso, entendendo que as atividades diversificadas demandam mão-de-obra não só da família rural, mas especialmente da contratada, este tipo de classificação também apresentou-se como viável ao identificar que o turismo no meio rural também é um setor que contribui na promoção de empregos, conforme se observou nas leituras realizadas e conhecimento prévio das propriedades selecionadas para a pesquisa.

A classificação adotada é importante na medida em que fornece um maior entendimento e auxílio no momento de serem analisados os dados, que serão apresentados no capítulo 4 desta tese.

Outro aspecto que influenciou na escolha das três propriedades rurais é o fato de que a atividade de diversificação pela exploração do turismo rural se desenvolve concomitantemente com as demais atividades agropecuárias. No caso do turismo rural, seu desenvolvimento se beneficia de uma variedade de “atrativos”, que compreendem a flora, a fauna, o relevo, a hidrografia, a topografia, entre outros, cuja ocorrência será tanto maior quanto maior for a área da fazenda.

Depois de justificada a seleção das propriedades rurais, a próxima decisão foi a de identificar as pessoas que participaram das entrevistas. Assim, foram levados em consideração os seguintes pressupostos quando da seleção dos participantes da pesquisa:

- a) por se tratar de propriedades rurais, a seleção obedeceu ao critério inicial de que estas pessoas atuassem na atividade de turismo rural e nas demais atividades produtivas desenvolvidas na propriedade;
- b) depois de identificados os que atuavam nos dois tipos de atividades da propriedade rural, a escolha dos participantes deu-se em função da acessibilidade e disponibilidade para participar das entrevistas, uma vez que os negócios desenvolvidos na propriedade, seja no agropecuário, seja no turístico, demandam dedicação e trabalho no cumprimento das tarefas do dia-a-dia.

O Quadro 6 apresenta o número de pessoas que participaram da entrevista em cada propriedade rural pesquisada, as funções ou cargos que desempenham, bem como seu grau de envolvimento no empreendimento.

Propriedade	Número de Partipantes	Funções / Cargos	Relação com a Família
Fazenda Pedras Brancas (SC)	1	Administração Geral	Da família
Fazenda do Barreiro (SC)	2	Administração Geral	Da família
Tropeiro Camponês (RS)	1	Administração Geral	Da família

Quadro 6 - Participantes da pesquisa

Fonte: Elaboração própria.

Assim, foram entrevistados na Fazenda Pedras Brancas a proprietária, que respondeu aos três roteiros (Apêndices A, B e C); na Fazenda do Barreiro, o proprietário respondeu ao Apêndice A (Caracterização das Propriedades Rurais) e sua filha, administradora do turismo rural, aos roteiros de entrevista relacionados à estratégia de Diversificação de Sustento Rural (Apêndice B) e à Capacidade Absortiva (Apêndice C). Na Fazenda Tropeiro Camponês participou da entrevista o proprietário e também administrador do negócio de turismo rural, respondendo aos roteiros integrantes nos Apêndices A, B e C desta tese.

Nesse entendimento, alinhando-se aos objetivos da tese, entendeu-se que os dados que se quis coletar seriam possíveis pela realização de entrevistas com os gestores das propriedades rurais. Neste caso, os funcionários não foram entrevistados, especialmente pela falta de disponibilidade de tempo.

3.4 PROCEDIMENTO E INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a consecução dos objetivos, a realização da pesquisa compreendeu a coleta de dados primários e secundários.

3.4.1 Dados primários e instrumento de coleta

Inicialmente, cabe mencionar que os dados primários foram coletados nos meses de outubro e dezembro de 2008, privilegiando-se os dias iniciais da semana (segunda, terça e quarta-feira), em razão da baixa demanda nestes dias pelos turistas. A preferência pela opção do turismo rural como entretenimento e lazer contempla geralmente aos finais de semana.

Os contatos iniciais para agendamento das entrevistas com os responsáveis ocorreram via telefone, ocasião em que se informaram o objetivo do estudo e o interesse em coletar dados nessas propriedades rurais.

Nas propriedades de Lages/SC, optou-se pela hospedagem, a qual durou aproximadamente um dia e meio em cada fazenda. Nesta etapa pôde-se estabelecer um maior contato com os entrevistados, escolhendo o horário apropriado para a realização das entrevistas, o que possibilitou um convívio mais direto e o estabelecimento de confiança entre entrevistado e entrevistador.

Já na propriedade de Passo Fundo/RS, a Fazenda Tropeiro Camponês, a coleta dos dados deu-se também por contato através de telefone e agendamento de entrevista. Como a pesquisadora reside no mesmo município, não foi necessário hospedar-se para a viabilização da coleta dos dados, até mesmo porque a fazenda não dispõe de estrutura para acomodação de pessoal externo.

Tomando como referência a estrutura de análise proposta e aplicada na realidade das propriedades rurais que diversificam suas atividades de sustento rural, a técnica utilizada foi a entrevista, realizada com a utilização de roteiro estruturado com categorias determinadas *a priori* (Apêndice A).

No entendimento de Blos (2005), a entrevista serve para identificar assuntos delicados ou confidenciais entre pessoas e/ou grupos sociais que muitas vezes não estão dispostos a falar ou mostram restrições e resistências ao questionário. Para o autor, a técnica de entrevista mostra-se mais flexível do que o questionário. Neste caso, pode-se, por exemplo, reformular a pergunta de maneira diferente se o entrevistado não a entende, ou se a resposta for considerada ambígua ou insuficiente. No caso deste estudo, pôde-se perceber que, como resultados dessa aproximação com o entrevistado, surgem respostas mais adequadas do que as oferecidas pelo questionário, uma vez que o entrevistador pode esclarecer no ato as dúvidas que surgem, assegurando informações mais corretas por meio de perguntas-controle.

Com relação às entrevistas, foi solicitada a autorização para gravação como medida de segurança quanto à totalidade dos dados coletados, que podem não ser anotados em função da interação entre entrevistadora e pesquisado. Depois de gravadas as entrevistas e de posse das anotações realizadas, as informações foram transcritas e armazenadas em arquivo específico, acessado na etapa da análise dos dados.

No tocante ao instrumento de coleta de dados, optou-se pelo roteiro estruturado, composto por categorias de análise determinadas *a priori* e que se desdobram em temas, os

quais emergiram, a partir da revisão da literatura. Por consequência, a proposição de estrutura de análise é apresentada na Figura 6.

Com relação às categorias determinadas *a priori*, Minayo (1992) menciona que são predeterminadas em razão de uma busca de resposta específica do investigador. Para Franco (2003), a categorização é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação seguida de um reagrupamento baseado em analogias, considerando os critérios definidos. Pondera o autor que o ponto crucial da análise de conteúdo é a criação de categorias criadas *a priori*, determinadas em função da busca a uma resposta específica do investigador.

A definição dessas categorias surgiu em virtude das intenções e objetivos desta tese, o que Laville e Dionne (1999) chamam de “modelo fechado”, no qual as categorias são definidas *a priori* e compreendem, também, a definição de temas relevantes, conforme foi mencionado anteriormente. Assim, estabeleceram-se três roteiros de entrevista, estruturados com categorias de análise determinadas *a priori* e temas que nortearam a análise dos dados.

Dessa forma, o Quadro 7 apresenta a categoria de análise e temas coletados nas entrevistas e que se relacionam à caracterização das propriedades rurais (APÊNDICE A), identificando os aspectos observados, a base teórica que originou tais categorias e temas, bem como a questão correspondente no roteiro de entrevistas estruturado. Cabe mencionar novamente que estes dados foram coletados junto ao proprietário dos empreendimentos e administradora da Fazenda do Barreiro.

Category	Themes	Aspects Observed	Questions in the Interview Route
CARACTERIZAÇÃO DAS PROPRIEDADES RURAIS	Identificação e inserção da propriedade rural	<ul style="list-style-type: none"> • Identificação • Localização • Especificidades da área da propriedade • Público frequentador • Potencial para novos serviços e produtos • Adequação/qualidade das instalações • Disponibilidade e qualidade da infra-estrutura disponível • Condições de saneamento 	1.1.1, 1.1.2, 1.1.3, 1.1.4, 1.1.5, 1.1.6, 1.1.7, 1.1.8, 1.1.9; 1.2.1, 1.2.2, 1.2.3, 1.2.4, 1.2.5, 1.2.6, 1.2.7; 1.3.1, 1.3.2, 1.3.3, 1.3.4, 1.3.5, 1.3.6; 1.4.1, 1.4.2, 1.4.3, 1.4.4, 1.4.5, 1.4.6, 1.4.7; 1.5.1, 1.5.2, 1.5.3; 1.6.1, 1.6.2, 1.6.3, 1.6.4, 1.6.5; 1.7.1, 1.7.2, 1.7.3, 1.7.4; 1.8.1, 1.8.2, 1.8.3, 1.8.4
	Implantação da atividade turística	<ul style="list-style-type: none"> • Principal motivação/influência da implantação • Processo de implantação da atividade 	2.1, 2.2, 2.2.1, 2.2.2, 2.2.3, 2.2.4, 2.2.5
	Dados de ocupação da mão-de-obra	<ul style="list-style-type: none"> • Mão-de-obra da família rural • Mão-de-obra contratada 	3.1.1, 3.1.2, 3.1.3, 3.1.4, 3.1.5, 3.2.1, 3.2.2, 3.2.3, 3.2.3.1, 3.2.3.2, 3.2.3.3, 3.2.3.4, 3.2.4, 3.2.5, 3.2.6
	Dados da formação e composição da renda	<ul style="list-style-type: none"> • Renda atividades produtivas (%) • Renda da atividade de turismo rural (%) 	4.1.1, 4.1.2, 4.1.3, 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3, 4.2.4, 4.2.5, 4.3
	Gestão e administração financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Tomada de decisão, controle financeiro e fixação de preços • Origem dos recursos para desenvolver a atividade de turismo rural (%) 	5.1.1, 5.1.2, 5.1.3, 5.2
	Assistência técnica	<ul style="list-style-type: none"> • Processo de assistência técnica, facilidades e dificuldades 	6.1, 6.2, 6.3
	Divulgação	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupação em divulgar, custos envolvidos, etc. • Veículos de divulgação/publicidade utilizados 	7.1, 7.2
	Impacto da atividade turística (na vida do agricultor e de sua família)	<ul style="list-style-type: none"> • Grau de importância da atividade de turismo rural • Principais aspectos que a atuação na atividade turística • Tradição familiar resgatada • Principais resultados esperados pela família rural em relação à atividade do turismo rural • Planos futuros para o turismo rural • A propriedade e a importância de outras • Importância do trabalho em grupo e o associativismo para o desenvolvimento do turismo rural • Interesse de associação com outros produtores rurais que desenvolvem o turismo rural 	8.1, 8.2.1, 8.2.2, 8.3, 8.4, 8.5, 8.6, 8.7, 8.8
Dificuldades/ pontos de estrangulamento da atividade	<ul style="list-style-type: none"> • Questão aberta e de livre resposta 	9.1	

Quadro 7 - Caracterização da propriedade rural: subsídios informativos do roteiro de entrevista estruturado

Fonte: Elaborado pela autora.

O Quadro 7 apresenta as informações que subsidiaram a caracterização das propriedades rurais. Cabe mencionar que esta etapa foi elaborada pela autora, o que se justifica pelo fato de não terem sido consultados autores para a elaboração deste roteiro, segundo o interesse nos dados que foram coletados.

Seguindo na explanação da determinação de categorias de análise e temas, o Quadro 8 apresenta o roteiro de entrevista estruturado relacionado à “Estratégia de Diversificação de Sustento Rural”, apresentado no Apêndice B.

Categoria	Temas	Aspectos Observados	Base Teórica	Questões no Roteiro de Entrevista
ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO DE SUSTENTO RURAL	Diversificação dos meios de subsistência	<ul style="list-style-type: none"> • A estratégia de diversificação de sustento rural 	Alderman e Paxson (1992) Barrett, Reardon e Webb (2001) Reardon <i>et al.</i> (1998, 2000) Reardon, Delgado e Matlon (1992)	1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5, 1.6
	Acesso e uso dos capitais	<ul style="list-style-type: none"> • Natural • Físico • Humano • Financeiro • Social • Identificação e necessidade de capitais 	Chambers (1989) Ellis (2000) Ellis e Mdoe (2003) Moser (1998) Niehof (2004) Soini (2005)	2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4, 2.1.5; 2.2.1, 2.2.2, 2.2.3, 2.2.4, 2.2.5; 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4; 2.4.1, 2.4.2, 2.4.3, 2.4.4, 2.4.5; 2.5.1, 2.5.2, 2.5.3, 2.5.4, 2.5.5, 2.5.6; 2.6.1, 2.6.2, 2.6.3
	Elementos que modificam o acesso aos capitais	<ul style="list-style-type: none"> • Relações Sociais • Instituições • Organizações 	Ellis (1998) Ellis (2000) Niehof (2004) Scoones (1998)	3.1.1, 3.1.2; 3.2.1, 3.2.2; 3.3.1, 3.3.2
	Elementos que interferem no acesso aos capitais	<ul style="list-style-type: none"> • Tendências • Choques 	Ellis (1998) Ellis (2000) Niehof (2004) Scoones (1998)	4.1.1, 4.1.2, 4.1.3, 4.1.4, 4.1.5, 4.1.6, 4.1.7, 4.1.8; 4.2.1, 4.2.2

Quadro 8 - Estratégia de diversificação de sustento rural: subsídios informativos do roteiro de entrevista estruturado

Fonte: Elaboração própria.

A coleta de dados acerca da estratégia de diversificação de sustento rural, com seus subsídios informativos do roteiro de entrevista apresentado no Quadro 8, foi realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas, a administradora da Fazenda do Barreiro e o proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês. A seleção destas pessoas para a pesquisa justifica-se pelo seu conhecimento desde o processo de decisão de diversificar as atividades de sustento rural, o que se quis estudar.

Em consonância com as explicações oferecidas acerca das especificidades de estruturação do roteiro estruturado de entrevistas, o Quadro 9 também apresenta essas contribuições com foco na capacidade absorptiva (Apêndice C), contribuindo para a elaboração da estrutura de análise formulada.

Catego- ria	Temas	Aspectos Observados	Base Teórica	Questões no Roteiro de Entrevista
CAPACIDADE ABSORTIVA	Conhecimento no setor de turismo rural (Negócio rural não-agropecuário)	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento prévio • Conhecimento novo 	Ahanotu (1998) Beise e Stahl (1999) Cohen e Levinthal (1990, 1994) Daghfous (2004) Galunic e Rodan (1998) Lane, Koka e Pathak (2006) Liebeskind <i>et al.</i> (1996) Mcmillan, Narin e Deeds (2000) Meyer-Krahmer e Meyer-Krahmer (1998) Van Den Bosch, Volberda e De Bøer (1999) Zahra e George (2002)	1.1.1, 1.1.2, 1.1.3, 1.1.4, 1.1.5, 1.1.6; 1.2.1, 1.2.2, 1.2.3, 1.2.4, 1.2.5, 1.2.6, 1.2.7
	Condições do ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Consumidores • Fornecedores • Concorrentes 	Cohen e Levinthal (1989; 1990) Lane e Lubatkin (1998) Lev, Fiegenbaum e Shoham (2008) Parent, Roy e St-Jacques (2007) Szulanski (1996)	2.1.1, 2.1.2, 2.1.3, 2.1.4; 2.2.1, 2.2.2, 2.2.3; 2.3.1, 2.3.2, 2.3.3, 2.3.4
	Fatores internos que influenciam a capacidade absorptiva	<ul style="list-style-type: none"> • Base de conhecimento prévio • Capacidade absorptiva individual • Nível de qualificação técnica dos empregados • Diversidade de formação e conhecimento • <i>Gatekeepers</i> • Estrutura organizacional • comunicação • Cultura organizacional • Tamanho da empresa • Inércia organizacional • Investimentos em P&D • Práticas de administração de recursos humanos 	Ahanotu (1998), Zahra e George (2002) Boer, Bosch e Volberda (1999) Cohen e Levinthal (1990) Daghfous (2004)	3.1.1, 3.1.2, 3.1.3; 3.2.1, 3.2.2, 3.2.3; 3.3.1, 3.3.2; 3.4.1, 3.4.2, 3.4.3, 3.4.4; 3.5.1, 3.5.2, 3.5.3; 3.6.1, 3.6.2; 3.7.1, 3.7.2; 3.8.1, 3.8.2, 3.8.3; 3.9.1, 3.9.2; 3.10.1, 3.10.2, 3.10.3; 3.11.1, 3.11.2; 3.12.1, 3.12.2, 3.12.3
	Fatores externos que influenciam a capacidade absorptiva	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimento do ambiente externo • Posição nas redes de conhecimento 	Daghfous (2004)	4.1.1, 4.1.2, 4.1.3; 4.2.1, 4.2.2, 4.1.3
	Mecanismos de assimilação do conhecimento externo	<ul style="list-style-type: none"> • Formas de assimilação do conhecimento no negócio de turismo rural 	Autio, Sapienza e Almeida (2000) Barkema e Vermeulen (1998) Cohen e Levinthal (1990) Dyer e Nobeoka (2000) Fichman e Kemerer (1997) Galunic e Rodan (1998) Gupta e Govindarajan (2000) Lane e Lubatkin (1998) Lane, Koka e Pathak (2006) Lane, Salk e Lyles (2001) Meeus, Oerlemans e Hage (2001) Shenkar e Li (1999) Van de Ven e Polley (1992) Van Den Bosch, Volberda e De Boer (1999) Zahra e George (2002)	5.1.1, 5.1.2, 5.1.3, 5.1.4, 5.1.5, 5.1.6, 5.1.7, 5.1.8, 5.1.9, 5.1.10
	Mecanismos de aplicação do conhecimento novo	<ul style="list-style-type: none"> • Formas de aplicação do conhecimento no negócio de turismo rural 	Cohen e Levinthal (1990; 1994) Lane, Koka e Pathak (2006) Zahra e George (2002) Parent, Roy e St-Jacques (2007)	6.1.1, 6.1.2, 6.1.3, 6.1.4

	Resultado da capacidade absorptiva	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Outputs</i> comerciais (produtos e serviços) • <i>Outputs</i> de conhecimento (geral, científico, técnico e organizacional) • A manutenção reforça, complementa e reorienta a base de conhecimento • <i>Performance</i> do turismo rural 	Cohen e Levinthal (1989; 1990) Zahra e George (2002) Lane, Koka e Pathak (2006) Niehof (2004)	7.1.1, 7.1.2; 7.2.1, 7.2.3; 7.3.1, 7.3.2
	Resultado da estratégia de diversificação	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação do conhecimento visando aos usuários finais • Facilidade em resolver problemas • Novas práticas integradas, processos, rotinas • Habilidade em transformar ativos em renda 	Parent, Roy e St-Jacques (2007)	8.1.1, 8.1.2; 8.2.1, 8.2.2; 8.3.1, 8.3.2; 8.4.1, 8.4.2

Quadro 9 - Capacidade Absortiva: subsídios informativos do roteiro de entrevista estruturado

Fonte: Elaboração própria.

Com relação às informações apresentadas no Quadro 9, que sistematiza os aspectos investigados com relação à capacidade absorptiva, é importante observar que foram entrevistados os proprietários (Fazendas Pedras Brancas e Tropeiro Camponês) e a administradora (Fazenda do Barreiro), os quais concordaram em participar da entrevista e responder ao roteiro de entrevista semi-estruturado.

Um ponto de destaque foi a falta de disponibilidade dos funcionários (nível operacional) para participar da entrevista. Conforme se observou na literatura sobre a capacidade absorptiva, percebeu-se que sua dinâmica ocorre e se desenvolve em várias dimensões de uma organização, incluindo diferentes níveis hierárquicos, o que, neste caso, não foi possível observar na realidade de propriedades rurais do agronegócio na perspectiva de seus funcionários.

3.4.2 Dados secundários

Os dados secundários tiveram a função de auxiliar no entendimento do que foi publicado sobre o assunto. Também serviram de referência para se desenvolver a parte relacionada com o turismo rural em Santa Catarina e no Rio Grande do Sul, utilizando informações disponíveis que culminaram para a identificação e posterior seleção das propriedades rurais estudadas nestes dois estados. Foram tomadas como fonte de dados para desenvolver esta parte os *sites* oficiais de informações estatísticas e econômicas, os órgãos oficiais dos governos municipal, estadual e federal, que forneceram informações sobre o setor

pesquisado; livros; artigos científicos publicados em revistas acadêmicas nacionais e internacionais, acessados a partir do Portal de Periódicos da Capes.

3.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

A técnica utilizada para analisar os dados coletados das entrevistas realizadas com os proprietários e funcionários das propriedades rurais foi a análise de conteúdo.

Para Bardin (1997, p. 42), a análise de conteúdo compreende “um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens”.

Nesse sentido, Franco (2003) concorda com Bardin (1997) mencionando que uma importante finalidade da análise de conteúdo é produzir inferências, o que permite ao analista tirar partido do tratamento das mensagens que manipula para entender (de maneira lógica) conhecimentos que extrapolem o conteúdo manifesto nas mensagens e que podem estar associados a outros elementos (como o emissor, suas condições de produção, seu meio abrangente, entre outros). Se a descrição é a primeira etapa necessária e se a interpretação é a última fase, a dedução é o procedimento intermediário, que vai permitir a passagem, explícita e controlada, da descrição à interpretação.

Na análise das contribuições de Bardin (1997), um aspecto importante mencionado pela autora quanto à técnica de análise de conteúdo faz consideração às etapas, em número de três, que devem ser seguidas neste tipo de análise: (a) pré-análise, (b) exploração do material, (c) tratamento dos resultados e interpretações, assim explicadas:

- a) **pré-análise:** contempla a organização com o uso de vários procedimentos, tais como a leitura flutuante, as hipóteses, os objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação (BARDIN, 1997);
- b) **exploração do material:** informa que nesse processo ocorre a codificação dos dados com base nas unidades de registro;
- c) **tratamento dos resultados e interpretação:** neste momento se faz a categorização, ou seja, a classificação dos elementos segundo suas semelhanças e

por diferenciação, com posterior reagrupamento, em razão de características comuns.

Nesse sentido, a análise dos dados coletados junto às três propriedades de turismo rural foi realizada inspirando-se na proposta de Bardin (1997).

Observação importante considerada por Bardin (2007) refere-se ao fato de que para classificar os elementos em categorias é preciso identificar o que eles têm em comum, o que permite seu agrupamento. Neste ponto, entendido como pré-análise, alocaram-se as transcrições das entrevistas conforme as categorias e temas previamente determinados, o que se justifica pela proposta de formulação de uma estrutura de análise que foi exercitada e que necessitou do estabelecimento de categorias determinadas *a priori*, conforme mencionado anteriormente, não sendo necessária a codificação dos dados em função das unidades de registro, conforme é sugerido por Bardin (2007).

Na etapa entendida como exploração do material, buscou-se obter as primeiras orientações e impressões em relação ao conteúdo das respostas, ou seja, verificou-se se de fato as respostas alcançadas estavam alinhadas aos objetivos do estudo. Nesta etapa a complexidade foi reduzida e a pré-análise foi facilitada em razão de já terem sido determinadas categorias e temas *a priori*.

Nota-se que a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que trabalha com a palavra, permitindo, de forma prática e objetiva, produzir inferências do conteúdo da comunicação de um texto replicáveis ao seu contexto social. Na análise de conteúdo, o texto é um meio de expressão do sujeito, com o qual o analista busca categorizar as unidades de texto (palavras ou frases) que se repetem, inferindo uma expressão que as represente (BARDIN, 2007). Complementando essas ideias, Bauer e Gaskell (2007) mencionam que um parágrafo fornece a oportunidade para comentários extensos, explorando todas as ambiguidades e nuances da linguagem, e a análise de conteúdo, contrastando a isso, reduz a complexidade de uma coleção de textos.

Ainda na etapa entendida como exploração do material, em termos operacionais, estabelecem-se relações entre as respostas encontradas e a estrutura de análise formulada. Uma observação importante quanto à análise dos dados sobre a estrutura de análise. Esse é o ponto alto da análise que, de certa forma, conforme os objetivos delimitados, aglutina praticamente todos os elementos resultantes da pesquisa.

Assim, é a inferência que confere ao procedimento relevância teórica, uma vez que implica, pelo menos, uma comparação, já que a informação puramente descritiva sobre o

conteúdo é de pequeno valor. Um dado sobre o conteúdo de uma mensagem é sem sentido até que seja relacionado a outros dados e o vínculo entre eles seja representado por alguma forma de teoria. Diante disso, o tratamento dos resultados e a interpretação fundamentam-se no objetivo geral desta tese, que é o de elaborar uma estrutura de análise que permitia observar o desenvolvimento de estratégias de diversificação de sustento em propriedades rurais e o processo da capacidade absorptiva no turismo rural.

Entretanto, tomando-se os objetivos específicos como referenciais, reforça-se a argumentação de que já existem categorias de análise previamente delimitadas pela pesquisadora que se basearam na revisão teórica.

Portanto, o que se pôde notar é que, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, a técnica de análise de conteúdo selecionada para a análise do material gerado pelas entrevistas foi a mais adequada em termos de operacionalização da pesquisa, o que implicou um constante repasse de materiais de referência ao estudo, estabelecendo articulações entre os dados e os referenciais teóricos da pesquisa, conforme os objetivos propostos, dentre os quais, está a aplicação da estrutura de análise.

4 ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS DA PESQUISA

Esta seção tem como objetivo apresentar os resultados da análise dos dados. Inicia-se com a apresentação do turismo rural em Lages e Santa Catarina, incluindo uma breve descrição dos municípios em que se realizou a pesquisa; após, é apresentada a caracterização das propriedades rurais de turismo rural. Na sequência, apresenta-se a análise do processo de desenvolvimento de estratégias de diversificação a partir da combinação dos capitais disponíveis; no próximo item, os dados coletados relacionados à capacidade absorptiva na estratégia de diversificação de sustento rural, e, por fim, a Estrutura de Análise da Estratégia de Diversificação de Sustento e a Capacidade Absortiva no Turismo Rural.

4.1 TURISMO RURAL EM SANTA CATARINA: UMA VISÃO GERAL DO MUNICÍPIO DE LAGES

O estado de Santa Catarina, por ser pioneiro no turismo rural, ao longo do tempo vem se organizando para oferecer lazer e recreação para aqueles que procuram esta forma de lazer. Do litoral ao oeste, do norte ao planalto sul, identificam-se opções de roteiros para usufruir das belezas naturais do estado, divertimento e descanso.

Cabe mencionar que existe uma divisão de seis regiões com turismo rural no estado: Norte, Sul, Oeste, região Serrana, Litoral Centro e Vale do Itajaí. No caso da região Serrana, a paisagem, aliada às baixas temperaturas, compõe um cenário atípico em comparação às demais regiões do estado e do Brasil. Nessa região, o turismo rural ganha um ar rústico e introspectivo, e a tradição campeira, o estilo das acomodações dos hotéis-fazenda, a paisagem da serra, a mata das araucárias, a culinária e os costumes do dia-a-dia das pessoas podem ser observados.

O município apresenta como ponto forte em belezas naturais. Geograficamente, Lages é privilegiada pela natureza e pelo clima, onde as coxilhas despontam como um potencial turístico, fundamental ao turismo no meio rural. Em alguns locais encontram-se formações rochosas areníticas de formas exóticas e curiosas, que contribuem para o embelezamento da paisagem. Um fator relevante é que Lages está localizada num ponto estratégico, identificado como corredor turístico (BR 116/BR 282).

O clima é o subtropical, com temperaturas que oscilam na média de 14,3 °C, com a máxima alcançando 35 °C e a mínima pode chegar a -7,4 °C. Os meses de maior calor são os de dezembro, janeiro, fevereiro e março e os meses mais chuvosos, os de maio, junho, julho e agosto. Na estação do inverno, o frio é a atração. É nessa época que a paisagem da região se assemelha à europeia, podendo ser registradas temperaturas negativas com a ocorrência de geadas intensas. A ocorrência da neve pode ser verificada na cidade de São Joaquim com maior frequência e intensidade.

Cabe mencionar que o relevo do município compreende dois tipos de formação rochosa, com as rochas mais antigas compreendendo as formações com uma mistura de rochas sedimentares (arenitos, siltitos e argelitos). A maior parte do município apresenta acentuada uniformidade geológica, sendo coberta pelos derrames de lavas de origem vulcânicas na formação da Serra Geral.

Pode-se notar que, com a ocorrência de um relevo ondulado e associado à pedregosidade, reduz-se drasticamente a área aproveitável para a agricultura mecanizada intensiva. Os solos são em sua maioria derivados de rochas ácidas e básicas. Dadas as características dos materiais de origem e de clima, os solos da região são ácidos, com teor de alumínio trocável de médio a alto, baixa maturação de bases, baixo teor de matéria orgânica.

A vegetação é formada por mata nativa de araucária, associada a outras espécies, como canela, bracatinga e outras. A maior parte da vegetação é formada por pastagem nativa, associada às espécies arbóreas, como vassouras, carqueja, dentre outras. A mata de araucária ocupa um espaço superior, sendo as lauráceas as espécies mais importantes no segundo estrato arbóreo.

A mata araucária é a vegetação predominante no Planalto Serrano; a floresta araucária é frequentemente entrecortada por extensas áreas de pastagens nativas. É composta também de campos limpos (são compostos de espécies herbáceas das famílias *Gramineae*, *Cyperaceae*, *Compositae*, *Leguminosae* e *Verbenaceae*), campos sujos (neles ocorrem arbustos com muita frequência, especialmente *Baccharis gaudichandiana*, *B. uncinella*, *Pteridium agilinum* e *Eryngium*) e campos de inundação (ocorrem nas margens dos rios, onde predominam gramíneas cespitosas do tipo *Hypogynium virgatun*, *Andropogon lateralis*, *a leucostachyus* e *a macrothryx*).

Quanto aos recursos hídricos, o município conta com uma rede de pequenos rios bem distribuídos: o Caveiras, Lava Tudo, Pelotinhas, Pelotas e Canoas, todos com águas pouco poluídas, com exceção do rio Caveiras a jusante da cidade de Lages, assim como os córregos

que cortam a cidade. Além desses, Lages conta com rios urbanos, os quais são identificados como rio Passo Fundo, Carahá, Caveiras e Ponte Grande.

Além dessas considerações, cabe mencionar que para turistas que apreciam a paisagem a região abriga a Serra do Rio do Rastro, que também oferece condições para a prática de esportes ecológicos. Os turistas podem usufruir nesta região de esportes de aventura, como *trekking*, escaladas, *rafting*, trilhas para *mountain bike* e passeios a cavalo.

A história de Lages inicia-se em 1766, quando o governador da capitania de São Paulo, antiga proprietária da região, incumbiu o bandeirante Correia Pinto de fundar um povoado. A localidade deveria servir como defesa contra a invasão dos castelhanos que cobiçavam as terras, ao mesmo tempo em que ofereceria proteção aos tropeiros e viajantes que cruzavam o Planalto Serrano transportando gado do Rio Grande do Sul para São Paulo. A fundação do povoado de Nossa Senhora dos Prazeres dos Campos das Lajes foi oficializada em 22 de novembro de 1766. Em maio de 1771, a povoação foi elevada à categoria de vila, permanecendo assim até 1820, quando foi desanexada de São Paulo e passou a fazer parte de Santa Catarina. O antigo nome só foi substituído por Lages, em 1960.

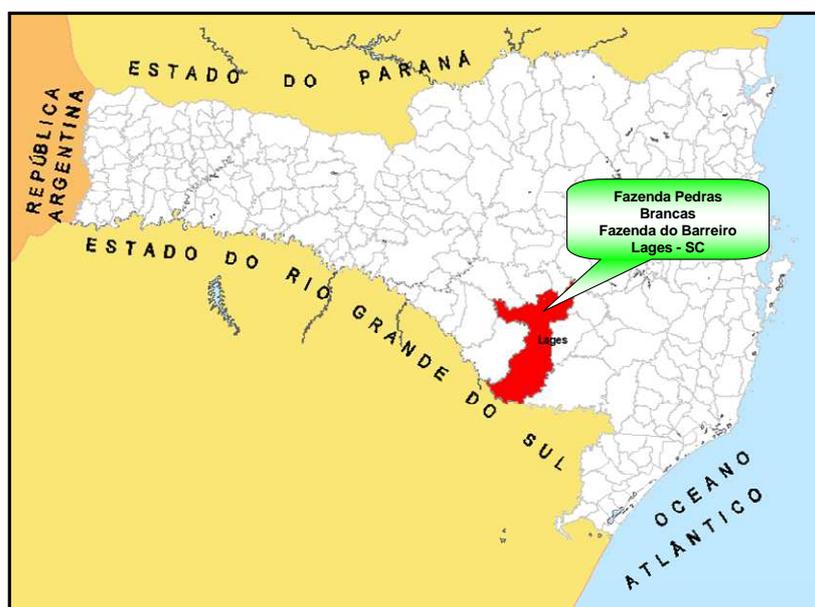


Figura 8 - Mapa indicativo do município de Lages e das propriedades rurais selecionadas

Fonte: SANTA CATARINA (b). Mapa interativo. Disponível em <http://www.mapainterativo.ciasc.gov.br/sc.phtml>. Acesso em: jun. 2008.

Economicamente, Lages ficou conhecida inicialmente pela sua tradição na pecuária. Seus primeiros ciclos econômicos, no princípio do século, foram os do couro, da carne e da erva-mate. Ainda hoje o município tem o maior rebanho bovino do estado, com cerca de

76.000 cabeças. O ciclo econômico que se seguiu foi o da madeira, cujo auge ocorreu entre 1950 e 1960.

Diante dessas observações, em complemento, alguns aspectos podem ser destacados com relação ao município selecionado, conforme se pode notar no Quadro 10.

Data de fundação	22 de novembro de 1776
Principais atividades econômicas	Turismo, agricultura e pecuária.
População	161.583 mil habitantes
Colonização	Italiana, portuguesa, espanhola e alemã
Localização	Planalto Serrano, a 223km de Florianópolis
Área	2.651,4 Km ²
Clima	Subtropical, com ocorrência de geadas e nevascas no inverno
Altitude	904m acima do nível do mar

Quadro 10 - Resumo estatístico do município de Lages/ SC

Fonte: LAGES. Perfil do município. Disponível em <<http://www.lages.sc.gov.br/cidade/perfil.php>>. Acesso em: abr. 2009.

Com relação aos destaques do município, segundo o Quadro 10, o turismo rural ganha espaço de destaque. Em hospedagens rústicas, os visitantes podem aproveitar o dia-a-dia de uma fazenda, experimentar a “lida campeira” e ser recebidos como visitantes pelas famílias. Nos restaurantes das fazendas são comuns as refeições típicas baseadas na cultura local.

Em se tratando do desenvolvimento do turismo, Lages é a grande cidade do Planalto Serrano. Com 236 anos de história, a população busca preservar a cultura da terra, os campos nativos e demais recursos naturais que compõem a sua beleza, que é um dos principais atrativos para os visitantes e apreciadores do turismo rural. Além disso, o município de Lages possui um diversificado parque industrial, comercial e de serviços. Conhecida como “Capital Nacional do Turismo Rural”, é ainda mais atraente no inverno, quando fortes geadas e nevascas criam cenários atrativos para os turistas. Anualmente ocorre a Festa Nacional do Pinhão, fruto da araucária, árvore abundante na região.

No entanto, Lages se localiza numa região que pode ser considerada como menos desenvolvida na análise socioeconômica, quando comparada com as demais do estado. Os valores de Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDH-M) e renda *per capita* do município, analisados nos anos de 1991 e 2000, são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 - Comparação da renda per capita média em R\$ e IDH de Lages com o do Estado de Santa Catarina (1991 e 2000)

Município/Estado	Renda per capita média em R\$ (1991)	Renda per capita média em R\$ (2000)	Índice de Desenvolvimento Humano (1991)	Índice de Desenvolvimento Humano (2000)
Lages (SC)	216,95	335,45	0,731	0,813
Santa Catarina	232,27	348,72	0,748	0,822

Fonte: ADHB – Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil (2005).

Analisando-se o município de Lages e a evolução da renda *per capita* de 1991 para 2000, nota-se que existe uma evolução positiva que foi acompanhada pelo IDH-M. No entanto, apesar dessa evolução, apresenta uma renda *per capita* inferior à média calculada no estado de Santa Catarina, conforme se pode notar na Tabela 1.

Os dados apontam a desigualdade da região na comparação com os demais municípios do estado e também diferenças existentes entre os próprios municípios regionais. Goularti Filho (2002), Costa (1982) e Munarin (1999) mencionam que um dos fatores responsáveis por tais desigualdades socioeconômicas pode estar vinculado ao processo histórico de formação econômica e social da região, baseado na exploração de recursos naturais, como a araucária, na produção extensiva de gado e em atividades econômicas de baixo valor agregado, como a agricultura de subsistência. Isto se agrava pelas características do solo (pedregoso e inapropriado para agricultura de larga escala) e pelas condições climáticas (temperaturas amenas no verão e frias no inverno). Estas duas variáveis implicam a limitação de desenvolvimento de atividades produtivas ligadas ao agronegócio local. No entanto, vêm sendo amenizadas recentemente com a organização comercial em torno do turismo rural, da fruticultura de clima temperado e do desenvolvimento do setor de florestamento e reflorestamento comercial.

Conforme dados de Santa Catarina (2007-a), o setor de prestação de serviços de turismo rural oferecido no município de Lages conta com seis propriedades rurais que exploram esta atividade, que são: Fazenda do Barreiro, Fazenda Pedras Brancas (pioneira no turismo rural), Fazenda Refúgio do Lago, Fazenda Dourado, Hotel Fazenda do Boqueirão e Fazenda Aza Verde. No entanto, como se pôde observar no momento da coleta de dados e interação com os selecionados para pesquisa, existe uma certa divergência quanto à precisão no número de estabelecimentos agropecuários que oferecem o serviço de turismo rural que foram cadastrados e aqueles que, de fato, estão funcionando.

As fazendas atuam na pecuária de corte e leiteira, equinos, ovinos, aves e em atividades de entretenimento aos turistas; são, geralmente, dirigidas pelos proprietários,

família, peões e capatazes, que fazem o dia-a-dia de campo (BLOS, 2005). A preocupação das fazendas é a de oferecer conforto, bons serviços e, geralmente, estrutura para eventos. O turismo rural em Lages foi criado em razão da necessidade de prolongar a permanência dos visitantes na cidade e na região, utilizando a estrutura das propriedades rurais como alternativa de visitação e valorização do contato com a natureza. A partir de então, as propriedades rurais vêm estruturando suas atividades, buscando oferecer conforto, bons serviços e, geralmente, estrutura para eventos.

4.2 TURISMO RURAL NO RIO GRANDE DO SUL: UMA VISÃO GERAL DO MUNICÍPIO DE PASSO FUNDO

No caso do Rio Grande do Sul, o turismo rural teve seu início aproximadamente em 1993. De acordo com o Estado do Rio Grande do Sul (2007), o turismo rural encontra no estado possibilidades positivas para o seu desenvolvimento. Com extensas pradarias e regiões montanhosas, a natureza encarrega-se de oferecer o cenário ideal para a prática desta modalidade turística.

O estado adotou diferentes características, quer em razão de culturas regionais, quer da dinâmica dos insumos e fatores que compõem cada projeto, havendo quatro classificações para identificar o turismo rural: casas de fazenda, casas de colônia, fazenda e hospedarias e hospedarias coloniais. Conta com mais de duzentas propriedades cadastradas no estado e distribuídas nas nove zonas turísticas gaúchas: Metropolitana, Litoral Norte, Serra, Central, Vales, Missões, Hidrominerais, Sul e Pampa.

O programa de turismo rural gaúcho é dirigido aos estabelecimentos comprometidos com a produção agropecuária, buscando agregar valores a produtos e serviços diretamente vinculados à rotina desses empreendimentos. Trata-se de uma atividade complementar que auxilia cada vez mais na manutenção do homem do campo, resultando em benefícios de ordem social, econômica e de qualidade, além de proporcionar momentos de lazer e entretenimento (RIO GRANDE DO SUL, 2007).

O município de Passo Fundo, situado na região central e conhecido como “Capital do Planalto Médio”, assume o papel de principal cidade da região Norte do estado, principalmente pela sua posição privilegiada em relação ao Mercosul. É um dos principais eixos econômicos da América do Sul, possuindo um dos mais importantes entroncamentos

rodoviários do estado; assim, favorece o rápido acesso por estradas asfaltadas às principais cidades do centro e sul do Brasil e dos países vizinhos, além de contar com infraestrutura ferroviária e aeroviária que complementam as opções de logística oferecidas pelo município (PASSO FUNDO, 2007).

Data de fundação	28 de janeiro de 1857
Principais atividades econômicas	indústria, agricultura e pecuária.
População	185.674 habitantes
Colonização	Italiana, espanhola e alemã
Localização	Região Noroeste, a 290km de Porto Alegre
Área	780,4 km ²
Clima	Temperado subtropical
Altitude	687m acima do nível do mar

Quadro 11 - Resumo estatístico do município de Passo Fundo/ RS

Fonte: **Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul** – FEE (a). Resumo Estatístico. Disponível em <http://www.fee.rs.gov.br/sitefee/pt/content/estatisticas/pg_populacao_tabela_03.php?ano=2006&letra=P&nome=Passo+Fundo>. Acesso em: jul. 2008.

Além das informações observadas no Quadro 11, pode-se mencionar que o município teve sua fundação historicamente caracterizada por pequenas e médias propriedades agrícolas, apresentando nos últimos anos uma transformação na sua estrutura produtiva, que passou de uma economia estritamente agrícola para um amplo desenvolvimento urbano baseado na indústria, comércio e serviços. Entretanto, continua com significativa importância na agricultura brasileira, especialmente na produção de soja.

Com relação à sua população, a qual se distribui em rural e urbana, a Tabela 2 apresenta a evolução, que compreende os anos de 1970, 1980, 1991 e 2000.

Tabela 2 - Evolução população rural e urbana de Passo Fundo (1970-2000)

Ano	Rural	Rural (em %)	Urbana	Urbana (em %)	Total
1970	23.113	24,63	70.737	75,37	93.850
1980	15.683	12,94	105.472	87,06	121.155
1991	10.030	6,81	137.288	93,19	147.318
2000	4.694	2,79	163.764	97,21	168.458

Fonte: **Fundação das Associações dos Municípios do Rio Grande do Sul** – FAMURS. População Total de Passo Fundo. Disponível em <http://www.portalmunicipal.org.br/entidades/famurs/demografia/mu_dem_pop_total.asp?iIdEnt=5523&iIdMun=100143287>. Acesso em: jul. 2008.

Como se pode notar na apresentação da Tabela 2, existe uma redução ao longo dos anos da população rural em Passo Fundo e, em oposição, a população urbana aumenta no mesmo período analisado. Tais variações, em especial a da população urbana, dá-se em razão de que Passo Fundo é um município que tem sua base econômica na prestação de serviços, comércio e indústria, ficando por último a representatividade da produção primária, entendida

pela população rural. Além disso, observa-se uma concentração de áreas nas mãos de grandes produtores, o que influencia na identificação de pequenas propriedades e também pode explicar a redução da população rural.

Dados recentes fornecidos pela Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul (2007-a) informam que a população total no ano de 2006 em Passo Fundo era de 185.674 habitantes, sendo 181.800 (97,91%) alocados na zona urbana e 3.874 (2,09%) na zona rural.

Outro aspecto importante é que Passo Fundo e municípios vizinhos fazem parte da chamada “Região da Produção”, que, como o próprio nome sugere, é conhecida pela sua importância histórica na produção agropecuária, em especial, pela produção de grãos. No contexto dos Conselhos de Desenvolvimento Regionais, a região faz parte do Conselho de Desenvolvimento da Região da Produção (Condepro).

Em se tratando de aspectos vinculados ao desenvolvimento de novos empreendimentos em Passo Fundo, a análise da renda *per capita* e IDH-M e do estado, torna relevante neste estudo, conforme se pode notar na Tabela 3.

Tabela 3 - Comparação da renda per capita média em R\$ e IDH de Passo Fundo com os do Estado do Rio Grande do Sul (1991 e 2000)

Município/Estado	Renda <i>per capita</i> média em R\$ (1991)	Renda <i>per capita</i> média em R\$ (2000)	Índice de Desenvolvimento Humano (1991)	Índice de Desenvolvimento Humano (2000)
Passo Fundo (RS)	286,59	405,647	0,756	0,804
Rio Grande do Sul	261,30	357,74	0,753	0,814

Fonte: ADHB – Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil (2005).

Conforme se pode observar na Tabela 3, ao analisar a renda *per capita* de Passo Fundo nos anos de 1991 e 1992 nota-se uma evolução significativa que também é acompanhada pela análise do IDH-M. Por outro lado, também se pode notar que a renda *per capita* observada nos mesmos anos apresenta-se acima à média identificada no Estado e, no caso do IDH do Rio Grande do Sul, os índices ficam relativamente próximos nessa comparação.

No município de Passo Fundo a questão do turismo rural não é diferente do resto do país, pois o seu desenvolvimento emerge em razão da possibilidade de tornar se uma cidade turística, pela exploração de sua beleza, educação, tradição e, sobretudo, da sua cultura. A curiosidade de conhecer novas culturas, costumes, tradições, a busca de informações e interação com outras pessoas possibilitam o desenvolvimento das atividades turísticas. Portanto, é uma atividade nova que demanda estímulo, estudo e planejamento, os quais

podem ser impulsionados por pesquisas que dêem sustentação técnica considerando os diferentes tipos de produtos oferecidos.

Observa-se, então, que Passo Fundo possui condições para a exploração do setor turístico, visto que atrai um grande número de visitantes para lazer, trabalho, compras e para o próprio turismo. Conta com uma rede hoteleira que combina um número variado de serviços diversificados, oferecendo suporte aos eventos, tais como a Jornada Nacional de Literatura, o Festival Internacional do Folclore, o Rodeio Internacional, a Efrica, seminários e congressos acadêmicos e profissionais realizados pelas instituições de ensino superior, entidades setoriais e empresas locais.

É importante destacar que em algumas regiões brasileiras são os próprios produtores rurais que se configuram como estrategistas e criam programas e projetos originais para o seu desenvolvimento. No meio comercial brasileiro, por exemplo, já se detecta a venda de vários “circuitos” ou “rotas turísticas”. A criação desses produtos turísticos acontece não só quando o poder público cria ou apoia políticas integradas de desenvolvimento, mas quando os empreendedores se unem em associações, ou quando ambos, poder público e empreendedores, elaboram estratégias conjuntas para o desenvolvimento do turismo em áreas rurais (TULIK, 2003).

Com relação ao desenvolvimento de “rotas turísticas”, vale destacar que este tipo de projeto contribui para o desenvolvimento das atividades turísticas também no município de Passo Fundo. Nesse sentido, dentro da Macrorregional da Região Turística Uva e Vinho da Serra Gaúcha foi criada a “Rota dos Trigais”, que engloba os municípios de Casca, Marau, Passo Fundo, Santo Antônio do Palma e Vila Maria, no Planalto do Rio Grande do Sul.

A Rota dos Trigais traz em sua bagagem a marca da cultura e tradição, preservando usos e costumes dos descendentes de imigrantes italianos e poloneses habitantes desta região, que contribuíram com a formação do povo gaúcho, originando grande riqueza de atrativos. Nesta região, as videiras diminuem dando lugar aos trigais, que diversificam a economia, aliada à força de trabalho, gastronomia, tradicionalismo gaúcho, romarias e templos religiosos, arquitetura italiana e polonesa, produtos artesanais, literatura e eventos técnico-científicos e culturais, formando um contexto diversificado, de saberes, de crenças e hábitos peculiares.

Um de seus maiores patrimônios está na natureza exuberante ainda preservada, que possibilita aos visitantes passeios junto à mata nativa, com uma flora e fauna ricas em espécies, riachos de águas cristalinas que proporcionam relaxantes banhos de cachoeira, além de outros esportes de aventura na natureza. Quando se discutem as possibilidades de

desenvolvimento do turismo e lazer em Passo Fundo, vale destacar algumas peculiaridades que podem resultar em fatores propulsores e limitadores de implementação de estratégias de diversificação de propriedades rurais, tais como o clima, o relevo, a vegetação e os recursos hídricos.

Analisando o clima, o que predomina é o temperado (subtropical úmido), com chuvas de agosto a outubro. A precipitação pluviométrica é de 1.714 mm e chove aproximadamente 108 mm por ano. A temperatura média oscila entre 12,3 e 23,5 °C. Nos meses de inverno é comum a ocorrências de geadas, sendo as nevasdas ocorrências atípicas. Os ventos em geral sopram a uma velocidade média 15,5 km/hora (PASSO FUNDO, 2000).

De acordo com Costa *et al.* (2004), com relação aos aspectos ambientais a região, cuja área é de aproximadamente 12.509,90 km² (42% da superfície do estado), apresenta um clima com características subtropicais, em geral com temperaturas médias anuais inferiores às ocorridas nas demais regiões do estado. Conforme é mencionado pelos autores, para que se possa alcançar um desenvolvimento regional sustentável a preservação dos solos, das matas ciliares, da biodiversidade e das águas apresenta-se como condição *sine qua non*.

Com relação ao relevo de Passo Fundo, o solo é remanescente de derrames basálticos profundos. Existe a predominância de terras férteis, com culturas anuais adaptadas, o que contribui para a produtividade nas atividades agrícolas (PASSO FUNDO, 2000). Quanto à vegetação, predominam os campos, com matas em forma de galerias com diversas espécies.

No tocante à hidrografia do município e região, destacam-se os seguintes cursos d'água: rios Passo Fundo, Jacuí, da Várzea, Peixe, Taquari, Erval Grande e a cachoeira do Taquari. Verifica-se também a presença de reservatórios e lagos artificiais, tais como as barragens de Ernestina e Capinguí. A elevação do relevo para Coxilha Geral (Coxilha Grande do Albardão) do estado e pelo seu dorso, que constitui o divisor de águas das importantes bacias hidrográficas do Uruguai e do Jacuí, leva a que arroios, sangas e rios da região tomem a direção dessas (COSTA *et al.*, 2004).

Entre os ativos ambientais da região pode-se destacar o rio Passo Fundo (do qual proveio o nome do município), que, além de sua importância histórica, é importante para as atividades econômicas do município e da região; está inserido na bacia hidrográfica Passo Fundo/Várzea, que abrange um total de 66 municípios, 15 dos quais pertencem à Região da Produção. O mesmo rio é responsável pelo abastecimento de 60% da água do município, além de ser fonte de geração de energia, agricultura. No caso da água, seus múltiplos usos geram inúmeros benefícios, que poderão ser utilizados diretamente, através do banho, da pesca, da

navegação, da irrigação, entre outros, bem como indiretamente, como meio recreativo, neste caso, o turismo rural.

Nesse sentido, percebe-se que algumas propriedades rurais, para se adaptar aos novos contextos gerados por perda de competitividade de suas atividades agrícolas e pecuárias, reformulam suas estratégias de atuação e inserem-se em novas atividades. Estas podem surgir da revisão das formas de acesso aos recursos produtivos ou da otimização destes em combinações ímpares, capazes de gerar vantagens competitivas duradouras, ou seja, buscando superar momentos de crise, uma revisão das estratégias usadas pode desencadear o desenvolvimento de novos produtos, processos de produção e serviços, os quais podem culminar em oportunidades de inserção em mercados até então desconhecidos ou não experimentados pelo pequeno produtor rural.

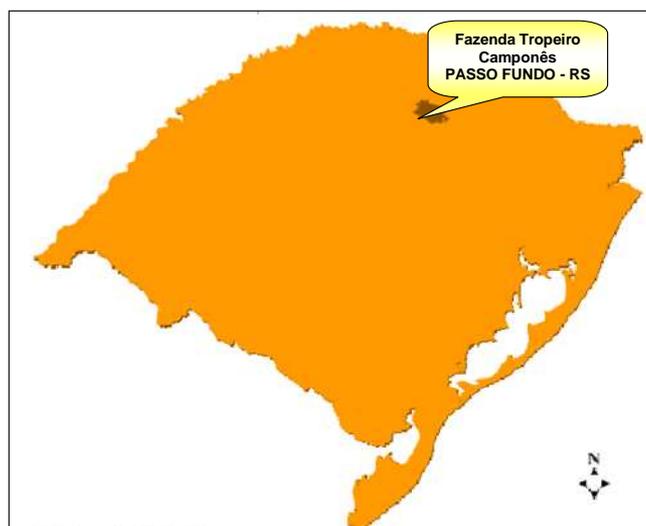


Figura 9 - Mapa indicativo do município de Passo Fundo e da propriedade rural

Fonte: FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA DO RIO GRANDE DO SUL – FEE (b). Mapa do Rio Grande do Sul: município e Passo Fundo. Disponível em <

http://www.fee.rs.gov.br/sitefee/pt/content/resumo/pg_municipios_detalhe.php?municipio=Passo+Fundo>.

Acesso em: jul. 2008.

Em Passo Fundo, as iniciativas de desenvolvimento do turismo rural podem ser consideradas recentes. Nesse sentido, a Fazenda Tropeiro Camponês é a única propriedade rural da região que oferece o serviço de turismo rural e que se encontra num nível maior de organização, profissionalização e desenvolvimento, recebendo não só turistas nacionais, mas também estrangeiros.

4.3 CARACTERIZAÇÃO DAS PROPRIEDADES RURAIS DE TURISMO RURAL

As três propriedades rurais analisadas nesse estudo foram selecionadas segundo os critérios já apresentados no capítulo 3 desta tese. Metodologicamente, o que se buscou foi enfatizar os dados coletados com o intuito de encontrar consistência com a estrutura de análise proposta, procurando captar o máximo de elementos que se alinham aos dois referenciais usados. Os três casos estudados são analisados a seguir.

4.3.1 Fazenda Pedras Brancas

4.3.1.1 Identificação e inserção da propriedade rural

Situada no Planalto Serrano Catarinense, a Fazenda Pedras Brancas foi fundada pelo coronel Vicente Gamborgi no ano de 1894 e ao longo do tempo foi sendo ampliada com a compra de novas extensões de terra. Hoje está na quarta geração da família Gamborgi.

Entendendo que é uma propriedade tipicamente familiar e que resiste ao longo do tempo, em 1985, num projeto pioneiro no Brasil, Sonia Gamborgi e seu esposo resolveram abrir a fazenda para a visita de turistas. Na época, o proprietário ocupava cargo político na administração municipal e tinha a preocupação política de encontrar alternativas ao setor agropecuário em crise e fazer com que os visitantes que transitavam por Lages permanecessem por mais tempo no município. Foi aí que, percebendo como atrativo potencial as fazendas centenárias, iniciou, no mesmo ano, o negócio do turismo rural.

A preocupação era a de encontrar alternativas que não se fixassem somente na agropecuária. Então, a ideia de promover formas de desenvolvimento regional elegeu o setor de turismo rural, que se respaldou em peculiaridades da região, especialmente nas relacionadas com o clima frio, típico da região serrana, a cultura e culinária local, bem como a existência de fazendas centenárias no município. O objetivo era mostrar o funcionamento das fazendas, abrir as portas para os visitantes para conhecessem as vivências desenvolvidas nesses espaços.

O marco de funcionamento do turismo rural na Fazenda Pedras Brancas aconteceu em abril de 1985, quando ofereceu aos turistas da agência de turismo CVC que estavam hospedados num hotel de Lages um almoço típico, acompanhado por apresentações artísticas de um grupo de dança de folclore e músicos locais. No mesmo mês, a fazenda recebeu mais de dez ônibus e, a partir da experiência de sucesso, foi iniciada a preparação de instalações adequadas para hospedagem, conforme a demanda inicial.

Por iniciativa de seus proprietários e demais membros da família rural, apoiados por um grupo de amigos, atualmente a Fazenda Pedras Brancas ostenta o *status* de pioneira do turismo rural no Brasil. Sua área atual é de 1.800 há, dos quais 100 ha são dedicados à criação de cavalos crioulos; 280 ha, para a pecuária; 100 ha, ao cultivo de pastagens. O restante da área não permite o desenvolvimento de atividades produtivas que sejam viáveis, principalmente em razão do relevo e da constituição rochosa do solo.

A área não aproveitada na agropecuária é objeto de exploração no turismo rural, uma vez que na fazenda o turista pode desfrutar de caminhadas ecológicas, cavalgadas, passeios de charretes, passeios de pôneis, pescaria em açudes. O novo empreendimento conta com um sócio externo, o Adventure Park, que iniciou suas atividades no final de 2008, oferecendo aos seus turistas atrativos como a tirolesa, o *rapel*, a escalada e o *trekking*. Assim, nota-se que, na Fazenda Pedras Brancas e, em especial, no turismo rural, a exploração dos recursos naturais revelou-se um ponto forte, os quais estariam ociosos na produção agropecuária. Segundo a proprietária:

Ainda tenho o plano de explorar mais a água mineral, que tem propriedades de rejuvenescimento, e já estou planejando construir um balneário. Já uso a água para a piscina térmica e também em banhos de ofurô. Quero explorar mais a água para banho, que é a segunda melhor do Brasil para esta finalidade (informação verbal)².

Conforme dados da entrevista, ainda se integram ao *portfolio* de serviços oferecidos aos turistas massoterapia, *reiki*, sauna, além da contação de causos e histórias da Serra Catarinense, música ao vivo, fogo de chão, ordenha, entre outros. Há também iniciativas de comercialização de produtos típicos da região, como o artesanato, mesmo que em baixa escala. Outro aspecto verificado na Pedras Brancas refere-se ao público frequentador. Conforme se pôde analisar, no mês de julho a demanda maior é de turistas paulistas e, no restante do ano, esta é preenchida com turistas dos estados do Paraná, Rio Grande do Sul, litoral de Santa Catarina e também estrangeiros.

² Entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas Sonia Gamborgi.

Quanto à classe social do público frequentador, é na sua maioria pertencente às classes alta e média e com faixa etária diversa, assim como suas ocupações profissionais. Nos meses de outubro a dezembro existe uma demanda acentuada por parte de alunos de escolas; já famílias, grupos e frequentadores individuais, entre outros, apresentam variação na época do ano.

Por sua vez, a entrevista realizada com a proprietária revelou que o turista que busca o rural já sabe o que vai encontrar; dessa forma, a fazenda se prepara para atender às exigências de acordo com as especificidades do serviço. Observação importante feita pela proprietária é que a política da gestão consiste em privilegiar a parceria com agências de viagens, uma vez que toda agência que queira estabelecer parceria tem de visitar a propriedade e ver como funciona o serviço. Não são realizadas parcerias com agências que não obedeçam a essa exigência.

Quanto ao potencial de desenvolvimento de novos produtos e serviços na propriedade, observaram-se oportunidades relacionadas às cavalgadas e às trilhas; a água mineral também pode ser identificada como potencial para novas aplicações; a terapia ocupacional, como potencial de recreação e complementação dos demais serviços; e, em especial, uma exploração estratégica das rotas turísticas, como, por exemplo, do queijo, da lenha e do artesanato, identificadas como oportunidades pela proprietária da Pedras Brancas.

Com relação à adequação das instalações, o que se pôde captar da análise da entrevista é que a fazenda tem capacidade para hospedar aproximadamente cem pessoas, oferecendo quatro refeições (café, almoço, café da tarde e jantar); conta com 32 acomodações com banheiros individuais, cada um comportando quatro pessoas, cuidadosamente decorados com motivos típicos da região, que é a identidade do turismo rural.

O acesso do turista à fazenda compreende uma distância de 700m de estrada sem pavimentação. Uma das reivindicações da Pedras Brancas relaciona-se à precariedade de sinalização indicativa das propriedades de turismo rural no município. Por se tratar de uma propriedade que se localiza no meio rural, a fazenda tem acesso a energia elétrica, telefone e internet, sendo estes, imprescindíveis como ferramentas de comunicação na atualidade.

Com relação às condições de saneamento, a proprietária informou que realiza sistematicamente a análise da água, sendo suas principais fontes de captação um poço artesiano e mais quatro naturais. Também se verificou a adequação em termos de destinos finais dos dejetos humanos através de fossas e, quanto ao lixo produzido, a coleta é realizada pela Prefeitura Municipal.

4.3.1.2 A implantação da atividade turística

Assim como em outras partes do Brasil e do mundo, a busca de outras fontes de sustento é, geralmente, motivada por pressões de diversas naturezas. No caso da Fazenda Pedras Brancas, isto não foi diferente. A principal motivação que influenciou a implantação do turismo rural, uma atividade diversificada na propriedade rural, foi, num primeiro momento, a ideia de movimentar a economia municipal, principalmente em razão da baixa remuneração da atividade agropecuária, a bovinocultura de corte, bem como o final do ciclo da madeira, atividade largamente explorada na região e que até hoje possui representatividade que justifica a instalação de uma indústria de celulose em Lages.

Por se tratar de uma atividade nova, de que a família rural não tinha conhecimento específico, a proprietária buscou apoio inicial junto ao Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas e Micro Empresas (Sebrae) na época da implantação do turismo rural. Segundo ela, esta instituição não atendeu a suas expectativas e, a partir de então, resolveu trabalhar sem a ajuda desses profissionais. Mesmo assim, buscou auxílio de um engenheiro, o qual se incumbiu de desenvolver o projeto. A Empresa Brasileira de Turismo (Embratur) forneceu informações específicas de adequação das instalações e processos de gestão utilizados na rotina da prestação de serviços.

Outra questão importante foi a de que o turismo rural não demandou financiamento externo, uma vez que as fontes de recursos para investimento na propriedade foram todas próprias. Segundo a proprietária, as atividades produtivas foram financiadas com capital próprio.

O fato de se iniciar um empreendimento com capital próprio parece ter sido positivo, ou seja, um aspecto que facilitou a gestão dos negócios. Além do mais, essa opção se deu principalmente por não haver linhas de crédito específicas e com juros acessíveis que viabilizassem o investimento.

De outro lado, também se pôde identificar um ponto negativo, que residiu na dificuldade de se encontrar mão-de-obra qualificada para atuar no setor, como apresentado a seguir.

4.3.1.3 Dados da ocupação da mão-de-obra

Por se tratar de um empreendimento familiar, negócios diversificados que contemplam a produção agropecuária e a de turismo rural, tecnicamente, absorveram a mão-de-obra familiar e, em especial, no turismo rural. Na atividade agropecuária foram envolvidos o esposo, responsável pela parte financeira e burocrática, e o filho, responsável pela criação, doma e comercialização de cavalos, bem como pela criação de gado de corte. No turismo rural, assim como na agropecuária, é aproveitada a mão-de-obra do esposo, que também desempenha funções de controle financeiro e burocrático; a filha, responsável pela parte gastronômica, desenvolve e testa receitas, todas típicas e que têm relação com os costumes da região; o genro encarregou-se das atividades recreativas, e seu filho se dedica também à parte recreacional, em especial, à preparação dos cavalos para os passeios realizados pelos turistas.

A entrevistada, idealizadora do empreendimento turístico que é pioneiro no Brasil, informou que suas atividades resumem-se ao planejamento e orientação dos demais membros da família e contratados. No decorrer da entrevista, observou-se que, de certa forma, seu perfil administrativo converge para a centralização de poder, sendo ela a principal tomadora de decisões, especialmente na atividade de turismo rural. Nesse aspecto, quando questionado à respondente sobre as pessoas da família rural que receberam algum tipo de treinamento técnico, soube-se que somente ela se dedicou à realização de cursos, especificamente aos de gastronomia, etiqueta e boas maneiras, todos focados no objetivo de atender bem ao turista nacional e estrangeiro. Assim, as atividades desenvolvidas no negócio de turismo rural que emprega a mão-de-obra familiar, segundo a análise dos dados coletados, amparam-se pura e exclusivamente na confiança estabelecida entre seus membros.

De outro lado, para suprir as necessidades de mão-de-obra na propriedade rural, a estratégia adotada é a contratação. Na agropecuária, são dois funcionários contratados, que se responsabilizam pelos cavalos, e no turismo rural, 15 externos, que se dedicam a atividades diversas como serviços gerais, auxiliar de cozinha, até as atividades de recreação oferecidas aos hóspedes.

A contratação de mão-de-obra externa ocorre por meio de agências de emprego, tendo como fator eliminatório o teste psicológico dos candidatos.

Em termos de qualificação, a exigência vincula-se à função que o empregado desempenha, existindo uma preocupação em capacitar e/ou atualizar a mão-de-obra existente, tanto a da família quanto a contratada. Neste aspecto, a proprietária motiva que seus

funcionários realizem cursos na área, especialmente os de recreação, desembolsando o investimento que viabiliza a participação nesse; porém, mesmo assim tem pouca ou quase nenhuma adesão por parte dos funcionários.

Constatou-se que existem dificuldades na gestão da mão-de-obra contratada, uma vez que é difícil para os funcionários entenderem as especificidades de suas funções, ou seja, o que precisa ser feito para que a tarefa tenha resultado eficaz.

4.3.1.4 Dados da formação e composição da renda

Com base na concepção de que as atividades diversificadas no meio rural viabilizam o sustento da família rural e, por consequência, a permanência de seus membros neste espaço, que promove a absorção da mão-de-obra familiar e a geração de empregos, consideração importante é no sentido de identificar a formação e composição da renda das atividades e, neste caso, na de produção (agropecuária) e na de prestação de serviços (turismo rural).

Nessa direção, a Tabela 4 busca sistematizar as informações fornecidas na entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas.

Tabela 4 - Formação e composição da renda, em percentual, das atividades diversificadas da Fazenda Pedras Brancas

ATIVIDADES		Renda (em %)
Agropecuárias	Pecuária	20
	Doma de cavalos	20
Turismo rural	Alimentação	30
	Hospedagem	20
	Venda de produtos (artesanato e doces)	10
TOTAL		100

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

Percebe-se na análise da Tabela 4, sobre a formação da renda das atividades diversificadas da Fazenda Pedras Brancas, que a atividade de turismo rural tem uma participação maior quando comparada às agropecuárias. No caso do turismo rural, o serviço de alimentação é o que tem maior participação, seguido pelo de hospedagem e comercialização de produtos (artesanato e doces).

No entanto, cabe mencionar a participação da prestação de serviço de turismo rural como elemento constituinte da geração de subsistência das famílias no meio rural. Nesta

análise, nota-se que o turismo rural tem participação significativa ao participar com 60% na geração da renda, o que inclui o oferecimento de alimentação (30%), hospedagem (20%) e venda de produtos (10%).

4.3.1.5 Gestão e administração financeira

Com relação à gestão e administração financeira, a proprietária informou que é ela quem toma as decisões relacionadas ao negócio do turismo rural. Conforme mencionado anteriormente, seu marido é quem administra a parte financeira e burocrática, mas as decisões são todas tomadas por ela.

O controle financeiro é uma prioridade no negócio do turismo rural, principalmente por ser influenciado por mudanças no setor que exigem uma postura ativa quanto à tomada de decisões, especialmente as de investimento, inserção de inovações e aquelas relacionadas com a ampliação do negócio.

Assim, quando questionado sobre a origem dos recursos financeiros para desenvolver a atividade de turismo rural, identificou-se que a maior parte, em torno de 80% dos recursos, é proveniente do próprio negócio e os demais 20% advêm das atividades agropecuárias. Este ponto complementa as análises feitas anteriormente ao se identificar que a Fazenda Pedras Brancas financia suas atividades com recursos próprios.

4.3.1.6 Assistência técnica

Assim como nas atividades agropecuárias, a assistência técnica se faz presente, e no turismo rural não é diferente. Este tipo de serviço é realizado por um profissional químico, o qual realiza periodicamente a análise da água da piscina térmica, e um técnico em veterinária, que acompanha a saúde dos animais utilizados nas cavalgadas. Como dificuldades encontradas foi destacada pela proprietária a telefonia, que muitas vezes apresenta problema e a assistência não é eficaz.

4.3.1.7 Ferramenta de divulgação do turismo rural

Uma das questões importantes acerca do turismo rural é a sua divulgação. A estratégia empregada pela Fazenda Pedras Brancas é a contratação de agência de publicidade que administra essa função, além de manter atualizada a página na internet, desenvolvida sob a supervisão da proprietária.

Outros meios de comunicação são utilizados, tais como comerciais em televisão, rádios e jornais locais.

4.3.1.8 Impactos da atividade de turismo rural

Na Fazenda Pedras Brancas, o turismo rural tem significativa participação na geração do sustento familiar, o que viabiliza a permanência da família no meio rural, conforme mencionado por sua proprietária. Além disso, o turismo rural também contribuiu para o resgate de tradições familiares e locais, tais como a gastronomia, com pratos típicos da Serra Catarinense como a “quirera” e o pinhão como ingrediente culinário; o folclore, o fogo de chão e o chimarrão. Isso culmina não só com o resgate da cultura local, mas também com a inserção de atrativos turísticos que são oferecidos aos turistas na fazenda pesquisada.

Quando perguntado quanto aos resultados esperados do negócio de turismo rural, as respostas se voltam para o crescimento, especialmente para a adesão por parte de outros fazendeiros, o que fortaleceria não só o turismo da Pedras Brancas, mas de todo o município e região. Espera-se que o poder público também se integre mais ao setor turístico, acreditando na ideia de desenvolvimento local e de viabilização de investimentos diversos, que culminem no fortalecimento do setor e no reconhecimento nacional.

No entanto, existem planos futuros de investimento no turismo rural da Pedras Brancas, tais como a construção de um campo de golfe e quadra de tênis, que ampliará o lazer oferecido aos turistas; um restaurante panorâmico, a ser construído no ponto mais elevado da fazenda, que se resume a uma parede natural de pedras brancas que se destaca da paisagem por sua coloração esbranquiçada, característica que deu origem ao nome da fazenda, e, também, um choupana rústica desprovida de tecnologia, direcionada especialmente para hóspedes que buscam experiência inversa ao oferecido pelo conforto das cidades.

4.3.1.9 Dificuldades/pontos de estrangulamento da atividade

Com relação às dificuldades enfrentadas ou a aspectos que dificultam o desenvolvimento da atividade de turismo rural no município de Lages, a proprietária destacou que para o desenvolvimento é fundamental que outros produtores cooperem com vistas ao desenvolvimento conjunto do setor. Mesmo assim, não foram observadas iniciativas de associativismo entre os envolvidos no turismo rural em Lages. A entrevistada demonstrou interesse em se associar aos outros fazendeiros que também oferecem o turismo rural. Quanto a isso, o que se pôde notar é que entre os proprietários das fazendas de turismo rural em Lages não existe a cultura da cooperação e outros mecanismos de troca de informações.

No entanto, dentre os principais fatores que impedem ou dificultam o desenvolvimento da atividade de turismo rural na Pedras Brancas, destaque especial foi dado ao respaldo insuficiente oferecido pelo poder público, à falta de interesse na melhoria das estradas que dão acesso às fazendas de turismo rural, que, conforme se pôde notar *in loco*, são precárias e desprovidas de placas de sinalização.

4.3.2 Fazenda do Barreiro

4.3.2.1 Identificação e inserção da propriedade rural

Fundada em 1782 pelo português José Joaquim Pereira, a Fazenda do Barreiro é administrada pela oitava geração da mesma família (esposa, um filho e uma filha), que se integraram ao empreendimento de turismo rural. A opção por diversificar as atividades agropecuárias por meio da exploração do turismo rural na fazenda deu-se por iniciativa coletiva, conforme foi explicado pela proprietária, que na época buscou “congregar” outros produtores que tinham fazendas centenárias, entre elas, a Fazenda do Barreiro.

Então, no ano de 1986 surgiram as primeiras iniciativas de turismo rural. Num primeiro momento, assim como na Fazenda Pedras Brancas, foi oferecido um almoço para os turistas, que tinham interesse em conhecer o meio rural e a cultura do povo serrano. No mesmo ano, a fazenda investiu em alojamentos para receber os primeiros hóspedes. O início

da atividade contou com o apoio do secretário de Turismo da época, que via a possibilidade de desenvolver o turismo em Lages na mesma modalidade oferecida na Serra Gaúcha.

Atualmente, a área total da Fazenda do Barreiro é de 500 ha, onde são produzidos gado de corte e cavalos crioulos, atividades típicas da região. Os principais atrativos turísticos da fazenda são: o rio da Divisa, que possui seu curso dentro da propriedade, e com uma cachoeira. A paisagem é também o ponto forte da propriedade que explora este recurso com a prática de cavalgadas, uma entre outras atividades de lazer oferecidas aos turistas.

O público frequentador do turismo rural na Fazenda do Barreiro também não é muito diferente do identificado na Pedras Brancas. Conforme o proprietário, 70% são de Santa Catarina e o restante, do Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo, com pouca ocorrência de turistas estrangeiros. Cabe destacar que a classe de renda dos turistas desta fazenda é média e alta, sendo geralmente casais jovens com filhos. O mês de maior demanda é o de julho e, nos demais períodos do ano, o movimento ocorre nos finais de semana. Além disso, o perfil do turista da Fazenda do Barreiro é classificado como exigente, o que levou o proprietário a investir em conforto, em especial, em calefação dos ambientes e aquecimento central de água.

Pensando em investimentos realizados e no potencial para novos serviços e produtos que a propriedade rural tem potencial para desenvolver na atividade turística, identificou-se a produção de uva e vinho como oportunidade, bem como a exploração planejada da água mineral, que é abundante na região de Lages.

Quanto à adequação e qualidade das instalações, a Fazenda do Barreiro tem capacidade para hospedar 60 pessoas, possuindo 15 quartos com banheiro individual e conforto que atende às expectativas do público frequentador do turismo rural. Em se tratando da disponibilidade e qualidade da infraestrutura, o proprietário mencionou que a principal dificuldade é o acesso à fazenda, visto que a estrada é precária e a sinalização também. Apesar desses problemas, a fazenda tem acesso à energia elétrica; quanto à comunicação, o serviço de telefonia é também precário, por não ter acesso à telefonia fixa e a telefonia móvel apresentar problemas em determinadas circunstâncias. Dadas as condições problemáticas de comunicação, a Fazenda do Barreiro também não possui acesso à internet, o que obrigou à instalação de um escritório na cidade de Lages, que é administrado por uma sua filha do proprietário, a qual trata de toda parte de reservas e demais aspectos burocráticos do negócio de turismo rural.

Quanto às condições de saneamento, a análise da água é realizada sistematicamente, sendo sua principal fonte de captação um poço artesiano. Os destinos dos dejetos humanos é uma fossa, e os resíduos, como a sobra de alimentos, são destinados à alimentação de suínos.

Quanto ao lixo, à prática utilizada é a incineração, ponto que deveria ser mais bem observado, principalmente porque um dos aspectos da prática de atividades turísticas no meio rural é a preservação ambiental.

4.3.2.2 A implantação da atividade turística

Como foi verificado na Fazenda Pedras Brancas, a motivação para diversificar as atividades de sustento rural na Fazenda do Barreiro deu-se pelos mesmos motivos: o baixo preço de remuneração da atividade pecuária e o final do ciclo da madeira. No entanto, o processo de implantação do turismo rural na Barreiro não contou com variáveis importantes, que, teoricamente, contribuem para o sucesso da atividade, tais como apoio e projeto técnico, bem como financiamento externo.

Dentre os principais problemas enfrentados no início do empreendimento relaciona-se a sazonalidade da demanda, que, conforme o proprietário, é uma variável que está presente ao longo da trajetória do turismo rural. Outra observação importante mencionada foi a dificuldade de obter mão-de-obra qualificada, em especial, como conhecimento específico da culinária do Planalto Serrano Catarinense. A distância da fazenda com relação à zona urbana também foi identificada como um entrave, uma vez que funcionários contratados acabam residindo na própria fazenda em razão da dificuldade de deslocamento e distância.

Esses são alguns dos problemas enfrentados no início da implantação do turismo rural na Fazenda do Barreiro.

4.3.2.3 Identificação e inserção da propriedade rural

Um dos aspectos identificados como importantes no processo de diversificação das atividades de sustento no meio rural é o emprego da mão-de-obra familiar. Nesta análise observou-se que o empreendimento ocupa toda a mão-de-obra da família, a qual inclui o casal proprietário, que trabalha diretamente na recepção dos turistas; o filho, que é encarregado da parte de alimentação e é técnico contábil; a filha, responsável pelas atividades administrativas, com graduação em administração e especialização em turismo.

Além da mão-de-obra familiar, a atividade de turismo rural emprega mão-de-obra externa, com 12 funcionários contratados em tempo integral e de três a quatro com tempo parcial, que oscila de acordo com a demanda em determinados períodos do ano. No entanto, a atividade de turismo rural também absorve a mão-de-obra da atividade pecuária, sendo três de tempo integral e aproximadamente dois funcionários contratados na época da safra e que também se integram ao serviço de turismo desenvolvido na Fazenda do Barreiro.

Nota-se que o turismo rural exige diferentes habilidades e conhecimentos por parte de seus envolvidos. Os funcionários contratados são alocados nas funções de serviços gerais, arrumação e limpeza das instalações de hospedagem, cozinha, guia de cavalos, recreação, entre outros oferecidos no empreendimento turístico.

Quanto ao critério adotado na seleção da mão-de-obra externa, o proprietário informou que a preferência dá-se por pessoas da região, principalmente pela sua educação e receptividade aos turistas. No caso de demanda por qualificação, os funcionários contratados recebem treinamento na própria fazenda e, conforme foi apontado pelo entrevistado, um dos principais problemas encontrados em termos de conhecimento específico da função desempenhada é a agilidade na elaboração das refeições, bem como a importância de qualificação na função de camareira.

Em se tratando de acesso à qualificação da mão-de-obra empregada no turismo rural, destacam-se o Serviço Social do Comércio (SESC) e o Sebrae de Lages, os quais oferecem cursos voltados para o turismo rural, especialmente focados na formação de mão-de-obra para atuar no setor.

Um entrave mencionado na entrevista foi a gestão da mão-de-obra contratada, problema que se agrava em razão da localização da fazenda com relação à cidade de Lages, o que gera resistência na contratação, aumento da rotatividade e dos custos, justificada pela disponibilização de alojamento e alimentação aos funcionários.

4.3.2.4 Dados da formação e composição da renda

Como verificado na Fazenda Pedras Brancas, o turismo rural tem participação decisiva na geração de sustento e permanência da família no meio rural. A Tabela 5 resume os rendimentos obtidos com a exploração de um *portfolio* diversificado.

Tabela 5 - Formação e composição da renda, em percentual, das atividades diversificadas da Fazenda do Barreiro

ATIVIDADES	Renda (em %)
Agropecuárias	10
Turismo Rural	90
TOTAL	100

Fonte: Dados da pesquisa (2008)

Se comparado ao sustento gerado com a Fazenda Pedras Brancas, o turismo rural na Fazenda do Barreiro tem uma participação expressiva, conforme se observa na Tabela 5, o que alcança 90% do rendimento que sustenta a família rural. Vale salientar que esta identificação é um ponto positivo ao se argumentar que o turismo rural é, de fato, uma oportunidade de negócio emergente para o sustento das famílias no meio rural. Diante das adversidades pelas quais passaram as atividades agropecuárias como meio de subsistência no meio rural, conforme identificado em Lages, o turismo rural surge como uma oportunidade promissora e, definitivamente, promotora da geração de renda e permanência das famílias no meio rural, o que se viabiliza a partir do acesso aos recursos ou capitais mencionados por Ellis (2000). No entanto, quando da realização da entrevista, o proprietário não demonstrou interesse em especificar de maneira mais detalhada esses dados.

Fica claro na análise que o turismo rural é a atividade promotora que sustenta da família rural, uma vez que, conforme foi revelado pelo proprietário, em épocas passadas precisou vender parte da área fazenda para garantir o sustento de sua família. Isso parece fazer sentido quando se observa a realidade de produtores rurais, que, por fatores diversos, sofrem pressões que ameaçam a competitividade de suas atividades produtivas. Em contrapartida, o turismo rural mostra-se como uma alternativa que pode ser empreendida por produtores rurais, independentemente do seu porte.

4.3.2.5 Gestão e administração financeira

Na análise da tomada de decisão da gestão e da administração financeira, os principais responsáveis são o proprietário e a sua filha. A preocupação centra-se na gestão de custos e sazonalidade da demanda, o que influencia diretamente os investimentos realizados no negócio. Como a administradora (filha) tem formação na área de gestão e especialização no

setor de turismo, seu conhecimento contribui sobremaneira para o desenvolvimento das atividades e tomada de decisão.

Com relação à fixação de preços para o turismo rural na propriedade, o proprietário mencionou que o critério adotado baseia-se nos preços médios praticados pelas demais fazendas, não deixando de considerar os custos fixos e variáveis, bem como a visão de investimentos futuros, como elementos constitutivos do preço final.

4.3.2.6 Assistência técnica

Conforme dados coletados na entrevista com o proprietário quando foi abordada a questão da assistência técnica, chama atenção que ele não demonstra esta preocupação. Vale destacar que esta variável é importante em termos de continuidade e melhoria dos serviços oferecidos aos turistas, principalmente aqueles relacionados à qualidade da água, que é um recurso explorado em grande escala e com diferentes utilizações.

4.3.2.7 Ferramenta de divulgação do turismo rural

De acordo com os dados coletados na entrevista, observou-se que não existe uma preocupação específica com relação à divulgação do turismo rural na Fazenda do Barreiro. No entanto, dá-se preferência aos meios de comunicação página na internet, televisão e jornais locais, além da elaboração de *folders* que são distribuídos nos restaurantes da cidade. O proprietário acredita que o “boca-a-boca” ainda é o principal meio de divulgação de seu empreendimento turístico.

4.3.2.8 Impactos da atividade de turismo rural e pontos de estrangulamento

Dentre as informações levantadas na entrevista realizada com o proprietário e que têm relação com o sustento da família e sua permanência no meio rural, destaca-se o fato de

mencionar que em épocas passadas foi pressionado a vender parte da propriedade para garantir a sobrevivência da família. Aliado a isso, conforme se observa na Tabela 5, que apresenta a renda gerada nas atividades agropecuárias e no turismo rural, observou-se a participação decisiva do negócio de turismo rural no sustento dos membros da família.

Com relação aos impactos que a atuação no turismo rural trouxe para a família, o entrevistado destaca o conhecimento que vem acumulando no negócio ao longo de suas práticas e, principalmente, o contato com pessoas cultas, as quais sempre discutem temas pertinentes, que têm relação com o aprimoramento de seu empreendimento turístico. De outro lado, apontaram-se também aspectos negativos relacionados à prática da atividade de turismo, especialmente os relacionados com a perda de privacidade em razão de os turistas explorarem todas as instalações da fazenda.

Quanto aos aspectos positivos, identificou-se o resgate da tradição familiar a partir das histórias dos antepassados que são contadas aos turistas e a culinária, que insere pratos típicos da região. Como resultados esperados com a idealização do empreendimento, o proprietário espera que a continuidade seja dada pelos filhos e netos; espera, também, que os governos municipal, estadual e nacional valorizem mais este tipo de turismo pelo desenvolvimento de programas e linhas de crédito com juros acessíveis para investimentos futuros no setor. Em relação aos projetos futuros para o empreendimento, a ideia é de reduzir o número de apartamentos e oferecer uma melhor qualidade nos serviços prestados. A preocupação central é com a qualidade, não com a quantidade de turistas recebidos.

Na análise da importância de outras propriedades de turismo rural no município e região, o proprietário da Fazenda do Barreiro mencionou que este aspecto é de vital importância e motiva investimentos futuros no negócio. Seu desejo é de criar um “Polo de Turismo Rural”, com o estabelecimento de cooperação com outras propriedades que também diversificam suas atividades produtivas por meio do turismo rural. Esse desejo condiz com o seu perfil político., pois é o fundador da Associação Brasileira de Turismo Rural e, desde então, há aproximadamente 15 anos, vem se dedicando ao desenvolvimento do setor.

4.3.2.9 Dificuldades/pontos de estrangulamento da atividade

O entrevistado comenta que um dos principais problemas enfrentados no negócio é a característica individualista dos pecuaristas da região, o que contrasta, em sua opinião, com a

característica do agricultor, que tem espírito associativista. Esse parece ser um fator que, em muitas situações, acaba por impedir o desenvolvimento sistêmico do setor.

Um dos fatores que contribuem negativamente para “alavancar” o turismo rural de Lages é a falta de divulgação nacional e internacional. O fluxo turístico poderia ser maior se houvesse meios efetivos para promoção, com apelo para o natural e para a simplicidade da vida do homem no meio rural.

4.3.3 Fazenda Tropeiro Camponês

4.3.3.1 Identificação e inserção da propriedade rural

A Fazenda Tropeiro Camponês, fundada em 1930, nome originário da ocupação profissional de seu primeiro proprietário, Lacorte, que era tropeiro e também pai do atual proprietário, localizada no Distrito de Pulador, município de Passo Fundo, encontra-se na terceira geração da família. Atualmente desenvolve suas atividades diversificadas, contando com mão-de-obra da família rural e também de mão-de-obra contratada, que se dedica ao rendimento de *portfolio* de subsistência diversificado.

Até a década de 1970 explorava-se somente a produção de pecuária de corte, agricultura de subsistência e plantio com uso de tração animal. No período compreendido como final da década de 1970, que se estendeu até a de 1990, a propriedade rural passou a explorar a agricultura mecanizada, com a produção de grãos em 60 ha. Após a década de 1990, com o início das dificuldades na produção de grãos, a propriedade passou a diversificar seus negócios a partir da integração da produção, dedicando-se também à produção de ovos férteis, gado leiteiro e, por último, o turismo rural.

Então, em março de 1999, a Tropeiro Camponês começou a desenvolver as primeiras iniciativas relacionadas à exploração da prestação de serviços de turismo rural. A iniciativa do turismo rural como mais uma atividade geradora de renda para a família, que é formada pela matriarca e mais quatro filhos, deu-se por um de seus filhos, Leandro, que desde então vem atuando diretamente na recepção e gerenciamento do turismo rural, juntamente com os demais membros de sua família. Segundo Leandro, que foi entrevistado,

o início de turismo rural foi em março de 1998. Nós começamos o trabalho com alunas que estavam fazendo curso de Guia Turístico no Senac aqui de Passo Fundo e que precisavam fazer o trabalho de conclusão do curso e não tinham lugar para fazer. Nós tínhamos a ideia de trabalhar com turismo rural e não sabíamos como fazer. Eu trabalhava no Sicredi na época, fui diretor por 15 anos (...). As alunas me apresentaram a proposta e, no final do trabalho, trouxeram a primeira excursão (...) Até no começo, nos dois anos, elas faziam o agendamento e traziam o pessoal até aqui (informação verbal)³.

A área da Tropeiro Camponês compreende 110 ha. Da área total, 40 ha são de mata nativa e o restante, 70 ha, compreende a sede da fazenda e a área de produção de grãos, que, atualmente está arrendada por ser inviável este tipo de produção em baixa escala. Também possui um pequeno pomar com o cultivo de laranja, instalações para a produção de ovos férteis (produtor integrado da empresa Sadia), gado leiteiro e o turismo rural.

Cabe mencionar que a iniciativa de desenvolver o turismo rural na Tropeiro Camponês foi apoiada por toda a família, que viu no negócio mais uma oportunidade de aumentar o rendimento inerente às práticas no meio rural. O fato de a propriedade apresentar uma área significativa de mata nativa que foi preservada ao longo do tempo pela família, a ocorrência de riachos, a história local (impulsionada pela Batalha do Pulador, realizada no local no ano de 1894 e que foi a mais importante da Revolução Federalista), a culinária local, com destaque para o churrasco preparado à beira do rio, e, principalmente, a receptividade familiar foram alguns dos elementos entendidos como “atrativos” que foram explorados pela família vistos, na época, como hábeis à implementação do turismo rural.

Atualmente, a Fazenda Tropeiro Camponês oferece aos visitantes o “pacote” denominado “Um dia na fazenda”. O “pacote” inclui quatro refeições, passeios em trilhas ecológicas, cavalgadas, caminhadas com guias, atividades esportivas, passeios aquáticos, banho de lama, passeio de carretão e recreação infantil. A partir de 2009, com a construção de infraestrutura, a propriedade prepara-se para oferecer também a opção de hospedagem aos turistas. Quanto à capacidade, possui uma disponibilidade para receber cinquenta pessoas/dia, podendo alcançar cem pessoas/dia.

Conforme dados coletados na entrevista com o proprietário, o público que frequenta o turismo rural na Tropeiro Camponês é oriundo de cidades vizinhas, compreendidas por um raio de aproximadamente 100 Km. Seu público é classificado com pertencente às classes média e alta, identificado, em sua maioria, por excursões escolares, além de famílias, grupos da terceira idade, profissionais liberais e estrangeiros. A Tropeiro Camponês possui convênio

³ Entrevista realizada com Leandro, um dos filhos do proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês, que iniciou a atividade de turismo rural na fazenda.

com agência de viagem e a cada sessenta dias recebe turistas alemães e holandeses. O público frequentador é considerado como pouco exigente e satisfeito com o serviço oferecido. O período de alta temporada compreende os meses de setembro a outubro; para o proprietário, os meses de janeiro e fevereiro são os identificados como de baixa demanda.

Um aspecto interessante foi mencionado pelo proprietário quanto ao potencial de desenvolvimento de novas atividades na propriedade:

(...) pensei em trabalhar com a criação de gado de corte na modalidade de pequena propriedade com produção intensiva, que se viabiliza, atualmente, com o emprego de tecnologia (...) Acho que somente gado de leite é ainda complicado. Acabei desistindo de investir na criação de gado de corte em razão da mão-de-obra, que é difícil aqui na nossa região (informação verbal)⁴.

Na análise das instalações, percebeu-se que atendem à demanda por este tipo de serviço, além de estar em fase de finalização a pousada, com dois apartamentos que podem hospedar quatro pessoas cada. No caso da infraestrutura, o principal entrave identificado foi a estrada de acesso. Na opinião do proprietário, a estrada poderia estar mais bem conservada, ainda que os turistas não reclamem. A sinalização é outro problema enfrentado com a concessionária da rodovia, que não permite a colocação de sinalização indicativa da localização da Tropeiro Camponês. A comunicação telefônica e acesso à internet são satisfatórios.

Na análise das condições de saneamento, a fonte de captação é um poço artesiano, sendo realizada análise da água uma vez por ano. A fazenda possui adequação quanto ao destino dos dejetos, bem como do lixo produzido que é coletado pela Prefeitura Municipal; quanto aos resíduos da cozinha, por ora servem para a compostagem, que é empregada na produção de hortaliças.

4.3.3.2 Implantação da atividade turística

A principal motivação para o desenvolvimento do turismo rural na Fazenda Tropeiro Camponês foi a ideia de ter mais uma opção de sustento, geração de renda e viabilidade da pequena propriedade rural. No entanto, após decidir pela opção do turismo rural, o

⁴ Entrevista realizada com o proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês.

proprietário realizou treinamentos no Sebrae na área do turismo rural. A Cooperativa de Energia e Desenvolvimento Rural Ltda. (Coprel) auxiliou na elaboração do projeto de trilhas na Tropeiro Camponês. Instituições como Senac e Secretaria Municipal de Turismo também contribuíram com assessoria no início do turismo rural.

Assim, viabilizou-se, com recursos financeiros próprios, mais uma estratégia de diversificação de sustento da família rural. Para o proprietário, a principal dificuldade encontrada no momento inicial foi a falta de conhecimento específico de funcionamento do turismo rural.

4.3.3.3 Dados da ocupação da mão-de-obra

Conforme se observou na análise das entrevistas realizadas nas fazendas Pedras Brancas e do Barreiro, o turismo rural também é um agente que viabiliza o sustento da família rural e, por sua natureza, também ocupa a mão-de-obra familiar. Desse modo, a Tropeiro Camponês, em razão de suas formas de sustento, que se revelam em um *portfolio* diversificado, emprego não só da mão-de-obra familiar, mas também pode ser considerada um empreendimento gerador de empregos.

O proprietário informou que 14 pessoas trabalham na fazenda, assim especificados: seis funcionários contratados trabalham na avicultura; um elabora o churrasco; uma diarista trabalha na cozinha; um irmão do proprietário cuida da pecuária de leite e administra o arrendamento da área de grãos; sua mãe é responsável pelo cultivo de hortaliças (horta); a irmã que se dedica à elaboração das refeições; sua esposa é encarregada da parte culinária e administração de reservas; o filho que auxilia no deslocamento dos turistas dentro da propriedade. O proprietário entrevistado é o administrador da atividade de avicultura e principal ator no turismo rural, atuando na recepção e condução da programação turística. No entanto, observou-se que, dentre todos os envolvidos, especialmente os no turismo rural, o nível de escolaridade é de primeiro grau, com exceção de uma irmã, que tem curso superior, e do proprietário e a esposa, que possuem o segundo grau completo.

Relacionando-se os aspectos de mão-de-obra, especialmente no turismo rural, os dados coletados mostram que, em termos de treinamento e capacitação para atuar neste negócio, o casal teve a iniciativa de buscar conhecimentos ao longo do processo. Recentemente, o filho, de 14 anos, tem acompanhado os pais e participado de reuniões e cursos de treinamento. Isso

vai ao encontro da qualificação da mão-de-obra familiar, que, de acordo com o entrevistado, é indispensável na interação com o turista, o qual questiona não só o funcionamento da propriedade, mas também a história e as lendas da região, dos antepassados. Essas são especificidades de conhecimento só alcançadas pelo envolvimento da família no empreendimento de turismo rural.

Ainda com relação à seleção da mão-de-obra contratada para trabalhar no turismo rural, o proprietário informou que prioriza aqueles com habilidade de comunicação e relacionamento interpessoal. Contudo, pôde-se notar que a mão-de-obra disponível no mercado carece de qualificação específica para o turismo rural. Cabe ao próprio produtor rural desenvolver os mecanismos de aquisição de conhecimentos específicos para a atividade desempenhada. Como áreas prioritárias de treinamento foram identificadas o atendimento ao público e a gastronomia (elaboração das refeições). Não foram identificadas dificuldades na gestão da mão-de-obra familiar.

4.3.3.4 Dados da formação e composição da renda

Outro aspecto importante que motiva o desenvolvimento de estratégias de diversificação de sustento no meio rural é o rendimento em termos de melhoria da renda que provê o sustento dos membros da família (Tabela).

Tabela 6 - Formação e composição da renda, em percentual, das atividades diversificadas da Fazenda Tropeiro Camponês

ATIVIDADES		Renda (em %)
Agropecuárias	Avicultura	50
	Gado de leite	10
	Arrendamento área	5
Turismo Rural	Programa "Um Dia na Fazenda"	35
TOTAL		100

Fonte: Dados da pesquisa (2009).

Analisando as opções de sustento na Fazenda Tropeiro Camponês (Tabela 6), a que possui maior participação é a produção de ovos, representada pela metade do rendimento auferido nas práticas rurais. Assim, como foi verificado nas fazendas Pedras Brancas e na do Barreiro, a Tropeiro Camponês também obtém uma renda significativa, 35%, derivada da exploração do turismo rural, que integra a base de sustento rural de sua família.

Nessa análise, vale mencionar que o turismo rural, especialmente no ano de 2009, poderá ter uma participação mais expressiva na composição da renda, especialmente quando se observa o oferecimento do serviço de hospedagem, conforme mencionado anteriormente.

Entendendo que o turismo rural pode incluir outros tipos de produtos/serviços, retomase a estratégia adotada pela Fazenda Pedras Brancas, que explora a venda de produtos (artesanato e doces locais) como um dos integrantes na composição do rendimento no turismo rural, atingindo uma participação de 10% na receita global da propriedade. Na Fazenda Tropeiro Camponês este tipo de opção de incremento não é explorado, o que é explicado pela falta de interesse dos artesãos locais em produzir tais produtos.

4.3.3.5 Gestão e administração financeira

Por se tratar de propriedade rural da qual os membros retiram seu sustento e onde todas as pessoas, de alguma forma, desempenham funções diversificadas dentro do empreendimento rural, na análise dos aspectos inerentes à tomada de decisão relacionada ao turismo rural, o proprietário revelou que esta função fica sob sua responsabilidade. Em termos de preocupação com o controle financeiro, o uso de *software* facilita o controle de custos de cada unidade estratégica de negócios.

Os recursos financeiros investidos no empreendimento de turismo rural, via de regra, são próprios. No entanto, pôde-se notar que, em determinadas circunstâncias, o negócio de turismo rural tem viabilizado a produção de ovos. A empresa com a qual o produtor tem uma relação de cooperação na modalidade de integração atrasa os pagamentos; dessa forma, o rendimento do turismo rural tem alimentado a necessidade de recursos financeiros para pagamento do salário dos funcionários que se dedicam a este tipo de produção.

Nessa análise percebeu-se que o turismo rural, em determinados aspectos, vai além de sua autoviabilização, contribuindo, sobremaneira, também para a viabilização das demais atividades produtivas desenvolvidas dentro da propriedade rural.

4.3.3.6 Assistência técnica

O proprietário da Tropeiro Camponês informou que não possui assistência técnica específica na área de turismo rural, e mencionou a relacionada com a comunicação, especialmente a de telefonia, que em determinados momentos não oferece uma qualidade em termos de serviços prestados. Essa parece ser uma deficiência ao se observar a informatização da Fazenda Tropeiro Camponês, que, assim como as demais estudadas, depende de comunicação telefônica, especialmente a relacionada com a internet, pois os hóspedes de diversos locais e nacionalidades preferem estabelecer comunicação por este meio.

4.3.3.7 Ferramenta de divulgação do turismo rural

A divulgação do turismo da Fazenda Tropeiro Camponês, no entendimento do proprietário, é um dos principais desafios a serem superados, pois tentativas de divulgação em rádios e jornais do município não apresentaram retorno satisfatório. A Tropeiro Camponês não possui um *site* do empreendimento, que apresente as especificidades do serviço de turismo rural oferecido pela fazenda. Para o entrevistado, esta é uma das metas para o próximo ano, acreditando que a melhor maneira de divulgar seu empreendimento é o “boca-a-boca” e a participação em feiras. Neste caso, a estratégia é divulgar pessoalmente o turismo rural da Tropeiro Camponês. A fazenda tem participado ativamente de uma das principais feiras do agronegócio da região, a Expodireto, promovida pela Cooperativa Agropecuária e Industrial Ltda. (Cotrijal), localizada em Não-Me-Toque-RS.

4.3.3.8 Impactos da atividade de turismo rural

Do mesmo modo que o turismo rural foi elemento importante para a manutenção do sustento das duas fazendas localizadas Lages-SC, os dados revelam que o turismo rural na Tropeiro Camponês teve e tem um impacto alto no rendimento econômico. Esta análise se alia às informações apresentadas na Tabela 6.

Foi mencionado, entretanto, também como ponto positivo, o relacionamento com pessoas e, por se tratar de um empreendimento em que a base é a comunicação, em muitas oportunidades pode-se também aprender com o público frequentador. O conhecimento que estas pessoas trazem para os membros pela convivência e troca de ideias é um elemento destacado como importante quando se analisam as formas de interação com pessoas de diferentes formações e padrões culturais.

Quanto aos aspectos negativos, a falta de privacidade e a disponibilidade permanente da família para receber os visitantes, de certa forma, mudaram a rotina de toda a família rural. Este é um aspecto que exige atenção, uma vez que nos finais de semana, período em que poderiam descansar, o trabalho se estende para os empreendedores do turismo rural.

O empreendimento turístico também possibilitou o resgate de aspectos ligados às tradições e costumes locais. Dentre eles, o entrevistado mencionou os relacionados à história do tropeirismo, o churrasco preparado à moda do tropeiro e os acontecimentos históricos locais, que é um dos pontos altos que o turista conhece ao passar um dia na fazenda.

Com relação à expectativa em termos de resultados do empreendimento de turismo rural, atenção especial é dada ao serviço de hospedagem. O que fica claro é que, apesar de o produtor estar satisfeito com o desempenho do negócio de turismo rural, o monitoramento das oportunidades relacionadas ao desenvolvimento de inovações é importante, especialmente as relacionadas com o turismo de aventura. Com relação aos planos futuros para o negócio de turismo rural, o proprietário mencionou que o importante é continuar se especializando no oferecimento de um serviço alinhado à expectativa dos visitantes, não perdendo a essência do rural e que esteja dentro da realidade da região.

No entanto, o produtor critica a falta de iniciativa de outros produtores por não empreenderem neste tipo de negócio. Cabe mencionar a inexistência de outras propriedades na região que poderiam, de certa forma, contribuir para o desenvolvimento do turismo. Uma propriedade considerada *benchmarking* para o proprietário entrevistado seria a Quinta da Estância, empreendimento localizado no município de Viamão-RS, que recebe turistas de todo o mundo, de propriedade de investidores passo-fundenses e que se encontra em estágio avançado de desenvolvimento.

Apesar da inexistência de concorrência, o entrevistado julga-a importante não só para o turismo rural, mas para aprimoramento de qualquer tipo de negócio. No entanto, observa que todo e qualquer produtor que queira atuar neste segmento deve se preparar para investir capital financeiro e, principalmente, dedicação, os quais culminarão no sucesso do empreendimento ao longo do tempo.

4.3.3.9 Dificuldades/pontos de estrangulamento da atividade

Um questionamento feito ao proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês relaciona-se as dificuldades, aos aspectos que impedem o seu funcionamento. Nesta análise, a ênfase foi dada, mais uma vez, à falta de sinalização, para a qual não há solução adequada por parte do governo municipal.

Em termos operacionais, o que mais dificulta é a distância entre a sede da fazenda e os demais locais onde é desenvolvida a programação com os turistas, o que contribui negativamente no que se refere ao processo de comunicação com o pessoal de apoio.

4.4 ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO DE SUSTENTO RURAL

A diversificação de sustento rural é um dos meios pelos quais muitos indivíduos reduzem o risco. É compreendida como uma forma de autossegurança pela qual as pessoas reduzem a variabilidade do rendimento, selecionando um *portfolio* de recursos e atividades que tenham baixa ou negativa correlação de rendimentos (ALDERMAN; PAXSON, 1992; REARDON; DELGADO; MATLON, 1992; REARDON *et al.*, 1998; 2000).

4.4.1 Diversificação dos meios de subsistência

Com relação às estratégias de sustento, Ellis (2000) identifica-as como o conjunto de ativos de que o indivíduo ou unidade familiar dispõe e que é mediado por fatores sociais e tendências exógenas, o que resulta na adoção e adaptação ao longo do tempo.

A diversificação dos meios de subsistência na Fazenda Pedras Brancas, alcançada por meio da prestação de serviço de turismo rural e praticada há mais de vinte anos, encontrou na figura de sua proprietária e de seu esposo estímulo para sua implantação. Segundo a proprietária, a opção pelo turismo rural foi a única entendida como adequada e viável na época, não sendo pensadas outras alternativas que pudessem garantir nossa permanência aqui na fazenda.

Na fazenda do Barreiro o turismo rural teve início no ano de 1986 pelo seu proprietário, que viu o negócio uma opção de permanência no campo ao observar o sucesso da experiência pioneira na Fazenda Pedras Brancas. Conforme relato da administradora, uma das alternativas que seu pai pensou, antes de optar pelo turismo rural, foi intensificar as atividades relacionadas com a agricultura e produzir milho e feijão.

Na Fazenda Tropeiro Camponês, por sua vez, a ideia de diversificar o sustento por meio do turismo rural partiu de seu proprietário e ganhou força entre os demais membros da família. Relata o entrevistado:

(...) No momento em que pensei o que deveria produzir aqui para melhorar a renda de minha família foram implementadas todas juntas: o aviário e o início turismo rural (...) Foi uma reviravolta que na propriedade. A parte de aviário foi pensada, inicialmente, para produzir frangos, mas depois se transformou na produção de ovos (informação verbal)⁵.

Observa-se na análise da entrevista que existe um ponto em comum: o desejo de permanecer no meio rural e a habilidade das pessoas para encontrar novas alternativas para garantir o sustento de suas famílias. Esta análise culmina com o ponto de vista de Ellis (1998; 2000) ao mencionar que a diversificação converge com o objetivo da sobrevivência e melhoria do padrão de vida.

Entretanto, o processo de diversificação tem seus motivos. Para Barrett, Reardon e Webb (2001), as famílias rurais diversificam seus negócios rurais agropecuários em atividades de negócios rurais não agropecuários com o intuito de diminuir o tempo de retorno do trabalho na terra, em razão das falhas do mercado (por exemplo, o crédito), das fricções (por exemplo, para a mobilidade ou entrada em nichos de alto retorno), da administração de risco *ex-ante* e para lidar *ex-post* com os choques adversos.

Para a proprietária da Fazenda Pedras Brancas, os motivos que levaram à opção pelo turismo rural tiveram relação com determinados aspectos:

(...) Eu nasci e cresci aqui na fazenda e tinha o desejo de continuar no meio rural. A possibilidade de aumentar a renda também foi um aspecto decisivo na opção pelo turismo. Também entendo que o turismo exige menos trabalho do que as atividades de produção agropecuária (informação verbal)⁶.

⁵ Depoimento de um dos entrevistados da Fazenda Tropeiro Camponês.

⁶ Entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas Sonia Gamborgi.

Analisando a mesma questão, ou seja, os motivos que impulsionaram a diversificação das atividades produtivas que contribuem para a melhoria do padrão de vida da família rural, a administradora da Fazenda do Barreiro declarou:

(...) Meu pai, quando pensou no turismo rural como alternativa de outros negócios que poderíamos desenvolver na fazenda, num primeiro momento, pensou no aumento da renda, uma alternativa que poderia fazer frente ao aumento do custo de vida, porque os negócios atuais não estavam mais dando conta de sustentar todos nós (informação verbal)⁷.

Quanto à Fazenda Tropeiro Camponês, localizada em Passo Fundo-RS, para seu proprietário os motivos para a implementação da estratégia de diversificação de sustento rural relacionaram-se ao aspecto da “(...) viabilização da pequena propriedade rural e, conseqüentemente, nós podermos continuar aqui onde nascemos e nos criamos”.

Na análise das respostas das entrevistas realizadas com os três envolvidos diretamente com o turismo rural nas propriedades estudadas, as respostas convergem para um ponto em comum: as atividades agropecuárias perderam a competitividade nesses empreendimentos rurais, apresentando-se o turismo rural como alternativa de aumento de renda e garantia do sustento da unidade familiar. Esses resultados são identificados por Barrett, Reardon e Webb (2001) como motivos primários, ou seja, a o turismo rural revelou-se como uma opção promissora de sustento da família rural. Portanto, o empreendimento contribuiu para a redução do risco em operar com apenas uma atividade (agropecuária), funcionando como um mecanismo de defesa diante das crises que pressionam o setor (motivos primários). Além disso, o estabelecimento de estratégias complementares entre atividades e desenvolvimento de habilidades e talentos (motivos secundários) são indicativos de que as atividades agropecuárias estariam em processo de exaustão.

Um outro aspecto que se concentra na estrutura de análise proposta e que foi alvo da coleta de dados foi a identificação dos fatores que facilitaram e dificultaram a implementação da estratégia de diversificação rural. Com relação a isto, Ellis (1998; 2000) comenta que, quando se eliminam os obstáculos de acesso e geração de oportunidades para a expansão da diversificação dos meios de subsistência, o indivíduo e as famílias desenvolvem maior capacidade de alcançar um sustento seguro e, assim, melhoram seu padrão de vida.

Na entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas, o início do negócio de turismo rural, como em qualquer outro negócio que opta por uma estratégia

⁷ Entrevista realizada com a administradora da Fazenda do Barreiro.

diversificada, também enfrentou situações que em determinados aspectos contribuíram e, em outros, dificultaram seu desenvolvimento. Segundo ela:

O que mais facilitou o nosso negócio na época foi a infraestrutura, a casa onde morávamos e as outras instalações, que puderam ser convertidas em locais típicos e atrativos para o nosso negócio, além de termos uma riqueza de histórias para contar às pessoas que visitassem a fazenda.

(...) Tivemos alguns problemas no início, principalmente com a mão-de-obra, que não tinha conhecimento sobre o turismo rural. Então, a alternativa foi aproveitar a mão-de-obra existente, ou seja, aquela que era ocupada na lida do campo, que recebeu treinamento por mim para receber bem nossos turistas (informação verbal)⁸.

Na Fazenda do Barreiro, por sua vez, os fatores que facilitaram e dificultaram a implementação da estratégia de diversificação de sustento rural foram identificados pela entrevistada deste modo:

O que mais facilitou a implantação do turismo na nossa fazenda foi a “boa vontade”. Tínhamos muito interesse em diversificar as atividades e, como estava dando certo na Fazenda Pedras Brancas, na nossa também poderia funcionar bem. Como nem tudo são maravilhas, o que mais dificultou foi a falta de apoio de pessoas com conhecimento técnico na área, falta de recursos e de fontes financiadoras (informação verbal)⁹.

Buscando verificar a realidade da implementação da estratégia de diversificação de sustento rural na Fazenda Tropeiro Camponês, desenvolvida em outra realidade, na entrevista realizada com seu proprietário pôde-se identificar:

O que mais facilitou foi a área de mata nativa que foi preservada (...) e a parte de pessoal. A Geni (esposa) era acostumada a trabalhar com pessoas, já tinha trabalhado na cidade (...) Então, tinha este bom relacionamento pessoal, de comunicação, o que facilitou.

O que dificultou na época foi a falta de estrutura física para iniciar o negócio. Foi uma dificuldade (...) Primeiro, começamos dois anos na garagem da casa da mãe; cinco anos aqui na varanda da minha casa (...) Era uma dificuldade grande para servir principalmente o café. A gente não podia fazer um trabalho à noite como hoje (...) Dia de chuva não podia atender. Hoje isto já foi resolvido com a construção de um espaço bem pensado e que atende às nossas necessidades (informação verbal)¹⁰.

Analisando as entrevistas dos três envolvidos no negócio de turismo rural nas fazendas estudadas, os fatores que facilitaram o início do turismo rural na Fazenda Pedras Brancas foi a infraestrutura disponível, ao contrário da Tropeiro Camponês. A riqueza em termos de cultura e histórias dos antepassados, a convicção do sucesso e a habilidade de comunicação, que se

⁸ Entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas Sonia Gamborgi.

⁹ Entrevista realizada com a administradora da Fazenda do Barreiro.

¹⁰ Entrevista realizada com o proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês.

reflete na receptividade aos turistas, foram fatores decisivos para o sucesso de cada empreendimento estudado. Quanto aos aspectos que contribuíram negativamente, podem-se mencionar a falta de mão-de-obra qualificada para atuar no setor, deficiência em apoio técnico com conhecimento específico na área de turismo rural, falta de recursos financeiros e de fontes específicas de financiamento para o setor, além da inexistência de infraestrutura para atender os turistas, como no caso da Fazenda Tropeiro Camponês.

Nessa dinâmica, nota-se que a viabilização de uma estratégia de diversificação em qualquer tipo de empreendimento necessita, sobremaneira, mobilizar recursos ou capitais que são estratégicos para sua concretização e sucesso, ponderações expostas a seguir.

4.4.2 Acesso e uso dos capitais

No entendimento de Ellis (2000), o capital natural é compreendido pela terra, água e recursos biológicos, que são utilizados pelas pessoas como insumos na geração dos meios de sobrevivência. Algumas vezes, o capital natural é identificado como recurso ambiental ou, ainda, como “meio ambiente”. Este tipo de capital não é estático e sua utilização para fins de sobrevivência não está restrita a atividades como coleta e caça. Os recursos ainda obedecem a uma divisão: renováveis e não renováveis, que se condicionam às questões geográficas (por exemplo, um região montanhosa) ou não (por exemplos, as planícies).

Com relação aos recursos, especialmente o natural, como fundamental para o negócio de turismo rural, a Fazenda Pedras Brancas dispunha de uma variedade que pôde ser utilizado no novo negócio (turismo rural).

Na fazenda existem paisagens que são únicas em função do relevo da região. A água mineral que nós temos aqui é abundante e tem lítio, que é uma propriedade “rejuvenescedora”. Temos também um conjunto de formação de pedras que deu origem ao nome da Fazenda Pedras Brancas (PROPRIETÁRIA)¹¹.

Entretanto, a região é carente de espécies frutíferas e de flores, as quais poderiam contribuir para o incremento dos recursos naturais, que poderiam ser mais bem explorados, assim como a Serra Gaúcha, que é reconhecida pelas hortênsias, flor símbolo da região. Além

¹¹ Entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas Sonia Gamborgi.

disso, as fazendas localizadas na região de Lages-SC têm como vantagem a possibilidade de exploração comercial da água, que é originada do aquífero Guarani.

Quanto ao acesso e uso do capital natural na Fazenda do Barreiro, a administradora revelou na entrevista:

Aqui na nossa fazenda temos uma diversidade de capital natural (...) Tem o Rio da Divisa, que o turista tem uma experiência diferente ao atravessar por dentro para chegar à fazenda. É uma paisagem única e que se diferencia das demais fazendas da região. Temos também uma mata nativa, onde o hóspede pode fazer caminhadas e ouvir o canto dos pássaros.

A qualidade dos recursos naturais na nossa fazenda pode ser considerada superior pelo cenário propiciado, especialmente, para a água, que é mineral (informação verbal)¹².

Na Fazenda Tropeiro Camponês, localizada em Passo Fundo, alguns recursos naturais diferenciam-se dos identificados em Lages. Conforme o proprietário, “(...) O capital natural a que eu tive acesso para explorar no turismo rural é mata nativa e preservada, com riachos, nascentes, açudes para pescaria e uma fauna bem diversificada”.

Analisando o capital natural na perspectiva de sua disponibilidade e uso na viabilização da estratégia de diversificação de sustento rural, explicada pelo turismo rural, evidencia-se sua especificidade na dimensão da atratividade. No entanto, pôde-se notar nas propriedades estudadas a ocorrência de rios, riachos, nascentes, açudes para pescaria, água mineral com propriedades rejuvenescedoras, a paisagem, as matas nativas e a fauna. Assim, pode-se também tecer algumas ponderações relacionadas aos aspectos de preservação desses recursos, que, atualmente, são protegidos por força da lei e também pela preocupação do produtor rural em preservá-los com o intuito de garantir sua utilização no turismo rural.

O segundo capital identificado por Ellis (2000) é o físico, tipo de capital que compreende as benfeitorias, máquinas, ferramentas, infraestrutura (estradas, linhas de abastecimento de energia e suprimento de água).

Quanto ao acesso e uso do capital físico, no início do empreendimento, a Fazenda Pedras Brancas dispunha de instalações que puderam ser aproveitadas no negócio de turismo rural, conforme mencionado anteriormente. Segundo sua proprietária:

(...) A casa principal da fazenda alojou os primeiros hóspedes do turismo rural. O celeiro foi reformado e deu origem ao restaurante do empreendimento. A casa de pedra foi transformada numa sala de jogos; na casa das máquinas, pôde-se construir a piscina térmica; a mangueira, banheira, brete e balança, usados na época na

¹² Entrevista realizada com a administradora da Fazenda do Barreiro.

produção de leite, foram também reformadas e adaptados dando origem ao estacionamento, quartos, recepção e sala de reuniões.

Vendo que a proposta estava dando certo, resolvemos reformar o celeiro e transformá-lo num restaurante rústico, com fogo no meio. A cozinha era interligada. Nós modificamos e adaptamos toda a fazenda para dar conta de atender os hóspedes do turismo rural.

Felizmente, com o início do turismo, nós já tínhamos estradas de acesso, que, apesar de serem precárias davam conta do nosso propósito. Se não tivesse energia elétrica, água e comunicação acessível, certamente não teríamos tido um bom resultado, ou, quem sabe, nem teríamos pensado em trabalhar com o turismo na minha fazenda. Imagina só receber hóspedes que são exigentes sem luz elétrica? Fazer reservas e ter contato com o “mundo externo” sem telefone e internet? (informação verbal)¹³.

Na análise do capital físico que pôde ser usado no empreendimento de turismo rural implementado na Fazenda do Barreiro, a administradora da fazenda, também membro da família rural (filha do proprietário), contribuiu com informações com relação ao capital físico foi utilizado no início da atividade. Para ela:

Nós usamos as instalações já existentes na fazenda e adaptamos ao turismo. Uma característica de nossa infraestrutura é a rusticidade, principalmente porque a fazenda já está na oitava geração e vem ao longo do tempo conservando este diferencial, apresentando qualidade que, se comparada com outras do sul do Brasil, nós temos uma superior.

Quanto ao acesso à fazenda, já existia uma estrada secundária que mantemos com recursos próprios, apesar de ser municipalizada. Tivemos acesso à rede de energia elétrica, que já existia; a água é mineral, captada através de poço artesiano, além de termos outras possibilidades, como um “olho d’água” (...) (informação verbal)¹⁴.

Na entrevista realizada na Fazenda Tropeiro Camponês, o proprietário comentou sobre o capital físico a que teve acesso no início da atividade do turismo rural “(...) No início, tivemos acesso somente às casas da nossa família, como disse antes (...) Usamos também o trator velho e o “carretão”, nos passeios com os turistas, e carro também, para transporte de alimentação para a mata em que fazemos o churrasco”.

Os dados coletados remetem à análise de que o capital físico foi um elemento que limitou a estratégia de diversificação de sustento rural a partir da exploração do turismo rural. Tal entendimento pode estar relacionado com a capacidade que as pessoas têm de mobilizar e adaptar recursos segundo suas necessidades. Isso pôde ser observado na Fazenda Tropeiro Camponês, que tem capitais ou recursos distintos quando comparada com a Pedras Brancas e a do Barreiro. No entanto, o capital físico utilizado no turismo rural é ilustrado pelas instalações, estradas de acesso, energia elétrica, telefonia, poços artesianos para captação da água, trator e veículos de passeio.

¹³ Entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas Sonia Gamborgi.

¹⁴ Entrevista realizada com a filha do proprietário e administradora da Fazenda do Barreiro.

Com relação aos capitais ou recursos físicos, observou-se a preocupação com a manutenção e conservação das instalações que faziam parte das atividades agropecuárias. Houve uma adequação segundo o objetivo de desenvolvimento da atividade de turismo rural, especialmente na Fazenda Pedras Brancas. Esta análise se relaciona com a proposta de Ellis (2000), segundo o qual o capital físico facilita a estratégia de diversificação dos meios de sustento.

Outro capital identificado por Ellis (2000) como importante na estratégia de diversificação é o humano. Para o autor, o capital humano é o trabalho doméstico disponível, influenciado pela educação, habilidades e saúde, e pode ser incrementado pelo investimento em educação e treinamento, bem como pela potencialização das habilidades adquiridas no desenvolvimento da própria atividade.

Pelos dados coletados na entrevista realizada na Fazenda Pedras Brancas, percebe-se que o capital humano foi importante para o início da atividade ao perceber que todos os membros da família se integraram ao projeto. Neste aspecto, assim como o casal, os filhos também participaram com suas habilidades individuais, conforme se observou na entrevista realizada com a proprietária da fazenda:

(...) Na época, meu filho tinha aproximadamente um ano de idade, dançava chula e era uma das principais atrações da fazenda (...) Minhas filhas começaram a ter aulas de dança no CTG para aprender a dançar e a cantar músicas latino-americanas (...) E eu e meu marido dançávamos dança de salão. Meu pai também se integrou, contando histórias e lendas (informação verbal)¹⁵.

Entendendo que em todo negócio competitivo é imprescindível a disponibilidade de recursos humanos, no caso da Fazenda Pedras Brancas, por ser a pioneira no turismo rural, esta necessidade foi inicialmente suprida, conforme observado pela proprietária:

(...) Na prática do turismo rural, buscamos desenvolver a habilidade de comunicação com os turistas, ou seja, buscávamos conversar com eles, ser gentis e desinibidos, respondendo às perguntas sobre nossa vida cotidiana na fazenda. Eu estudei até o ginásio. Depois de casada, fiz cursos, viajava muito e não copiei nada de nenhum lugar, não visitei nenhuma propriedade. Eu era tão fechada para o mundo (...), Depois, como meu marido foi vereador, comecei a me relacionar mais com pessoas externas. Tentamos morar em Lages, mas não conseguimos (informação verbal)¹⁶.

Se a Fazenda Pedras Brancas utilizou o capital humano, em especial os membros da família rural que desenvolveram as habilidades de comunicação, explorada na recepção e

¹⁵ Entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas.

¹⁶ Idem 15.

atendimento aos turistas, apesar de todos os envolvidos não possuírem formação na área específica de turismo ou afim, na Fazenda do Barreiro também não foi diferente no início do negócio. No entanto, houve aqui algumas ações voltadas para o fortalecimento do conhecimento e desenvolvimento de habilidades, identificadas no momento da realização da entrevista com a administradora da fazenda:

O turismo rural empregou a mão-de-obra de toda nossa família. No início, não tínhamos conhecimento no turismo e fomos aprendendo com a Fazenda Pedras Brancas. Atualmente, tenho formação em Administração de Empresas e uma especialização em Turismo, e meu irmão está concluindo o curso de Ciências Contábeis (informação verbal)¹⁷.

Entendendo que o recurso humano foi estratégico no início das experiências investigadas nas duas fazendas de turismo rural localizadas em Lages-SC, na Fazenda Tropeiro Camponês também foi possível identificar elementos que subsidiaram as análises relacionadas à disponibilidade e uso do capital humano no turismo rural. O proprietário da fazenda relatou que “Todos da família, de um jeito ou de outro também participaram (...) Ninguém da família tinha qualificação no turismo rural. Eu conto toda a história da Batalha do Pulador, falo sobre meio ambiente, mas para isto tive que me preparar (...)”.

A análise dos dados relativos ao capital humano coletados nas entrevistas realizadas nas três fazendas contribuiu para a elaboração de algumas ponderações: o desenvolvimento de habilidades artísticas, o exercício intelectual no resgate da memória histórica de cada fazenda, investimentos em educação direcionada para a gestão do turismo rural (Fazenda do Barreiro) e treinamentos realizados na área (Tropeiro Camponês), configuram-se como aprimoramento das capacidades individuais aplicadas no negócio. Diante disso, o acesso e desenvolvimento do capital humano remetem ao entendimento de que em cada propriedade foram mobilizados e acessados recursos que estavam ao alcance, os quais de acordo com a demanda em cada propriedade rural foram ao longo do tempo potencializados, convergindo no sucesso da diversificação de sustento. Ellis (2000) sinaliza para essas possibilidades numa análise empírica.

Quanto ao capital financeiro, compreendido pela liquidez que a família rural tem disponível para realizar suas estratégias, também tem chances de ser potencializado com o acesso a linhas de crédito, o qual é facilmente empregado em diferentes usos (ELLIS, 2000). Ainda na análise do capital financeiro para o início da atividade de turismo rural, um dos

¹⁷ Entrevista realizada com a filha do proprietário e administradora da Fazenda do Barreiro.

aspectos importantes identificados na Fazenda Pedras Brancas é que não houve captação em instituições externas de crédito para o início da atividade.

Não buscamos empréstimos nos bancos porque o juro era muito alto. Então, vimos como saída a venda das vacas canadenses que produziam leite. Assim, com este dinheiro começamos as mudanças na fazenda. Naquela época, a produção de leite não oferecia uma remuneração satisfatória e condizente com o trabalho dedicado a ela (PROPRIETÁRIA) (informação verbal)¹⁸.

Dentre os vários entraves à atividade empreendedora de turismo rural, destaca-se o acesso ao capital para viabilizar o empreendimento. O depoimento da administradora da Fazenda do Barreiro ilustra uma percepção quanto ao acesso e uso do capital financeiro para investimento no turismo rural:

Até hoje pouco foi pego de capital de fora. A grande maioria dos investimentos foi de recursos próprios, principalmente originados de economias próprias. Financiamento bancário para capital de giro não foi conseguido em função da burocracia e da falta de linhas de crédito específicas para incentivo ao turismo (informação verbal)¹⁹.

Se olhada a estratégia numa perspectiva prática, pode-se dizer que o capital financeiro é mais um dentre os capitais já analisados que são elementares para a implementação da estratégia de diversificação de sustento rural. No turismo rural da Tropeiro Camponês, o proprietário mencionou: “Confesso que não tinha recursos para investir no turismo rural e, no início, foi usado o que tinha na propriedade (...) Nós apenas oferecemos o passeio (...) No início eram poucos os visitantes, e isto não exigiu a busca de recursos externos”.

Por meio dos dados coletados nas entrevistas, pôde-se deduzir que nas três fazendas estudadas não foi observado o acesso ao capital financeiro de origem externa. Os recursos financeiros aplicados no turismo rural originaram-se de poupança pessoal, da produção agropecuária e da venda de outros ativos que não eram mais importantes para o *portfolio* de negócios atuais. O fato de não buscar capital financeiro em instituições financeiras atrelou-se aos juros altos praticados na época do surgimento de cada empreendimento.

O último capital, o social, também foi significativo no processo de viabilização da estratégia de diversificação de sustento rural nas propriedades estudadas. Para Ellis (2000), este termo tenta capturar os efeitos das relações do indivíduo, ou unidade familiar, na comunidade na qual está inserido e seu acesso aos meios de sustento.

¹⁸ Entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas Sonia Gamborgi.

¹⁹ Idem 18.

Na Fazenda Pedras Brancas foi possível identificar um bom relacionamento da família com a comunidade, o que colaborou para reforçar o capital social. Segundo a proprietária:

Nós temos um bom relacionamento com a comunidade e, naquela época, meu marido era vereador e conhecíamos uma porção de pessoas que eram influentes politicamente. Na cidade, também participava voluntariamente na igreja com aulas de catequese, tinha um grupo de bordado e artes manuais e uma porção de amigas com as quais me relacionava e trocava ideias. Eu posso ser considerada como a articuladora, a mobilizadora do início do turismo rural (...) Com minhas ideias convenci minha família de que era viável, sim, abrir nossas fazendas para receber os turistas que por aqui passaram. Um dos pontos positivos que acho importante é que, a partir daí, comecei a passar informações para outros fazendeiros, fazer com que eles acreditassem no projeto e se integrassem à minha idéia (informação verbal)²⁰.

Ao analisar os vínculos estabelecidos da Fazenda do Barreiro com a comunidade em que se insere, especificados pelo capital social, algumas informações coletadas na entrevista mostraram-se importantes:

Além de ser uma fonte empregadora em potencial para a região, nós buscamos participar de todos os atos relativos à melhoria da comunidade. Já buscamos a melhoria da estrada que dá acesso não só à nossa fazenda, mas, também, a outras propriedades vizinhas.

A empresa (negócio de turismo rural) é associada ao Sindicato de Hotéis, Bares, Restaurantes e Similares da Região da Serra Catarinense; participa informalmente de um grupo que congrega os outros membros do turismo rural da região.

Como pontos positivos em relacionar-se com a comunidade, podem-se destacar as parcerias que fizemos com as pessoas, especialmente aquelas direcionadas à preservação do meio ambiente. Com relação aos pontos negativos, estes são raros, exceto pessoas que não querem dividir o espaço e não ter o espírito cooperativo (informação verbal)²¹.

Ao verificar a importância do capital social nas relações que se estabelecem com atores externos à propriedade rural, nota-se que para este tipo de empreendimento o turismo rural, a inserção nesse meio é preponderante para o sucesso da atividade. A percepção do proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês neste sentido foi captada na entrevista realizada, como transcrito a seguir.

Relaciono-me bem. Hoje a gente é uma referência na parte do turismo rural em termos regionais (...) Estamos sempre representando o município, e isto se torna um fator positivo que se estende às relações com o comércio local. O tempo em que trabalhei no Sicredi também contribuiu para o aumento das minhas relações na comunidade. Participei da igreja; Círculo de Pais e Mestres; sou associado da Cooperativa Agrícola de Pulador, de que já fui presidente; atualmente sou vice-presidente da Associação de Moradores do Distrito de Pulador; e participo como

²⁰ Entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas Sonia Gamborgi.

²¹ Informações concedidas na entrevista com a administradora da fazenda.

representante da Região de Cultura e Tradição junto à Setur. Acredito que tenho liderança na comunidade (informação verbal)²².

Partindo da afirmação de que o capital social é imprescindível para os empreendimentos de turismo rural, no entendimento de Moser (1998), este tipo de capital também pode ser definido como uma reciprocidade existente entre comunidades e entre unidades familiares, a qual se embasa na confiança derivada das ligações sociais. Resumidamente, os dados empíricos coletados nas três fazendas estudadas são expressos pela participação dos produtores rurais em igrejas, grupos informais, relacionamentos com os vizinhos fazendeiros, sindicatos, grupos informais de turismo rural, parcerias voltadas para a preservação ambiental, relações com o comércio local, organizações cooperativas, associações e secretarias estaduais.

Tais percepções são reforçadas com as contribuições teóricas de Bebbington (1999). Para este autor, o capital é um elemento que ajuda a entender como os atores se engajam com outros nas esferas do mercado, Estado e sociedade civil, com o objetivo de conseguir acesso aos recursos.

Quanto à identificação das necessidades de capitais que foram críticos para a implementação da estratégia de diversificação e, neste caso, o turismo rural, a proprietária da Fazenda Pedras Brancas relatou:

A minha maior preocupação foi com a mão-de-obra. Muitas vezes tínhamos todas as pessoas que eram responsáveis por suas funções, mas não funcionava em alguns momentos. Como exemplo, a cozinheira não entendia o que deveria ser preparado e, quando fazia, tinha alguma coisa, algum ingrediente que não fechava com a proposta de oferecer aos turistas nossa comida típica. (...) A camareira não desempenhava o serviço como eu queria. Também tinha o problema da recepção, que, quando se recebe pessoas de outros estados, com cultura e educação diferenciada, tínhamos que dar uma atenção especial e fazer com que o turista fosse sempre bem atendido (informação verbal)²³.

Conforme se pode notar, um dos entraves da atividade é a falta de mão-de-obra qualificada, o que não foi diferente na Fazenda Pedras Brancas. No entanto, nota-se que a proprietária, há mais de vinte anos atuando na gestão do turismo rural, centraliza as decisões que se estendem aos níveis estratégico, tático e operacional, justificada pela inexperiência da mão-de-obra contratada.

²² Entrevista realizada com o proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês

²³ Entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas Sonia Gamborgi

Analisando-se os dados coletados na entrevista realizada com a administradora da Fazenda do Barreiro, vê-se que o capital para o turismo rural não pôde ser acessado ou utilizado no início do negócio do turismo rural, como narra a entrevistada: - Um dos grandes problemas que vejo é que os recursos financeiros divulgados como de incentivo ao turismo esbarram em indeferimento, em virtude das inúmeras exigências apresentadas.

A questão da burocracia relacionada à captação de recursos externos apresentou-se como uma barreira ao desenvolvimento do negócio de turismo rural na Fazenda do Barreiro. Se existissem linhas de crédito específicas para o setor, isto poderia ser um tipo de incentivo não só para esta fazenda, mas, para outros produtores rurais que tivessem interesse em diversificar o sustento de sua família e permanecer no meio rural.

No que tange à identificação de capitais necessários ao início do empreendimento de turismo rural na Fazenda Tropeiro Camponês, seu proprietário mencionou:

Nós iniciamos o turismo com aquilo que nós tínhamos, aquilo que já existia na fazenda. Nós buscamos o que o tipo de atividade exigia naquele momento. Além disto, identificamos nas várias nascentes de água uma oportunidade de incrementar o recurso que poderíamos usar em outras aplicações no negócio do turismo rural (informação verbal)²⁴.

A Fazenda Tropeiro Camponês tem algumas especificidades que a destacam das demais estudadas. Por se tratar de propriedades localizadas em outro estado do Brasil, em Lages-SC, têm recursos diversos, diferenciados e específicos, que se diferenciam dos encontrados em Passo Fundo, município em que se localiza aquela. Além disso, a Tropeiro Camponês não iniciou suas atividades com o oferecimento do serviço de hospedagem, o que, de certa forma, demandou uma mobilização menor em termos de capitais financeiros.

A estratégia de diversificação relacionada ao sustento, por sua natureza, é entendida como um sistema (NIEHOF; PRICE, 2001; NIEHOF, 2004). É importante considerar que o nível de segurança do sustento da unidade familiar, alcançado pelo negócio de turismo rural, também é viabilizado pela identificação das necessidades de capitais, que, quando utilizados, contribuem para o alcance de um determinado nível de segurança de subsistência (NIEHOF, 2004). Capitais que não puderam ser utilizados na estratégia de diversificação de sustento, de certa forma, não ameaçaram a geração da subsistência e composição do *portfolio*. No entanto, a facilidade de acesso aos capitais que não foram acessados, de certa forma, poderia contribuir sobremaneira para o alcance de um sustento mais seguro ou mais robusto.

²⁴ Entrevista realizada com o proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês

4.4.3 Elementos que modificam o acesso aos capitais

A partir do surgimento das organizações, o que se observa atualmente no mundo dos negócios é uma dinâmica de complexidade que afeta todo e qualquer tipo de empreendimento, não importando sua natureza. Essas ponderações podem ser muito bem observadas no atual cenário de crise mundial, que gera insegurança nos mercados e impacta definitivamente na mudança de direção das estratégias adotadas pelas empresas. Assim, como não poderia ser diferente, a complexidade nos processos no âmbito do agronegócio, e em especial no meio rural, também é uma realidade e exige por parte de seus gestores um esforço convergente com a viabilização dos negócios e alcance de um nível de sustento adequado ou um padrão competitivo que se seja autossustentável.

Com base na ideia de que os produtores rurais são pressionados por forças externas e internas que influenciam na gestão de suas atividades, alguns aspectos se relacionam à modificação do acesso aos capitais no processo da estratégia de diversificação de sustento através da exploração do turismo rural. É nesse sentido que Ellis (2000) menciona as relações sociais, as instituições e as organizações como fatores críticos para a mediação dos meios de sustento, as quais podem facilitar ou inibir o exercício da capacidade e de escolha dos indivíduos e unidades familiares. O comportamento desses fatores também foi investigado nas propriedades de turismo rural.

No que se refere à identificação de elementos que modificam o acesso aos capitais pelos produtores, especificados pelas relações sociais, os dados coletados nas três fazendas estudadas não convergiram com os aspectos relacionados com o sexo, a casta, a classe social, a idade, a etnia ou a religião, conforme sugerido por Ellis (2000).

Entretanto, têm-se as organizações e instituições que podem apresentar regras formais, convenções ou códigos de condutas informais que modificam o acesso aos capitais necessários ao processo de estratégia de diversificação de sustento rural. Conforme a proprietária da Fazenda Pedras Brancas:

(...) Um problema que tivemos no início foi a legalização, que limitou a exploração de água através de poço artesiano e impediu a exploração da mata da qual nós tirávamos a lenha para suprir as lareiras da fazenda (...) Num final de semana, para você ter ideia, o consumo é de um milheiro. Com o Sindicato dos Trabalhadores também foi complicado negociar o horário de trabalho dos funcionários, pois no caso do nosso negócio, precisamos ter funcionários que estejam disponíveis em horários diferenciados para atender nossos hóspedes.

O governo local é também um agente que muitas vezes interfere negativamente no meu negócio. Como exemplo, coloquei placas de sinalização que indicam a localização da fazenda, mais acabaram tirando. Além do mais, eles não tem uma preocupação com a melhoria não só da sinalização, mas também das estradas de acesso às fazendas de turismo rural (informação verbal)²⁵.

Na Fazenda do Barreiro, a entrevistada entendeu que as instituições modificam o acesso aos capitais. Respostas específicas quanto às instituições e relações sociais não puderam ser captadas na entrevista com a administradora, no entanto ela mencionou quanto às organizações como elemento que modifica o acesso aos capitais:

As instituições que devem dar informações normalmente são desprovidas de pessoas capacitadas e que tenham realmente interesse pelo investidor. É a morosidade no fornecimento de informações e tramitação de algum tipo de solicitação atrapalha o processo (informação verbal)²⁶.

Na Fazenda Tropeiro Camponês, seu proprietário relatou:

No caso do acesso às várias nascentes de água que pensamos explorar no início, a Secretaria do Meio Ambiente impediu que nós explorássemos este tipo de recurso. Na nossa atividade vai limitar bastante, principalmente porque usamos recursos hídricos e também exploração da mata nativa.
(...) Aqui em Passo Fundo nós temos um sindicato que tem uma convenção que determinou um salário mínimo regional de R\$ 600,00; e nas outras regiões a média é de R\$ 480,00 (...) O pessoal dos outros municípios tem uma vantagem muito grande neste sentido por não terem que pagar este salário que eu pago para meus funcionários (...) Isto aumenta os custos de folha de pagamento (informação verbal)²⁷.

Considerando as respostas dos três entrevistados nas fazendas estudadas, percebeu-se que, dentre os elementos que modificam o acesso aos capitais no negócio do turismo rural, evidenciam-se as instituições e as organizações. No caso das instituições, as regras formais relacionadas à burocracia na busca de financiamentos para o turismo rural pela Fazenda do Barreiro levaram a que a família avalie criticamente este tipo de encaminhamento. Os sindicatos, com suas convenções, também são instituições que modificam o acesso ao capital humano, conforme se observou na Fazenda Pedras Brancas e na Tropeiro Camponês. Quanto a este último, o que poderá acontecer no setor é uma redução do número de empregos gerados, o que, de certa forma, contribuiria negativamente quando tomado o setor de turismo como gerador de emprego.

²⁵ Entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas Sonia Gamborgi.

²⁶ Entrevista realizada com a administradora da Fazenda do Barreiro.

²⁷ Entrevista realizada com o proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês.

No caso das organizações citadas pelos entrevistados na Fazenda Pedras Brancas e na Tropeiro Camponês, existe uma modificação no acesso ao capital natural que é protegido por força da lei, forçando seus proprietários a encontrar formas alternativas de acessá-lo e explorá-lo de forma adequada, que assegure sua permanência e preservação.

Portanto, as análises realizadas apresentaram uma relação com as discussões de Ellis (2000), para o qual as relações sociais, instituições e organizações são fatores de mediação críticos para os meios de sustento, facilitando ou dificultando o exercício da capacidade e de escolha dos indivíduos e unidades familiares.

4.4.4 Elementos que interferem no acesso aos capitais

Dentre as contribuições teóricas apresentadas no capítulo 2 desta tese, ao tratar da estratégia de diversificação de sustento rural, Frank Ellis é um dos que mais se aproximaram do objetivo deste estudo. Ao se identificar *in loco* os elementos que interferem no acesso aos capitais que são importantes para o turismo rural, Ellis (2000) considera que o acesso e uso destes capitais ou recursos disponíveis às famílias rurais podem ser modificados por um conjunto de fatores, assim como estar sujeitos às tendências do meio ou às externalidades negativas não esperadas (choques externos).

Nesse entendimento, pôde-se notar que dentre os elementos que interferem no acesso aos capitais foram mencionadas as tendências, relacionadas à migração, à adoção de novas tecnologias e, também, as relacionadas com investimentos externos, conforme se observou na Fazenda Pedras Brancas:

A migração da população local para Florianópolis e Camboriú foi um aspecto que interferiu diretamente na disponibilidade da mão-de-obra qualificada. As pessoas que se qualificam acabam não conseguindo colocação com remuneração adequada e migram para estas cidades (informação verbal)²⁸.

A identificação da migração das pessoas para outras áreas do estado mais desenvolvidas acabou, indiretamente, reduzindo a mão-de-obra disponível que poderia ser utilizada na atividade de turismo rural. O surgimento de máquinas modernas para a produção agropecuária também limitou a competitividade nas atividades agropecuárias, gerando uma

²⁸ Entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas Sonia Gamborgi.

maior disposição para, apesar das dificuldades, insistir no desenvolvimento do turismo rural. No entanto, a chegada de investidores estrangeiros a empresas culminou no redirecionamento da atenção política para esta nova oportunidade de desenvolvimento local.

Na Fazenda do Barreiro, em relação aos elementos que interferem o acesso aos capitais, a administradora mencionou:

O que pode influenciar, talvez, pode ser o preço. Quanto às tendências econômicas nacionais e internacionais, estas interferem e refletem diretamente no faturamento. No caso do surgimento de alguma tendência política e macroeconômica, quando há retração de recursos, todos os setores são afetados, inclusive o nosso. (...) não identifico nenhum tipo de “choque” que tenha interferido negativamente no acesso aos capitais utilizados aqui (informação verbal)²⁹.

Seguindo com os dados coletados, o proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês indicou:

O que mais eu poderia destacar são as enchentes, que atrapalham um pouco, apesar de não acontecer aqui (...). No mês de outubro, as excursões foram todas canceladas por este motivo. A pequena estrutura que a gente tem na mata, como os bancos e mesas foi toda destruída (informação verbal)³⁰.

Ao analisar os elementos que interferem no acesso aos capitais, Ellis (2000) faz uma observação importante, que se coaduna com esta discussão. Para o autor, uma característica fundamental das famílias rurais nos países em desenvolvimento é a habilidade de se adaptarem ao objetivo de sobreviver, ou seja, de mudarem suas fontes de sustento em razão das mudanças conjunturais que vão enfrentando e, assim, gerarem mudanças nas estratégias de sustento, nas características da renda familiar e no impacto sobre o meio ambiente (ELLIS, 2000).

Os resultados das entrevistas com os proprietários das três fazendas estudadas expressam que os elementos que interferem no acesso aos capitais estão relacionados à migração da população local para locais mais desenvolvidos economicamente, o que impactou na oferta de mão-de-obra qualificada para empregar no turismo rural (capital humano); às tendências econômicas nacionais, que interferem diretamente na formação dos preços do turismo rural (capital financeiro), e às enchentes, que em algumas regiões

²⁹ Entrevista realizada com a administradora da Fazenda do Barreiro.

³⁰ Entrevista realizada com o proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês

interferem no fluxo de turistas para essas fazendas e também afetam a qualidade da infraestrutura disponível no negócio (capital físico e financeiro).

A existência de fatores que modificam as estratégias de sustento que se traduzem em impactos para o indivíduo ou família rural também pôde se notada em determinadas circunstâncias, pois identificaram-se fatores que interferem no acesso aos capitais e, de certa forma, contribuem negativamente para o efetivo alcance e geração da subsistência ao longo do desenvolvimento do turismo rural.

Fica claro que, quanto maior o acesso aos capitais, maior será a capacidade de sustento do indivíduo ou da unidade familiar analisada, o que enfatiza ainda mais a importância da capacidade de gerenciamento dos relacionamentos que facilitam este acesso e sua transformação em estratégias de sustento em “resultados” propriamente ditos.

As análises feitas com base nos subsídios obtidos nas entrevistas realizadas nas três fazendas pesquisadas contribuíram para o desenvolvimento de um conjunto de observações que foram organizadas na Figura 10, a qual apresenta a sistematização dos resultados empíricos da estratégia de diversificação de sustento rural.

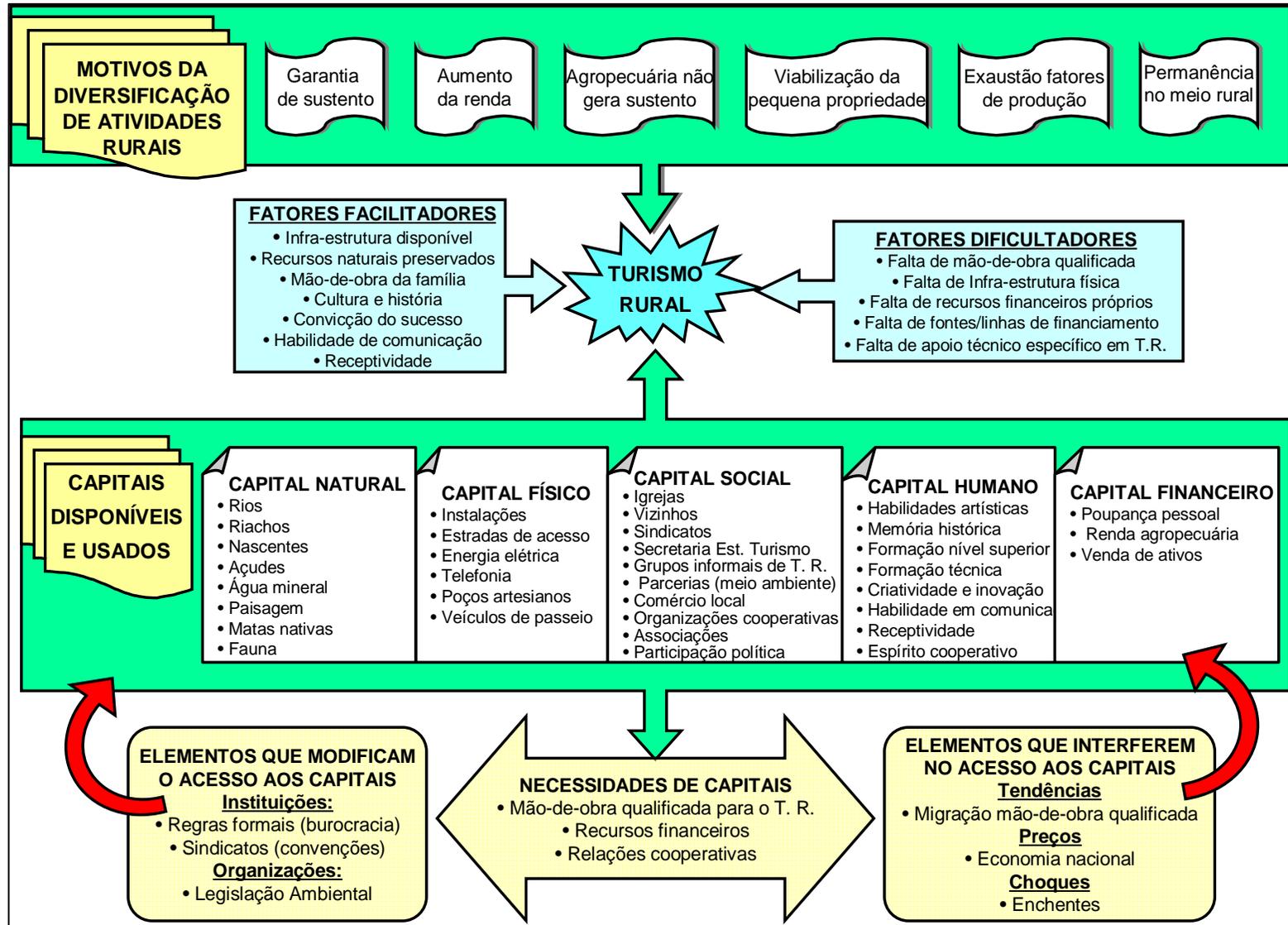


Figura 10 - Sistematização dos resultados da estratégia de diversificação de sustento

Fonte: Dados do estudo (2009).

Parece claro, portanto, que o processo de implementação de uma estratégia de diversificação está fortemente relacionado a algum tipo de pressão, tais como os relacionados com a exaustão dos fatores de produção (produção agropecuária) e o econômico (resultado da produção não é satisfatório em termos de rendimento para o sustento da família rural).

Diante disso, o ponto alto da discussão centra-se na inserção do turismo rural como integrante do *portfolio* de negócios desenvolvidos no meio rural, visto que, apesar das dificuldades de implementação e operacionalização, revela-se como uma opção teórica e empiricamente possível. Além disso, não compromete as demais atividades agropecuárias desenvolvidas por famílias rurais que buscam melhorar seu padrão de vida e aumentar a segurança de seu sustento, o que converge com sua permanência no meio rural. Entendendo que o agronegócio é campo que se encontra em fase de desenvolvimento, por ser afetado por forças externas entendidas como ameaças e oportunidades, por si só exige o esforço de contribuição de outras áreas do conhecimento; assim, estudos interdisciplinares são bem-vindos ao tentar explicar os diferentes fenômenos que ocorrem.

Conforme argumentos apresentados na justificativa desta tese, o desafio foi o de usar contribuições teóricas de distintas áreas do conhecimento para se estudar o fenômeno do turismo rural como meio de subsistência seguro para as famílias rurais. Nesse intuito, pôde-se notar nas análises realizadas que as contribuições de Ellis (1998; 2000) ajudaram na explicação deste tipo de fenômeno. A esta constatação somam-se as análises das publicações científicas com aplicação empírica em outros contextos, especialmente em países pobres localizados na África (ELLIS; MDOE, 2003; ELLIS; BAHIGWA, 2003; ELLIS; KUTENGULE; NYASULU, 2003; FREEMAN; ELLIS; ALISSON, 2004).

A próxima contribuição teórica, relacionada à capacidade absorptiva, sua investigação empírica na realidade do turismo rural, também é desafiada em termos de aplicação. Respalhando-se nas argumentações de Lane, Koka e Pathak (2006), entre outros, dá-se continuidade no estudo de caráter interdisciplinar ao toma a capacidade absorptiva como construto de aplicação empírica no contexto de propriedades rurais do agronegócio.

4.5 A CAPACIDADE ABSORTIVA E O TURISMO RURAL

Dentre os argumentos apresentados na justificativa desta tese, um centra-se no conhecimento específico para o desenvolvimento de novos meios de sustento, ou seja, os

conhecimentos que o produtor ou família rural vai demandar para implementar a estratégia de diversificação pela exploração do turismo rural e suas implicações no desenvolvimento do negócio.

Para explicar o funcionamento do conhecimento na estratégia de diversificação foi selecionada a Teoria da Capacidade Absortiva, especialmente as contribuições de Lane, Koka e Pathak (2006). Salienta-se que, em termos operacionais, não foi identificada na literatura científica a aplicação dos fundamentos teóricos no contexto do agronegócio, especialmente em propriedades rurais, o que parece ser um dos enfoques mais provocativos em termos de avanços científicos na área do conhecimento.

4.5.1 O conhecimento no turismo rural

Tomando-se o turismo rural como uma estratégia de diversificação que gera a subsistência para a família rural, nesta etapa são analisados os dados coletados nas entrevistas que identificaram o conhecimento prévio (já existente) e o conhecimento novo que deverá ser buscado para o desenvolvimento do negócio.

4.5.1.1 Conhecimento prévio

De acordo com Daghfous (2004), o primeiro fator interno que afeta a capacidade absorptiva é a base de conhecimento prévio. O conhecimento prévio representa a habilidade para reconhecer o valor de novos conhecimentos, sua assimilação e sua aplicação em fins comerciais (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

Quanto aos dados coletados relacionados ao conhecimento prévio para o desenvolvimento do turismo rural, a proprietária da Fazenda Pedras Brancas revelou:

Eu, assim como as demais pessoas de minha família que iniciamos o turismo rural, não tinha a mínima ideia de quais conhecimentos precisaríamos. No entanto, fiz dois cursos de hotelaria, um no Sebrae de Lages e outro no Senac de Porto Alegre. Minha ideia era buscar algum conhecimento em instituições que oferecessem uma conhecimento na área.

(...) O conhecimento que aproveitei no turismo rural foram algumas brincadeiras de infância. No fogo-de-chão contava alguns “causos” que ouvia quando era criança que “arrepavam” os turistas (informação verbal)³¹.

No referente à base de conhecimento prévio para atuação no turismo rural, a administradora da Fazenda do Barreiro informou:

Inexistia conhecimento sobre o turismo rural por todos os membros da família. O conhecimento foi adquirido ao longo do tempo, ou seja, através da prática do dia-a-dia.

Buscamos, na época, algumas informações básicas através de contato com o Sebrae e, no caso de conhecimento na área da gestão, foram buscados junto à Prefeitura de Lages.

Não existe compartilhamento de conhecimento com os membros da família (informação verbal)³².

Na terceira propriedade pesquisada, a Tropeiro Camponês, o seu proprietário informou que, na época, não tinha nenhum conhecimento para trabalhar na nova atividade de turismo rural.

Com base na análise das entrevistas realizadas nas três Fazendas de turismo rural, um ponto se destaca em comum: a necessidade de serem criadas novas alternativas para permanência no meio rural e de viabilização das outras já existentes. O aspecto interessante verificado foi que, apesar de os produtores não possuírem conhecimento específico do turismo rural, este foi desenvolvido pelas práticas do dia-a-dia, no desempenho das rotinas diárias e experimentações, as quais foram adaptadas ao longo do tempo, conforme a necessidade de cada fazenda.

Segundo Cohen e Levinthal (1990), a capacidade absorptiva é um caminho dependente (*path-dependent*), resultando da natureza cumulativa do conhecimento, o que influencia a contribuição de experiências passadas para a memória da organização (ZAHRA; GEORGE, 2002). Por se tratar de propriedades rurais que são administradas pela família, a riqueza da cultura, a história dos antepassados, a culinária e a tradição são elementos que podem ser considerados como conhecimento prévio e que foram aplicados no turismo rural desenvolvido nas três propriedades.

³¹ Entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas Sonia Gamborgi.

³² Entrevista realizada com a administradora da Fazenda do Barreiro.

4.5.1.2 Conhecimento novo

Dentre os argumentos encontrados na literatura, tem-se que a capacidade absorptiva, em termos de conhecimento prévio e familiaridade com novos conhecimentos, resulta na assimilação de conhecimento e busca futura de novos. Nessa análise, o conhecimento novo também foi elemento identificado nas propriedades rurais que desenvolvem o turismo rural.

Na Fazenda Pedras Brancas, sua proprietária revelou:

Num primeiro momento em que decidimos começar com o turismo rural, a primeira pergunta foi o que iríamos fazer na fazenda. Como iniciamos com o oferecimento de refeições, a culinária era um ponto importante (...) Busquei receitas com minhas tias, nas viagens (cruzeiros) que faço, trazendo muita novidade. Realizei cursos no Sindicato de Hotéis para incrementar a parte de culinária e também de etiqueta à mesa.

(...) Faço sempre reuniões com todos os funcionários e repasso o que aprendi para eles. Fico “agoniada” e quero fazer rápido as coisas, ver aquilo em funcionamento, aquela novidade que trouxe e a aceitação por parte dos turistas (informação verbal)³³.

Quanto ao conhecimento novo, a administradora da Fazenda do Barreiro relatou:

O conhecimento é um recurso que precisamos ter o tempo todo (...) Vamos sempre buscá-lo junto às universidades, realizando cursos técnicos, Sebrae e Senac. Também a prática ajuda muito meu trabalho.

Sempre compartilho o meu conhecimento com os demais através de conversas e explicações quando alguma coisa não sai de acordo.

O conhecimento novo complementa o conhecimento prévio através da prática que se confirma com o conhecimento teórico.

Os mais jovens da família, no meu ver, têm maior capacidade de absorver maior quantidade de conhecimento e aplicar no turismo rural (informação verbal)³⁴.

Sobre o conhecimento novo demandado para o turismo rural, do qual a família não dispunha no início, o proprietário entrevistado da Fazenda Tropeiro Camponês declarou:

No nosso dia-a-dia sempre estamos mudando alguma coisa. Estamos sempre conversando e trocando muitas ideias com a Geni (esposa).

(...) Quando identifico a necessidade de algum tipo de conhecimento, busco na internet e algumas pessoas que podem me ajudar. Os visitantes ajudam muito também na troca de informações com sugestões que acabo usando aqui.

Também tenho adquirido muito conhecimento porque sou coordenador da Região Cultura e Tradição no Grupo Gestor do Turismo Rural da Secretaria de Turismo do Estado do Rio Grande do Sul (Setur). Participo de reuniões mensais em Porto Alegre para discutir o turismo rural e trabalho também no cadastramento das demais

³³ Entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas Sonia Gamborgi.

³⁴ Entrevista realizada com a administradora da Fazenda do Barreiro.

propriedades que queiram prestar o serviço de turismo rural. Aprendo muita coisa nestas visitas que realizo (...).

(...) O conhecimento novo me dá mais experiência, mais segurança para continuar investindo e inovando no turismo rural. Eu e Geni somos os principais responsáveis pela parte do turismo rural (...) Nós tomamos as principais decisões e sempre estamos buscando aprender mais para continuar aprimorando o que oferecemos.

(...) Nós buscamos mais conhecimento hoje na área de meio ambiente. É um processo novo e tem uma porção de legislação que precisamos obedecer, e todos da família têm que ter este entendimento, que é discutido em conversas informais e troca de idéias (informação verbal)³⁵.

Conforme identificado nas entrevistas, o conhecimento novo foi buscado de diferentes formas, tais como com pessoas da família, em viagens, junto a sindicatos do setor, em universidades, cursos técnicos, internet, participação em grupos de turismo rural, com os próprios turistas, além da prática da rotina, que retroalimenta a geração interna de novos conhecimentos.

As análises expostas estão de acordo com os pressupostos identificados na literatura da capacidade absorptiva, ou seja, o conhecimento prévio é uma condição necessária, mas não suficiente para uma empresa ter capacidade absorptiva, contribuindo também para o reconhecimento do valor de novos conhecimentos que são acumulados e que compõem a memória organizacional (COHEN; LEVINTHAL, 1990, 1994; LANE; KOKA; PATHAK, 2006; GALUNIC; RODAN, 1998; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA; DE BOER, 1999; BEISE; STAHL, 1999; LIEBESKIND *et al.*; 1996; McMILLAN; NARIN; DEEDS, 2000; MEYER-KRAHMER; MEYER-KRAHMER, 1998; DAGHFOUS, 2004; AHANOTU, 1998; ZAHRA; GEORGE. 2002).

A transferência de conhecimento é vista por Parent, Roy e St-Jacques (2007) como um subproduto das interações dinâmicas que ocorrem entre os agentes que estão tentando compreender e agir em nome da realidade. Neste caso, a transferência do conhecimento aos demais membros da família e funcionários ocorre por meio de reuniões e conversas informais, contribuindo para o aumento de experiência e segurança de investimentos futuros no turismo rural. Nota-se, pois, que a legitimidade de novos conhecimentos é validada de acordo com os valores, as crenças e a cultura de seus usuários potenciais (ROLING, 1992).

³⁵ Entrevista realizada com o proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês.

4.5.2 Condições do ambiente

Lev, Fiegenbaum e Shoham (2008) indicam que três dimensões, representadas pelos consumidores, fornecedores e concorrentes, influenciam diretamente na competitividade da empresa e, por sua vez, na capacidade absorviva. Com base nessas considerações, o foco de análise volta-se para o comportamento deste tripé no turismo rural.

Partindo do entendimento de que as condições do ambiente influenciam na capacidade absorviva, a proprietária da Fazenda Pedras Brancas contribui com sua percepção, conforme se pode verificar na sua fala:

Nossos clientes motivam nossa busca constante por conhecimento. Eles trazem novidades e comentam sobre melhorias que podemos fazer.
 (...) A interação com o público frequentador é uma constante no meu negócio, o que se inicia na recepção, onde é apresentado o funcionamento da fazenda; no momento das atividades recreativas e, especialmente, nas conversas que ocorrem no momento das refeições.
 (...) Os fornecedores têm papel importantíssimo no turismo (...), sempre trazem novidades em termos de produtos para a cozinha que usamos aqui.
 (...) Nossa relação com os concorrentes é pacífica e não existe mais integração com eles (...) No início fazíamos jantares para troca de ideias e hoje isto não ocorre mais.
 (...) Em minha opinião, a concorrência desmotiva (...) Para mim, a motivação vem do encontro, ser amigo, compartilhar as práticas do dia-a-dia na fazenda (informação verbal)³⁶.

Com relação às percepções acerca das condições do ambiente, puderam-se coletar na entrevista realizada na Fazenda do Barreiro os seguintes aspectos, segundo sua administradora:

É com nosso hóspede que buscamos novas formas de aprimorar o negócio. Também existe o intercâmbio de culturas, visto que aprendemos muito com as pessoas que se hospedam na fazenda.
 (...) A socialização de conhecimentos ocorre através da troca de experiências com os turistas, principalmente a maneira caseira de atender; dá liberdade para o visitante comentar assuntos diversos que podemos aproveitar no turismo.
 (...) Os fornecedores nos apresentam muitos produtos que usamos na cozinha e também na hospedagem.
 (...) Nossa relação com os concorrentes é saudável e de parceria. Como exemplo, temos estabelecido um trabalho de cooperação em compras, material de propaganda conjunto e também reuniões para discutir dificuldades.
 (...) Em minha opinião, a concorrência leal motiva, porém, quando nos deparamos com estabelecimentos irregulares, sem as obrigações fiscais sendo cobradas, sem a fiscalização do Ministério do Trabalho, da Vigilância Sanitária e da Secretaria do Meio Ambiente, isto “desmotiva” (informação verbal)³⁷.

³⁶ Entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas Sonia Gamborgi.

³⁷ Entrevista realizada com a administradora da Fazenda do Barreiro.

Com relação às condições do ambiente representadas pelos clientes (turistas), fornecedores e concorrência, foram observadas algumas questões interessantes na Fazenda Tropeiro Camponês, cujo proprietário informou:

Os visitantes são motivadores para que nós da família continuemos buscando cada vez mais conhecimentos na área (...) Semana que vem vai chegar um grupo de holandeses e vou assar o churrasco à moda campeira (...) Vai ser uma novidade para eles.

Como estamos sempre interagindo com nossos visitantes, aprendo muito com eles. (...) Na chegada do grupo, busco identificar as pessoas e os conhecimentos que têm para depois trocar ideias e também aprender com eles.

A Geni (esposa) sempre usa uma novidade que os fornecedores trazem de fora (...) quando tem produto novo, marca nova (...) Cuidamos muito o preço, que é diferente entre eles.

(...) Não tenho concorrentes aqui na região (...) Até acho que faltava concorrência para que a gente pudesse trocar ideias com eles e alavancar o turismo rural na nossa região (informação verbal)³⁸.

As análises das respostas coletadas nas entrevistas convergem para um ponto positivo que merece destaque: a interação com os turistas favorece a identificação, assimilação e aplicação de conhecimentos novos. A diversidade cultural e nacional destas pessoas é fator decisivo para a identificação e assimilação de conhecimentos novos que são adaptados e utilizados no turismo rural.

Os fornecedores também são agentes que influenciam no desenvolvimento de conhecimentos, uma vez que a oferta de novos produtos e matérias-primas favorece a identificação e criação de múltiplas aplicações e usos no serviço de turismo rural. Portanto, podem ser considerados “impulsionadores” no sentido de contribuir para a geração de conhecimentos novos dentro das propriedades rurais.

Com relação à concorrência, é vista pelos entrevistados como um fator “desmotivador” no turismo rural. Isso se relaciona à falta de interação entre os proprietários das Fazendas de Lages e também do aspecto concernente à “informalidade” do turismo rural praticado em algumas fazendas que atuam fora dos padrões legais, o que contribui para uma concorrência no preço com as demais que operam formalmente. Este parece ser um dos aspectos que mais pressiona o setor quando se analisa a concorrência no turismo rural desenvolvido em Lages.

Em contrapartida, a Fazenda Tropeiro Camponês não identificou nenhum tipo de concorrente. Conforme seu proprietário, isso dificulta a socialização de conhecimentos e desenvolvimento do setor na região, bem como o desenvolvimento do setor, visto que, se

³⁸ Entrevista realizada com o proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês.

outras propriedades rurais oferecessem este mesmo serviço, poderiam se unir e, assim, desenvolver a prática na região de Passo Fundo.

Nesse sentido, o ambiente que compõe o turismo rural nas propriedades rurais estudadas, que é compreendido pelos consumidores (turistas), fornecedores e concorrentes, em determinados aspectos incentiva e impulsiona o desenvolvimento da capacidade absorptiva, como os concorrentes (ou falta deles), porém, em outras, funciona como fator desmotivador para o seu desenvolvimento (LANE; LUBATKIN, 1998; SZULANSKI, 1996; COHEN; LEVINTHAL, 1989 e 1990; PARENT; ROY; St-JACQUES, 2007).

Esse tipo de análise parece ser mais amplo, uma vez que o desenvolvimento deste tipo de serviço em propriedades rurais, conforme se observou *in loco*, é demasiadamente complexo. Além disso, existem algumas peculiaridades que são inerentes à sua prática, especialmente no acesso e uso dos capitais.

4.5.3 Fatores externos que influenciam a capacidade absorptiva

Na concepção de Daghfous (2004), são dois os fatores externos que afetam a capacidade absorptiva: o conhecimento do ambiente e a posição da empresa nas redes de conhecimento.

4.5.3.1 Conhecimento do ambiente externo

O conhecimento do ambiente externo inclui a dinâmica do setor, ou seja, a análise dos competidores diretos (DAGHFOUS, 2004).

Conforme mencionado anteriormente, a concorrência, de certa forma, não influencia diretamente na absorção de novos conhecimentos, por ser uma força relativamente fraca ou até mesmo inexistente, como no caso da Fazenda Tropeiro Camponês. A proprietária da Fazenda Pedras Brancas revela seu ponto de vista com relação a esta análise:

Eu me interesso pelos concorrentes (...) Ligo para a Fazenda do Boqueirão e pergunto como é que eles resolveram o problema que é o mesmo que eu tenho (...)

Como os proprietários desta fazenda são meus parentes, a troca de experiências e conhecimento é facilitada.
 Não vejo as demais fazendas como concorrentes (...) cada um trabalha de forma isolada (informação verbal)³⁹.

Quanto à Fazenda do Barreiro, por se situar na mesma região de inserção da Pedras Brancas, sua administradora revelou que, de certa forma, existe uma observação indireta das ações dos concorrentes. Assim, sua percepção fundamenta-se nas práticas de gestão.

Nós estamos sempre observando o que as outras fazendas estão fazendo de diferente e, se podemos fazer o mesmo, também adaptamos à nossa realidade.
 (...) Nós observamos o que eles estão mudando em termos de gestão (...).
 No entanto, existem ações internas de cada propriedade que não são divulgadas (estratégia) (informação verbal)⁴⁰.

O proprietário entrevistado da Fazenda Tropeiro Camponês também ressalta a importância de observar os concorrentes, embora, no seu caso, não existam na região concorrentes diretos na modalidade de prestação de serviço no turismo rural desenvolvido na propriedade.

A gente sempre observa o que as fazendas estão fazendo de bom e o que elas estão fazendo de errado.
 Na região não existem concorrentes para o meu negócio. Mesmo assim, estou sempre vendo o que os demais estão fazendo (...). Como viajo cadastrando propriedades rurais em outras regiões do estado, noto o que pode ser usado no meu negócio (informação verbal)⁴¹.

Apesar de não se identificar concorrentes diretos da Fazenda Tropeiro Camponês, o seu proprietário preocupa-se em captar o tipo de conhecimentos que as propriedades de turismo rural estão aplicando nos serviços oferecidos.

Diferentemente da Tropeiro Camponês, as duas outras fazendas estudadas identificaram a concorrência, que, mesmo sem interferir no setor, seus movimentos são monitorados dentro das possibilidades de cada uma. É nesse sentido que Daghfous (2004) complementa as ideias ao mencionar que os fatores encontrados no ambiente externo à empresa podem contribuir positiva ou negativamente para o desenvolvimento da capacidade absorptiva, o que, nesta análise, pouco contribui para a geração de conhecimento e sua aplicação no serviço ofertado nas três fazendas estudadas.

³⁹ Entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas Sonia Gamborgi.

⁴⁰ Entrevista realizada com a administradora da Fazenda do Barreiro.

⁴¹ Entrevista realizada com o proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês.

4.5.3.2 Posição nas redes de conhecimento

De acordo com Daghfous (2004), a posição nas redes de conhecimento ajuda as empresas a responderem às mudanças na demanda por habilidades em razão da abundante oferta de *know-how*. Para o autor, um importante determinante externo da capacidade absorptiva de uma empresa é a força de seu relacionamento com outros membros das redes de conhecimento, tais como as instituições de suporte técnico, instituições acadêmicas e consultores (DAGHFOUS, 2004).

Os dados coletados na entrevista com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas apontam os tipos de relacionamentos estabelecidos com a propriedade rural e os membros externos que podem contribuir na absorção de conhecimentos:

Existem ofertas de *know-how* no setor do turismo rural (...) Eu sempre participo de todos os eventos relacionados.
 (...) Não tenho o hábito de contratar pessoal técnico (...) Os consultores atrapalham, não dão sugestão, soluções para os problemas (...) (informação verbal)⁴².

A administradora da Fazenda do Barreiro mencionou os atores externos com os quais mantém contato e que auxiliam no processo de aumento de conhecimento interno.

Conforme te falei, nós sempre estamos atentos às novidades com relação ao turismo rural e tentamos adaptar de acordo com a nossa realidade.
 Além do mais, temos um bom relacionamento com a comunidade e, quando precisamos de algum tipo de suporte, buscamos junto ao Sebrae, Senac, Prefeitura e outros que podem nos ajudar (informação verbal)⁴³.

Dentre os aspectos relacionados com o início do turismo rural na Fazenda Tropeiro Camponês, o que mais se destacou foi o que diz respeito à iniciativa pioneira na região, assim como a Fazenda Pedras Brancas. Na Tropeiro Camponês, assim como não se identificaram concorrentes próximos, a oferta do *know-how* para suprir a demanda de conhecimento no turismo rural nesta fazenda também é um fator que não contribui para o aumento do conhecimento no setor.

Aqui em Passo Fundo, é difícil encontrar alguém qualificado que possa ajudar no negócio.

⁴² Entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas Sonia Gamborgi.

⁴³ Entrevista realizada com a administradora da Fazenda do Barreiro.

(...) O pessoal da Setur é que tem ajudado (...), tem um suporte melhor que posso buscar (informação verbal)⁴⁴.

Na análise das respostas observou-se que as propriedades rurais, de certa forma, quando demandam algum tipo de conhecimento específico, sabem aonde ir buscá-lo para aplicar no turismo rural.

No entanto, a Fazenda Pedras Brancas apresentou uma postura proativa neste entendimento, ou seja, a preocupação de participar constantemente de eventos que são oferecidos na área, com o objetivo de identificar conhecimentos novos que podem ser aplicados na propriedade. Assim vai além das ofertas locais, que, em alguns casos, limitam as opções que podem influenciar a capacidade absorptiva e, por consequência, contribuir no sucesso do empreendimento rural.

4.5.4 Fatores internos que influenciam a capacidade absorptiva

Como fatores internos que afetam a capacidade absorptiva, Daghfous (2004) apresenta a base de conhecimento prévio, a capacidade absorptiva individual, o nível de qualificação técnica dos empregados, a diversidade de formação de conhecimento, os *gatekeepers*, a estrutura organizacional, a comunicação, a cultura organizacional, o tamanho da empresa, a inércia organizacional, os investimentos em P&D, as práticas de administração e os recursos humanos.

Nesse aspecto, retomando a ideia de que o construto da capacidade absorptiva é explorado pela comunidade científica internacional especificamente em grandes empresas, nesta tese é desafiado teórica e empiricamente na realidade de propriedades rurais do agronegócio na dimensão da estratégia de diversificação de sustento rural, conforme apresentado nas próximas seções.

⁴⁴ Depoimento de um dos entrevistados da Fazenda Tropeiro Camponês.

4.5.4.1 Base de conhecimento prévio

Como primeiro fator interno que afeta a capacidade absorptiva, Daghfous (2004) traz a base de conhecimento prévio que uma empresa possui para atuar no negócio.

Conforme foi mencionado, as propriedades rurais não possuíam conhecimento específico do turismo rural. No entanto, a proprietária da Fazenda Pedras Brancas informou que a base de conhecimento identificada pela cultura, história, culinária e tradição, foi central para alavancar o negócio. Tendo em vista que o conhecimento prévio contribui para a capacidade absorptiva, a capacidade de absorver conhecimentos novos e, por consequência, a geração de novos conhecimentos, veja-se o que pôde apurar nesta fazenda:

As pessoas da família e também os funcionários têm consciência de que o conhecimento que eles possuem têm importância para o desempenho das tarefas. (...) Um exemplo de conhecimento que pude aplicar no turismo rural foi o relacionado com as várias opções relacionadas à exploração da água (...) Vou ampliar os atrativos da fazenda e construir ofurôs para banho ao ar livre (...) A exploração das encostas rochosas, as paisagens que poderiam servir para a construção de um parque de aventura, que eu considero uma inovação minha, já estamos inaugurando (informação verbal)⁴⁵.

Na Fazenda do Barreiro a administradora ponderou acerca da importância do conhecimento prévio que é aplicado no negócio de turismo rural. Segundo ela:

Aqui na fazenda todos os envolvidos no turismo têm consciência de que o conhecimento que cada um possui pode ser adaptado e aplicado no nosso negócio. (...) Um resultado do conhecimento que tínhamos e que pôde ser aplicado foi o relacionado ao museu. A família inteira se uniu na construção do museu, que conta nossa história através do resgate de artefatos de nossos antepassados. Para mim, isto foi muito importante como mais um atrativo da nossa fazenda (informação verbal)⁴⁶.

A base de conhecimento prévio foi uma questão formulada ao proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês. Nesse aspecto, ele expressou sua percepção revelando:

Eu e a Geni (esposa) já tínhamos uma boa base de conhecimento que pudemos aplicar no turismo. Trabalhamos em empresas e conseguimos desenvolver a habilidade, principalmente, de trabalhar com pessoas e de nos relacionarmos. O conhecimento que tínhamos foi o relacionado com a preservação ambiental. Como temos uma porção de nascentes, tivemos de criar formas para preservá-las (...) Este foi um fator importante para a propriedade (...) Se não tivémos a preocupação

⁴⁵ Entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas.

⁴⁶ Entrevista realizada com a administradora da Fazenda do Barreiro.

constante de preservar nossos recursos hídricos, a continuidade do nosso negócio pode estar comprometida (informação verbal)⁴⁷.

É nesta análise que os indicativos encontrados na pesquisa de campo encontram sustentação ao serem confrontados com a literatura da área da capacidade absorptiva. O conhecimento prévio dos proprietários e de seus empregados, adquirido por meio da aprendizagem pela ação, experimentação e adaptação, conforme foi observado nas práticas cotidianas do turismo rural, é um dos mais importantes fatores de aumento da habilidade da empresa para explorar novos conhecimentos (AHANOTU, 1998). A capacidade absorptiva é um caminho dependente (*path-dependent*), resultando da natureza cumulativa do conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Assim, influencia na contribuição de experiências passadas para a memória da organização (ZAHRA; GEORGE, 2002).

4.5.4.2 Capacidade absorptiva individual

A capacidade absorptiva individual é dependente, em grande parte, da capacidade absorptiva coletiva de uma empresa (COHEN e LEVINTHAL, 1990).

Na Fazenda Pedras Brancas, a capacidade absorptiva individual, que é impulsionada pela capacidade absorptiva de todos os membros da família rural, foi investigada no momento da realização da entrevista com sua proprietária, conforme revela a transcrição de sua percepção:

Eu tenho uma preocupação grande com relação ao conhecimento que pode ser aprendido pelos meus empregados. Faço sempre reuniões e apresento as novidades para eles (...). Eu sempre estou buscando conhecimentos que podem ser aplicados no turismo rural e repasso para eles.
Cada um aqui na fazenda tem a sua função e obrigações que devem ser cumpridas.
(...) Elaborei uma cartilha com todas as funções que cada um tem que desenvolver no seu trabalho (informação verbal)⁴⁸.

Na investigação da capacidade absorptiva individual na Fazenda do Barreiro, a administradora do negócio de turismo rural, filha do proprietário, relatou:

⁴⁷ Entrevista realizada com o proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês.

⁴⁸ Entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas.

Nós temos a preocupação de desenvolver o conhecimento de nossos funcionários. Nós buscamos realizar palestras de motivação e conscientização, sempre com o objetivo de aumentar cada vez mais o conhecimento destas pessoas (informação verbal)⁴⁹.

Na Fazenda Tropeiro Camponês o proprietário expressou seu entendimento acerca da capacidade absorptiva individual dos atores envolvidos no turismo rural, mencionando:

Alguma coisa a gente sempre aproveita de conhecimento dos funcionários (...) As conversas também são importantes na troca de ideias. Não temos nenhum tipo de processo formal para aumentar a capacidade de absorver conhecimentos de todos que trabalham aqui (informação verbal)⁵⁰.

Percebe-se que a capacidade absorptiva individual analisada no contexto do turismo rural parece exigir uma melhor articulação em termos de desenvolvimento e ampliação. Em todas as fazendas estudadas existe a preocupação com o desenvolvimento do conhecimento. Porém, conforme mencionado por Daghfous (2004), ele pode ser melhorado com o investimento em treinamento, considerando-se também que a aprendizagem organizacional representa um importante papel no desenvolvimento da capacidade absorptiva (DAGHFOUS, 2004).

4.5.4.3 Nível de qualificação técnica dos empregados

O nível de qualificação técnica dos empregados numa área em particular é considerado importante ao se analisar as facilidades de os envolvidos absorverem novos conhecimentos, o que também influencia na capacidade absorptiva relacionada à assimilação de conhecimento (DAGHFOUS, 2004).

Na Fazenda Pedras Brancas, sobre o nível de qualificação técnica dos empregados e a sua relação com a assimilação do conhecimento, a proprietária expressou:

Quando tenho acesso à mão-de-obra qualificada, sempre busco contratá-la. As pessoas qualificadas, no meu entendimento, têm mais capacidade para aprender novos conhecimentos (...) isto eu posso ver no meu dia-a-dia (...) (informação verbal)⁵¹.

⁴⁹ Entrevista realizada com a administradora da Fazenda do Barreiro.

⁵⁰ Entrevista realizada com o proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês.

⁵¹ Entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas.

Quanto à percepção da qualificação técnica dos empregados, na Fazenda do Barreiro coletaram-se informações junto à sua administradora: “Eu acho que a qualificação contribui para o aumento de conhecimentos, mas a grande parte da mão-de-obra do turismo rural é da própria comunidade. Assim, às vezes encontramos dificuldade na qualificação”.

O proprietário da Tropeiro Camponês também respondeu à pergunta relacionada à qualificação técnica dos empregados, entendendo que “a qualificação das pessoas é importante, sim, para absorver novos conhecimentos e aplicar no negócio de turismo rural”.

Uma das ponderações importantes ao se considerar o nível de qualificação técnica dos empregados no turismo rural é que, por se tratar de propriedades rurais administradas pelos próprios proprietários, negócio que ainda se encontra em fase de desenvolvimento, especialmente nas regiões pesquisadas, a falta de oferta de mão-de-obra qualificada em determinados momentos força a uma adaptação às necessidades do negócio ao longo do tempo.

Diante das diversas contingências que cercam este tipo de atividade exercida no meio rural, nota-se que o conhecimento prévio e habilidades acabam contribuindo para o desenvolvimento da criatividade por meio de novas associações entre novos e velhos conhecimentos (DAGHFOUS, 2004).

4.5.4.4 Diversidade de formação de conhecimento

Com relação à diversidade de formação (*backgrounds*) de conhecimento, Cohen e Levinthal (1990) mencionam que este fator oferece vantagens em favor da capacidade absorptiva.

Nesse contexto, observou-se na Fazenda Pedras Brancas que a diversidade de formação dos envolvidos favorece a absorção de novos conhecimentos. De acordo com a proprietária:

(...) Eu tenho um garçon com curso na área; uma recepcionista que também fez curso; meu marido tem fluência no inglês e espanhol e também é formado em economia; uma atendente que já trabalhou em hotéis nos Estados Unidos (...) Este conjunto de formações específicas contribui para a absorção de conhecimentos novos (...) A qualificação e a experiência profissional facilitam no processo de absorção de novos conhecimentos (informação verbal)⁵².

⁵² Entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas.

Com relação ao tipo de formação relacionada à qualificação das pessoas que atuam no turismo rural, a administradora da Fazenda do Barreiro exprime sua percepção ao dizer:

Com exceção do pessoal administrativo, a maioria dos funcionários não tem o nível básico de ensino completo.

As pessoas que têm formação diferente e maior conhecimento possuem maior facilidade de aprender novas coisas. Eles também repassam para os demais colegas o que aprendem fora e dentro da fazenda (informação verbal)⁵³.

Também foi investigada a diversidade de formação e conhecimento dos envolvidos no turismo rural na Fazenda Tropeiro Camponês. Para seu proprietário:

Nós não temos ninguém que conheça o turismo rural e na política também (...) Isto dificulta o desenvolvimento de programas que deem conta de atender as necessidades do setor, especialmente os relacionados com a qualificação de mão-de-obra (informação verbal)⁵⁴.

A análise das respostas dos entrevistados remete ao entendimento de que as propriedades rurais estudadas têm dificuldade de contratação de pessoas qualificadas para o turismo rural, o que pode dificultar, conforme sugerido por Cohen e Levinthal (1990), o aumento da oportunidade de absorver novos conhecimentos, que podem ser relacionados/combinados com o conhecimento existente na empresa, facilitando sua assimilação. Também a diversidade de formação oferece uma variedade de perspectivas para o processo de aquisição do conhecimento, possibilitando, assim, novas associações, ligações e conexões.

No entanto, o conjunto de conhecimento de cada integrante pode ser potencializado ao se permitir a integração entre os diferentes tipos de conhecimento existentes na empresa (DAGHFOUS, 2004) e, neste caso, no turismo rural.

4.5.4.5 Gatekeepers

Os *gatekeepers*, ou “atores especializados”, que se encontram dentro da organização, servem como fronteiras-chave entre a empresa e o ambiente externo, realizando a interface com o conhecimento do ambiente externo (COHEN; LEVINTHAL, 1990). Estas pessoas têm

⁵³ Entrevista realizada com a administradora da Fazenda do Barreiro.

⁵⁴ Entrevista realizada com o proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês.

a habilidade ou função de identificar conhecimentos novos no ambiente externo e encontrar os mecanismos adequados para sua assimilação.

Com relação a este enfoque, de acordo com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas, sua função é identificar conhecimentos novos no ambiente externo que são importantes para o turismo rural.

Sempre recebo *e-mails* me convidando para participar de eventos no setor hoteleiro (...), lá vejo as novidades e adapto-as à necessidade da minha fazenda.
 (...) Participei em São Paulo do Salão do Turismo Internacional. Lá descobri a possibilidade de terceirizar na parte de hospedagem as TVs, os frigobares e os aquecedores dos quartos (...) Pago uma prestação mensal e, quando preciso trocar, não preciso investir (...) A vantagem é que sempre tenho equipamento novo a um custo acessível (informação verbal)⁵⁵.

Conforme entrevista realizada na Fazenda do Barreiro, a administradora entende:

Como eu sou a administradora da fazenda e trabalho no escritório na cidade, me relaciono com uma porção de pessoas com as quais sempre aprendo alguma coisa que posso usar no turismo rural. Acredito que eu sou a pessoa que mais contribui com a identificação de conhecimentos novos no ambiente externo e que podemos aplicar no turismo.
 (...) Um exemplo de aplicação de conhecimento que vi como possível foi a situação em que decidimos contratar um seguro de responsabilidade civil que protege o segurado contra responsabilidades pecuniárias com relação a terceiros (pessoas ou coisas), por culpa involuntária do segurado ou de pessoas pelas quais deva responder civilmente (informação verbal)⁵⁶.

Por sua vez, na Fazenda Tropeiro Camponês, o proprietário relatou:

Eu sou a pessoa que tem mais contato com o ambiente externo e trago as inovações e conhecimentos novos para aplicar na fazenda (...) participo de visitas técnicas e também palestras. Uma vez passei por Lages e visitei algumas fazendas (...) (informação verbal)⁵⁷.

Na análise deste tópico nota-se que os principais agentes responsáveis pela identificação de conhecimentos externos para o turismo rural são os proprietários (Fazenda do Barreiro e Tropeiro Camponês) e administradora (Fazenda do Barreiro). Esta consideração se reforça com a contribuição de Daghfous (2004), para quem a capacidade absorptiva de uma empresa também depende dos *gatekeepers*, que contribuem para o aumento do processo de aprendizagem organizacional.

⁵⁵ Entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas.

⁵⁶ Entrevista realizada com a administradora da Fazenda do Barreiro.

⁵⁷ Entrevista realizada com o proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês.

4.5.4.6 Estrutura organizacional

Para Daghfous (2004), a estrutura organizacional também influencia a capacidade absorptiva. Como por exemplo, uma empresa que possui estrutura funcional aumenta o efeito da especialização com a criação de barreiras de comunicação entre departamentos diferentes.

Na Fazenda Pedras Brancas obtiveram-se as informações relacionadas com a estrutura organizacional, conforme sua proprietária mencionou: “Eu vejo como ponto positivo a setorização e isto não impede que eles troquem ideias e experiências. Eu percebo até que os funcionários têm iniciativa para aplicar conhecimento em suas funções (...)”.

Com relação à estrutura organizacional, a administradora da Fazenda do Barreiro comentou:

A estrutura da empresa não afeta nossa comunicação e também os conhecimentos que socializamos, porque somos uma empresa de pequeno porte e, mesmo estruturada em setores, a comunicação e a troca de experiências é uma constante (informação verbal)⁵⁸.

O proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês comenta a estrutura organizacional do negócio de turismo rural informando que “Aqui cada um tem seu setor para cuidar (...) e não atrapalha a comunicação, a troca de ideias sobre o que podemos melhorar na fazenda”.

Ao se reportar às contribuições dos teóricos da capacidade absorptiva, foram identificados os estudos de Boer, Bosch e Volberda (1999), que investigaram a estrutura organizacional. Para eles, a capacidade absorptiva de uma organização ocorre não somente pelo aumento do nível de conhecimento previamente relacionado, mas também pelas escolhas deliberadas de suas formas organizacionais e capacidades combinatórias.

Apesar de ser identificada uma estrutura organizacional distribuída em setores, que é explicada pelas funções que todos os membros da família ou funcionário contratado devem desenvolver na sua rotina de trabalho, isto não interfere no processo de comunicação, de troca de experiências e, especialmente, na absorção de novos conhecimentos e sua aplicação no negócio de turismo rural.

No entanto, cabe salientar que as propriedades rurais pesquisadas, em sua essência, são organizações de estrutura simples, ou seja, a complexificação inerente à organização burocrática não se alinha à identificada *in loco*. Tais argumentações residem no fato de que,

⁵⁸ Entrevista realizada com a administradora da Fazenda do Barreiro.

por serem familiares, este tipo de estrutura sugerido por Daghfous (2004) não interfere diretamente na comunicação entre seus membros, o que agiliza não só a operacionalização das tarefas rotineiras, mas, sobretudo, o processo de comunicação, como será analisado a seguir.

4.5.4.7 Comunicação

A comunicação entre os setores da empresa contribui para a criação de oportunidades de transferência interna de conhecimento (BOER; BOSCH; VOLBERDA, 1999).

Na Fazenda Pedras Brancas, conforme entrevista realizada com a proprietária, levantaram-se aspectos relacionados à comunicação em termos de socialização dos conhecimentos entre os envolvidos no turismo rural, como segue:

A comunicação é livre entre os setores. Sempre realizo reuniões onde todos expõem seus pontos de vista; ofereço cursos aqui mesmo na fazenda, que são realizados na Sala de Reuniões, além do que sempre estou disponível para receber alguma sugestão de mudança ou melhoria que pode ser aplicada no turismo rural (informação verbal)⁵⁹.

Na Fazenda do Barreiro, segundo a entrevista realizada com a administradora, o mecanismo de comunicação mais eficiente em termos de socialização dos conhecimentos são as conversas informais, ou seja: “Com relação a este ponto, nós, aqui na fazenda, temos o hábito de conversarmos informalmente e socializarmos nossos conhecimentos. Eu acredito que é mais eficiente do que reuniões”.

A Fazenda Tropeiro Camponês também privilegia as conversas informais como principal mecanismo de comunicação e socialização de conhecimentos, conforme informou seu proprietário:

Não temos o hábito de realizar reuniões com a família e os funcionários (...) tudo é muito corrido e, além do mais, são poucas as pessoas que trabalham na parte do turismo. Eu sempre estou conversando com o pessoal e trocando ideias para melhorarmos (...) (informação verbal)⁶⁰.

⁵⁹ Entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas.

⁶⁰ Entrevista realizada com o proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês.

Nesse sentido, a análise dos dados converge para o entendimento de que a comunicação interna aumenta o mecanismo de integração social, reduzindo as barreiras para a busca de informação e aumentando a eficiência de assimilação e de transformação das capacidades (BOER; BOSCH; VOLBERDA, 1999).

4.5.4.8 Cultura organizacional

A cultura organizacional refere-se à distribuição de poder e às formas como é usado, tendo importantes implicações para a capacidade absorptiva (DAGHFOUS, 2004).

Ao analisar a cultura organizacional da Fazenda Pedras Brancas, observou-se que existe a centralização do poder e, num primeiro momento, os funcionários não têm autonomia para tomar decisões. Segundo a proprietária:

Eu exijo respeito de meus funcionários e sou dura quanto à cobrança de resultados (...).
Como sou eu quem toma todas as decisões, acabo centralizando todos os processos de gestão que envolvem as decisões (...).
Os funcionários não têm autonomia para tomar decisão sem me consultar (...).
Primeiro, eles expõem a sugestão em uma conversa, e eu é que decido se é viável ou não (informação verbal)⁶¹.

Com relação à centralização de poder e tomada de decisões pelos funcionários na Fazenda do Barreiro, a administradora informou:

Existe a centralização do poder, principalmente porque a empresa é pequena e a maioria das decisões é tomada pela administração e pelo proprietário.
(...) Todos os empregados podem opinar em determinadas situações (informação verbal)⁶².

Na Tropeiro Camponês pôde-se observar não a centralização de poder, mas a coordenação das tarefas, que são gerenciadas pelo seu proprietário, além de se identificar uma flexibilização com relação à tomada de decisões por parte dos funcionários. Segundo o entrevistado:

⁶¹ Entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas.

⁶² Entrevista realizada com a administradora da Fazenda do Barreiro.

Não existe uma centralização (...). Eu mais ou menos coordeno no geral (...) troco ideias e então avaliamos a possibilidade. Os funcionários têm autonomia para tomar decisões, desde que eles troquem idéias (informação verbal)⁶³.

Na análise da cultura organizacional nota-se que, quando empregados são “empoderados”, a cultura de busca de conhecimento é encorajada; em oposição, quando o poder é aplicado através da autoridade, membros do grupo podem ignorar seu senso crítico e cegamente aceitar as instruções de seus superiores (DAGHFOUS, 2004).

Diante dessas constatações e pelas observações realizadas, o nível de empoderamento não ocorre em razão da centralização de poder. Isso pode ser considerado típico de estruturas organizacionais simples, especialmente das familiares, como é o caso das propriedades rurais de turismo rural.

4.5.4.9 Tamanho da empresa

Dentre os fatores internos que afetam a capacidade absorptiva, Daghfous (2004) menciona o aspecto relacionado ao tamanho da empresa.

Segundo os dados coletados na Fazenda Pedras Brancas, a proprietária observou:

O tamanho de nosso negócio não é um fator que interfere negativamente na capacidade das pessoas de absorverem conhecimentos novos e inovarem naquilo que fazem (...). Para mim, o tamanho da minha empresa facilita isto (informação verbal)⁶⁴.

Esse mesmo ponto também foi revelado pela administradora da Fazenda do Barreiro que expressou: “O tamanho do negócio de turismo rural não interfere na questão de que as pessoas possam absorver novos conhecimentos que podem aplicar nas suas funções do dia-a-dia”.

Na Tropeiro Camponês, seu proprietário informou: “Para mim, o tamanho do negócio não influencia negativamente no conhecimento e na inovação”.

Conforme é destacado por Daghfous (2004), o tamanho pode ou não afetar a inovatividade de uma empresa e também a capacidade absorptiva. Na análise das propriedades

⁶³ Entrevista realizada com o proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês.

⁶⁴ Entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas.

rurais de turismo rural, o tamanho do empreendimento não limita a absorção de novos conhecimentos, bem como a limitação no campo da inovação no serviço oferecido. Este aspecto pode estar relacionado ao tamanho dos empreendimentos, que são pequenos, o que pode contribuir positivamente quando se inicia uma nova atividade, na qual os conhecimentos necessários não são dominados pelos seus empreendedores/gestores.

4.5.4.10 Inércia organizacional

Quanto à teoria da inércia organizacional, este é um estágio em que a empresa tende a estender sua existência como uma tendência natural para resistir à mudança.

Com relação à resistência à mudança, a proprietária da Fazenda Pedras Brancas destacou: “Os funcionários não são resistentes à mudança (...) existem exceções, especialmente por parte dos funcionários mais antigos. A consequência disto é que eles geram incômodos e prejuízos para os outros mais ativos (...)”.

Já administradora da Fazenda do Barreiro mencionou:

Assim como em qualquer outra empresa, sempre existe resistência quando decidimos implantar algo novo. Isto é comum para nós.
(...) A resistência gerou, em uma das ocasiões, uma demora na implantação de um projeto que tínhamos planejado (informação verbal)⁶⁵.

Na Fazenda Tropeiro Camponês foi identificado pelo seu proprietário:

Um pouco tem (...) A gente tem que provar que aquela mudança vai dar certo. Todos aqui têm resistência no caso de uma coisa nova.
No início, a comunidade era contra, e o pai abraçou a causa; os tios e vizinhos não queriam (...) Havia medo de pessoas estranhas circularem na vizinhança (informação verbal)⁶⁶.

Com relação à análise da inércia organizacional como fator interno que influencia a capacidade absorptiva, os dados revelam que em todas as fazendas estudadas este tipo de comportamento está presente. Conforme Daghfous (2004), este estágio parece ser o maior obstáculo para a empresa desenvolver habilidades para responder e se adaptar às mudanças de seu ambiente, assim como a transferência do conhecimento. Esses são aspectos que podem

⁶⁵ Entrevista realizada com a administradora da Fazenda do Barreiro.

⁶⁶ Entrevista realizada com o proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês.

fragilizar a dinâmica do turismo rural nas propriedades estudadas, uma vez que o sucesso do negócio está vinculado diretamente à segurança do sustento da unidade familiar.

4.5.4.11 Investimentos em P&D

Para Daghfous (2004), os investimentos em P&D e a capacidade absorptiva parecem estar duplamente relacionados, uma vez que a capacidade absorptiva influencia a direção e a intensividade de P&D, ou seja, a habilidade de uma empresa para explorar conhecimento externo é, com frequência, uma consequência de P&D (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

No entanto, em se tratando da realidade de propriedades rurais que diversificam seu meio de sustento por meio do turismo rural, por sua natureza, não podem ser colocadas na mesma dimensão de análise e comparadas com grandes corporações, onde a base competitiva respalda-se nos investimentos realizados em P&D. No entanto, a teoria selecionada ofereceu *insights* para verificar *in loco* não o aspecto da P&D, mas, sim, os esforços desenvolvidos no turismo rural em torno do desenvolvimento da inovação e diferenciação, os quais se evidenciam em atrativos oferecidos aos turistas e que, de certa forma, estão também vinculados à identificação e uso dos capitais mencionados por Ellis (2000).

Nesse contexto, verificaram-se os fatores que influenciam na busca de conhecimento para o turismo rural na Fazenda Pedras Brancas:

Como proprietária, minha maior preocupação é sempre estar ligada com as inovações que surgem no setor (...). Meu objetivo é oferecer ao turista coisas novas e que tenham algum tipo de diferencial que seja atrativo (PROPRIETÁRIA) (informação verbal)⁶⁷.

Ainda com relação aos fatores relacionados à busca de conhecimentos, a administradora da Fazenda do Barreiro informou: “- Nós não temos investimentos em pesquisa e tecnologias, apenas buscamos cada vez mais conhecimentos que podem ser aplicados em inovações que fizemos e na diferenciação de nossos serviços oferecidos aos turistas”.

A busca por conhecimento, segundo o proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês, é influenciada por estas razões:

⁶⁷ Entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas.

As novidades que surgem no setor e que podemos usar no turismo rural sempre contribuem para um serviço diferente (...) O atendimento dos visitantes também é um aspecto que tem que ser diferenciado (...) Se o turista não é bem recebido, ele não volta mais (...) (informação verbal)⁶⁸.

A análise das respostas dos entrevistados converge para a necessidade de se buscar conhecimento novo, que se revela na qualidade do serviço oferecido, bem como na preocupação constante com a diferenciação, especialmente na recepção e atendimento dos turistas.

No entanto, o aspecto de investimentos em P&D não são vantagens competitivas exploradas pelos empreendedores rurais no negócio do turismo rural. Conforme indicado na literatura internacional da capacidade absorptiva, a aplicação do construto foca-se na pesquisa de grandes empresas, as quais dedicam grandes esforços de capital financeiro em investimentos em P&D com o intuito de desenvolver uma vantagem competitiva.

No entanto, ressalta-se que no uso do construto da capacidade absorptiva para analisar especificamente o setor de turismo rural, que são empreendimentos de prestação de serviço, a P&D é tomada como um sinônimo de inovação, ou seja, nos empreendimentos rurais pesquisado, o foco foi analisar, sim, o conhecimento enquanto aplicado em inovações, seja em produtos (atrativos do turismo rural), seja serviços (novas formas de atender os turistas). No entanto, isso não significa que a inovação não conduza tais propriedades rurais a alcançarem uma vantagem competitiva, que é iniciada pela opção de diversificar o meio de sustento das famílias rurais.

A natureza do negócio converge para a incorporação de inovações que podem ser entendidas como a aplicação de conhecimento prévio e, também, de conhecimento novo no turismo rural.

4.5.4.12 Práticas de administração de recursos humanos

De acordo com Daghfous (2004), outra variável que afeta o grau de assimilação de novos conhecimentos pode ser explicada pelas práticas de administração de recursos humanos.

⁶⁸ Entrevista realizada com o proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês.

Buscando encontrar subsídios que sustentem os objetivos desta tese, investigaram-se tais práticas na Fazenda Pedras Brancas no momento de realização de entrevista com sua proprietária, conforme descrito a seguir.

Eu busco motivar as pessoas para usarem aquilo que sabem (...). No final do ano escolho o melhor funcionário e premio com hospedagem na minha fazenda. Busco sempre realizar reuniões para avaliar o está funcionando e o que precisa melhorar. (...) Também ofereço aos empregados cursos de motivação (...). Acho importante o trabalho rotativo, que favorece a um melhor aprendizado e, assim, os funcionários desenvolvem novas habilidades e aprendem coisas novas. A delegação de responsabilidades também é um ponto positivo no aprimoramento da atividade que cada um executa. (...) Nos grandes eventos, divido os resultados com aqueles que se destacaram no trabalho (...) É uma forma de recompensar a dedicação dos funcionários e também de motivá-los. (...) Os funcionários sempre acabam absorvendo mais conhecimentos ao conviver com colegas que têm uma bagagem maior de conhecimento específico (informação verbal)⁶⁹.

Quanto às práticas de administração de recursos humanos, a administradora da Fazenda do Barreiro entende:

Para mim, grupos de trabalho interdisciplinares, círculos de qualidade para a coleta de propostas dos empregados, plano de trabalho rotativo, delegação de responsabilidade, integração de funções, remuneração relacionada ao desempenho, entre outros, são fatores que influenciam positivamente na aquisição e assimilação de novos conhecimentos que você perguntou, apesar de que isto depender de cada situação. (...) Certamente, as pessoas desenvolvem uma capacidade mais aberta e, assim, absorvem mais conhecimentos com pessoas treinadas que contratamos (informação verbal)⁷⁰.

Ainda nesta análise, a assimilação do conhecimento aplicado no turismo rural da Fazenda Tropeiro Camponês ocorre da seguinte forma:

A gente sempre está coletando propostas dos empregados e, neste tipo de interação, isto facilita o compartilhamento do que cada um sabe (...) Não tem trabalho rotativo aqui (...), tem delegação das responsabilidades (...). Remuneração relacionada ao desempenho no turismo rural não tem, mas no aviário sim. (...) Não tenho nenhum especialista no turismo rural (informação verbal)⁷¹.

Quanto à análise das práticas de administração de recursos humanos, o que se pôde notar é que existe um esforço significativo da Fazenda Pedras Brancas, que pode ser considerada a mais avançada nestas práticas, uma vez que também foi identificada a

⁶⁹ Entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas.

⁷⁰ Entrevista realizada com a administradora da Fazenda do Barreiro.

⁷¹ Entrevista realizada com o proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês.

participação nos resultados como mecanismo que influencia positivamente na assimilação de conhecimentos novos no turismo rural. Sistema de recompensa é outra questão importante na melhora da capacidade absorptiva resultante de programas de motivação e de aprendizagem contínua (DAGHFOUS, 2004).

No entanto, a contratação de pessoal especializado é outro fator que concorre positivamente nesta análise. A Fazenda Tropeiro Camponês ficou prejudicada neste ponto, por não ter nenhum funcionário ou membro da família com formação específica na área do turismo rural. É nesse sentido que Daghfous (2004) destaca que o recrutamento é um dos caminhos que as empresas adotam para ampliar suas competências e, como resultado, a capacidade absorptiva pode ser aumentada pela contratação de pessoas com conhecimento adequado.

4.5.5 Mecanismos de assimilação do conhecimento externo

O argumento implícito subjacente é de que a capacidade absorptiva, em termos de conhecimento prévio e familiaridade com novos conhecimentos, resulta na assimilação de conhecimento e na busca futura de novos.

Assim, foi identificada na entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas sua percepção acerca dos mecanismos utilizados para a assimilação do conhecimento externo e que podem ser aplicados no turismo rural.

(...) Eu sempre realizo reuniões com todos os envolvidos no negócio de turismo rural. É neste momento em que repasso para eles o conhecimento que aprendi, principalmente nas feiras de que participo.

(...) Outro mecanismo que facilita a assimilação do conhecimento, no meu entendimento, ocorre de forma natural, nas conversas que os funcionários têm no dia-a-dia (...) Nosso negócio é pequeno e eu acho que isto facilita este tipo de comunicação e também a assimilação do conhecimento das pessoas que aqui trabalham.

Para reforçar a aprendizagem, conforme falei, incentivo meus funcionários a fazerem cursos para se atualizarem e pago para eles.

(...) As pessoas formadas em Turismo Rural não conhecem nada do “rural” e, quando chegam aqui, se decepcionam (...) Às vezes recebo algum estagiário que, quando finaliza o processo, vai embora e não quer saber do meio rural (...). Eles poderiam nos repassar uma porção de conhecimentos que poderíamos aplicar aqui na fazenda (...) (informação verbal)⁷².

⁷² Entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas.

A mesma pergunta foi realizada à administradora da Fazenda do Barreiro, obtendo-se como resposta:

Aqui na fazenda o conhecimento é assimilado pelos demais no momento das conversas informais, uma vez que a comunicação é pessoal. (...) Também nas reuniões, que são periódicas, os envolvidos têm a oportunidade de assimilar conhecimentos novos que podem ser aplicados no dia-a-dia da fazenda.
 (...) Quanto aos empregados e a facilidade deles em assimilar novos conhecimentos, são pessoas humildes, que devem ser treinadas dentro da sua capacidade, e aí sim desenvolvem uma maior habilidade para assimilarem os conhecimentos novos.
 (...) Uma dificuldade encontrada no setor é de as instituições tratarem o turismo rural como um hotel convencional, desprezando os fatores peculiares da atividade (informação verbal)⁷³.

Na Fazenda Tropeiro Camponês, identificaram-se os mecanismos de assimilação do conhecimento externo e sua aplicação no negócio de turismo rural, conforme relatou seu proprietário:

A propriedade é pequena e isto facilita a troca de ideias, de conhecimentos, que são assimilados nas conversas que temos (...).
 Os funcionários não têm muita dificuldade em assimilar novos conhecimentos (...) a gente vai ensinando e acompanhando (...) são questões práticas.
 (...) Tem o problema da cozinha e o pessoal não quer aprender (...).
 (...) Não tem nenhuma pessoa no município que conheça bem o turismo rural (informação verbal)⁷⁴.

Segundo Zahra e George (2002), a assimilação do conhecimento refere-se à habilidade das empresas para absorver conhecimento externo, podendo ser definida também como as rotinas e processos que permitem seu entendimento, análise e interpretação da informação de fontes externas. Neste aspecto, a análise das entrevistas remete ao entendimento de que a assimilação do conhecimento se dá de forma simples, ou seja, em razão da estrutura organizacional e de um número relativamente pequeno de funcionários, o processo de comunicação flui normalmente e as pessoas têm a oportunidade de aprender umas com as outras. É aí que ocorre a assimilação dos conhecimentos e a aplicação no turismo rural.

Com relação a isso, Van Den Bosch, Volberda e De Boer (1999) ao abordarem em seus estudos a estrutura organizacional global da empresa, argumentam que a assimilação do conhecimento varia, dependendo de a empresa ter uma estrutura funcional, divisional ou matricial.

⁷³ Entrevista realizada com a administradora da Fazenda do Barreiro.

⁷⁴ Entrevista realizada com o proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês.

4.5.6 Mecanismos de aplicação do conhecimento novo

Para Zahra e George (2002), a aplicação do conhecimento está relacionada diretamente à habilidade das empresas para aplicar comercialmente novos conhecimentos externos a fim de alcançar objetivos organizacionais.

Assim, na Fazenda Pedras Brancas o conhecimento do ambiente externo tem aplicações que revertem, na maioria das vezes, em novidades ou inovações que a fazenda disponibiliza aos seus turistas, conforme destacado por sua proprietária:

Eu pude aplicar conhecimentos novos que aprendi principalmente na parte gastronômica (...), apliquei também um pouco na decoração da fazenda. Para criar novos produtos ou serviços na propriedade depois de ver como funciona em algum lugar, sempre troco ideias com meu marido. Por exemplo, a criação do *Adventure Park* é um tipo de empreendimento que estou desenvolvendo em parceria que pode ser considerado como um conhecimento que apliquei. (...) Os funcionários são limitados em termos de criatividade e não têm muita disposição para inovar e mudar (...). Um exemplo de rotina que aprimorou muito as competências dos funcionários foi a cozinha (...) (informação verbal)⁷⁵.

Na Fazenda do Barreiro, aspectos relacionados às formas como é aplicado o conhecimento no negócio de turismo rural foram mencionados por sua administradora:

Uma habilidade individual que desenvolvemos está relacionada com a questão da preservação ambiental (...). Neste campo podemos aplicar uma porção de conhecimentos que o turista valoriza no turismo rural. (...) Nossa preocupação com relação aos conhecimentos que aplicamos na criação de novos produtos ou serviços relaciona-se à autenticidade, ou seja, evitar a cópia dos outros (...). Todos os conhecimentos que aplicamos aqui visam à continuidade de nosso negócio (...), que nossa fazenda continue na família e que possa ser passada às gerações futuras (informação verbal)⁷⁶.

Segundo a literatura da capacidade absorptiva, a aplicação do conhecimento tem como seu objetivo central o alcance dos objetivos da organização. Na entrevista realizada com o proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês evidencia-se esse:

(...) Existem muitas coisas que gostaria de fazer aqui na parte de turismo rural. (...) A ideia de construir uma “tirolesa” tem um custo alto. Já estou investindo na hospedagem que é um conhecimento que vi em outras propriedades e, aos poucos, estou começando aqui (...).

⁷⁵ Entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas.

⁷⁶ Entrevista realizada com a administradora da Fazenda do Barreiro.

Por sermos uma família que mora no meio rural, nosso conhecimento sobre as rotinas do dia-a-dia é repassado para os visitantes (...). A comunicação é importante nesta parte.

A criatividade e a vontade de fazer muitas vezes esbarram no recurso financeiro e mão-de-obra para administrar o negócio.

Com o turismo rural, eu busco encontrar meios de manter minha família no meio rural e tem também a autorrealização (...). Minha propriedade serve de modelo para a região (informação verbal)⁷⁷.

Com nas declarações dos entrevistados, vê-se que a aplicação ou uso do conhecimento revela-se no oferecimento de novos produtos ou serviços, que incrementam o *portfolio* de atrativos do turismo rural.

No entanto, a predisposição em aplicar continuamente conhecimentos novos é interrompida pela preocupação com a autenticidade do serviço prestado (aspectos relacionados com a cultura local e rusticidade das instalações), bem como pela falta de recursos financeiros e humanos. Fica, pois, claro nesse entendimento que a aplicação do conhecimento novo está diretamente relacionada à vontade de permanecer no meio rural e produzir formas alternativas, que deem conta do sustento da unidade familiar.

4.5.7 Performance da capacidade absorptiva

Ao considerar o resultado da capacidade absorptiva, Lane, Koka e Pathak (2006) destacam os *outputs* comerciais (produtos, serviços e patentes) e *outputs* de conhecimento (geral, científico, técnico e organizacional) na pesquisa da capacidade absorptiva. *Performance* consistente é influenciada por estes dois tipos de *outputs* da capacidade absorptiva.

Com essas ponderações, e de acordo com os objetivos desta tese, propôs-se também verificar os resultados do conhecimento externo que é aplicado no turismo rural, ou seja, o resultado do conhecimento que se coaduna com os objetivos do negócio de turismo rural.

⁷⁷ Entrevista realizada com o proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês.

4.5.7.1 *Outputs* comerciais

Como resultado do conhecimento novo aplicado no turismo rural, na entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas encontra os exemplos de serviços que se originaram da aplicação de conhecimento adquirido no ambiente externo, como segue:

Um conhecimento que adquiri no ambiente externo e que apliquei em um serviço aqui na fazenda foi a massoterapia e o reiki (...). Isto ajudou muito em termos de agregação de serviços e tem boa aceitação pelos hóspedes que buscam descansar (...).

Nós também temos aberto a fazenda para a realização de eventos (...). Os casamentos que acontecem aqui são divinos (...). Podemos aplicar muito conhecimento neste tipo de serviço, que também se incorporou ao negócio do turismo rural (...). O casamento ao ar livre é uma atração à parte, porque não é convencional e nossa paisagem é linda para este tipo de evento (informação verbal)⁷⁸.

Com relação a novos produtos ou serviços gerados com base no conhecimento buscado no ambiente externo e aplicado no turismo rural, a administradora da Fazenda do Barreiro revelou seu ponto de vista acerca dos resultados gerados:

Como nós tínhamos uma porção de peças antigas que pertenciam à nossa família, montamos um museu. Os vizinhos também fizeram uma porção de doações de uma porção de antiguidades (...). Foi aí que pensamos em inserir na programação da fazenda uma “visita dirigida”, explicando toda a história do início da criação do museu e destacando alguns objetos que as pessoas não conhecem e que eram usados na fazenda antigamente (...). A atração é uma desnatadeira (...), ninguém sabe o que é e para que serve (...)(informação verbal)⁷⁹.

Avaliando a aplicação de conhecimento novo e sua participação na geração de novos produtos ou serviços, o proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês fez considerações pertinentes quanto a este aspecto, que contribui para a perenidade do negócio de turismo rural:

Eu acho que o principal conhecimento que adquiri e apliquei no turismo rural foram as trilhas, que surgiu de um projeto externo e eu adaptei aqui na fazenda. Aprendi conhecimentos sobre o principal fato histórico da região, que é a Batalha do Pulador, que ninguém conhece, e durante a programação, conto a história para os visitantes (informação verbal)⁸⁰.

⁷⁸ Entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas.

⁷⁹ Entrevista realizada com a administradora da Fazenda do Barreiro.

⁸⁰ Entrevista realizada com o proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês.

Ao analisar as entrevistas realizadas nas três fazendas de turismo rural selecionadas para a pesquisa, percebeu-se que, por se tratar de empreendimentos que se localizam no meio rural, os membros que se envolvem no negócio buscam continuamente, dentro de suas possibilidades e oferta disponível, conhecimentos novos, que possam ser aplicados no turismo rural. A ideia é a de incrementar e inovar os atrativos oferecidos aos turistas dentro de cada proposta das fazendas, valendo-se também das habilidades criativas que transformam o conhecimento assimilado, o qual que é aplicado segundo suas necessidades de demandas internas. Isso está de acordo com as afirmações de Cohen e Levinthal (1989; 1990) de que o conhecimento adquirido é aplicado com fins comerciais.

4.5.7.2 *Outputs* de conhecimento

Outro aspecto relacionado à capacidade absorptiva que também compôs o roteiro de entrevistas foi o referente às inovações desenvolvidas dentro da propriedade rural com base no conhecimento externo ou surgidas de sugestões dos membros internos que diferenciam o serviço de turismo rural.

A proprietária da Fazenda Pedras Brancas salientou os resultados do conhecimento aplicado no turismo rural: “as inovações realizadas aqui na fazenda são todas sugeridas por mim (...). A família não sugere muita coisa e, quanto aos funcionários, posso dizer que eles não contribuem com sugestões de melhorias (...)”.

Segundo o entendimento da administradora da Fazenda do Barreiro:

O que foi sugerido e aplicamos aqui foram as caminhadas noturnas de observação de animais silvestres e também a mudança de horário de refeições (...) Estas duas mudanças, que entendo como uma inovação, de certa forma, diferenciaram nossa fazenda das demais que oferecem o turismo rural aqui na região (informação verbal)⁸¹.

Por sua vez, na Fazenda Tropeiro Camponês, seu proprietário mencionou: “Não identifico nenhum tipo de inovação na minha propriedade (...). Aqui em Passo Fundo e região não tem nenhuma propriedade de turismo rural (...)”.

Segundo os dados coletados, pode-se entender que os aspectos relacionados à geração de inovação interna, que é impulsionada por conhecimentos adquiridos externamente ou pelos

⁸¹ Entrevista realizada com a administradora da Fazenda do Barreiro.

próprios funcionários, de certa forma, não têm recebido muita atenção por parte dos gestores das propriedades pesquisadas. Estudos futuros relacionados à geração e incorporação da inovação no meio rural poderiam explicar o comportamento deste fenômeno, levando em consideração os fatores que limitam e que impulsionam a inovação no turismo rural.

4.5.7.3 *Performance* do turismo rural

Tomando-se com referências os dados coletados e as análises realizadas em torno da capacidade absorptiva e do turismo rural, importante se faz, com base nas entrevistas realizadas tecer algumas ponderações acerca da *performance* do turismo rural ligada à dinâmica do conhecimento nas propriedades rurais estudadas.

Assim, quando foi perguntado à proprietária da Fazenda Pedras Brancas sua percepção acerca da situação atual do negócio de turismo rural e a participação do conhecimento no seu resultado, ela respondeu:

O turismo rural na minha fazenda contribui para a minha realização pessoal e profissional (...). As amizades que fiz, meu crescimento como pessoa (...), trouxe resultados econômicos maiores do que aqueles relacionados somente com a produção agropecuária (...).

Eu tenho muitos obstáculos para continuar e às vezes me pergunto se devo prosseguir (...).

O turismo rural, para mim, é um sonho que não para e exige muita dedicação e trabalho; também a busca constante por novos conhecimentos (...) não podemos parar no tempo (...) (informação verbal)⁸².

Quanto à percepção da administradora da Fazenda do Barreiro, ela mencionou:

Se bem gerido, é sustentável. Porém, com a concorrência cada vez mais acirrada, deve ser bem planejado para não entrar nas estatísticas de empresas que fecham no primeiro ano de vida (...).

(...) O conhecimento é fundamental. (...) Imagina se nós pararmos no tempo? (...) (informação verbal)⁸³.

Para o proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês:

⁸² Entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas.

⁸³ Entrevista realizada com a administradora da Fazenda do Barreiro.

Em termos econômicos, dentro da propriedade, é a segunda atividade em termos de rentabilidade (...), e de viabilidade econômica, é a primeira (...).

O turismo rural, no meu entendimento, exige um alto conhecimento de todos que trabalham e também exige que as pessoas absorvam o máximo de conhecimentos que são importantes para a continuidade do negócio (informação verbal)⁸⁴.

Pode-se notar nas entrevistas realizadas que cada fazenda estudada tem uma maneira de assimilar e aplicar o conhecimento externo e, de certa forma, dentro de suas limitações, aproveita o conhecimento dos membros internos e aplica-os no negócio de turismo rural.

4.5.8 Performance da estratégia de diversificação de sustento rural

O resultado da estratégia de diversificação de sustento rural está relacionado também com aspectos expressados pelo conhecimento novo que os membros da família rural possuem e que aplicam no turismo rural e, também, com a assimilação e aplicação do conhecimento novo. Tanto a aplicação do conhecimento prévio como do novo no turismo rural tem como objetivo final a satisfação de seus usuários finais.

Na Fazenda Pedras Brancas, a proprietária revelou:

Todo e qualquer conhecimento gerado internamente ou identificado externamente tem como foco a aplicação no turismo rural com o objetivo de melhorar cada vez mais, fazendo com que nossos hóspedes se sintam à vontade e que suas expectativas sejam atendidas ao desfrutarem de nossos serviços.

(...) Nós vamos testando e adaptando e encontramos a melhor maneira de aplicar os conhecimentos novos no turismo rural.

As questões relacionadas com o turismo rural são complicadas (...). Temos que trabalhar com pessoas que não conhecemos (...) Eu é quem tomo todas as decisões, resolvo os problemas (...). Os funcionários não têm autonomia nem iniciativa para resolver problemas.

(...) Eu vejo que, depois de passado todo este tempo, desde o início da ideia, tenho muito orgulho, principalmente porque o turismo rural viabilizou minha permanência aqui na fazenda em que nasci e é daqui que tiro o sustento de minha família (informação verbal)⁸⁵.

Com relação a este ponto, a administradora da Fazenda do Barreiro mencionou:

O conhecimento que é aplicado aqui na fazenda, seja o relacionado a um tipo de produto, seja novo atrativo a ser criado. Num primeiro momento, é discutido por todos os membros que opinam e, num segundo momento, fazemos um teste.

⁸⁴ Entrevista realizada com o proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês.

⁸⁵ Entrevista realizada com a proprietária da Fazenda Pedras Brancas.

Os problemas do turismo rural são resolvidos de forma democrática (...) é uma questão de gestão, é solucionar os problemas como qualquer empresa. Os conhecimentos que aplicamos aqui na fazenda são importantes (...). Eles melhoram o desempenho das funções internas, especialmente as de atendimento ao turista (informação verbal)⁸⁶.

Na Fazenda Tropeiro Camponês, o proprietário informou como procedem:

Os conhecimentos são geralmente desenvolvidos aqui mesmo dentro da propriedade e aplicados no serviço que oferecemos aos nossos visitantes. Eu procuro resolver os problemas sempre com criatividade (...). Tem problemas que ocorrem que precisam ser resolvidos na hora (...). O meu maior desafio, no meu entendimento, é o de aplicar conhecimentos que são poucos que busco lá fora e aproveitar no negócio do turismo rural (...). A gente se envolve no dia-a-dia e não tem muito tempo para pensar (...) Tudo o que foi pensado foi implementado aqui (informação verbal)⁸⁷.

Pelas respostas dos entrevistados com relação ao resultado da capacidade absorptiva e a estratégia de diversificação de sustento rural, observa-se que existem pontos positivos em termos de atendimento das expectativas dos produtores rurais. Mais uma vez foi reforçado que o conhecimento tem uma participação considerável ao se analisar, especialmente, o desenvolvimento de novos produtos e serviços, os quais são, antes de implementados, testados do ponto de vista de sua eficácia e viabilidade.

Com relação à discussão em torno das entrevistas realizadas com os envolvidos nas três fazendas estudadas, a Figura 11 resume os resultados da capacidade absorptiva.

⁸⁶ Entrevista realizada com a administradora da Fazenda do Barreiro.

⁸⁷ Entrevista realizada com o proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês.

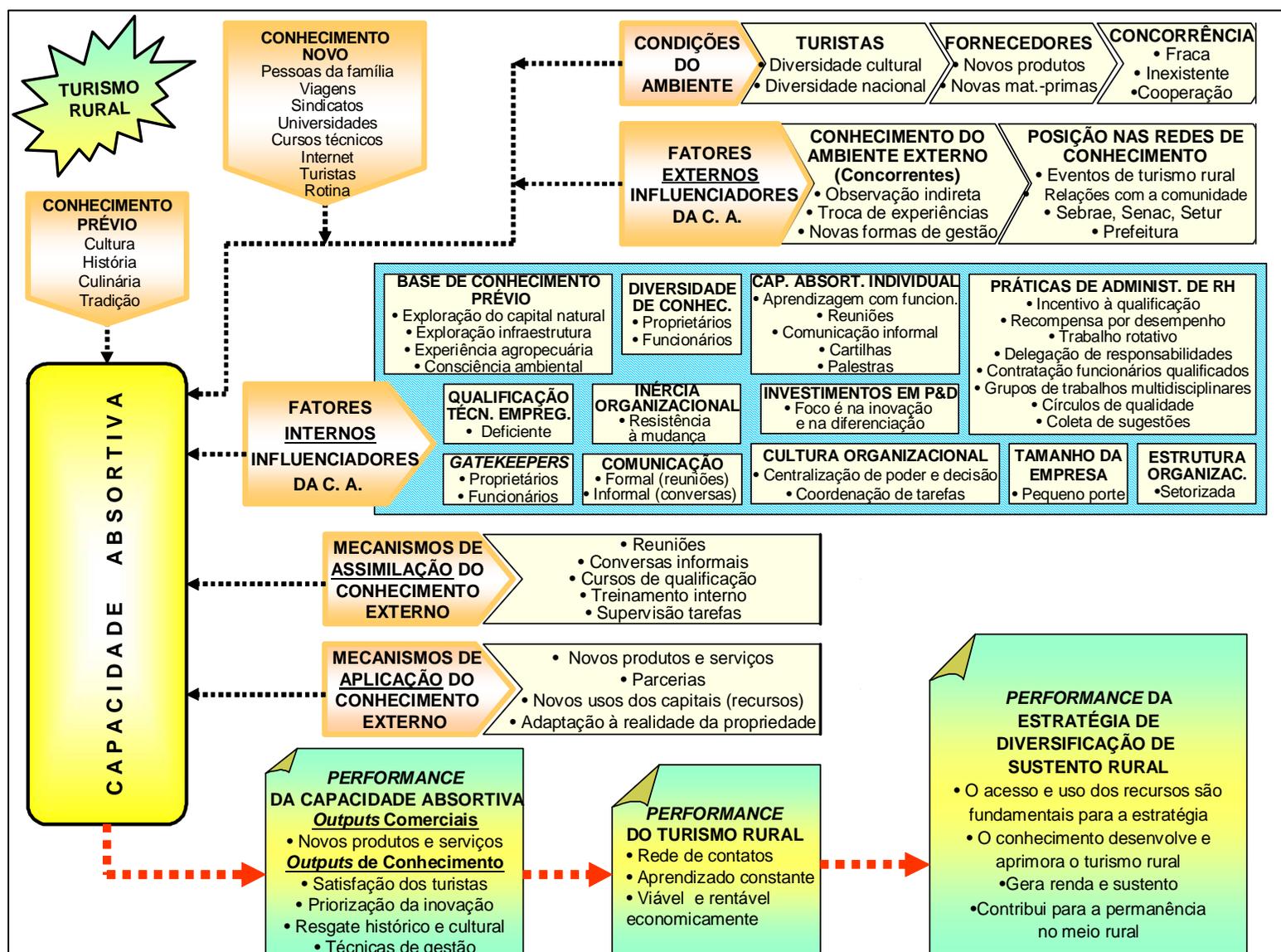


Figura 11 - Sistematização dos resultados empíricos da capacidade absorptiva

Fonte: Elaboração própria (2009).

Como em qualquer outro tipo de empreendimento, no turismo rural também foi identificada a existência de problemas que interferem no seu funcionamento. Os problemas são resolvidos de forma democrática e com uso da criatividade. No entanto, os dados coletados não conseguiram captar com clareza os tipos específicos de práticas novas integradas nos processos e rotinas. Fica claro, por outro lado, que o conhecimento aplicado tem como principal preocupação a satisfação e o atendimento das expectativas de seus usuários finais, ou seja, os turistas.

4.6 CONSIDERAÇÕES ACERCA DA PROPOSIÇÃO DE ESTRUTURA DE ANÁLISE

Dentre os objetivos delimitados nesta tese, esta etapa analisa a viabilidade de replicação e aprimoramento da estrutura de análise para observar a estratégia de diversificação e suas relações com o construto da capacidade absorviva no turismo rural.

Para cumprir esta etapa, reforça-se a argumento de se utilizar duas teorias distintas que, num primeiro momento, possam ser incongruentes para explicar o fenômeno da estratégia de diversificação de sustento rural e a capacidade absorviva. Isso se justifica por entender que produtores rurais acostumados a desenvolver atividades agropecuárias, em determinados momentos, são pressionados por uma série de fatores a diversificar seu meio de subsistência e garantir a sobrevivência da família. A estratégia viabiliza-se pelo conjunto de capitais que o produtor rural dispõe e que é aplicado no novo empreendimento.

Diante disso, surgem demandas especificadas pelo conhecimento novo, que é somado ao conhecimento prévio, necessário, inicialmente, para implementar o novo meio de sustento a partir da exploração do turismo rural. A nova atividade de turismo rural vai demandar um “estoque” de conhecimentos que é explicado pela capacidade absorviva. Este construto, apesar de novo e pouco explorado numa perspectiva interdisciplinar, conforme se constatou na pesquisa realizada nas publicações, foi tomado como referência para explicar o processo de assimilação e aplicação de conhecimentos novos que são críticos para o sucesso do turismo rural.

Analisando os dados empíricos obtidos junto aos quatro participantes das entrevistas e responsáveis pela gestão das fazendas de turismo rural à luz das contribuições teóricas que explicam o fenômeno da estratégia de diversificação de sustento rural, algumas ponderações podem ser feitas com base no exercício da estrutura de análise da Estratégia de

Diversificação de Sustento Rural, Uso dos Capitais e da Capacidade Absortiva no Turismo Rural, que é apresentada na Figura 6.

Ao se observarem os resultados empíricos da Estratégia de Diversificação de Sustento Rural (Figura 10), dentre os motivos que levam os produtores a diversificar seu meio de sustento alinham-se os aspectos que incluem o próprio sustento, os resultados inconsistentes com a expectativa de rendimento auferido das atividades agropecuárias e, especialmente, o desejo da família em permanecer no meio rural e transmitir o empreendimento às gerações futuras.

No entanto, assim como em qualquer tipo de negócio que se insere em mercados competitivos, indubitavelmente, a estratégia de diversificação (turismo rural), defronta-se com um conjunto de fatores que, em determinados momentos, contribuem para seu funcionamento e eficiência, porém, e em outros, dificultam sua operacionalização e chances de alcançar um resultado coerente com o investimento e a *performance* final. Quanto aos capitais críticos para a estratégia de diversificação, importante consideração é com relação ao acesso destes pelos produtores e exploração no novo negócio. Tomando a plataforma de sustento de Ellis (2000), que é composta pelos cinco capitais (natural, físico, social, humano e financeiro), a limitação de seu acesso pode limitar o sucesso da implementação da estratégia de diversificação de sustento rural.

Em se tratando de uso dos capitais críticos para o turismo rural, foi possível identificar as instituições e as organizações como elementos que modificam o seu acesso por parte do produtor rural. No entanto, percebeu-se a existência de elementos que também interferem no seu acesso e uso, como, por exemplo, as tendências, os preços e os choques. A Figura 10 explicita essas constatações empíricas, bem como destaca as necessidades de capitais que os produtores rurais não puderam acessar e usar na estratégia de diversificação.

Ao se avaliar a estratégia de diversificação de sustento rural segundo o paradigma do uso dos capitais disponíveis nas propriedades rurais que exploram o turismo rural, a preposição da estrutura de análise para observar esta realidade pode ser entendida como adequada em termos genéricos. No entanto, as propriedades rurais, mesmo não explicitando seus objetivos estratégicos, esforçam-se para persegui-los e, nessa ótica, importante seria a inclusão de uma análise que captasse os anseios dos gestores rurais em termos de objetivos vinculados não só ao sustento da família rural, mas, sobremaneira, a estratégias pretendidas que avançam em direção à competitividade dos negócios e alcance de resultados que sejam superiores à média.

Juntamente com a opção por diversificar o meio de sustento, a inclusão do fator “conhecimento” que é usado no turismo rural é importante para a *performance* da estratégia escolhida. Para isso, foi selecionado o construto da capacidade absorptiva, que contribuiu na análise do comportamento deste elemento em propriedades rurais que diversificam seu meio de sustento.

A Figura 11 apresenta os resultados empíricos do comportamento desta categoria de análise no setor de turismo rural, tornando possível realizar algumas ponderações com base dos resultados obtidos nas entrevistas realizadas com os envolvidos no negócio nas fazendas selecionadas para o exercício da preposição teórica. Assim, observou-se que o turismo rural, por ser um negócio rural não agropecuário, demanda conhecimento novo para seu desenvolvimento, bem como o conhecimento prévio intrínseco aos membros, que é transportado para as práticas da atividade.

No entanto, a habilidade dos membros da propriedade rural de absorver conhecimentos (capacidade absorptiva) é influenciada pelas condições do ambiente que integra os consumidores (turistas) e os fornecedores. A concorrência tem pouca ou nenhuma relevância em termos de influência na absorção de conhecimentos novos nas propriedades investigadas. Também se observaram fatores externos que influenciam na capacidade das propriedades rurais de absorver conhecimento, os quais são representados pelo conhecimento do ambiente externo e pela posição que as propriedades rurais ocupam nas redes de conhecimento que se estabelecem fora dos limites do negócio rural (turismo rural).

Quanto aos fatores internos que influenciam na capacidade da propriedade rural em absorver conhecimento, destacam-se a base de conhecimento prévio que os membros que atuam no turismo rural possuem; a capacidade absorptiva individual de cada pessoa; a qualificação técnica dos empregados, que na maioria das observações é um ponto crítico a dificultar o processo, justificado pela carência de oferta de mão-de-obra qualificada para atuar nos setores; a diversidade de formação de conhecimentos, que é representada pelos proprietários; o tamanho da empresa e a estrutura organizacional, que não interferem na absorção de conhecimento; a comunicação, que facilita e é encorajada pelos gestores do turismo rural; os investimentos em P&D foram prejudicados na análise, ao passo que o foco das propriedades rurais é justamente na inovação e na diferenciação, que não demanda investimentos deste porte; os *gatekeepers* são fundamentais na identificação de novidades que surgem no setor de turismo rural e que podem ser aplicadas internamente; a inércia organizacional é representada pela resistência à mudança; na cultura destaca-se a centralização de poder e de decisão na figura dos proprietários/administradores e as práticas

de recursos humanos. São aspectos que se destacaram na análise uma vez que, por se tratar de propriedades rurais, mesmo assim, esforços no aprimoramento e implantação de ferramentas são incorporados e motivam a absorção de novos conhecimentos entre os envolvidos no turismo rural.

Os mecanismos de assimilação do conhecimento externo são representados pelas práticas de comunicação, tanto formais quanto informais, que se reforçam com o incentivo pela qualificação dos funcionários. Aspectos relacionados aos mecanismos de aplicação do conhecimento externo no turismo rural revelam-se na idealização de novos produtos e serviços que incrementam as atividades de turismo rural oferecidas aos turistas dentro da propriedade. Além disso, novas alternativas de se usar os capitais (plataforma de sustento) podem ser consideradas formas como o conhecimento novo é aplicado com vistas à melhoria da *performance* do empreendimento.

Em termos gerais, o resultado da capacidade absorptiva no turismo rural revela-se em *outputs* comerciais (novos produtos e serviços) e *outputs* de conhecimento (inovação e resgate da história familiar e local). Em se tratando da *performance* do turismo rural, pondera-se que seu resultado alinha-se à necessidade constante de aprendizado e busca de conhecimentos, que se revela numa atividade viável e rentável economicamente e, simultaneamente, também contribui para a realização pessoal de seus proprietários.

Como *performance* encontrada com a implementação da estratégia de diversificação de sustento rural, as atenções voltam-se para a preocupação em bem atender os turistas, que é o resultado da melhoria das funções internas que a capacidade absorptiva promove na dinâmica do turismo rural. Apesar de o negócio apresentar problemas em termos de operacionalização e demanda por conhecimento específico, tais aspectos não desmotivam a determinação de seus empreendedores ao optarem por atuar em negócios diversificados.

Numa análise abrangente, ao se observar a *performance* geral da estratégia de diversificação de sustento rural, nota-se o acesso e uso dos capitais no empreendimento, que são fundamentais para o sucesso da estratégia, o que culmina na geração e alcance de um nível de sustento seguro (ELLIS, 2000). Isso está relacionado ao conhecimento, que aprimora e desenvolve o turismo rural, contribuindo, em última análise, para a permanência da família no meio rural.

Um aspecto que poderia contribuir na ampliação do entendimento da capacidade absorptiva está relacionado aos mecanismos de identificação do conhecimento. De certa forma, a proposta metodológica de coletar os dados com um roteiro de entrevista com categorias determinadas *a priori* deixou a desejar neste contexto de aplicação e identificação empírica do

comportamento do tema. No entanto, ao optar pela estratégia de entrevista pessoal com a técnica de análise de conteúdo, em determinados momentos da fala dos participantes detectaram-se indícios que contribuem para este entendimento; porém, apesar deste argumento, seria importante a inclusão no instrumento de coleta de dados desta deficiência no momento de se generalizar as observações.

Dados os objetivos propostos nesta tese, pode-se dizer que a estrutura de análise proposta contribuiu para o entendimento do fenômeno que se quis estudar. De certa forma, o entendimento da necessidade de se pensar sistemicamente e de se utilizar enfoques diferenciados nos estudos do agronegócios é, definitivamente, visa contribuir para o desenvolvimento do setor ao se tentar explicar questões emergentes por meio de estruturas de análise que se respaldam em estudos científicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada, de natureza exploratória, não tem a pretensão de ampliar as conclusões a respeito dos processos de desenvolvimento de estratégias de sustento rural para todas as propriedades rurais agropecuárias, mas, sim, propôs-se a elaborar e aplicar uma estrutura de análise que permitiu observar o desenvolvimento de estratégias de diversificação de sustento em propriedades rurais e o processo da capacidade absorviva no turismo rural em propriedades rurais selecionadas para a realização da pesquisa. Nesse sentido, o desenvolvimento do estudo produziu um conjunto de noções ao se estudar empreendimentos de turismo rural.

A seguir, apresentam-se as seções que compreendem as Considerações Finais, que se desdobram nos seguintes temas: as conclusões, as limitações da pesquisa, as suas implicações e sugestão para futuros estudos.

5.1 CONCLUSÕES

Entendendo que o agronegócios é cada vez mais desafiado em termos de aumento de competitividade, forças como a atual, explicada pela crise global iniciada em meados de 2008, forçam o setor e suas cadeias produtivas a reverem suas atuais estratégias de atuação num mercado cada vez mais globalizado e exposto às incertezas de toda natureza.

Nessa análise abrangente e tomando-se os produtores rurais, que são os responsáveis pela produção primária, observou-se que, em determinadas regiões do Brasil, suas atuais atividades produtivas não alcançam a competitividade imposta pelo setor e, definitivamente, estão sujeitos à perda de rendimentos e da garantia de sustento das unidades familiares. Alguns sobrevivem como os rendimentos provenientes da aposentaria; outros acabam abrindo mão de seus meio de produção ao migrar para os grandes centros urbanos em busca de novas oportunidades de trabalho, que garantam o sustento da unidade familiar.

Diferentemente disso, alguns insistem em permanecer no meio rural e desenvolvem estratégias que gerem renda e garantam à subsistência de suas famílias. Tais constatações podem ser percebidas no fenômeno do turismo rural, que possibilita aos seus usuários

(turistas), uma alternativa para se livrarem do *stress* causado pela vida agitada dos grandes centros urbanos.

O que se pôde notar na pesquisa realizada é que o turismo rural é um setor que se encontra em expansão. A questão das pessoas dos centros urbanos procurarem o turismo rural para combater o *stress* revela-se como apenas uma de suas facetas, uma vez que o turismo rural tem um atrativo extremamente diversificado que se alia a uma revalorização da vida simples. O homem está se dando conta de que o atual estágio de consumo dos centros urbanos é inviável, é insustentável no curto prazo. A constatação dessa conscientização está incrustada na revalorização do rural. Há uma consciência crescente de que a vida simples no campo tem muito mais a ver com a natureza humana do que os centros urbanos. Os moradores dos centros urbanos não buscam somente o combate ao *stress*, mas, também, buscam no meio rural um retorno às origens.

Nesse contexto, cabe mencionar que um ponto positivo do estudo foi o de avançar para a investigação empírica, etapa em que se pôde verificar a pertinência das conexões derivadas de uma construção metodológica permeada pela proposta interdisciplinar. Isso corroborou para o encontro de evidências que se confrontaram com a estrutura de análise teórica, avançando para possíveis resultados que possam ser encontrados quando da sua replicação.

Sabe-se que muitas situações limitam o produtor a desenvolver estratégias no meio rural, geralmente expressas pela identificação e uso dos capitais, que são elementares para o desenvolvimento da atividade escolhida, bem como por fatores que modificam ou interferem nas formas de acesso e de seu uso, funcionando como uma barreira que limita, até certo ponto, a consecução da estratégia de sustento definida pela unidade familiar.

Um achado importante no estudo relaciona-se especialmente aos capitais financeiros e humanos, entendidos como importantes para a viabilização da estratégia de diversificação.

Ao selecionar propriedades rurais como unidades de análise, por não serem diferentes de empresas dos segmentos industrial, comercial e de prestação de serviço, observou-se que a falta de oferta de capital financeiro muitas vezes limita o desenvolvimento de negócios também no meio rural. Em se tratando do turismo rural, de acordo com a investigação empírica, a falta de linhas específicas para o setor com juros viáveis compromete a viabilidade e continuidade do projeto, influenciando seu desenvolvimento e, conseqüentemente, a geração de empregos. No caso, é bom lembrar que o setor de turismo é um dos que mais promove postos de trabalho numa análise global.

Na investigação das três fazendas de turismo rural, em se tratando de recursos disponíveis para sua utilização, viu-se que na Fazenda Pedras Brancas, por ser a pioneira no turismo rural no Brasil, a disponibilidade da infraestrutura foi um dos aspectos decisivos na opção pelo turismo rural. Nas duas outras fazendas, a do Barreiro e na Tropeiro Camponês, aos poucos seus proprietários alocaram os recursos financeiros remanescentes da prestação de serviços de turismo rural em construções e melhorias que se integraram à propriedade rural.

Fica claro ao se observar as peculiaridades de cada propriedade que oferece o turismo rural que o sucesso individual, via de regra, está vinculado à forma como cada produtor identifica e combina os capitais que se transformam em atrativos turísticos peculiares e específicos de cada fazenda estudada. E isso está relacionada à capacidade dos indivíduos de desenvolverem meios de sustento que assegurem sua permanência no meio rural.

Como não poderia ser diferente de em outros setores do agronegócio, de certa forma, a falta de políticas governamentais específicas de fomento e desenvolvimento do turismo rural vem, ao longo do tempo, pressionando negativamente propriedades rurais que não alcançaram um padrão competitivo, especialmente quando observada a produção agropecuária. A isso adiciona a análise de cadeias para se ter um melhor entendimento de como cada agente pode se comportar diante da necessidade de uma melhor organização, que fortaleça o setor de turismo rural.

Percebe-se que cada vez mais a tendência de se estabelecerem estratégias de cooperação entre parceiros que têm interesse em comum com o intuito de somarem forças que se articulem com os propósitos de desenvolvimento. Portanto, as estratégias cooperativas podem ser um padrão possível de adoção no setor de turismo rural, especialmente em regiões menos desenvolvidas e que têm potencial para a criação deste tipo de atrativo.

Quanto aos reflexos do desenvolvimento do turismo rural, quando bem organizado, nota-se que esse pode não só viabilizar a permanência no meio rural, mas, sobretudo, desenvolver econômica e socialmente a comunidade. Uma das principais características do turismo rural em estágios avançados de desenvolvimento é o poder que tem de fortalecer a economia regional, a qual oferece desde a prestação de serviços, passando pelo suprimento de bens, até o desenvolvimento social, o qual inclui, especialmente, a produção de artesanato, que imprime no resultado final traços da cultura local.

Por outro lado, entendendo que o indivíduo que busca o turismo rural quer usufruir do meio ambiente rural, da natureza, há necessidade de que esses recursos se apresentem preservados e atrativos. Essa nova forma de observar e usar o capital natural tende a fazer com que o produtor rural trate-o de uma forma ambientalmente amigável, o que contribui para

a preservação e para a recuperação de áreas degradadas e tende a resultar em melhorias da qualidade da água, do solo, na recuperação de florestas e biodiversidade.

Outro aspecto que limita o desenvolvimento das estratégias em propriedades rurais está relacionado ao conhecimento que a família tem das especificidades de se atuar em negócios diferentes das atuais práticas no meio rural.

No entanto, a capacidade absorptiva surge como um construto que explica a *performance* do negócio a partir da base de conhecimento já existente e dos conhecimentos novos buscados fora dos limites da organização. Está relacionada com a habilidade de uma empresa em identificar, adquirir e aplicar conhecimentos novos que se alinham ao propósito maior, que é a *performance* que se revela nos produtos e/ou serviços que são disponibilizados aos usuários finais.

Também incorporada na estrutura de análise que foi testada empiricamente, a capacidade absorptiva mostrou-se adequada ao explicar a complexidade do conhecimento na realidade do turismo rural. Entendendo-se que as pessoas possuem uma base de conhecimento, que, neste caso, é representada pelo conhecimento que o produtor e demais membros da família rural adquiriram ao longo do tempo no desenvolvimento das atividades agropecuárias, e o conhecimento específico, que se desenvolve pela integração com os demais membros da família rural e pelo ambiente que integra padrões culturais, gastronômicos e históricos, por exemplo, os quais puderam ser adaptados e utilizados no empreendimento turístico e seus diferentes “atrativos”.

Quanto ao conhecimento novo necessário também à operacionalização do turismo rural, observou-se que cada fazenda recorre a uma fonte específica, o que se relaciona ao conhecimento das oportunidades de aprendizagem que cada família rural identifica em seu meio e às relações que estabelece com estes membros/instituições. Um aspecto importante, identificado no início do empreendimento na Fazenda Pedras Brancas e também verificado na Tropeiro Camponês, foi a falta de atores externos que contribuíssem com conhecimentos específicos para o setor de turismo rural. Esse se configura como um indicativo em termos de organização de setores de apoio para desenvolver o turismo rural nos municípios estudados.

Considerando o ambiente como elemento que interfere na capacidade do empreendimento rural para absorver conhecimentos novos, chama atenção a diversidade cultural e nacional dos seus usuários, que interagem com os membros da família rural, facilitando a capacidade absorptiva. Destacou-se nesta análise a identificação por parte dos entrevistados de que a concorrência é fraca (Lages) ou inexistente (Passo Fundo). Deriva dessa constatação que, em setores nos quais a concorrência se desenvolve, existe uma

predisposição das empresas a observarem melhor o ambiente externo e se esforçarem em se diferenciar para permanecer disputando o mercado. Talvez isso esteja relacionado à falta de espírito empreendedor no meio rural nos dois municípios pesquisados, bem como à recusa em correr riscos quando do investimento em negócios novos diversificados (empreendedorismo).

Com base nos casos analisados foi possível inferir que as práticas de administração de recursos humanos são as que mais têm participação quando se analisa a capacidade absorptiva no turismo rural. No entanto, por se tratar de empreendimentos com estruturas organizacionais simples, com o fluxo corrente de comunicação entre os envolvidos, esses são fatores que contribuem para um ambiente propício para o desenvolvimento da capacidade absorptiva dos envolvidos. Notadamente, conforme se observou nos três casos, a qualificação técnica é um gargalo para o setor, o que dificulta a absorção de conhecimentos por parte de funcionários. A centralização de poder, que em determinados aspectos limita a capacidade dos demais membros de aplicar o conhecimento que detêm nas práticas do turismo rural, pode revelar-se com um entrave à capacidade de potencialização de conhecimento.

Enfatizando que os empreendimentos são pouco complexos na análise de sua estrutura, nota-se que a assimilação de conhecimentos novos beneficia-se deste tipo de arquitetura, uma vez que existe uma preocupação com a realização de reuniões, de conversas informais para troca de ideias, cursos internos e incentivo à qualificação.

Quanto aos mecanismos utilizados para a aplicação do conhecimento que se alinham com a *performance* da estratégia de diversificação de sustento rural, os identificados são explicados pelo oferecimento de novos produtos e serviços, desenvolvimento de parcerias estratégicas e, especialmente, novos usos que podem ser feitos dos capitais disponíveis para o turismo rural. Este último é importante ao se considerar a necessidade de capitais que viabilizem a estratégia de diversificação de sustento rural.

Pôde-se deduzir da aplicação empírica da estrutura de análise formulada que a *performance* da capacidade absorptiva está vinculada aos *outputs* comerciais (novos produtos e serviços) e também aos *outputs* de conhecimento, especialmente os relacionados com a satisfação do consumidor final, a sensibilização e entendimento de que a inovação no turismo rural é uma constante, a importância da preservação da cultura local integrante do *portfolio* de atrativos para os turistas e, também, as novas técnicas de gestão que dinamizam a operacionalização do empreendimento turístico.

Em relação à *performance* do turismo rural, que na estrutura de análise formulada é o resultado da capacidade absorptiva, uma importante consideração é o entendimento de que o contato com os agentes externos à propriedade rural é fundamental para o sucesso do

empreendimento, além da percepção de aprendizado constante, e, especialmente, a constatação de que o turismo rural é uma atividade rural viável, quando bem administrada e rentável do ponto de vista econômico. Quanto a este último, o turismo rural desenvolvido na Tropeiro Camponês, em determinados momentos, financia as demais atividades agropecuárias desenvolvidas na propriedade. Este é um ponto importante que ganha força ao se argumentar que o turismo rural é uma das possibilidades que merecem destaque quando se vislumbra a permanência das famílias no meio rural.

Por último, a *performance* da estratégia de diversificação de sustento rural, que é o resultado da *performance* do turismo rural e, este, da capacidade absorptiva, fecha a aplicação da estrutura de análise ao se concluir que o turismo no meio rural, de acordo com as observações feitas, só é possível quando a família rural tem acesso aos recursos, que se unem ao conhecimento existente e ao novo, aprimorando o turismo rural; conseqüente, como mencionado em diversas passagens desta tese, e mais uma vez enfatizado, é um meio que garante o sustento e tende a fixar as famílias no meio rural.

Com relação à proposição da estrutura de análise, cabe destacar que a contribuição teórico-metodológica pode ser considerada como uma novidade que se alinha à atual demanda de estudos no agronegócios. É uma estrutura de análise de caráter amplo, fundamentado, construído através da integração de teorias que seriam difíceis, num primeiro momento, se serem aglutinadas e potencialmente aplicadas no agronegócios. Além disso, a estrutura de análise tem alcance amplo que servir, também, para avaliar o sucesso ou as limitações do turismo rural em propriedades que se dedicam a esta atividade. É uma estrutura de análise que pode ser operacionalmente aplicada a este tipo de estudo e que foi desenvolvido para este fim que se apoia em preceitos metodológicos viáveis.

Diante disso, a Teoria da Capacidade Absortiva utilizada nesta tese, reforçada mais uma vez como desafiadora e inovadora de ser aplicada na realidade de propriedades rurais do agronegócio, abrindo para novas possibilidades de se estudar o campo. Isto pôde ser observado na construção da estrutura de análise teórica que ganhou força quando de sua aplicação empírica, conforme se constatou na coleta de dados.

O se quer sublinhar é que a contribuição, em linhas gerais, foi o de encontrar um caminho, uma forma de conectar duas teorias antagônicas que serviram para explicar a realidade que se quis pesquisar que, neste caso, foi o turismo rural. A contribuição crítica do trabalho de Lane, Koka e Pathak (2006) foi elementar para encontrar o fio condutor que convergiu, com maior clareza e precisão, à pertinência de inserção da capacidade absorptiva enquanto possibilidade de estudo no campo do agronegócio que, neste caso em particular, foi

aplicada na realidade de produtores rurais. Assim, percebendo que existem demandas para novas pesquisas no agronegócios, a capacidade absorptiva é evidenciada nas dimensões de identificação e assimilação de conhecimentos novos que, por sua vez, somam-se aos já existentes pela família rural e, por sua vez, são aplicados no novo negócio, neste caso, na estratégia de diversificação de sustento.

Com relação à Teoria de Estratégia de Diversificação de Sustento proposta por Ellis (1998; 2000), o que fica claro, e que também apresentou potencial quando da sua integração à estrutura de análise formulada. Sua contribuição deu-se no sentido de mostrar um caminho que é permeado pela delimitação da “plataforma de sustento” que, em determinadas situações, pode ser dinâmica em termos de acesso e uso. Com relação a este ponto, vale lembrar que a “plataforma de sustento” é compreendida pelo capital natural, humano, social, físico e financeiro. O acesso ou uso destes capitais pelo produtor rural que decide ampliar ou garantir seu meio de sustento através do desenvolvimento de atividades diversificadas no meio rural, de certa forma, fica condicionada a tais aspectos (acesso e uso).

Dessa forma, destaca-se que o sucesso da estratégia implementada vai depender, em grande medida, da forma como o produtor organiza a plataforma de sustento (capitais). O conhecimento que o produtor e sua família detêm ao longo do tempo acerca das práticas agropecuárias, pode influenciar na forma como ele identifica o potencial dos capitais que estão disponíveis, bem como a forma como ele os combina para o novo negócio. No entanto, o que fica claro na estrutura de análise formulada é que, existem elementos que podem tanto influenciar ou modificar a forma como acessa e usa tais capitais. Quanto a isto, evidencia-se que a estrutura de análise contribui no sentido de explicar a dinâmica do comportamento destes aspectos no setor do turismo rural.

Apesar da estrutura de análise ter sido formulada para ser aplicada num contexto específico de propriedades rurais que oferecem o turismo rural, pode-se afirmar que, por se tratar de uma contribuição teórica, pode ser ampliada e aplicada em outros contextos, senão o do turismo rural. Quanto a isto, ponderação importante se faz no sentido de aplicá-la, como por exemplo, no contexto do coletivo, como por exemplo, os conglomerados, *clusters* de uma região ou até mesmo nas rotas de turismo rural. Com esse ímpeto, a ideia seria a de se inserir no contexto o aspecto do coletivo, ou seja, toma-se como justificativa o aspecto de que, organizações que se prestam a desenvolverem estratégias diversificadas, por natureza, não podem pensar e agir isoladamente, uma vez que a estrutura de análise compreende o conhecimento que é fluido e que, em determinadas circunstâncias, sua identificação e assimilação se revela nas ações coletivas e sociais.

Frente a isto, o que se observa nos estudos que envolvem os agronegócios, especialmente na esfera nacional, olhando-o numa perspectiva sistêmica, conclui-se que os estudos no setor, em grande medida, avançam em direção a um tipo de análise estática, ou seja, os agronegócios, ao longo do tempo, vêm se tornando um mero receptor de inovações, como por exemplo, e, muito pouco identificado como promotor e disseminador de novos padrões que contribuem para o seu desenvolvimento.

Quanto a essas considerações apresentadas, finalmente pôde-se abstrair da pesquisa realizada é que as estruturas existentes que são “reificadas” pela comunidade científica, em determinados momentos, precisam ser desafiadas. Este desafio visa “quebrá-las” e “separá-las” com o intuito de “montá-las” novamente segundo um novo sentido que se queira dar ao encontrar, mesmo que ínfima, uma possibilidade de extrapolação.

É nesse sentido que se percebe o potencial da pesquisa interdisciplinar ao se observar determinados construtos teóricos de outras perspectivas e aplicá-las na explicação de fenômenos contemporâneos que integram o complexo agronegócio mundial. Exemplo concreto deste desafio foi o de usar o construto da capacidade absorptiva, destacando em determinadas etapas desta tese que sua aplicação ainda é restrita, que precisa ser “oxigenado”, ser “desafiado” e, especialmente, ampliado seu conceito. Talvez esta seja a próxima etapa, que poderá se constituir numa motivação para continuar o estudo, que não se fecha em si. E quanto a isto, o desafio acadêmico da pesquisa no agronegócio, pode estar caminhando para a quebra de paradigmas que são alimentados por discussões efervescentes devidamente orientadas pelo rigor teórico-metodológico.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Ao se reportar aos procedimentos metodológicos empregados para o desenvolvimento deste estudo, que seguiram o rigor metodológico indicado para estudos acadêmicos, não se permite a generalização das conclusões para as propriedades rurais que diversificam suas estratégias de sustento pela exploração do turismo rural. Esta percepção se respalda nas argumentações quando da realização de estudos de casos exploratórios. No entanto, os achados do estudo podem servir de indicativos ou de tendências para o processo de diversificação de sustento quando eleito o turismo rural como negócio diversificado.

O estudo apresenta limitações, principalmente quanto a fontes de dados acerca da organização do setor de turismo rural no Brasil, especialmente quando tal atividade é desenvolvida numa perspectiva de diversificação de sustento de propriedades rurais. Esta limitação talvez indique um espaço concreto de pesquisa a ser explorado, principalmente nas regiões que se envolvem historicamente com o turismo rural, que estão situadas em espaços geograficamente privilegiados e que apresentam diversidade de capitais como alternativa de utilização.

Na etapa empírica, um fator que limitou a análise dos dados, especialmente quando se observa a *performance* da estratégia de diversificação do sustento rural, foi a não disponibilização para consulta e análise das demonstrações contábeis dos negócios diversificados, o que também pode ser entendida como uma limitação quando da generalização da *performance* propriamente dita da estratégia de sustento rural.

Outro fator limitante do avanço das análises, especialmente das relacionadas com a capacidade absorptiva, foi a falta de oportunidade para se entrevistar os demais membros da família rural e, por consequência, os funcionários. É importante enfatizar que a coleta de dados com os funcionários poderia convergir para uma análise comparada quando confrontadas as suas respostas com as coletadas nas entrevistas com os proprietários. Sobremaneira, a análise seria enriquecida com a percepção desses atores, que também fazem parte do turismo rural, que assimilam e aplicam conhecimentos novos, os quais são combinados com os existentes, com vistas à melhoria do resultado final de suas atividades.

Finalmente, cabe enfatizar que a proposta não se fecha em si, e, sim, abre-se para novas possibilidades de estudos, que culminam na sua ampliação e refinamento ao se comprometerem com o avanço e a ampliação de estudos realizados no agronegócios.

5.3 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Finalizada a pesquisa, algumas ponderações podem ser feitas no âmbito de novos estudos, tanto na área do turismo rural quanto no enfoque de estratégias de diversificação de sustento, levando em consideração a capacidade das pessoas de adquirir e aplicar conhecimentos novos em negócios geradores de renda e de sustento no meio rural.

A estrutura de análise formulada pode ser estendida para aplicação dentro do país ou, de forma comparada, entre distintos países, observando que os estudos de casos permitem ao

pesquisador a generalização de análises, bem como novas possibilidades de incremento. Com base em novas teorias, que auxiliem na explicação de fenômenos complexos e contemporâneos.

Na etapa que tratou da revisão da literatura, as leituras e análise das publicações suscitaram uma lacuna que se volta para o setor do agronegócios, especialmente quanto ao estudo de cadeias produtivas. É nesta dimensão que se verificou a carência de estudos focados na elaboração da cadeia produtiva do turismo rural, o que, de certa forma, poderá contribuir para o desenvolvimento de estudos quando do mapeamento dos diferentes elos e respectivos atores que a compõem. Isso poderia contribuir no sentido de alargar o entendimento referente à complexidade das diferentes relações de seus atores constituintes.

Nessa mesma linha de raciocínio, podem-se também considerar como emergentes estudos focados nos *stakeholders*, que, num sentido amplo de sua acepção, são influenciados e influenciam o negócio de turismo rural. Este aspecto poderia culminar com a ideia de mapeamento da cadeia produtiva do turismo rural.

Em se tratando de conhecimento, um ponto merece atenção quando se analisam a capacidade das propriedades que oferecem o serviço de turismo rural para absorver conhecimentos novos. Partindo do pressuposto de que existem fatores influenciadores internos e externos, estudos focados na cultura que integra as famílias rurais de Lages/SC e Passo Fundo/RS poderiam ampliar o entendimento acerca da influência desta categoria no processo de gestão dos empreendimentos de turismo rural localizados nestes dois estados.

Com relação aos capitais considerados fundamentais para o estabelecimento da estratégia e alcance da *performance*, estudos específicos sobre a quantificação de necessidades de capitais para a estratégia de diversificação de sustento rural enriqueceriam o acúmulo de conhecimento e, por consequência, o setor de turismo rural ganharia em termos de pesquisas acadêmicas, que, mais uma vez, somar-se-iam às diversas novas possibilidades de estudos que se abrem numa área do conhecimento que, sobremaneira, abraça propostas metodológicas de cunho interdisciplinar.

REFERÊNCIAS

ADHB. **Atlas do desenvolvimento humano no brasil**. PNUD/ONU, 2005.

AHUJA, G.; KATILA, R. Technological acquisitions and the innovation performance of acquiring firms: A longitudinal study. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 197–220, 2001.

ALDERMAN, H.; PAXSON, C. H. **Do the poor insure?** A synthesis of the literature on risk and consumption in developing countries. World Bank Policy Research Working Paper WPS 1008, 1992.

ALLEN, T. J. **Managing the flow of technology**. Cambridge, MA: MIT Press, 1984.

ALMEIDA, A. C. P. C.; DACOSTA, L. P. **Meio ambiente, esporte, lazer e turismo**. Rio de Janeiro: Gama Filho, 2007.

ALMEIDA, J. A.; BLOS, W. O marketing do turismo e o desenvolvimento sustentável. In: ALMEIDA, J. A.; FROEHLICH, J. M. RIEDL, M. (Org.) **Turismo rural e desenvolvimento sustentável**. Campinas: Papyrus, 2000.

ANDERSSON, U.; FORSGREN, M.; HOLM, U. Subsidiary embeddedness and competence development in MNCs—A multi-level analysis. **Organization Studies**, v. 22, p. 1013–1034, 2001.

ANOTU, N. D. A conceptual framework for modeling the conflict between product creation and knowledge development amongst production workers. **Journal of Systemic Knowledge Management**, v. 1, n.1, 1998.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TURISMO RURAL. Dados preliminares das propriedades rurais brasileiras com atividade turística. Disponível em <<http://www.turismorural.org.br>>. Acesso em: 6 maio 2007.

AUTIO, E.; SAPIENZA, H. J.; ALMEIDA, J. G. Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. **Academy of Management Journal**, v. 43, p. 909–924, 2000.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1997.

BARKEMA, H. G.; VERMEULEN, F. International expansion through start-up or acquisition: a learning perspective. **Academy of Management Journal**, v. 41, p. 7–26, 1998.

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BARNEY, J.; HESTERLY, W. Economia das organizações: entendendo a relação entre organizações e a análise econômica. In: CLEGG, S.; HARDY, C; NORD, D. (Org.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004, v. 3 p. 131-185.

BARRETT, C. B.; REARDON, T.; WEBB, P. Nonfarm income diversification and household livelihood strategies in rural Africa: concepts, dynamics, and policy implications. **Food Policy**, n. 26, p. 315-331, 2001.

BARROS, P. C. D. **Modelo de caracterização ecológica e turística para propriedades rurais: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

BATHKE, M. E. M. **O Turismo sustentável rural como alternativa complementar de renda à propriedade agrícola estudo de caso – Fazenda Água Santa São Joaquim-SC**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 6 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

BEBBINGTON, A. Capitals and capabilities: a framework for analyzing peasant viability, rural livelihoods and poverty. **World Development**. Great Britain: Elsevier Science, v.27, n. 12, p.2021-2044, 1999.

BEISE, M.; STAHL, H. Public research and industrial innovations in Germany. **Research Policy**, v. 28, p. 397–422, 1999.

BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D.; MEAD, M. The case research strategy in studies of information system. **MIS Quarterly**, v. 11, n. 3, 1987.

BETTIS, R. A. Performance differences in related and unrelated diversified firms. **Strategic Management Journal**, v. 2, n. 4, p. 379–393, 1981.

BINOTTO, E. **Criação de conhecimentos em propriedades rurais no Rio Grande do Sul, Brasil e em Queensland, na Austrália.** Tese (Doutorado em Agronegócios) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005.

BLOS, W. **Turismo rural e desenvolvimento local:** Lages-SC. Santa Maria: Facos, 2005.

BOER, M. F. A. J.; BOSCH, V. D.; VOLBERDA, H. W. Managing organizational knowledge integration in the emerging multimedia complex. **Journal of Management Studies**, v. 36, n. 3, p. 379-398, 1999.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Turismo rural:** orientações básicas. Brasília: Ministério do Turismo, 2008.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Diretrizes para o desenvolvimento do turismo.** Secretaria de Políticas de Turismo. Disponível em <<http://institucional.turismo.gov.br/mintur/coroot/CMS/DocumentoItem/files/DiretrizesDesenvolvimentoTurismoRural.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2007.

BRASIL. Ministério do Turismo. **Informativo Dados & Fatos.** Ano 1, n. 2, dez. 2008. Disponível em <<http://www.turismo.gov.br/>>. Acesso em: jan. 2009.

CAMPANHOLA, C.; J. G. DA SILVA. O agroturismo como nova fonte de renda para o pequeno agricultor brasileiro. In: ALMEIDA, J. A.; RIEDL, M. (Org.) **Turismo rural:** ecologia, lazer desenvolvimento. Bauru: São Paulo, Edusc, 2000.

CAVACO, C. Turismo, comércio e desenvolvimento rural. In: ALMEIDA, J. A.; FREHLICH, J. M.; RIEDL, M. (Org.) **Turismo rural e desenvolvimento sustentável.** Campinas: Papyrus, 2000.

CHAMBERS, R. Vulnerability, coping and policy: editorial introduction. **IDS Bulletin**, v. 20, n. 2, p. 1–7, 1989.

CHAMBERS, R., CONWAY, G. **Sustainable rural livelihoods:** practical concepts for the 21st Century. Discussion Paper 296. IDS, Sussex, 1992.

CHANDLER, A. Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. **The Journal of Economic Perspectives** (1986-1998), v. 6, n. 3, p. 79, 1992.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, n. 34, v. 1, p.128-151, 1990.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Fortune favors the prepared firm. **Management Science**, v. 40, p. 227–251, 1994.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Innovation and learning: The two faces of R&D. **Economic Journal**, v. 99, p. 569–596, 1989.

COSTA, L. **O continente das Lages: sua história e influência no sertão de terra firme**. Florianópolis: Fundação Catarinense de Cultura, v. 2 e 3, 1982.

COSTA, T. V. M. *et al.* Economia e sustentabilidade: valoração ambiental do Rio Passo Fundo – RS. **Teoria e Evidência Econômica**, Passo Fundo, v.12, n. 22, p.105-127, 2004.

CRISTÓVÃO, A. Mundo rural: entre as representações (dos urbanos) e os benefícios reais (para os rurais). In: RIEDL, M; ALMEIDA, J. A.; VIANA, A. L. B (Org.). **Turismo rural: tendências e sustentabilidade**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2002.

CRONBACH, L. J.; MEEHL, P. Construct validity in psychological tests. **Psychological Bulletin**, v. 52, p. 281–302, 1955.

DAGHFOUS, A. Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. **Advanced Management Journal**, n. 69, v. 2, p. 21-27, 2004.

DAVENPORT, T. **Ecologia da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DENG, J.; KING, B.; BAUER, T. Evaluating natural attractions for tourism. **Annals of Tourism Research**, v. 29, n. 2, p. 422–438, 2002.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management Science**, v. 35, n. 12, p. 1504–1511, 1989.

DOSI, G.; NELSON, R.R. An introduction to evolutionary theories in economics. **Journal of Evolutionary Economics**, Berlin, v. 4, n. 3, p. 153-172, sept. 1994.

DYER, J. H.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 345–367, 2000.

ECHTNER, C. M.; JAMAL, T. B. The disciplinary dilemma of tourism studies. **Annals of Tourism Research**, v. 24, n. 4, p. 868-883, 1997.

ELLIS, F. Household strategies and rural livelihood diversification. **The Journal of Development Studies**. v. 35, n. 1, Oct., p. 1-38, 1998.

ELLIS, F. **Rural livelihoods and diversity in developing countries**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

ELLIS, F.; BAHIGWA, G. Livelihoods and rural poverty reduction in Uganda. **World Development**, v. 31, n. 6, p. 997–1013, 2003.

ELLIS, F.; KUTENGULE, M.; NYASULU, A. Livelihoods and rural poverty reduction in Malawi. **World Development**, v. 31, n 9, p. 1495–1510, 2003.

ELLIS, F.; MDOE, N. Livelihoods and rural poverty reduction in Tanzania. **World Development**, v. 31, n. 8, p. 1367–1384, 2003.

ENGBERG, L. E. **Rural households and resource allocation for development: an ecosystem perspective**. FAO, Rome, 1990.

ESLEBÃO, I. O turismo como atividade não agrícola em São Martinho-SC. In: ALMEIDA, J. A.; RIEDL, M. (Org.). **Turismo rural: ecologia, lazer e desenvolvimento**. São Paulo: Edusc, 2000.

EVENSON, R., KISLEV, Y. **Agricultural research and productivity**. New Haven, CT: Yale University Press, 1975.

FARJOUN, M. Beyond industry boundaries: human expertise, diversification and resource related industry groups. **Organization Science**, n. 5, p. 185–99, 1994.

FICHMAN, R. G.; KEMERER, C. F. The assimilation of software process innovations: An organizational learning perspective. **Management Science**, v. 43, p. 1345–1363, 1997.

FLEISCHER, A.; FELSENSTEIN, D. Support for rural tourism: does it make a difference? **Annals of Tourism Research**, v. 27, n. 4, p.1007-1024, 2000.

FLEISCHER, A.; TCHETCHIK, A. Does rural tourism benefit from agriculture? **Tourism Management**, v. 26, n. 4, p. 493-501, 2005.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

FRANCO, M. L. P. B. **Análise de conteúdo**. 2. ed. Brasília: Liber Livro, 2005.

FREEMAN, H. A.; ELLIS, F.; ALISSON, E. Livelihoods and rural poverty reduction in Kenya. **Development Policy Review**, v. 22, n 2, p. 147-171, 2004.

FROEHLICH, J. M.; RODRIGUES, I. S. Atividade turística e espaço agrário: considerações exploratórias sobre o Município de Restinga Seca (RS). In: ALMEIDA, J. A.; FREHLICH, J. M.; RIEDL, M. (Org.) **Turismo rural e desenvolvimento sustentável**. Campinas: Papyrus, 2000.

FUNDAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES DOS MUNICÍPIOS DO RIO GRANDE DO SUL – FAMURS. **População total de Passo Fundo**. Disponível em <http://www.portalmunicipal.org.br/entidades/famurs/demografia/mu_dem_pop_total.asp?iIdEnt=5523&iIdMun=100143287>. Acesso em: jul. 2008.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA DO RIO GRANDE DO SUL – FEE (a). **Resumo estatístico**. Disponível em <http://www.fee.rs.gov.br/sitefee/pt/content/estatisticas/pg_populacao_tabela_03.php?ano=2006&letra=P&nome=Passo+Fundo>. Acesso em: jul. 2008.

FUNDAÇÃO DE ECONOMIA E ESTATÍSTICA DO RIO GRANDE DO SUL – FEE (b). **Mapa do Rio Grande do Sul: município e Passo Fundo**. Disponível em <http://www.fee.rs.gov.br/sitefee/pt/content/resumo/pg_municipios_detalhe.php?municipio=Passo+Fundo>. Acesso em jul. de 2008.

GALUNIC, D. C.; RODAN, S. Resource recombinations in the firm: knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 1193–1201, 1998.

GARCIA-RAMON, M. D.; CANOVES, G.; VALDOVINOS, N. Farm tourism, gender and the environment in Spain. **Annals of Tourism Research**, v. 22, n. 2, p. 267-282, 1995.

GARROD, B.; FYALL. Managing heritage tourism. **Annals of Tourism Research**, n. 27, p.682-696, 2000.

GARY, M. S. Implementation strategy and performance outcomes in related diversification. **Strategic Management Journal**, n. 26, p. 643–664, 2005.

GHOSHAL, S.; TANURE, B. **Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v 35, n.3, p. 21-29. 1995.

GOES, J. B.; PARK, S. H. Interorganizational links and innovation: the case of hospital services. **Academy of Management Journal**, v. 40, p. 673–696, 1997.

GOULARTI FILHO, A. **Formação econômica de Santa Catarina**. Florianópolis: Cidades, 2002.

GRANT, R. M. **Contemporary strategy analysis**. Cambridge, UK.: Blackwell Business, 1991.

GRAZIANO DA SILVA, J. **A nova dinâmica da agricultura brasileira**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 1996.

GUPTA, A. K.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows within the multinational corporation. **Strategic Management Journal**, v. 21, p. 473–496, 2000.

HELPHAT, C. E.; EISENHARDT, K. M. Inter-temporal economies of scope, organizational modularity, and the dynamics of diversification. **Strategic Management Journal**, n. 25, p. 1217–1232, 2004.

HENDERSEN, B. D. The origin of strategy. **Harvard Business Review**, Nov., 1989.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HJALAGER, A. Agricultural diversification into tourism: evidence of a European Community development programme. **Tourism Management**, v. 17, n. 2, 1996.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo Demográfico do Brasil 2000**. Disponível em <
http://www.ibge.gov.br/7a12/conhecer_brasil/default.php?id_tema_menu=2&id_tema_submenu=5>. Acesso em: jul. 2008.

IBGE. **Estatísticas do meio rural**: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos; Núcleo de Estudos Agrários e Desenvolvimento Rural. 2 Ed. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário: DIEESE, 2006. Disponível em <
http://www.incra.gov.br/arquivos/estatisticas_rurais.pdf>. Acesso em dezembro de 2008.

INCRA. **Manual de cadastro rural**. Brasília: Incra, 2002.

ISOBE, T.; MAKINO, S.; MONTGOMERY, D. B. Resource commitment, entry timing, and market performance of foreign direct investments in emerging economies: The case of Japanese international joint ventures in China. **Academy of Management Journal**, v. 43, p. 468–484, 2000.

KAZANJIAN, R. K.; DRAZIN, R. Implementing internal diversification: contingency factors for organizational design choices. **Academy of Management Review**, v. 12, n. 2, p. 342–354, 1987.

KIM, D. J.; KOGUT, B. Technological platforms and diversifications. **Organization Science**, v. 17, p. 283–301, 1996.

KIM, L. Crisis construction and organizational learning: Capability building in catching-up at Hyundai Motor. **Organization Science**, v. 9, p. 506–521, 1998.

KOR, Y. Y.; MAHONEY, J. T. Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management. **Journal of Management Studies**, n. 41, p. 184–91, 2004.

KOR, Y. Y.; MAHONEY, J. T. Penrose's resource-based approach: the process and product of research creativity. **Journal of Management Studies**, n. 37, p. 109–39, 2000.

KUO, N.; CHIU, Y. The assessment of agritourism policy based on SEA combination with HIA. **Land Use Policy**. Elsevier, n. 23, p. 560-570, 2006.

LAGE, B. H. G; MILONE, P. C. **Economia do turismo**. 3 ed. Campinas, SP: Papirus, 1991.

LAGES. Prefeitura Municipal. Perfil do Município. Disponível em <<http://www.lages.sc.gov.br/cidade/perfil.php>>. Acesso em: abr. 2009.

LANE, P. J.; KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 833–863, 2006.

LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, v. 19, p. 461–477, 1998.

LANE, P. J.; SALK, J. E.; LYLES, M. A. Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 1139–1161, 2001.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em Ciências Humanas**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

LEV, S.; FIEGENBAUM, A.; SHOHAM, A. Managing absorptive capacity stocks to improve performance: Empirical evidence from the turbulent environment of Israeli hospitals. Managing absorptive capacity stocks to improve. **European Management Journal**. Elsevier; Glasgow University, 2008.

LIEBESKIND, J. P. *et al.* Social networks, learning, and flexibility: Sourcing scientific knowledge in new biotechnology firms. **Organization Science**, v. 7, p. 428–443, 1996.

LÜDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

MAKRI, M. Exploring the dynamics of learning alliances. **The Academy of Management Executive**, v. 13, n. 3, ABI/INFORM Global, p. 113, 1999.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo: Atlas, 2006.

MARKIDES, C. C.; WILLIAMSON, P. J. Related diversification, core competencies and corporate performance. **Strategic Management Journal**, Summer Special, v. 15, p. 149–165, 1994.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução, análise. São Paulo: Atlas, 1994.

MATTEI, L. SANTOS JÚNIOR, J. A. **A dinâmica das atividades agrícolas e não-agrícolas no novo rural brasileiro**: fase III do Projeto Rurbano. In: SEMINÁRIO NOVO RURAL BRASILEIRO. Campinas: NEA – Instituto de Economia/Unicamp, 2003.

MATUSIK, S. F.; HILL, C. W. L. The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 23, p. 680–697, 1998.
MCMILLAN, G. S.; NARIN, F.; DEEDS, D. L. An analysis of the critical role of public science in innovation: the case of biotechnology. **Research Policy**, v. 29: 1–8, 2000.

MEEUS, M. T. H.; OERLEMANS, L. A. G.; HAGE, J. Patterns of interactive learning in a high-tech region. **Organization Studies**, v. 22, p. 145–172, 2001.

MEYER-KRAHMER, F.; MEYER-KRAHMER, F. Science-based technologies: University-industry interactions in four fields. **Research Policy**, v. 27, p. 835–851, 1998.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: Pesquisa Qualitativa em Saúde São Paulo: São Paulo: Hucitec-Abrasco, 1992.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, C. A.; HARIHARAN, S. Diversified expansion by large established firms. **Journal of Economic Behavior and Organization**, n. 15, p. 71–89, 1991.

MOSER, C. O. N. **Confronting crisis**: a comparative study of household responses to poverty and vulnerability in four poor urban communities. Environmentally Sustainable Development Studies and Monographs Series, n. 8. The World Bank, Washington DC, 1996.

MOSER, C. O. N. The Asset Vulnerability Framework: Reassessing Urban Poverty Reduction Strategies. **World Development**, v. 26, n. 1, p. 1-19, 1998.

MOWERY, D. C. The relationship intrafirm and contractual forms of industrial research in American manufacturing, 1900–1940. **Explorations in Economic History**, v. 20, p. 351–374, 1983.

MOWERY, D. C.; OXLEY, J. E.; SILVERMAN, B. S. Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 77–91, 1996.

MUNARIM, A. Serra Catarinense: a busca de identidade regional. **Revista de Divulgação Científica e Cultural**, Lages: Uniplac, v. 2, n. 1, jan. jun. 1999.

NASH, R. Causal network methodology: tourism research applications. **Annals of Tourism Research**, v. 33, n. 4, p. 918–938, 2006.

NELSON, R.; WINTER, S. Introduction. In: NELSON, R.; WINTER, S. **A evolutionary theory of economic change**. EUA: Harvard Press, 1982.

NG, Desmond W. A modern resource based approach to unrelated diversification. **Journal of Management Studies**, v. 44, n. 8, p. 1481-1502, dec. 2007.

NIEHOF, A. The significance of diversification for rural livelihood systems. **Food Policy**, v. 29, 2004.

NIEHOF, A.; PRICE, L. L. **Rural livelihood systems: a conceptual framework**. Wageningen-UPWARD Series on Rural Livelihoods, n. 1. WU-UPWARD, Wageningen, The Netherlands. 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NOOTEBOOM, B. Learning by interaction: absorptive capacity, cognitive distance and governance. **Journal of Management & Governance**, v. 4, p. 69-92, 2000.

OMAMO, S. W. Farm-to-market transaction costs and specialisation in small-scale agriculture explorations with a non-separable household model. **Journal of Development Studies**, v. 35, n. 2, p. 152–163, 1998.

PALICH, L. E.; CARDINAL, L. B.; MILLER, C. C. Curvilinearity in the diversification-performance linkage: an examination of over three decades of research. **Strategic Management Journal**, n. 21, p. 155–74, 2000.

PARENT, R.; ROY, M.; ST-JACQUES, D. A systems-based dynamic knowledge transfer capacity model. **Journal of Knowledge Management**, v. 11, n. 6, p. 81-93, 2007.

PASSO FUNDO. Prefeitura Municipal. **Dados Gerais**. Disponível em <http://www.pmpf.rs.gov.br/capa.php?f_cd_pagina=217>. Acesso em: 12 maio 2007.

PASSO FUNDO. Prefeitura Municipal. **Inventário turístico**. Divisão de Turismo: Passo Fundo, 1 ed, 2000.

PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley, 1959.

PERONDI, M. A. **Diversificação dos meios de vida e mercantilização da agricultura familiar**. Porto Alegre, 2007. Tese (Doutorado em Desenvolvimento Rural) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. Gloucester, MA, 1983.

POWELL, W. W.; KOPUT, K. W.; SMITH-DOERR, L. Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 116–145, 1996.

RÁTZ, T.; PUCZKÓ L. Rural **tourism and sustainable development**. **International Conference: Rural tourism management: sustainable options**. Scotland: Auchincruive, setembro de 1998. Disponível em <<http://www.ratztamara.com/rural.html>>. Acesso em 18 de setembro de 2006.

REARDON, T. Using evidence of household income diversification to inform study of the rural nonfarm labor market in Africa. **World Development**, v. 25, n. 5, p. 135-741, 1997.

REARDON, T.; BERDEGUÉ, J.; ESCOBAR, G. Rural nonfarm employment and incomes in Latin America: overview and policy implications. **World Development**, v. 29, n. 3, p. 395-409, 2001.

REARDON, T.; DELGADO, C.; MATLON, P. Determinants and effects of income diversification amongst farm households in Burkina Faso. **Journal of Development Studies**, v.28, n. 1, p. 264–296, 1992.

REARDON, T. *et al.* **Rural nonfarm income in developing countries**. Special chapter in *The State of Food and Agriculture 1998*. Food and Agricultural Organization of the United Nations, Rome, 1998.

REARDON, T. *et al.* Effects of nonfarm employment on rural income inequality in developing countries: an investment perspective. **Journal of Agricultural Economics**, v. 51, n. 2, p. 266–288, 2000.

REED, R.; LUFFMAN, G. A. Diversification: the growing confusion. **Strategic Management Journal**, v.7, p. 29-35, 1986.

RIBEIRO, L. D.; MILAN, G. S. **Entrevistas individuais: teoria e aplicações**. Porto Alegre: editado pelos autores, FEENG/UFRGS, 2004.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do Turismo, Esporte e Lazer. **Turismo rural no Rio Grande do Sul**. Disponível em <<http://www.vivernocampo.com.br/turismo/turismo.htm>>. Acesso em: out. 2007.

ROESCH, S. M. **Projetos de estágio do curso de administração: guia, pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso**. São Paulo: Atlas: 1996.

ROLING, N.G. The emergence of knowledge systems thinking: a changing perception of relationships among innovation, knowledge process and configuration. **Knowledge and Policy**, v. 5, n. 1, p. 42-64, 1992.

RUGMAN, A. M.; VERBEKE, A. A final word on Edith Penrose. **Journal of Management Studies**, n. 41, p. 205–17, 2004.

RUMELT, R. Diversification strategy and profitability. **Strategic Management Journal**, v. 3, n. 4, p. 359–369, 1982.

RUMELT, R. P. **Strategy, structure, and economic performance**. Boston, MA: Division of Research, Harvard Business School, 1974.

SALLES, M. M. G. **Turismo rural**: inventário turístico no meio rural. Campinas: Alínea, 2003.

SANCHEZ, R.; HEENE, A. A competence perspective on strategic learning and knowledge management. In: SANCHEZ, R. HEENE, A. (Ed.). **Strategic learning and knowledge management**. West Sussex: John Wiley, 1997.

SANTA CATARINA (a). **Turismo rural**: Região de Serrana – Lages. Disponível em <<http://www.sc.gov.br/conteudo/municipios/frametsetmunicipios.htm>>. Acesso em: out. 2007.

SANTA CATARINA (b). **Mapa interativo**. Disponível em <<http://www.mapainterativo.ciasc.gov.br/sc.phtml>>. Acesso em: jul. 2008.

SCHNEIDER, S.; FIALHO, M. A. V. Atividades não agrícolas e turismo rural no Rio Grande do Sul. In: ALMEIDA, J. A.; RIEDL, M. (Org.). **Turismo rural**: ecologia, lazer e desenvolvimento. São Paulo: Edusc, 2000.

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1934.

SCOONES, I. Sustainable rural livelihoods: a framework for analysis. **Working Paper 72**. Brighton: Institute for Development Studies, 1998.

SEBRAE. Critérios de classificação de empresas. Disponível em <<http://www.sebrae-sc.com.br/ideais/default.asp?vcdtexto=4154&^^>>. Acesso em: dez. 2008.

SHARIQ, S. Z. How does knowledge transform as it is transferred? Speculations on the possibility of a cognitive theory of knowledgescapes. **Journal of Knowledge Management**, v. 3, n. 4, 1999.

SHARPLEY, R.; VASS, A. Tourism, farming and diversification: An attitudinal study. **Tourism Management**, v. 27, n. 5, p. 1040-1052, 2006.

SHENKAR, O.; LI, J. T. Knowledge search in international cooperative ventures. **Organization Science**, v. 10, p.134–143. 1999.

SILVERMAN, D. **Interpreting Qualitative Data**: Methods for analysing talk, text and interaction. Londres: Sage Publications, 1993.

SIRMON, D. G.; HITT, M. A.; IRELAND, R. D. Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. **Academy of Management Review**, n. 32, p. 273–92, 2007.

SOINI, E. Changing livelihoods on the slopes of Mt. Kilimanjaro, Tanzania: Challenges and opportunities in the Chagga homegarden system. **Agroforestry Systems**, n. 64, 2005.

STEENSMA, H. K.; CORLEY, K. G. On the performance of technology-sourcing partnerships: The interaction between partner interdependence and partner attributes. **Academy of Management Journal**, v. 43, p. 1045–1067, 2000.

SZULANSKI, G. Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 27–43, 1996.

TEECE, D. J. Towards an economic theory of the multi-product firm. **Journal of Economic Behavior and Organization**, n. 3, p. 39–63, 1982.

TEECE, D. J. Towards an economic theory of the multiproduct firm. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 3, n. 1, p. 39–63, 1982.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

THOMKE, S.; KUEMMERLE, W. Asset accumulation, interdependence and technological change: evidence from pharmaceutical drug discovery. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 7, p. 619–635, 2002.

TILTON, J. E. **International diffusion of technology: The case of semiconductors**. Washington, DC: Brookings Institution Press, 1971.

TORESAN, L. *et al.* **Levantamento dos empreendimentos de turismo no espaço rural de Santa Catarina: localização, categorização e descrição geral**. Florianópolis, SC: Instituto Cepa, 2002.

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

TROPEIRO CAMPONÊS. **Relatório de Atividades**. Meio impresso disponibilizado pelo proprietário da fazenda (2008).

TSENG, S. Knowledge management system performance measure index. **Expert Systems with Applications**, n. 34, 2008.

TULIK, O. **Turismo rural**. São Paulo: Aleph, 2003.

UNWIN, T. Tourist development in Estonia: images, sustainability, and integrated rural development. **Tourism Management**, v. 17, n. 4, 1996.

VAN DE VEN, A. H.; POLLEY, D. Learning while innovating. **Organization Science**, v. 3, p. 392–416, 1992.

VAN DEN BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H. W.; DE BOER, M. Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: Organizational forms and combinative capabilities. **Organization Science**, v. 10, p. 551–568, 1999.

WERNERFELT, B. A resource based view of the firm. **Strategic Management Journal**. v. 5, n.2, p. 171-180, apr./jun.1984.

WILLIAMSON, O. E. **The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracting**. Free Press: New York, 1985.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absortive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 184-203, 2002.

ZIMMERMANN, A. **Turismo rural: um modelo brasileiro**. Florianópolis: Ed. do Autor, 1996.

APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA - CARACTERIZAÇÃO DAS PROPRIEDADES RURAIS

Respondente: Proprietário

1 IDENTIFICAÇÃO E INSERÇÃO DA PROPRIEDADE RURAL

1.1 IDENTIFICAÇÃO
1.1.1 Nome do Empreendimento (razão social ou fantasia):.....
1.1.2 Proprietário (nome):
1.1.3 N° de sócios:
1.1.4 Informante (nome):
() Proprietário () Gerente contratado () Outra pessoa habilitada
1.1.5 Natureza do Empreendimento: () Pessoa Física () Pessoa Jurídica
1.1.6 Ano de início das atividades agropecuárias:
1.1.7 Ano de início do empreendimento turístico:
1.1.8 Tipo de iniciativa para o desenvolvimento do turismo rural: () individual () coletiva
1.1.9 Observações:
1.2 LOCALIZAÇÃO
1.2.1 Rua (localidade, estrada, etc.): N°:
1.2.2 Localidade (bairro, comunidade, etc.):.....
1.2.3 Referência de localização:
1.2.4 Município: CEP:
1.2.5 Telefone: () Fax: ()
1.2.6 E-mail:
1.2.7 Observações:
1.3 ESPECIFICIDADES DA ÁREA DA PROPRIEDADE
1.3.1. Área total (terreno): ha
1.3.2 Área destinada à produção agrícola:ha
1.3.3 Área destinada à produção agropecuária:ha
1.3.4 Ano de início do empreendimento turístico:
1.3.5 Tipo de iniciativa: () individual () coletiva
1.3.6 Atrativos turísticos oferecidos na propriedade
1.4 PÚBLICO FREQUENTADOR
1.4.1 Origem geográfica.
1.4.2 Classe de renda.
1.4.3 Faixa etária.
1.4.4 Ocupação profissional.

1.4.5 Frequentedores individuais, familiares, grupos, outros.

.....

1.4.6 Tamanho do público que frequenta (nº de pessoas) e época (sazonalidade).

.....

1.4.7 Grau de exigência quanto ao serviço oferecido.

.....

.....

1.5 POTENCIAL PARA NOVOS SERVIÇOS E PRODUTOS

1.5.1 Na propriedade.

.....

1.5.2 Na comunidade.

.....

1.5.3 No município.

.....

.....

1.6 ADEQUAÇÃO/QUALIDADE DAS INSTALAÇÕES

1.6.1 Capacidade de atendimento e serviços oferecidos.

.....

1.6.2 Relação quartos/banheiros.

.....

1.6.3 Dimensionamento dos cômodos.

.....

1.6.4 Aparência/higiene.

.....

1.6.5 Problemas no entorno (mau cheiro, poluição, insetos, etc.).

.....

.....

1.7 DISPONIBILIDADE E QUALIDADE DA INFRAESTRUTURA DISPONÍVEL

1.7.1 Estradas de acesso

.....

1.7.2 Sinalização

.....

1.7.3 Rede elétrica

.....

1.7.4 Telefone/internet

.....

.....

1.8 CONDIÇÕES DE SANEAMENTO

1.8.1 Efetua análise da água de forma sistemática? () sim () não

1.8.2 Principal fonte de abastecimento d'água

.....

.....

1.8.3 Destino final dos dejetos humanos
1.8.4 Destino do lixo e resíduos

2 IMPLANTAÇÃO DA ATIVIDADE TURÍSTICA

2.1 - Principal motivação/influência da implantação
2.2 Processo de implantação da atividade
2.2.1 Teve apoio técnico? De quem?
2.2.2 Teve projeto técnico?
2.2.3 Como financiou?
2.2.4 Principais dificuldades encontradas:
2.2.5 Observações/comentários:

3 DADOS DE OCUPAÇÃO DA MÃO-DE-OBRA

3.1 MÃO-DE-OBRA DA FAMÍLIA RURAL			
3.1.1 Atividade agropecuária (indicar nº de pessoas, instrução, grau de parentesco e sexo)			
3.1.2 Atividade de turismo rural: (indicar nº de pessoas, instrução, grau de parentesco e sexo)			
3.1.3 Nº de pessoas por tipo de atividade na época de maior ocupação com o turismo rural			
Tempo	Agropecuária	Turismo na propriedade	Outros
Integral			
Parcial			
3.1.4 Alguém da família rural recebeu treinamento/capacitação/assessoria técnica para a atividade de turismo rural?			
3.1.5 Importância da mão-de-obra familiar na atividade turismo			
3.2 MÃO-DE-OBRA CONTRATADA			
3.2.1 Atividade agropecuária (indicar nº de funcionários, atividade desenvolvida e sexo)			

.....
3.2.2 Atividade de turismo rural: (indicar nº de funcionários, atividade desenvolvida e sexo)
3.2.3 Seleção e capacitação da mão-de-obra 3.2.3.1 <u>Forma de seleção</u>
3.2.3.2 <u>Nível de qualificação e capacitação</u>
3.2.3.3 <u>Preocupação em capacitar</u>
3.2.3.4 <u>Acesso à capacitação</u>
3.2.4 Percentual do custo da mão-de-obra contratada no custo da atividade
3.2.5 Áreas que considera prioritárias para treinar a mão-de-obra voltada ao turismo rural () nenhuma () higiene () gestão administrativa () cozinha () atendimento ao público () outro
3.2.6 Dificuldades na gestão da mão-de-obra familiar e contratada

4 DADOS DA FORMAÇÃO E COMPOSIÇÃO DA RENDA

4.1 Renda atividades produtivas (%)
4.1.1 Atividade pecuária:
4.1.2 Atividade agrícola:
4.1.3 Outros (quais):
4.2 Renda da atividade de turismo rural (%)
4.2.1 Venda de produtos:
4.2.2 Hospedagem:
4.2.3 Alimentação:
4.2.4 Serviços de lazer:
4.2.5 Outros (quais):
4.3 Comentários:

5 GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

5.1 Tomada de decisão, controle financeiro e fixação de preços
5.1.1 Quem toma as decisões importantes relacionadas ao turismo rural na propriedade?

.....	
5.1.2 Grau de preocupação com o controle financeiro	
.....	
5.1.3 Processo de fixação dos preços	
.....	
5.2 Origem dos recursos para desenvolver a atividade de turismo rural (%)	
recursos da atividade turística (.....)	financiamento de instituição financeira (.....)
recursos da agropecuária (.....)	financiamento de particular (.....)
contribuição ou doação (.....)	recursos de aposentadorias (.....)
recursos de outras atividades (.....)	outro (quais.)..... (.....)

6 ASSISTÊNCIA TÉCNICA

6.1 Recebe assistência técnica? De quem?
.....
6.2 Dificuldades
.....
6.3 Facilidades
.....

7 DIVULGAÇÃO

7.1 Preocupação em divulgar, custos envolvidos, etc.
.....
7.2 Veículos de divulgação/publicidade utilizados.
.....

8 IMPACTO DA ATIVIDADE TURÍSTICA (na vida do agricultor e de sua família)

8.1 Grau de importância da atividade de turismo rural para a economia familiar: () alto () médio () baixo
8.2 Principais aspectos que a atuação na atividade turística trouxe para a família.
8.2.1 Positivos
.....
8.2.2 Negativos
.....

<p>8.3 Tipo de tradição familiar foi resgatado com a adoção da atividade turística?</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>8.4 Principais resultados esperados pela família rural em relação à atividade do turismo rural.</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>8.5 Planos para os próximos anos, no que se refere ao turismo rural.</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>8.6 A importância para o negócio da existência de outras propriedades de turismo rural em sua comunidade/município/região.</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>8.7 Importância do trabalho em grupo e o associativismo para o desenvolvimento do turismo rural.</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
<p>8.8 Interesse de associação com outros produtores rurais que desenvolvem o turismo rural.</p> <p>.....</p> <p>.....</p>

9 DIFICULDADES/PONTOS DE ESTRANGULAMENTO DA ATIVIDADE

<p>9.1 Resposta de livre opinião</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>
--

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA
ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO DE SUSTENTO RURAL

Respondente: Proprietário

1 DIVERSIFICAÇÃO DOS MEIOS DE SUBSISTÊNCIA

1 A ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO DE SUSTENTO RURAL

1.1 A ideia de diversificar o sustento rural, de explorar outras atividades além das até então praticadas, partiu de qual membro da família rural?

.....

1.2 Antes de optar pela exploração do turismo rural, que outras atividades foram pensadas?

.....

1.3 Motivos ou fatores que levaram o produtor a implementar a estratégia de diversificação a partir da exploração do turismo rural.

.....

1.4 Fatores que facilitaram a implementação da estratégia de diversificação (turismo rural).

.....

1.5 Fatores que dificultaram a implementação da estratégia de diversificação (turismo rural).

.....

1.5 Observações:

.....

1.6 Comentários:

.....

2 ACESSO E USO DOS CAPITAIS

2.1 NATURAL

2.1.1 Tipos.

.....

2.1.2 Características.

.....

2.1.3 Qualidade.

.....

2.1.4 Categoria de renováveis e não-renováveis:

.....

2.1.5 Comentários:
2.2 FÍSICO
2.2.1 Tipos (máquinas, equipamentos, benfeitorias, casa da família rural, quartos, etc.)
2.2.2 Características
2.2.3 Qualidade
2.2.3 Infraestruturais (estradas de acesso; linhas de energia, água, comunicação)
2.2.4 Comentários:
2.3 HUMANO
2.3.1 Mão-de-obra familiar que atua no turismo rural.
2.3.2 Qualificação para atuar no negócio.
2.3.3 Habilidades necessárias.
2.3.4 Comentários:
2.4 FINANCEIRO
2.4.1 Existência de capital próprio para o investimento no turismo rural.
2.4.2 Origem do capital próprio.
2.4.3 Capital de terceiros utilizado.
2.4.4 Fontes do capital de terceiros existentes e acessíveis.
2.4.5 Comentários:
2.5 SOCIAL
2.5.1 Descrever a forma como a família se relaciona com a comunidade.
2.5.2 Tipos de vínculos com a comunidade.

.....
 2.5.3 Participação em associações, comitês, cooperativas.

.....
 2.5.4 Pontos positivos em relacionar-se com a comunidade.

.....
 2.5.5 Pontos negativos em relacionar-se com a comunidade.

.....
 2.5.6 Comentários:

2.6 IDENTIFICAÇÃO E NECESSIDADE DE CAPITAIS

2.6.1 Descrever o processo de identificação dos capitais críticos para a estratégia de diversificação (turismo rural).

.....
 2.6.2 Capitais necessários para a diversificação que não puderam ser acessados/usados.

.....
 2.6.3 Comentários:

3 ELEMENTOS QUE MODIFICAM O ACESSO AOS CAPITAIS

3.1 RELAÇÕES SOCIAIS

3.1.1 Fatores que modificam o acesso aos capitais (ex.: sexo, casta, classe social, idade, etnia e religião).

.....
 3.1.2 Comentários:

3.2 INSTITUIÇÕES

3.2.1 Presença de regras formais, convenções e códigos de condutas informais modifica o acesso aos capitais.

.....
 3.2.2 Comentários:

3.3 ORGANIZAÇÕES

3.3.1 Grupos de indivíduos modificam o acesso aos capitais (ex.: agências governamentais, instituições administrativas como os governos locais, organizações não governamentais, associações e empresas privadas).

.....
 3.3.2 Comentários:

4 ELEMENTOS QUE INTERFEREM O ACESSO AOS CAPITAIS

4.1 TENDÊNCIAS

4.1.1 População (ex.: densidade populacional local e nacional).

.....

4.1.2 Migração (ex.: de áreas rurais para outras áreas rurais ou para centros urbanos).

.....

4.1.3 Tecnologia agrícola e a sua evolução ao longo do tempo.

.....

4.1.4 Crescimento de atividades não ligadas ao campo em áreas rurais.

.....

4.1.5 Preços.

.....

4.1.6 Tendências econômicas nacionais e internacionais.

.....

4.1.7 Políticas e tendências macroeconômicas.

.....

4.1.8 Comentários:

.....

4.2 CHOQUES

4.2.1 O acesso aos capitais pode sofrer interferência (ex.: seca, enchente, pragas, pestes).

.....

4.2.2 Comentários:

.....

**APÊNDICE C - ROTEIRO DE ENTREVISTA -
CAPACIDADE ABSORTIVA**

Respondente: Proprietário

1 CONHECIMENTO NO SETOR DE TURISMO RURAL

1.1 CONHECIMENTO PRÉVIO
1.1.1 Existência de conhecimento prévio sobre o negócio de turismo rural.
1.1.2 Membro ou membros da família rural que possuíam o conhecimento prévio da atividade.
1.1.3 Forma como o conhecimento prévio foi adquirido.
1.1.4 Local onde foi buscado.
1.1.5 Formas como o conhecimento prévio (já existente) é compartilhado entre os demais membros da família rural.
1.1.6 Comentários:
1.2 CONHECIMENTO NOVO
1.2.1 Existência de demanda por conhecimentos novos para o negócio de turismo rural.
1.2.2 Mecanismos utilizados para suprir a demanda de conhecimento novo.
1.2.3 Local onde foi buscado o conhecimento novo.
1.2.4 Forma como o conhecimento novo é compartilhado entre os demais membros da família rural.
1.2.5 Descrever como o conhecimento novo complementa o conhecimento prévio.
1.2.6 Identificar o(s) membro(s) da família rural que tem a capacidade de absorver maior quantidade de conhecimento e aplicar no negócio do turismo rural.
1.2.7 Comentários:

2 CONDIÇÕES DO AMBIENTE

<p>2.1 CONSUMIDORES</p> <p>2.1.1 Públicos frequentadores são agentes <u>motivadores</u> para busca de conhecimentos novos para o negócio.</p> <p>.....</p> <p>2.1.2 A família rural aprende com o público frequentador?</p> <p>.....</p> <p>2.1.3 Indicar as formas de interação público frequentador <i>versus</i> família rural no que se refere à socialização de conhecimentos.</p> <p>.....</p> <p>2.1.4 Comentários:</p> <p>.....</p>
<p>2.2 FORNECEDORES</p> <p>2.2.1 Formas como os fornecedores <u>influenciam</u> na busca de conhecimento pelos membros da família rural que atuam no turismo rural.</p> <p>.....</p> <p>2.2.2 São agentes que <u>contribuem</u> ou <u>dificultam</u> a busca de conhecimento novo para o negócio de turismo rural.</p> <p>.....</p> <p>2.2.3 Comentários:</p> <p>.....</p>
<p>2.3 CONCORRENTES</p> <p>2.3.1 Descrever as relações com os concorrentes.</p> <p>.....</p> <p>2.3.2 Descrever, caso existam, relações de parceria e socialização de conhecimentos com os concorrentes.</p> <p>.....</p> <p>2.3.3 A existência de concorrentes no setor motiva ou desmotiva a busca de conhecimentos?</p> <p>.....</p> <p>2.3.4 Comentários:</p> <p>.....</p>

3 FATORES INTERNOS QUE INFLUENCIAM A CAPACIDADE ABSORTIVA

<p>3.1 BASE DE CONHECIMENTO PRÉVIO</p> <p>3.1.1 As pessoas envolvidas no negócio do turismo rural têm o entendimento de que o conhecimento que elas possuem é importante para o negócio?</p> <p>.....</p> <p>3.1.2 Indicar exemplos de conhecimentos prévios que foram aplicados no turismo rural.</p> <p>.....</p> <p>3.1.3 Comentários:</p> <p>.....</p>
<p>3.2 CAPACIDADE ABSORTIVA INDIVIDUAL</p>

3.2.1 Existe uma preocupação do gestor em desenvolver mecanismos para agregar as diferentes capacidades de absorver conhecimentos dos empregados?

.....

3.2.2 Existem formalização de procedimentos e políticas, interação entre os membros e socialização das capacidades que aumentam a capacidade de absorver o conhecimento dos envolvidos no turismo rural?

.....

3.2.3 Comentários:

.....

3.3 NÍVEL DE QUALIFICAÇÃO TÉCNICA DOS EMPREGADOS

3.3.1 A qualificação dos envolvidos contribui para a absorção de conhecimento ou não?

.....

3.3.2 Comentários:

.....

3.4 DIVERSIDADE DE FORMAÇÃO E CONHECIMENTO

3.4.1 Qual é a formação dos envolvidos no turismo rural?

.....

3.4.2 Caso existam diferentes formações de conhecimentos, isto facilita na absorção de novos conhecimentos já existentes na empresa?

.....

3.4.3 Envolvidos no turismo rural com diferentes formações de conhecimentos contribuem para a aquisição de conhecimentos novos e geração de inovações internas?

.....

3.4.4 Comentários:

.....

3.5 GATEKEEPERS

3.5.1 Existe alguém responsável pela identificação de conhecimentos novos no ambiente externo que são importantes para a propriedade rural?

.....

3.5.2 Narre uma situação em que este agente identificou conhecimento e incorporou no negócio.

.....

3.5.3 Comentários:

.....

3.6 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

3.6.1 A estrutura do negócio organizado em setores afeta a comunicação e, por consequência, a socialização de conhecimento entre os envolvidos?

.....

3.6.2 Comentários:

.....

3.7 COMUNICAÇÃO

3.7.1 Que mecanismos são utilizados pela empresa para a realização da comunicação e socialização de conhecimentos?

.....

3.7.2 Comentários:

.....

3.8 CULTURA ORGANIZACIONAL
3.8.1 Existe centralização de poder?
3.8.2 Os funcionários têm autonomia para tomar decisão e aplicar conhecimentos novos no negócio?
3.8.3 Comentários:
3.9 TAMANHO DA EMPRESA
3.9.1 O tamanho do negócio do turismo rural afeta positivamente ou negativamente na capacidade dos envolvidos em absorverem novos conhecimentos e inovarem em suas funções?
3.9.2 Comentários:
3.10 INÉRCIA ORGANIZACIONAL
3.10.1 Em algum momento foi identificado algum tipo de resistência à mudança?
3.10.2 No caso de resistência, qual foi a consequência disto para o negócio?
3.10.3 Comentários:
3.11 INVESTIMENTOS EM P&D
3.11.1 O fator que influencia a <u>busca de conhecimento</u> pelos membros da propriedade rural relaciona-se à inovação, diferenciação?
3.11.2 Comentários:
3.12 PRÁTICAS DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS
3.12.1 Fatores que influenciam positivamente a <u>aquisição e assimilação</u> de novos conhecimentos estão relacionados a que fatores? (ex.: grupos de trabalho interdisciplinares, círculos de qualidade para a coleta de propostas dos empregados, plano de trabalho rotativo, delegação de responsabilidade, integração de funções e remuneração relacionada ao desempenho).
3.12.2 A capacidade de <u>absorver novos conhecimentos</u> é melhorada com a contratação de pessoas com conhecimento adequado?
3.12.3 Comentários:
4 FATORES EXTERNOS QUE INFLUENCIAM A CAPACIDADE ABSORTIVA
4.1 CONHECIMENTO DO AMBIENTE EXTERNO
4.1.1 O negócio de turismo rural preocupa-se em analisar o movimento dos concorrentes e <u>identifica</u> os tipos de conhecimentos que eles aplicam?
4.1.2 Analisa o movimento de seus competidores diretos?

.....
 4.1.3 Comentários:

4.2 POSIÇÃO NAS REDES DE CONHECIMENTO

4.2.1 Indicar as ofertas de *know-how* do setor.

4.2.2 A propriedade rural possui relacionamento com agentes externos, tais como as instituições de suporte técnico, universidades, consultores, outros?

4.1.3 Comentários:

5 MECANISMOS DE ASSIMILAÇÃO DO CONHECIMENTO EXTERNO

5.1 FORMAS DE ASSIMILAÇÃO DO CONHECIMENTO NO NEGÓCIO DE TURISMO RURAL

5.1.1 Identificar processos, políticas e procedimentos que permitem o compartilhamento, comunicação e assimilação do conhecimento do nível individual para o nível organizacional.

5.1.2 Tipos de rotinas gerenciais desenvolvidas que aprimoram as recombinações dos capitais.

5.1.3 Formas como é assimilado o conhecimento entre e dentro das subunidades (funções) do negócio do turismo rural.

5.1.4 Indicar a estrutura/tipo de comunicação com o ambiente externo e subunidades internas.

5.1.5 Critério utilizado na alocação de pessoal especialista (que tem conhecimento específico na atividade do turismo rural).

5.1.6 Tipo de estrutura organizacional (simples ou departamentalizada, por exemplo).

5.1.7 Identificar processos de aprendizagem que reforçam o conhecimento básico dos empregados (ex: cursos, treinamentos, etc.).

5.1.8 Os empregados têm facilidade em aprender novos conhecimentos específicos da atuação no turismo rural. Se caso positivo, a familiaridade com novos conhecimentos resulta na assimilação e busca de conhecimentos novos destas pessoas?

5.1.9 Comentar os tipos de conflitos ou dificuldades, caso ocorram, identificados no relacionamento com instituições externas de que têm conhecimento que é estratégico para a o negócio de turismo rural.

5.1.10 Comentários:

6 MECANISMOS DE APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO NOVO

6.1 FORMAS COMO É APLICADO O CONHECIMENTO NO NEGÓCIO DE TURISMO RURAL

6.1.1 Tipos de habilidades individuais desenvolvidas que ajudam na previsão de novas tendências de demanda de serviços por parte do público consumidor (turista).

6.1.2 Comentar o nível de criatividade da gestão e funcionários que repercute em produtos e/ou serviços diferenciados.

- 6.1.3 Os conhecimentos externos são aplicados para alcançar que tipo de objetivos organizacionais?

 6.1.4 Identificar os tipos de rotinas que aprimoram, estendem e influenciam as competências individuais e coletivas dos empregados.

7 RESULTADO DA CAPACIDADE ABSORTIVA

7.1 *OUTPUTS* COMERCIAIS (PRODUTOS E SERVIÇOS)

7.1.1 Citar principais produtos e/serviços que são oferecidos aos turistas que se originaram da aplicação de conhecimentos adquiridos no ambiente externo.

7.1.2 Comentários:

7.2 *OUTPUTS* DE CONHECIMENTO (GERAL, CIENTÍFICO, TÉCNICO E ORGANIZACIONAL)

7.2.1 Apontar as inovações que foram desenvolvidas a partir da aquisição de conhecimento externo, ou surgidas a partir de sugestões dos membros internos, que diferenciam a Fazenda das demais que existem na região.

7.2.3 Comentários:

7.3 *PERFORMANCE* DO TURISMO RURAL

7.3.1 Apontar a situação atual do negócio do turismo rural em termos de sustentabilidade econômica e a importância que se dá à incorporação de novos conhecimentos na atividade.

7.3.2 Comentários:

8 RESULTADO DA ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO DE SUSTENTO RURAL

8.1 APLICAÇÃO DO CONHECIMENTO VISANDO AOS USUÁRIOS FINAIS

8.1.1 Formas como se aplica o conhecimento visando aos usuários finais.

8.1.2 Comentários:

8.2 FACILIDADE EM RESOLVER PROBLEMAS

8.2.1 Identificar a maneira como são resolvidos os problemas inerentes ao dia-a-dia da gestão do turismo rural.

8.2.2 Comentários:

8.3 NOVAS PRÁTICAS INTEGRADAS, PROCESSOS, ROTINAS

8.3.1 O conhecimento aplicado gera que tipo de práticas de gestão, processos internos e novas rotinas?

8.3.2 Comentários:

8.4 HABILIDADE EM TRANSFORMAR ATIVOS EM RENDA

8.4.1 Formas de aplicação do conhecimento em novos produtos ou serviços que geram resultados competitivos para a propriedade.

.....
8.4.2 Comentários:
.....