INVESTIGAÇÃO DOS RECURSOS NO DESENVOLVIMENTO DO TURISMO RURAL: O CASO DA FAZENDA TROPEIRO CAMPONÊS

Ana Claudia Machado Padilha[1]
Elis Patrícia Marder[2]
Renata Gonçalves Rodrigues[3]

Resumo: O processo de transformação no meio rural destaca-se por mudanças da estrutura ocupacional da força de trabalho no ambiente rural, indicando a necessidade de uma reformulação dos postos de trabalho e nas formas de ocupação que não estão estreitamente ligadas às atividades agrícolas, mas situadas também no meio rural. Desta forma, o desenvolvimento da atividade do turismo rural a partir da exploração das capacidades dos recursos internos das propriedades pode estruturar, de forma competitiva, a propriedade em seu meio. Neste sentido, este estudo tem como objetivo identificar os recursos tangíveis e intangíveis necessários ao desenvolvimento do turismo rural na Fazenda Tropeiro Camponês. Tendo como base a teoria da Visão Baseada em Recursos, de Barney (1991), na qual sustenta que a exploração dos recursos internos pode ser fonte de vantagem competitiva. Para isso foi realizado um estudo de caso exploratório de caráter qualitativo. Como resultado percebeu-se que a diversificação do meio através da exploração de recursos internos é fonte de vantagem competitiva no desenvolvimento do turismo rural em pequenas propriedades. Assim, além de gerar desenvolvimento para a região, o turismo rural traz melhoras no desempenho da propriedade e proporciona sustentação do homem no campo.

Palavras-chave: Recursos. Turismo Rural. Agronegócio.

INTRODUÇÃO

O uso da tecnologia e da mecanização nos processos de produção agropecuária vem a desenvolver e facilitar o trabalho no campo maximizando as condições competitivas, contudo percebe-se que nem todas as propriedades rurais conseguem adaptar-se a esse processo. A falta de estrutura, mão de obra especializada e a pouca disponibilidade financeira são aspectos que diminuem a capacidade de adaptação às novas necessidades (DEL GROSSI, 1999).

Percebendo este processo de transformação no meio rural, Schneider e Fialho (2000) destacam que estes aspectos apontam para mudanças da estrutura ocupacional da força de trabalho no ambiente rural, indicando assim uma nova reformulação dos postos de trabalho e nas formas de ocupação que não estão estreitamente ligadas às atividades agrícolas, mas situadas também no meio rural. Destacam ainda que a disseminação dos serviços e as pequenas atividades de agregação de valor no meio rural também permitem estabelecer processos de diversificação produtiva e ampliação da divisão social do trabalho (SCHNEIDER, FIALHO, 2000).

[1] Professora Doutora em Agronegócios (UFRGS) e Pesquisadora de Centro de Estudos e Pesquisa em Economia, Administração e Contábeis da Universidade de Passo Fundo (CEPEAC-UPF).
[2] Bacharel em Administração (UPF).

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 (PADILHA, 2009).

Deste modo, o turismo rural pode ser especificado pela forma como ocorre a exploração dos recursos oriundos das propriedades rurais. Rodrigues (2003) ressalta que a paisagem rural pode ser um recurso muito especial a ser explorado na atividade do turismo. Inúmeras experiências demonstram o sucesso da exploração do turismo como uma alternativa nas pequenas propriedades.

Assim, o turismo rural desenvolvido a partir da exploração das capacidades dos recursos, pode estruturar de forma competitiva a propriedade em seu meio. Partindo desse pressuposto, a forma como ocorre a utilização dos recursos pode ser explicada por diversas teorias estratégicas, sendo que dentre essas várias linhas de estudo. Alguns autores salientam o enfoque que é apresentado pela Resource-Based View - Visão Baseada em Recursos (RBV).

A RBV identifica a escolha de um conjunto de recursos únicos que proporcionem a vantagem competitiva, obtendo retornos e performances superiores à competição (FAHY, 2000). Esta abordagem procura fazer a ligação entre a sustentabilidade da vantagem competitiva e a exploração e desenvolvimento de recursos tangíveis e intangíveis conforme destacada por diversos autores, dentre eles, Penrose (1962), Barney (1991), Prahalad e Hamel (2005).

Portanto o turismo em áreas rurais se mostra como uma dessas opções para promover o desenvolvimento das pequenas propriedades, pois explora e "capitaliza" o meio rural ou natural que, de outra forma, não agrega valor econômico, só quando diretamente relacionado à produção agrícola ou pecuária (ALMEIDA, FROEHLICH, RIELD, 2000).

Na cidade de Passo Fundo localiza-se a Fazenda Tropeiro Camponês e 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.

Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo identificar os recursos tangíveis e intangíveis necessários ao desenvolvimento do turismo rural na Fazenda Tropeiro Camponês.

---

[3] Mestranda em Agronegócios (CEPAN-UFRGS).

1 O TURISMO RURAL

Frente à situação de instabilidade que o agronegócio oferece ao produtor rural, e avaliando a necessidade de inovações na atividade para assim garantir a subsistência do homem no campo, várias são as opções de diversificação na propriedade, dentre elas a exploração do turismo. Recentemente muitas áreas rurais têm rompido com a ideia clássica de que elas sempre tendem a perder competitividade e população para as áreas urbanas, pois tem recebido novos investimentos e atraindo formas de diversificar suas atividades econômicas (SARACENO, 1997).

O desenvolvimento rural, de acordo com Almeida, Froehlich e Riedl, (2000) já não pode estar alicerçado apenas em atividades agrárias tradicionais, permanentemente submetidas ao risco, à incerteza e à exaustão dos fatores de produção, assim o turismo rural surge como alternativa mais promissora a qual a população urbana vem procurando de forma crescente.

O turismo rural é entendido como a atividade turística que mantêm as atividades econômicas típicas da agricultura familiar, valorizando, respeitando e compartilhando seu modo de vida, o patrimônio cultural e natural, ofertando produtos e serviços de qualidade e proporcionando bem estar aos envolvidos (BRASIL, 2006).

Rodrigues (2003) complementa que o turismo rural necessita contribuir para a proteção do meio ambiente e para a conservação do patrimônio histórico, arquitetônico e cultural, ainda que o turismo e o patrimônio entrecruzam-se visto que a indústria turística converteu o patrimônio histórico em um recurso econômico, criador de emprego e gerador de riqueza, garantindo o desenvolvimento sustentável da região.

Nestas considerações, Padilha (2009) conduz ao entendimento de que o turismo rural se baseia numa aplicação 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 implementação do ecoturismo, turismo étnico e o turismo cultural.

O turismo rural é visto por Almeida, Froehlich e Riedl (2000) como uma atividade multidisciplinar, que se realiza no meio ambiente, fora de áreas intensamente urbanizadas explorado principalmente por empresas turísticas de pequeno porte, que têm no uso da terra a atividade econômica predominante, voltadas às práticas agrícolas e pecuárias.

Schneider e Fialho (2000) mostram que o turismo rural tem como vantagem a utilização da mão de obra já existente no local que vem da agricultura e da pecuária. Percebe-se aí a importância das capacitações, visando à qualificação desta mão de obra de acordo com as suas próprias necessidades e com o manejo da atividade e, com isso, o trabalhador rural poderá exercer outra atividade, sem que esta comprometa sua atividade principal, melhorando sua renda. Este processo é chamado de pluriatividade e é definido por Schneider e Fialho (2000, p. 28), como se tratando 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".

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.

No entanto, cabe perceber que existem dificuldades no desenvolvimento. Determinadas ameaças podem ser detectadas, sendo as mais importantes:

> dificuldades de acesso e transporte; falta de infraestrutura e facilidades para atrair e manter o fluxo turístico; insuficiência de investimentos públicos e privados para o desenvolvimento do mercado; carência de pessoas especializadas em habilidades turísticas; falta de um quadro institucional adequado para o desenvolvimento e promoção do turismo (ALMEIDA, FROEHLICH, RIEDL, 2000, p. 94).

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).

2 A TEORIA DA VISÃO BASEADA EM RECURSOS

A Visão Baseada em Recursos (RBV) tem sido o principal caminho para o estudo da estratégia competitiva (LIPPMAN, RUMELT, 2003). Penrose (1962) destaca que a empresa é uma coleção de recursos cuja disposição entre os diferentes usos ao longo do tempo é determinada por decisões administrativas. Nesta dimensão, a estratégia competitiva é a arte de criação, acumulação e utilização destes recursos, ao invés da construção de barreiras de entrada em face dos demais concorrentes nos segmentos-alvos de produto/mercado (FOSS, 1996).

Penrose (1962) engloba a organização em três pilares, que são constituídos por força das suas capacidades dinâmicas, capacidade de absorção, e laços fracos, onde, segundo ele o papel dos três pilares é a de descobrir novas aplicações ou usos dos recursos em condições de falha do mercado que se caracteriza por mercados incompletos.

Barney (1991, p. 101) define os recursos com sendo "todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação entre outros, controlados pela empresa, que permitam a ela conceber e implementar estratégias que melhorem a sua eficiência e eficácia."

A abordagem dos recursos da firma dá maior sustentação à discussão sobre estratégia e competência, onde a competitividade de uma organização seria assim definida pela interrelação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva. Dessa maneira, a abordagem dos recursos faz o processo de formulação de estratégias e a formação de competências formarem um círculo que se retroalimenta (FLEURY, FLEURY, 2004).

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), os recursos são os *imputs* ao processo de produção da empresa, como equipamentos importantes, habilidades individuais dos funcionários, patentes, finanças e gestores de talento, eles podem ser de natureza tangível e intangível sendo que os recursos por si só são capazes de gerar vantagem competitiva.

Barney (1991) enfoca essas especificações afirmando que nem todos os recursos da empresa possuem o potencial da vantagem da competição. Para ter esse potencial, o recurso da empresa deve ter quatro atributos: (a) deve ser valioso, no sentido que isso explora as oportunidades e/ou neutralize as ameaças à empresa; (b) deve ser raro entre as empresas concorrentes e de potencial competitivo; (c) deve ser impossível imitá-lo, e (d) não deve existir nada estrategicamente equivalente que possa substituir esse recurso que é valioso, mas não é rara ou imperfeita a sua cópia.

Para Wright, Korll e Parnel (2000, p. 33) os “recursos valiosos são aqueles que contribuem significativamente para a eficiência e a eficácia da empresa. Recursos raros são aqueles possuídos por poucos concorrentes. Recursos imperfeitamente imitáveis não podem ser completamente duplicados pelos rivais. E recursos que não possuem substitutos estratégicos relevantes permitem que a empresa atue em uma situação menos competitiva”.

Os recursos valiosos e raros podem somente ser fontes de vantagens competitivas se empresas que não possuem esses recursos não os puderem obter. Esses recursos empresariais são imperfeitamente imitáveis (BARNEY, 1991).

Nieto e Perez (2002) percebem que outro fator importante é a escassez de recursos, pois gera dificuldade à competição. Nem todos têm acesso aos mesmos recursos então consequentemente nem todos têm as mesmas vantagens, portanto, um recurso valioso, mas não raro transforma-se rapidamente em pré-requisito para toda a concorrência, mas não é um ativo com potencial de gerar vantagem competitiva.

Dificuldades de imitação e substituição fazem parte das barreiras de duplicação ou mecanismos de isolamento dos recursos estratégicos. As organizações precisam apropriar-se desses ativos essenciais impedindo o acesso da concorrência (FAHY, 2000).

Quando atendidos esses quatro critérios desenvolvem-se as competências essenciais que determinam vantagem competitiva de uma empresa em relação às concorrentes, Hitt, Ireland e Hoskisson (2003, p. 26) destacam que “o modelo baseado em recursos defende que as competências essenciais sejam a base da vantagem competitiva e da habilidade de gerar retornos superiores a média”.

Os recursos podem ser classificados também quanto a sua natureza, em recursos de capital físico (tangíveis), recursos de capital humano (intangíveis) e recursos de capital organizacional (BARNEY, 1991).

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.

2.1 Recursos tangíveis

Os recursos tangíveis são, segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), bens que podem ser vistos e quantificados, podendo ser estabelecidos através de demonstrativos financeiros. No entanto o recurso tangível fica prejudicado pela dificuldade de alavancagem que apresenta, isto é, difícil de obter negócios ou valores adicionais a partir de um recurso tangível. O valor estratégico dos recursos é indicado pelo grau com que pode contribuir para o desenvolvimento e vantagens competitivas.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), são quatro classificações de ativos tangíveis, conforme se pode observar no Quadro 1.

Quadro 1: Recursos Tangíveis

Recursos Financeiros	• Capacidade de levantar capital • Habilidade da empresa em gerar fundos internamente
Recursos Organizacionais	• Estrutura formal de comunicação da empresa e seus sistemas formais de planejamento, controle e coordenação
Recursos Físicos	• Grau de sofisticação e ponto de localização da fábrica e dos equipamentos da empresa • Acesso matérias primas
Recursos Tecnológicos	• Estoque de tecnologia, como patentes, marcas registradas, direitos autorais e segredos comerciais

Fonte: HITT, IRELAND E HOSKISSON , 2003, p. 106. Adaptado a partir de J. B. BARNEY, 1991.

Enumerados como recursos financeiros, verificam-se a capacidade da organização em alavancar fundos para o financiamento de seus processos, e tecnológicos são de importância real para a segurança e direitos autorais, esses recursos pode ser negociáveis e encontrados também fora da organização, como por exemplo, empréstimos bancários (BARNEY, 1991). Padilha (2009) complementa que quanto maior for a capacidade de suporte financeiro, melhor será o acesso aos recursos que podem ser adquiridos via mercado.

Sobre os recursos organizacionais faz-se necessário saber se estes são suficientes para a implantação das estratégias da empresa e se estão bem alinhados com elas. “Missão, objetivos

gerais e estratégias devem ser compatíveis e refletir um sentido de identidade propósito" (WRIGHT, KORLL, PARNEL, 2000, p. 91).

Para Pereira e Forte (2008) os recursos classificados com tangíveis físicos ou baseados na propriedade são fáceis de contabilizar, pois compreendem equipamentos, estoques, plantas e somente são fontes de vantagem competitiva quando existem direitos de exclusividade.

Os recursos tecnológicos remetem à capacidade da empresa em manter seus recursos através de registros em órgãos competentes e a manutenção destes (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003).

2.2 Recursos intangíveis

Os recursos intangívei, por serem menos visíveis e mais difíceis de entender, copiar e adquirir, são utilizados pelas empresas como base para suas aptidões e competências, sendo que, quanto mais inatingível é o recurso, maior a sua vantagem competitiva e também quanto maior a rede de usuários, maior será o benefício da cada uma das partes. Os autores Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), ilustram essas especificações no Quadro 2.

Quadro 2: Recursos Intangíveis

Recursos Humanos	• Conhecimento • Confiança • Capacidade gerencial • Rotinas de organização
Recursos de Inovação	• Idéias • Capacidade Científica • Capacidade de Inovar
Recursos de Reputação	• Reputação junto a Clientes • Nome da marca • Percepções de qualidade, durabilidade e confiabilidade do produto • Reputação junto a Fornecedores • Interações e relações de eficiência, eficácia, suporte e beneficio recíproco

Fonte: HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003, p. 106. Adaptado a partir de R. HALL, 1992.

Tendo como ênfase os recursos humanos, Wright, Korll e Parnel (2000, p. 89) explicam "que recursos organizacionais e físicos mais excelentes são inúteis sem uma talentosa força de trabalho composta por administradores e funcionários". Padilha (2009) complementa que nos 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.

Sobre os recursos de inovação, Prahalad e Hamel (2005) mencionam que cabe aos gerentes imaginar o futuro e depois de imaginá-lo, criá-lo, pois não existe um futuro apenas. Continuam a ideia colocando que "nos negócios, como na arte, o que distingue os líderes dos retardatários, a grandeza da mediocridade, é a capacidade de invaginar com originalidade o que é possível" (PRAHALAD, HAMEL, 2005, p. 29).

Citados por Hitt, Ireland e Hoskisson (2003), os recursos de reputação são "a marca eficaz informa aos clientes sobre as características de desempenho, atributos e valor de um dado produto". No caso dos fornecedores, a relação com estes é essencial, visto que podem exercer poder sobre a empresa, podendo elevar os preços e restringir o fornecimento de produtos (PORTER, 1991).

Parece claro, portanto, que existem possibilidades de implementação de estratégias de diversificação em propriedades rurais, o que se viabiliza, principalmente, pelo acesso os recursos mencionados anteriormente, os quais são imprescindíveis para o sucesso da estratégia.



Figura 1: Requisitos chaves para obtenção de melhora da competitividade
Fonte: Elaboração própria (2009).

A Figura 1 demonstra elementos importantes que 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, 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.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa desenvolvida foi exploratória, de caráter qualitativo, do tipo estudo de caso. A unidade de análise escolhida foi a Fazenda Tropeiro Camponês, localizada no município de Passo Fundo/RS que explora o turismo rural juntamente com as outras atividades agropecuárias que garantem o sustento da família rural.

Foram determinadas categorias de análise para o estudo de acordo com a literatura consultada: recursos da empresa (BARNEY, 1991); os recursos tangíveis; e os recursos intangíveis (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2003).

Os dados foram coletados através do roteiro de entrevista estruturada, composta por quarenta perguntas abertas e fechadas, realizada com o proprietário da Fazenda Tropeiro Camponês com o intuito de identificar a percepção de como e porque explora determinados recursos, bem como demais elementos relevantes para o desenvolvimento do negócio.

Como técnica para análise dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, mostrando-se adequada em termos de operacionalização da pesquisa, o que implicou um constante repasse de materiais de referência, estabelecendo articulações entre os dados e os referenciais teóricos do estudo.

5 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 A Fazenda Tropeiro Camponês

Foi fundada em 1930, 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 *portfólio* de subsistência diversificado.

Até a década de 1970 explorava 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 década 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.

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, 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 implantação do turismo rural.

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

Fica claro, que, apesar do produtor estar satisfeito com o desempenho do negócio de turismo rural, as oportunidades relacionadas ao desenvolvimento de inovações são importantes, especialmente as relacionadas com o turismo de aventura. Com relação aos planos futuros para o negócio, 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.

4.2 Identificação dos recursos tangíveis e intangíveis

A Figura 2 apresenta o levantamento dos recursos tangíveis utilizados no negócio do turismo rural na Fazenda Tropeiro Camponês, sendo estes positivos e negativos.

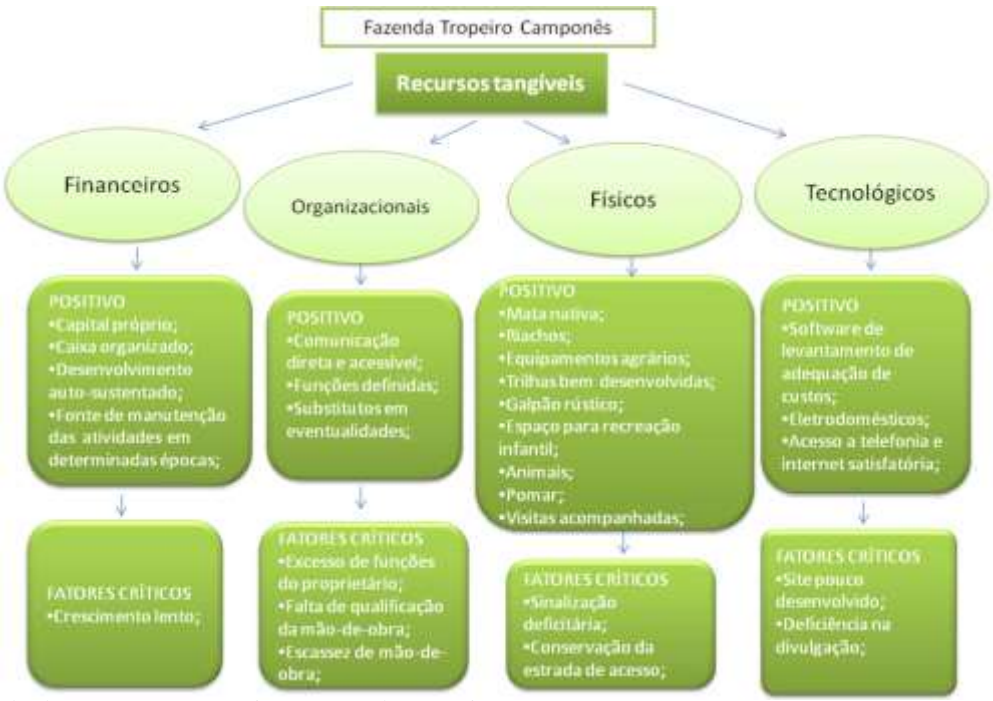

Figura 2: Estudo dos recursos tangíveis na Fazenda Tropeiro Camponês
Fonte: Dados do estudo (2009).

Pode-se perceber os recursos alocados estrategicamente no desenvolvimento da atividade do turismo rural na Fazenda Tropeiro Camponês. Isso se deve a exploração dos recursos oriundos da fazenda, onde o desenvolvimento se deu de forma estruturada com um crescimento gradativo e sustentável.

O retorno financeiro da atividade do turismo rural aconteceu de forma lenta, visto ser algo inovador na região. O proprietário destaca ainda que não foram utilizados investimentos de capital de terceiros no desenvolvimento da atividade, apesar destes estarem disponíveis em instituições financeiras. Salientou também que o turismo rural em determinados momentos sustenta a exploração de demais atividades agropecuárias.

Na observação dos recursos organizacionais, destacou o proprietário que o gerenciamento, organização e a estruturação da atividade são guiados por ele e por sua esposa.

Estes são responsáveis pela contratação, treinamento e execução das tarefas do dia a dia. A coordenação geral das atividades é de responsabilidade do proprietário, no entanto em casos de eventualidades há sempre alguma outra pessoa apta a desempenhar a atividade.

Quando se trata de recursos físicos e estruturais, a Tropeiro Camponês, possui uma gama de opções. Um espaço para recreação infantil, trilhas planejadas na mata, riachos, mata de preservação nativa, pomar, presença de diversos tipos de animais (gado leiteiro, cavalos, cachorros) os quais convivem tranquilamente com os visitantes.

Além disso, há um galpão construído para abrigar os visitantes na hora do lanche da tarde. A última inovação estrutural é a pousada na fazenda com dois apartamentos que podem hospedar quatro pessoas. Esta pousada foi projetada para aproximar ainda mais os visitantes à rotina da fazenda.

No caso da infraestrutura, o principal entrave são as condições da estrada de acesso que poderia estar mais conservada. A sinalização de acesso é outro problema enfrentado com a concessionária da rodovia que não permite a colocação de sinalização indicativa de localização.

Os recursos tecnológicos estão disponíveis e são utilizados pela Tropeiro Camponês, onde a comunicação telefônica e acesso à internet são satisfatórios. O proprietário tem a sua disposição um *software* para levantamento de custos e controle interno da atividade.

A fazenda tem um site que é utilizado para apresentação e divulgação da estrutura. Para o proprietário 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 Fazenda Tropeiro Camponês.

O estudo dos recursos intangíveis na Fazenda Tropeiro Camponês é demonstrado a partir da Figura 3.

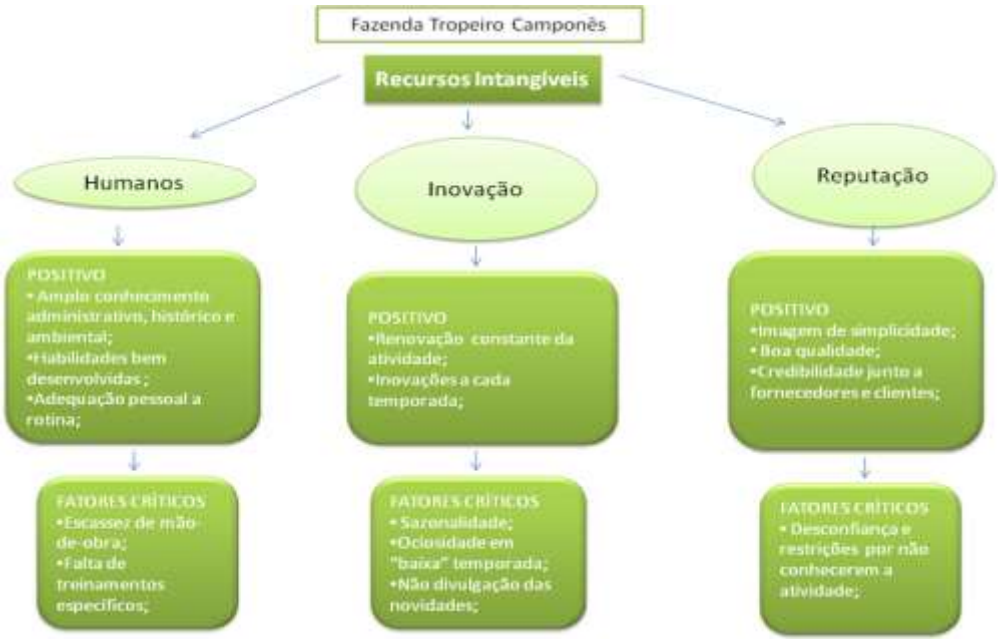

Figura 3: Estudo dos recursos intangíveis na Fazenda Tropeiro Camponês
Fonte: Dados do estudo (2009).

Conforme foi apresentada na literatura, a identificação dos recursos intangíveis não se dá com a mesma facilidade com que são identificados os recursos tangíveis, visto estes não poderem ser plenamente visualizados ou quantificados.

Na estruturação dos recursos humanos da atividade do turismo rural o proprietário expõe que é necessária uma ampla gama de conhecimentos para desenvolver a atividade do turismo rural. O conhecimento da história e do meio ambiente são necessários para o desenvolvimento da atividade, sendo relevantes também a capacidade de liderança e a habilidade de se relacionar com pessoas, dada a especificidade do negócio e diversidade do público recebido.

Quando se trata de recursos de inovação, a atividade do turismo rural, o proprietário enfatiza que o negócio precisa renovar-se a cada temporada devido ao retorno dos visitantes e a necessidade de novidades na atividade. Nesta temporada, segundo ele, a inovação foi um escorregador para água, e este fez com que a antiga atração, a corda se tornasse obsoleta e ignorada pela maioria dos visitantes. Essas inovações não são divulgadas ao público visitante antecipadamente para assim surpreenderem os visitantes.

A atenção com o recurso reputação é cuidadosamente desenvolvida onde se busca a apresentação da simplicidade na propriedade rural. A qualidade do serviço é a maior

preocupação do gestor. Isso faz com que a cada temporada o número de visitantes que já conhecem o turismo rural retornem para uma nova experiência e vivência no meio rural.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A utilização dos recursos tangíveis e intangíveis, conforme apresentado pela RBV, foi aprimorada com o passar dos tempos, definindo um dos diferenciais competitivos do turismo rural na Tropeiro Camponês. Aspecto interessante verificado foi que, apesar do produtor não possuir conhecimento específico da atividade do turismo rural, este foi se desenvolvendo pelas práticas do dia a dia, no desempenho das rotinas diárias e experimentações, as quais foram adaptadas ao longo do tempo, conforme a necessidade da fazenda.

A disponibilidade de recursos próprios para a retroalimentação do turismo rural mostrou-se como forma de manutenção e crescimento da atividade. No entanto a falta de mão de obra e a pouca qualificação desta são fatores que dificultam a exploração e expansão da atividade. Isso sobrecarrega a família, a qual se envolve diariamente e totalmente com a atividade, inclusive aos finais de semana, ocasionando assim *déficits* em momentos de privacidade, lazer, descontração e descanso. A falta de profissionais na atividade do turismo rural preocupa quanto ao aumento da capacidade de atendimento a visitantes.

Pôde-se perceber também que determinados recursos poderiam ser mais explorados a fim de aumentar a vantagem competitiva. Dentre esses, ressalta-se o uso da tecnologia disponível para uma maior divulgação de tipo de serviço. Uma publicação eletrônica melhor elaborada contendo maiores informações sobre a atividade, apresentação do ambiente e caracterização histórica, pode se revelar como importante na divulgação do turismo rural explorado na propriedade.

Outro fator que poderia ser mais desenvolvido é a atividade do turismo rural nos meses de baixa temporada. Um apelo poderia ser o clima frio como fonte de inovação e diferenciação da programação ao ar livre e gastronômica.

Assim conforme a maioria das empresas a implementação da estratégia de diversificação com o intuito de melhorar a competitividade estratégica está diretamente relacionada com o poder de mercado e está ligada ao aspecto da inovação, contribuindo, assim, diretamente para o processo competitivo. Desta forma 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.

Cabe a cada propriedade interessada em desenvolver essa atividade transpor as barreiras do conhecimento e efetuar um levantamento dos seus recursos internos seja estes tangíveis ou intangíveis a fim de construir uma estratégia sustentável e diversificadora para a propriedade.

INVESTIGATION OF RESOURCES IN THE RURAL AREA TOURISM DEVELOPMENT: THE CASE OF THE "TROPEIRO CAMPONÊS FARM"

Abstract: The transformation process in rural areas stands out for changes in the occupational structure of the workforce in the rural environment, indicating the need for a reformulation of jobs and forms of occupation that are not closely linked to agricultural activities, but which are also in rural areas. Thus, the development of rural tourism activity by the exploration of the capabilities of internal resources of the properties can improve the structure, in a competitive form, the property in their midst. In this sense, this study aims to identify tangible and intangible resources that are necessary to develop rural tourism in the "Tropeiro Camponês farm" having as a basis the theory of the Resource Based View of Barney (1991), where he argues that the exploitation of internal resources can be a source of competitive advantage. Therefore, it has been made a study of an exploratory case of a qualitative character. As a result one realized that the environment diversification through the holding of internal resources is a source of competitive advantage in the development of rural tourism in small properties. Thus, in addition to generating development for the region, the rural tourism brings in improvement in the performance of the property and it provides support for people in the field.

Keywords: Resources. Rural Tourism. Agribusiness.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, J. A.; FROEHLICH, J. M.; RIELD, M. (Org.). **Turismo rural e desenvolvimento sustentável**. Campinas: Papirus, 2000.

BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento Agrário. **Programa de turismo rural na agricultura**. 2006. 27p. Disponível em: <www.mda.gov.br/saf/arquivos/0708510075.doc>. Acesso em: 15 jan. 2006.

DEL GROSSI, M. E. **Evolução das ocupações não-agrícolas no meio rural brasileiro**:1981-1995. 1999. Tese (Doutorado em Economia)- UNICAMP. Campinas: IE/Unicamp, 1999.

FAHY, J. The Resource-Based View of the Firm: Some Stumbling Blocks on the Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage. **Journal of European Industrial**, p. 94-104, fev./mar./abr., 2000.

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.

FOSS, N. J. Research in Strategy, Economics and Michael Porter. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 1, p. 1-24, 1996.

GARY, M. S. Implementation Strategy and Performance Outcomes in Related Diversification. **Strategic Management Journal**, n. 26, p. 643–664, 2005.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

LIPPMAN, S. A.; RUMELT, R. P. The Payments Perpective: Micro-Foundations of Resource Analysis, **Strategic Management Journal**, v. 24, p. 903-927, 2003.

NIETO, M.; PEREZ, W. A Firm's Assets as a Foundation for Strategy. **The Learning Organization**, v. 9, n. 1, p. 19-28, 2002.

PADILHA, A. C. M. **A estratégia de diversificação de sustento rural e a dinâmica da capacidade absortiva no contexto do turismo rural**: proposição de estrutura de análise. 2009. 255f. Tese (Doutorado)- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Agronegócios. Porto Alegre, 2009.

PEREIRA, M. S.; FORTE, S. H. A. C. Visão baseada em recursos nas instituições de Ensino Superior em Fortaleza: uma análise ex-ante e ex-post à LBV/96. ***RAC***, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 107-129, jan./mar. 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n1/a06v12n1.pdf>.

PENROSE, E. T. **Teoria del crescimiento de la empresa**. Madrid: Aguilar, 1962.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

RIO GRANDE DO SUL. Secretaria do Turismo, Esporte e Lazer. **Turismo rural no Rio Grande do Sul**. 2007. Disponível em:
<http://www.vivernocampo.com.br/turismo/turismo.htm>. Acesso em: 20 jan. 2010.

RODRIGUES, A. B. (Org.). **Turismo rural**. São Paulo: Contexto, 2003.

SARACENO, E. Urban-rural linkages, internal diversification and external integration: an european experience. In: INTERNATIONAL SEMINAR ON RURAL URBAN LINKAGES, INTERMEDIATE CITITES AND DECENTRALIZED DEVELOPMENT IN THE GLOBAL ECONOMY. México, abr. 1997. **Anais**... México, 1997.

SCHNEIDER, S.; FIALHO, M. A. V. Atividades não agrícolas e turismo rural no Rio Grande do Sul. In: ALMEIDA, J. A.; RIEDL, M. **Turismo rural**: ecologia, lazer e desenvolvimento. São Paulo: Bauru, 2000.

SHARPLEY, R.; VASS, A. Tourism, Farming and Diversification: An Attitudinal Study. **Tourism Management**, v. 27, n. 5, p. 1040-1052, 2006.

WRIGHT, P, KROLL M., J. PARNEL. J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.