

ESTRUTURA E DINÂMICA DO TURISMO NO ESPAÇO RURAL: Uma análise na ótica da NEI¹

RESUMO: O turismo no espaço rural é uma atividade que está em evidencia e se mostrando cada vez mais promissora em várias regiões do Brasil. A região de São Carlos, São Paulo, é uma das regiões que está se organizando nesta atividade, com a preocupação de atender às exigências de qualidade e a um custo que o consumidor possa e esteja disposto a pagar. Esse município apresenta potenciais e desenvolve o turismo tanto urbano como rural. Assim, o presente artigo teve o interesse de buscar informações sobre o nível de organização da atividade de turismo no espaço rural e sobre as transações entre os agentes envolvidos. Para a realização das análises dos resultados utilizou-se como base teórica conceitos da Nova Economia Institucional. O objetivo geral foi o de descrever o processo de estruturação do turismo no espaço rural na região São Carlos. Mais especificamente, o objetivo foi o de identificar adequações realizadas no ambiente institucional e a estrutura de governança, as características das transações, o comportamento dos agentes envolvidos e as estratégias adotadas pelos investidores rurais. Os dados levantados mostraram que o turismo no espaço rural na Região de São Carlos está se organizando por iniciativa e sob a coordenação dos próprios produtores por meio do Terras Altas Council Bureau, uma ONG criada por eles; que essa união tem permitido uma dinâmica de adequação veloz nas propriedades; que mudanças no ambiente institucional e na estrutura de governança estão sendo implementadas e que diante dos problemas da incerteza, racionalidade limitada e do oportunismo existentes nas relações, os produtores estão adotando estratégias de integração e cooperação, mas de forma consciente e preparada.

Palavras chaves: turismo no espaço rural, integração, coordenação.

1 INTRODUÇÃO

O turismo tem se mostrado, cada vez mais, uma atividade promissora para o Brasil. Mostra disso é que mesmo frente às duras crises econômicas sofridas no cenário nacional, o setor tem, sucessivamente, sinalizado para uma superação das cifras passadas, mobilizando, conseqüentemente, todo o complexo de prestação de serviços.

O turismo em massa foi a primeira forma de prestação desses serviços. No entanto, em função vários problemas decorrentes dessa modalidade como custos de congestionamentos, limites sociais e destruição ambiental, surgiu um turismo alternativo em contraposição ao primeiro denominado de turismo no espaço rural. A forma alternativa defende a preservação ambiental, o respeito à herança social e cultural com vistas a um desenvolvimento que seja sustentável. Atualmente, acredita-se que o desenvolvimento do turismo em bases planejadas e com mecanismos de controle e monitoramento, poderá alcançar a sua sustentabilidade.

Existem diversas modalidades de turismo no espaço rural e o critério diferenciador se baseia nos elementos que compõem sua oferta. As diversas modalidades às vezes se sobrepõem e, para evitar qualquer confusão conceitual é que no presente estudo

¹ NEI – Nova economia institucional – recorre aos conceitos de custos de transações, instituições e organizações. (FARINA, E., M., M.; AZEVEDO, P., F. E SAES, M., S., M.)

está sendo adotada a terminologia “turismo no espaço rural”. Essa terminologia foi sugerida por Silva et al. (1988), por refletir melhor as oportunidades presentes no meio rural.

O turismo no espaço rural vem aproximar os setores de serviços e o de produção agrícola. São dois setores que demandam procedimentos gerenciais diferentes, dadas as suas respectivas características.

O setor de turismo é caracterizado por não ter uma função da produção formal, por ser fragmentada e multisetorial e não ter uma estrutura comum às outras indústrias que a represente. É constituída por “stakeholders” dos setores público, privado e, ainda, da comunidade local e seu produto é intangível (Córner, 2001 e Lickorish e Jenkins, 2000). Essas características dificultam sua gestão demandando uma integração das partes envolvidas na atividade.

No caso do setor rural, o produtor culturalmente conduz o negócio rural isoladamente e é resistente a inovações, quando estas estão fora de seu domínio de conhecimento. A produção, em geral, é definida com base no histórico familiar e regional e seu produto é tangível, de primeira necessidade e de baixo valor unitário.

Em função disso, existe uma deficiência de conhecimentos, tanto por parte dos agentes de turismo em lidar com as características do meio rural, quanto dos produtores rurais em lidar com as características da indústria de turismo. Não existem regulamentos e nem um quadro institucional para o desenvolvimento e promoção do turismo (políticas, planejamento, regulamentos e estruturas organizacionais e instrumentos adequados para a gestão do espaço rural) (Beni, 1997; Almeida e Blós, 1997).

Essa lacuna poderá causar impactos negativos, seja no meio ambiente, seja na economia e ou sociedade local. Pode resultar em estratégias mal elaboradas para o meio rural e vir a interferir negativamente no desenvolvimento sustentável da atividade. A consequência disso pode ser a descaracterização tanto do espaço como do homem rural, a falta de competitividade e por fim o agravamento da situação das empresas do setor.

Essa nova atividade é um grande desafio para o meio rural que tem que agregar novos conhecimentos que vão além daqueles sobre a produção tradicional. Em alguns casos deixar de ser produtor para ser apenas prestador de serviços e ainda encontrar meios para articular os interesses dos segmentos empresariais (produtores/prestadores de serviços e seus “stakeholders” - setores público, privado e comunidade).

Assim, para acontecer o desenvolvimento do turismo no espaço rural, existe a necessidade de superação dessas deficiências para que o ganho de eficiência por parte das organizações rurais seja alcançado, com o fim de estabelecer-se numa economia cada vez mais globalizante e competitiva.

A hipótese que se levanta é de que a competitividade do serviço de turismo no espaço rural esteja relacionada não somente a eficácia do setor de serviços, mas também ao seu relacionamento com os diferentes elos desse setor e na sua dinâmica. Este relacionamento traduz-se na seleção de parcerias potenciais, podendo resultar numa otimização do lucro das organizações por meio não somente da minimização dos seus custos de produção, mas também dos custos nas sucessivas etapas da prestação de serviços. Por sua dinâmica, entende-se o ritmo com que seus atores interpretam e respondem às tendências do mercado. A dinâmica influencia na medida em que ela dita a velocidade de desenvolvimento das organizações que fazem parte de um pólo ou cluster de turístico.

Além dos aspectos relacionados aos custos e a dinâmica, o problema da competitividade passa também pela eficácia na definição de mecanismos que permitam informar aos agentes do sistema sobre as condições impostas pelo mercado, resultado que é

obtido por meio das inter-relações entre as empresas, bem como do alinhamento destas com o seu ambiente institucional.

No Brasil muitas são as regiões que apresenta potenciais e estão iniciando na atividade turística. A região de São Carlos em São Paulo representa uma delas e está desenvolvendo o turismo urbano e rural. Em função disso, essa região passou a ser foco desse estudo que buscou resposta para a seguinte questão: em que nível encontra-se estruturada a atividade de turismo no espaço rural na região São Carlos? Buscando resposta para tal questão, estabeleceu-se como objetivo geral descrever o processo de estruturação do turismo no espaço rural e as transações entre os agentes envolvidos na atividade na região de São Carlos. Mais especificamente, o objetivo foi o de identificar, de forma geral, a dinâmica de adequações nas propriedades rurais, considerando o ambiente institucional e estrutura de governança; identificar e avaliar as características das transações, os pressupostos comportamentais, e por fim, identificar as estratégias adotadas pelos investidores rurais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse tópico estão reunidas informações esclarecedoras sobre a estrutura dos negócios de turismo, sobre os conceitos da atividade de turismo no espaço rural e sobre a Nova Economia Institucional (NEI). As informações sobre a estrutura do setor de turismo apresentam suas características e mostram que a mesma envolve vários setores. As informações sobre turismo no espaço rural, que representa uma modalidade do setor de turismo, apresentam algumas submodalidades que o constitui e esclarecem alguns conceitos que são às vezes confundidos. No caso da NEI, suas vertentes são úteis para análises de estruturas com características modernas, que é caso da estrutura do setor de turismo. Com essas informações, pôde-se analisar as características das transações entre os agentes, as instituições que são as regras do jogo, as organizações que são os jogadores e o resultado disso que é a coordenação. Esses assuntos são apresentados a seguir.

2.1 A características e estrutura dos negócios de turismo

Em turismo, atividade que não dispensa a relação interpessoal entre fornecedores e clientes, fica evidente a natureza dos serviços, que se apresenta como a própria essência do produto.

Gianese e Correa (1994), apresentam como características principais dos serviços a intangibilidade – essa característica impede a sua visualização e teste antes da compra; inseparabilidade – são vendidos e depois produzidos e consumidos ao mesmo tempo; variabilidade – a qualidade depende de quem, onde, quando e como os serviços são prestados, e perecibilidade – não pode ser estocado para vendas ou usos futuros.

Os mesmos autores chamam a atenção quanto à gestão dos serviços. Alguns aspectos devem ser conhecidos como: as necessidades e expectativas dos clientes, os fatores que influenciam os seus comportamentos e sua avaliação sobre o serviço prestado. Os fatores que influenciam a formação das expectativas dos clientes são quatro: a comunicação "boca a boca", necessidades pessoais, experiência anterior e comunicação externa. A avaliação acontece durante o processo de prestação dos serviços e em alguns casos, acontece somente após seu resultado ser conhecido. Essa avaliação acontece por meio da percepção e comparação entre o que esperavam em relação ao serviço e o que receberam do serviço prestado. A percepção acontece a cada contato entre fornecedor e

cliente em todo o ciclo do serviço. Os fatores que a influenciam são: a prestação do serviço em si e a comunicação transmitida ao cliente durante e após o processo e a espera em filas.

Os serviços são todos aqueles atos que permitem ao turista usufruir os bens turísticos. Somados aos elementos físicos, como natureza e infraestrutura de recepção do turista, constituirão o produto turístico² de determinado local, (Gianese e Correa, 1994 e Téboul, 1999).

Lickorish e Jenkins (2000) distribuem os serviços de turismo nos setores primário, secundário e terciário. O setor primário resume-se no transporte, na indústria de viagens, nas acomodações e alimentação e nas atrações turísticas; o setor secundário resume-se em lojas varejistas, bancos, entretenimento, excursões e serviços pessoais, e o setor terciário, nos serviços dos setores públicos, imprensa, comida/combustível, fabricantes e fornecedores e a indústria de viagem/infra-estrutura e equipamentos.

Desses três níveis, o setor primário é o nível que representa especificamente os serviços ligados ao turismo. Os demais setores, secundário e terciário, são de apoio à atividade. As decisões tomadas no setor primário influenciam as decisões do secundário que, por sua vez, influenciam as do terciário. São setores que unidos e coordenados permitem que sejam obtidos melhores resultados para comunidade, setor privado e público, ou seja, para a região.

2.2 Turismo no espaço rural: conceitos de modalidades

Turismo no espaço rural é uma modalidade de turismo que pode ser entendida como sendo toda maneira turística de visitar e conhecer o ambiente rural, enquanto se resgata e valoriza a cultura regional. Ele é capaz de integrar-se às práticas produtivas cotidianas da propriedade rural, permitindo o fortalecimento das atividades agropecuárias que são, ao mesmo tempo, atrações turísticas e fontes de renda. (EMBRATUR, 1994).

Turismo no espaço rural, segundo Cavaco, (2001) é um turismo de espaços naturais e, sobretudo, de espaços humanizados, ativos ou apenas contemplativos, que assegura um regresso ao passado pela cultura.

Existe uma grande variedade de submodalidades que constituem o turismo no espaço rural na literatura. Segundo Roque (2001), estas variedades podem ser classificadas baseadas em valores com diversas motivações, oportunidades, necessidades e disponibilidade de produtos a serem ofertados. Entre elas existem o turismo rural, o turismo ecológico ou ecoturismo, o turismo cultural, o turismo religioso, o turismo esportivo, entre outros. Existem situações, onde existe a interação entre estas formas, algumas vezes elas se complementam e outras são identificadas isoladamente dependendo da realidade local.

A submodalidade turismo rural segundo (Zimmermann, 1995) “*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. Deve ser incluída nesta modalidade, a oferta de produtos naturais de origem*”.

² Produto turístico - é composto por uma combinação dos bens turísticos (atrativos naturais, culturais, patrimoniais) mais os serviços turísticos prestados.

O mesmo autor ainda afirma que *“o turismo rural no Brasil é como um mosaico cuja expressão cênica, está diretamente ligada aos recursos disponíveis e a sensibilidade de seu mentor”* (Zimmermann, 1999).

Vários são os estudiosos que vem tentando conceituar o turismo rural e dentre eles pode-se citar, além de Zimmermann, Barreras, (1998), Mormon, (1980), Rodrigues, (2000) e a EMBRATUR, (2000). Muito do que é defendido por eles coincide e portanto serão apresentados aquilo que se diferencia.

Barreras ressalta que o turismo rural é uma atividade que vai além das atividades agropecuárias, pois engloba também os serviços de alojamento, alimentação e outras atividades.

Mórmon ressalta a ruralidade como sendo parte do produto turístico, englobando a cultura, o modo de vida e as paisagens. Nesta mesma linha de raciocínio, Rodrigues defende que para uma atividade ser categorizada como turismo rural, tem que haver interação cultural, social e econômica no espaço rural. Cultural e social quando há contatos entre turistas e moradores do local, econômica quando há trocas de produtos ou valores entre o estabelecimento rural, o turista e a comunidade local".

Conforme a EMBRATUR *“o turismo rural é um conjunto de atividades turísticas desenvolvidas no meio rural, comprometido com a produção agropecuária, agregando valor a produtos e serviços, resgatando e promovendo o patrimônio cultural e natural da comunidade”*.

O turismo rural pode ser ainda subdividido em outras submodalidades, segundo o produto turístico ofertado na propriedade rural. Dentre elas pode-se citar o agroturismo, hotel-fazenda, fazenda-hotel, pousada-rural, colônias de férias rurais, entre outros, que podem interagir entre si, complementarem-se ou serem identificados isoladamente, dependendo da realidade local.

2.3 Nova economia institucional

A Nova Economia Institucional apresenta um novo paradigma para o estudo das organizações. A mesma foi fundamentada em reflexões de vários estudiosos, dentre eles Coase, North e Williamson.

Coase apresenta em seu artigo intitulado "A Natureza da Firma" de 1937 uma nova visão de firma. O autor defende que uma firma, além de ser uma função de produção, onde existe uma relação mecânica entre os insumos, produtos e determinada tecnologia, existem também relações entre agentes. As relações são realizadas por meio de contratos, como os de trabalho ou de parceria informal. (Zylbersztajn, 1995).

No entanto, Coase não desconsidera todos os aspectos da teoria neo-clássica, pois mantém o de comportamento maximizador, e ainda o amplia, considerando outros custos que vão além dos custos de produção. Para Coase, a firma pode ser considerada como sendo um “complexo de contratos”. A atuação de uma empresa dentro de um contexto de sociedade estruturado e hierarquizado justifica o uso das relações contratuais, tanto no que se refere à sua organização interna (a relação empregador-empregado e a departamentalização da firma), quanto também da sua organização externa (a relação de compra e venda de produtos, por exemplo), visando criar uma estrutura de controle que possibilite a obtenção e a maximização das soluções dos problemas.

Dessa forma, a firma moderna pode ser entendida como um conjunto de contratos entre agentes especializados que trocarão informações e serviços entre si de modo a produzir um bem final. Os agentes poderão estar dentro de uma hierarquia, que é o que

convencionalmente chama-se de firma ou poderão estar fora dessa hierarquia, relacionando-se entre firmas, mas agindo motivados por estímulos que os levam a atuar coordenadamente. Se a coordenação ocorrer dentro das firmas, entende-se que o coordenador poderá ser o empresário, cujos objetivos, em geral, são bem definidos. Se ocorrer entre firmas, naturalmente surgirá a questão da divisão dos resultados. Mesmo quando as transações ocorrerem dentro das firmas, existe o problema a respeito dos direitos de propriedade sobre os resíduos, que são parcialmente definidos contratualmente entre os empregados e os acionistas. As relações contratuais entre firmas, sob a ótica de Coase são as franquias, as alianças estratégicas, a sub-contratação e as parcerias como relações típicas de produção, expandindo o conceito de firma.

No caso de Williamson (1991), inspirado em Coase, a novidade foi a apresentação de correntes denominadas de Ambiente institucional e Instituições de governança que se complementam, pois, tratam de níveis analíticos diferentes da economia dos custos de transação.

North (1994), defende que para o funcionamento da atividade econômica não apenas as organizações são importantes, mas também as instituições, as quais exercem papéis ativos quanto à organização desta atividade. As organizações desenvolvem suas atividades inseridas em um contexto maior do ambiente institucional e são moldadas por suas regras e restrições. As instituições são as “regras do jogo” e as organizações são os “jogadores”. A principal fonte de mudança é o aprendizado dos indivíduos (modelo mental ou cultura) e os empresários das organizações.

A NEI, portanto, envolve conceitos de custos de transação, instituições e organizações em firmas modernas. A seguir são apresentados esses conceitos os quais são utilizados nas análises desse artigo.

2.3.1 Características das transações e dos agentes

Entre os agentes econômicos envolvidos em uma firma, as transações são realizadas, com o fim de trocar bens ou serviços. Nessa trocas, os agentes realizam transações, que são melhores organizadas e administradas em função da correta percepção de algumas características básicas. Estas características podem ser subdivididas em: a) especificidade de ativos; b) frequência com que ocorrem as transações e c) incertezas (risco) envolvidas nas transações. (Williamson, 1985).

A especificidade de ativos é o atributo mais importante na determinação da estrutura de governança, uma vez que ativos mais específicos estão associados a formas de dependência bilateral que irão implicar na estruturação de formas organizacionais apropriadas. Segundo Williamson (1991), a especificidade é entendida como o “*grau segundo o qual um ativo qualquer pode ser realocado para usos alternativos, por usuários alternativos, sem prejuízo do seu valor produtivo*”. Podem ser de seis tipos: especificidade de local, especificidade de ativos físicos, especificidade dos ativos humanos, ativos dedicados, especificidade relacionada à marca e especificidade de tempo.

A frequência diz respeito ao grau de recorrência das transações. Associa-se também à possibilidade da internalização de uma determinada operação produtiva (também denominada de integração vertical) dado um alto índice de recorrência observado.

A incerteza, segundo Williamson (1991), refere-se aos distúrbios exógenos não controláveis que afetam as transações. A incerteza, juntamente com a existência da possibilidade de atitudes oportunistas, implicará na adição dos custos às transações que ocorrem via mercado, motivando a estruturação de formas alternativas de governança.

As transações estão condicionadas a dois pressupostos comportamentais, a saber, a racionalidade limitada e o oportunismo.

A racionalidade limitada pode ser definida por Williansom (1993) como:

“Racionalidade limitada refere-se ao comportamento que pretende ser racional, mas consegue sê-lo apenas de forma limitada. Resulta da condição de competência cognitiva limitada de receber, estocar, recuperar e processar a informação. Todos os contratos complexos são inevitavelmente incompletos devido à racionalidade limitada”.

O conceito de oportunismo refere-se aos atos dos indivíduos na busca de seu auto-interesse com avidez. Tal fato decorre da assimetria das informações, isto é, da informação que um agente possa ter de uma realidade e que, por algum motivo qualquer, este não se torna acessível a outros agentes, permitindo que o primeiro desfrute de algum benefício do tipo monopolístico. Dada a possibilidade deste comportamento oportunístico, as transações devem sofrer monitoramentos a fim de se salvaguardar destas atitudes, onerando-se nos custos de transações.

2.3.2 Estrutura de governança

Williansom (1994), afirma que as características das transações, associados às formas contratuais, considerando a sua inserção num ambiente institucional e levando-se em conta os pressupostos comportamentais, produzirão um alinhamento da estrutura de governança que satisfaça a condição de minimização dos custos adequada às condições vinentes.

Para Williamson (1985, 1991) as estruturas de governança podem ser de três formas: mercado, hierárquica e híbrida ou mista. A proposição básica, segundo Williamson (1991), é de que cada uma destas formas de governança deve estar suportada por determinado tipo de contrato.

A forma de organização via *mercado* efetua-se basicamente por meio dos sistemas de preços e estão associados aos contratos do tipo clássico. A organização *hierárquica* (também chamado de integração vertical) se dá quando a empresa decide internalizar os segmentos de atividades que vem imediatamente a jusante e a montante de sua atividade principal, estabelecendo-se assim a propriedade total dos ativos envolvidos. Neste caso, o tipo de contrato associado é o relacional, o que possibilita a efetuação de ajustes frequentemente necessários, com regras maleáveis e códigos internos que permitam grande flexibilidade adaptativa. Williamson (1991) também comenta que ao passar para a forma hierárquica de governança, a empresa estará aumentando o seu poder de imposição (denominado poder de *fiat* pelo autor) sobre a estrutura do sistema produtivo, levando como consequência um incremento nos custos burocráticos envolvidos nos processos.

A forma de organização de tipo *híbrida* envolve contratos complexos e arranjos de propriedade parcial de ativos, que por sua vez criam uma dependência bilateral entre as partes. Contratos de longo prazo, co-produção, comércio recíproco, contratos de distribuição, alianças estratégicas, *joint-ventures*, franquias, licenciamentos, investimentos minoritários, *façon*, *keiretsu* entre outros, são alguns dos exemplos que podem ser citados. (Jank, 1996). Neste tipo de organização a forma contratual associada é o neoclássico, que

permite que as partes contratantes mantenham autonomia de melhor facilidade às condições de adaptações, mantendo-se as relações contratuais definidas.

A adaptabilidade é um conceito que Williansom (1991), caracteriza como sendo o atributo central na determinação das estruturas eficientes de governança. De acordo com o autor existem dois tipos de adaptabilidade: a) Tipo A (A significando Autonomia): seria aquela induzida pelo sistema de preços dentro do ideal neoclássico, na qual os consumidores e os produtores respondem buscando maximizar suas utilidades e lucros; b) Tipo C (C significando Cooperação): seria aquela que necessita de uma ação coordenadora externa, prevalecendo relações de autoridade (poder de *fiat*) presentes, principalmente em estruturas hierárquicas.

Na estrutura de mercado predominam-se basicamente, a adaptação do tipo A. Já nas estruturas híbridas e hierárquicas, as adaptações tendem a ser do tipo C, coordenadas.

Dois outros conceitos importantes na determinação da estrutura de governança, diz respeito ao *incentivo e o controle*. Em casos de governança via mercado os incentivos são os maiores, porém o nível de controle das transações é mínimo. Nas estruturas hierárquicas a situação é oposta, isto é, exerce-se um grande poder de monitoramento (poder *fiat*), porém o nível de incentivo do que o apresentado via mecanismos de mercado são mínimos. Já na estrutura mista ou híbrida, os incentivos e o controle tendem a se equilibrar, podendo utilizar, ainda que não de maneira plena, tanto os incentivos proporcionados via mercado, quanto o poder de monitoramento via hierárquico.

2.3.3 Instituições e organizações

Entende-se por instituições, segundo North (1994), "*um conjunto de regras políticas, sociais e legais que estabelecem as bases para a produção, troca e distribuição*". Em outras palavras, correspondem ao sistema de normas - *regras formais* (constituições, leis), *restrições informais* (normas de comportamento, costumes, convenções, tradições, tabus, e códigos de autoconduta) e *sistemas de controle* - que regulam a interação humana na sociedade. Já as organizações são entendidas como sendo um grupo de indivíduos dedicados a alguma atividade, executada para um determinado fim e que podem constituir-se em firmas, associações, partidos políticos, órgãos governamentais, escolas, etc.

Como as "regras do jogo" correspondem a um conceito estrito das instituições, estas poderão definir as normas e distribuição de incentivo para determinadas ações, punições por atos e omissões. Como as normas reguladoras, elas poderão estimular ou retardar o desenvolvimento de uma determinada atividade econômica (Cunha, 1999).

As instituições reforçam as organizações, sendo também são afetadas por elas (Williamson, 1989). As organizações atuam sobre as instituições para obter resultados de acordo com o seu interesse.

Sumarizando, enfim, as transações específicas da firma, associadas às formas contratuais com que elas são realizadas mais o ambiente institucional circundante e os pressupostos comportamentais, induzirão a uma forma de governança que potencialize o ganho competitivo da firma.

2.3.4 Coordenação da firmas modernas

A coordenação pode ser entendida como sendo a soma do ambiente organizacional e do ambiente institucional, ajustados ao modo de governança minimizador dos custos de transações. Entende-se por modos de governança ajustados, aquele que provem uma significativa capacidade adaptativa aos impactos do meio, de forma a

restabelecer e recuperar novamente a governança eficiente (minimizadoras dos custos) após um choque. A competitividade, então, estará em função da velocidade desta adaptação, em resposta ao impacto sofrido, ao longo de toda a cadeia produtiva.

A coordenação de aglomerados, além do que a já utilizada pela economia neoclássica tradicional, não ocorre apenas ao nível de preços, mas também ocorre através das relações contratuais no momento das transações entre os seus diferentes agentes, isto é, ambas as partes contratantes exercem certa autonomia de escolha de seus parceiros comerciais, em função dos fatores além-preços. (Williamson, 1991; Zylbersztajn, 1995).

Estas relações, por conseguinte, ajustados às características das transações, induzem a um modo de governança eficiente dentro do sistema. A governança, por sua vez, suportados pelas condições apresentadas pelo ambiente institucional e organizacional, permitirá uma coordenação tal qual a velocidade do fluxo de informações em todo o sistema seja a mais rápida possível, podendo resultar em sua alta capacidade adaptativa. O prêmio por esta adaptação será medido, então, pelo ganho competitivo conquistado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Pelo fato de haver grande complexidade na estrutura e dinâmica dos negócios de turismo no espaço rural, para atingir os objetivos propostos, optou-se pela pesquisa qualitativa, pela sua aplicabilidade em estudos que estão relacionados com assuntos que requerem profundidade na investigação. A mesma, teve caráter, em parte exploratória e em parte descritiva, buscando analisar as formas de relacionamentos gerenciais entre os proprietários rurais na estruturação do turismo no espaço rural na região de São Carlos em São Paulo.

Segundo Selltiz *et al* (1965), a pesquisa exploratória visa basicamente à formulação e/ou sistematização de objetos desconhecidos. Já a pesquisa descritiva visa elucidar e/ou detalhar e ampliar o conhecimento sobre objetos parcialmente conhecidos.

Quanto à coleta de dados, optou-se por aplicar uma metodologia que utiliza entrevistas individuais e pessoais, conforme Mattar (1996). O objetivo foi o de aprofundar o conhecimento sobre o assunto, com o fim de explicar os fatos e fenômenos observados. As informações foram obtidas de uma amostra intencional de dirigentes (produtores rurais atuantes na atividade de turismo no espaço rural) de uma ONG formada na região em estudo.

As variáveis analisadas dentro da estrutura do turismo em São Carlos foram: as regras do jogo ou as instituições, os jogadores que são os envolvidos na atividade e as relações entre os mesmos. Especificamente foram avaliadas as adequações realizadas nas propriedades rurais, as adequações ocorridas no ambiente institucional e na estrutura de governança; as características básicas das transações como especificidade de ativos, frequência e incerteza; os pressupostos comportamentais, como racionalidade limitada (assimetria de informações) e oportunismo, as estratégias adotadas pelos agentes e a coordenação.

4 ESTRUTURA DO TURISMO NO ESPAÇO RURAL NA REGIÃO DE SÃO CARLOS E SUA DINÂMICA DE ADEQUAÇÕES

A complexidade do setor de turismo representa perfeitamente às características apresentadas sobre a firma contratual ou moderna de Coase. Considerando tal complexidade e algumas características do setor rural, como a cultura, o tipo de produto, o tradicionalismo gerencial, dentre outras, fica evidente a necessidade de uma reorganização do ambiente institucional das organizações rurais que queiram atuar na área de turismo. A reorganização representa a evolução da firma rural tradicional para uma firma rural moderna. Esse processo pôde ser observado na estruturação e dinâmica de adequações realizadas em propriedades rurais situadas na região de São Carlos em São Paulo, que é apresentada a seguir.

4.1 Estrutura do turismo no espaço rural na região de São Carlos

Na região de São Carlos em São Paulo, existem algumas propriedades rurais envolvidas com o turismo no espaço rural. As mesmas são históricas e tem ofertado hospedagens, alimentação e lazer e possibilitado a realização de eventos e convenções. O ambiente natural da região é muito rico e possibilita a realização de passeios pela natureza, sendo culturais e históricos e os esportes radicais. Existem roteiros contendo trilhas, bóia-cross, rafting, canoagem e cavalgadas. As indústrias, centros de pesquisa e as universidades, que são fortes na região, também são excelentes opções para quem quer conhecer um pouco da tecnologia. Com esses atrativos, o turismo está sendo o grande catalisador para a união entre os setores público, privado e a comunidade. A união entre os agentes envolvidos na atividade tem permitido a oferta de produtos turísticos de valor ao turista. Para se chegar a esse nível de estruturação, muitas foram e estão sendo as adequações realizadas no ambiente institucional e organizacional das propriedades rurais. Esse processo é apresentado a seguir.

4.2 Dinâmica de adequações no ambiente organizacional

Analisando a dinâmica das adequações nas propriedades rurais da região, com a introdução do turismo no espaço rural, pôde-se observar que esta vem acontecendo de forma bastante veloz. Segundo os entrevistados, as adequações iniciaram pelos objetivos e pelas estratégias adotadas em relação ao negócio turismo. Os proprietários estabeleceram o objetivo de serem auto-suficientes com a atividade, de preservarem a memória histórica das propriedades e assim, não fecharem as porteiças. Para alcançar tal objetivo, a estratégia adotada para o negócio foi a de restaurar as benfeitorias resguardando o estilo simples e rústico das antigas fazendas de café, tendo em vista sempre as exigências dos turistas.

A adequação dos objetivos refletiu nas regras gerenciais internas às organizações rurais. Em cada área funcional de administração, como marketing, produção, recursos humanos e finanças, aconteceram adequações de acordo com as regras gerenciais exigidas pela nova atividade.

Na área de marketing, segundo os entrevistados, pouquíssimo se trabalhava para a produção tradicional. Pouco se consideravam as exigências dos consumidores, nem ao menos as mesmas eram conhecidas ou os produtos divulgados. Como prestadores de serviços, isso mudou. O contato que passa a ser direto com o cliente gerou uma maior preocupação na gerencia em trabalhar com a área de marketing.

Atualmente, existe a preocupação em saber se o turista ficou satisfeito com os serviços prestados e, para tanto, existe um livro contendo as opiniões dos mesmos que visitam as propriedades. O resultado dessa adequação foi positivo para o negócio. Atualmente, a grande maioria dos turistas é formada por pessoas que já estiveram nas propriedades em uma primeira ocasião e tornaram-se freqüentadores constantes. O melhor exemplo da fidelidade dos hóspedes aconteceu em um caso específico entre os entrevistados do estudo, onde está havendo a possibilidade de realização de novos investimentos na propriedade por meio de vendas de diárias de forma antecipada. Seu objetivo foi o de captar fundos para oferecer aquilo que o turista demanda. O turista passa a ter o direito de usufruí-las ou passar para terceiros. Ele tem também a preferência na reserva, necessitando confirmar com até trinta dias de antecedência, contra uma média de reservas com noventa dias de antecedência. Além dessas adequações, atualmente são feitas divulgações do potencial turístico das propriedades rurais por meio de folders, sites na internet e boca-a-boca que é bem forte.

Percebeu-se que foi inserido nessa área a idéia de um foco integrado e sustentado sobre a estratégia, monitoramento das expectativas dos consumidores e desempenho em direção às expectativas.

Na área de produção, com base nas reivindicações dos turistas, atualmente as propriedades procuram ofertar pacotes. De forma geral, nesses pacotes contém hospedagens, refeições, banhos de piscina, passeios a cavalos e bicicleta pela região e visitas ao dia-a-dia das atividades tradicionais, se ainda existirem. Em parceria, os produtores estão ofertando algumas atividades de aventura, como bóia-cross, passeios de bicicleta, rapel, travessia de rios e passeios a cavalo nas redondezas da propriedade.

Na área de recursos humanos, atualmente nas propriedades os familiares são os responsáveis pela gerência. Quanto aos funcionários existem aqueles do meio rural com experiências nas atividades tradicionais e que são atrativos aos turistas também e existem os do meio urbano que prestam serviços em atividades de aventura. Todo esse pessoal é treinado pelos próprios proprietários e em alguns casos pelo SENAC. A integração entre o pessoal do meio rural e urbano, segundo os entrevistados, faz com que haja uma complementação entre os conhecimentos, sem descaracterizar o pessoal do meio rural, garantindo uma satisfatória prestação dos serviços. O ponto central é manter seus funcionários satisfeitos, procedimento que anteriormente era de pouca importância, para garantir uma prestação de serviços de qualidade.

Na área de finanças/contabilidade, segundo os entrevistados, os investimentos iniciais na atividade de turismo foram feitos com recursos próprios. Para a realização do controle tem sendo expandido entre eles a idéia de instalações de software em algumas propriedades. Com o software, os proprietários acreditam estarem conseguindo acompanhar melhor as principais fontes de rendas das propriedades que são as dos passeios a cavalo e de hospedagens. Essas duas atividades, segundo os proprietários entrevistados, demandam maior atenção para atender às exigências dos turistas. Os passeios são vendidos separadamente e suas receitas são maiores do que aquelas obtidas com a simples hospedagem.

Todas essas adequações mostram que os produtores estão realmente mudando. Mostram também que os mesmos estão buscando conhecimento sobre gestão de serviços e estão procurando aplicá-los por meio da integração entre os mesmos e os funcionários urbanos e rurais, com flexibilidade e produtividade ao mesmo tempo. Essas adequações,

com certeza, foram e são enfrentadas com muito esforço, dadas às características tradicionais e culturais dos produtores rurais.

4.3 Dinâmica de adequações no ambiente institucional e estrutura de governança

Para adequar a propriedade às necessidades dos turistas, as principais dificuldades que vêm sendo enfrentadas pelos produtores entrevistados são: a escassez de recursos monetários para investir em capacitação, divulgação do potencial e produto turístico, adequações físicas, a impossibilidade de realizações de empréstimos, dados os juros altos, a falta de informações para trabalhar com prestação de serviços e a cultura dos mesmos.

A cultura é o fator mais difícil de ser mudado entre os produtores rurais, segundo os entrevistados. Os produtores rurais de forma geral, segundo os entrevistados, têm ciúmes de seu patrimônio, não sabem como cobrar e se sentem constrangidos em receber o dinheiro. Eles relutam em abandonar a postura tradicional de “senhor”, cristalizada numa estrutura de governança do tipo hierárquica, para ser o “servidor”. Ser “servidor” dos serviços de turismo requer a busca de apoio em outros agentes, considerando a estrutura do setor de turismo, o que resulta na necessidade de adequação da estrutura de governança para a do tipo híbrida. Não tem como atuar isoladamente mais.

No entanto, percebendo que atuando isoladamente estava impossível fazer com que os turistas permanecessem e gastassem mais nas propriedades, o ambiente institucional teve que ser mudado, especificamente a sua cultura teve que mudar. A resistência dos proprietários teve que ser superada e as regras adequadas. Assim, segundo os entrevistados, foi decidido entre eles, a criação de uma ONG que foi denominada de Terras Altas Council Bureau. Eles acreditaram que somente por meio da união entre eles e da integração e cooperação com os outros setores ligados ao turismo, seriam vencidas as dificuldades, alcançados os objetivos e possível a promoção e o desenvolvimento sustentável da atividade na região de São Carlos. A partir dessa organização não governamental, os investidores estão buscando parcerias nos setores privado, público e na própria comunidade para oferecerem opções aos turistas e fazer com que eles permaneçam e gastem mais na região.

Segundo o presidente do Bureau a região de São Carlos possui um conjunto de atrativos que precisam ser divulgados e incrementados. Com profissionalismo e qualidade, todas as empresas ligadas ao setor serão beneficiadas no processo de desenvolvimento econômico que o turismo promove.

Assim, ficou determinada que a missão do Bureau é desenvolver as potencialidades turísticas da região, promover programas de capacitação (produtores e pessoal), classificação e divulgação dos pontos de atração turística e envolver toda a comunidade a partir de palestras com objetivo de conscientizá-la da importância do turismo para todos.

Seu objetivo é tornar a região um grande pólo de atração turística, visando o crescimento do setor e a ocupação da mão-de-obra. Para alcançar tal objetivo, foi decidida, pelos interessados, a adoção de estratégias de integração e cooperação com os demais setores privado, público e a comunidade, além da adoção da estratégia de uso da tecnologia da informação para agilizar a troca de informações entre os participantes e para realizar divulgação da região.

Atualmente, são sessenta os integrantes do Bureau e a meta é chegar a cem. O bureau já oferece vários pacotes e tem vários roteiros formados.

No que diz respeito ao meio rural, estão integradas ao Bureau as cidades de Analândia, Brotas, Casa Branca, Descalvado, Dourado, Itirapina, Ibaté, Mococa, Ribeirão Bonito, Santa Cruz das Palmeiras e São Carlos com mais ou menos 30 fazendas.

Com relação ao setor privado, o Bureau conta, para a realização de eventos, com um rol de associados capacitados para prestar todo tipo de serviço, desde locação de espaço, buffet e restaurante, equipamentos de som, equipe de apoio, segurança e limpeza, propaganda, brindes, guias bilíngües e trilingües e, ainda, a Faculdade Asser.

Quanto ao setor público, existem parcerias com entidades como SEBRAE-SP, SESI, SENAC, SESC e Polícia Militar. As agências de turismo em parceria são Expedio Caminhos e Aventuras e Dalva Manholer de São Carlos, Mata'Dentro em Brotas, Spot Tour em São Paulo.

Segundo o presidente da ONG Terras Altas Council Bureau, atualmente, a organização está tentando filiar ao Convention Bureau Nacional e no futuro ao internacional, além das operadoras.

4.4 Características das transações e Pressupostos comportamentais

Atuando numa nova estrutura e relacionando com outros agentes, os produtores têm enfrentado alguns problemas que estão afetando as transações. Segundo os entrevistados, na estrutura do turismo no espaço rural em São Carlos, a atividade apresenta especificidade bastante alta, principalmente em termos de lugar e capital humano. Além disso, existem dificuldades para desenvolver a atividade de forma cooperativa entre eles e os agentes dos outros setores pelo fato de existir diferenças entre interesses e ritmos. Existe falta de interesse e compromisso das operadoras de São Carlos e São Paulo, faltam recursos para contratar os serviços de Faculdades de Turismo e do SENAC, existe resistência da comunidade em relação ao turismo e falta de interesse por parte da prefeitura.

O SENAC, por exemplo, oferece mão-de-obra profissional, mas não existe a possibilidade de pagar o salário exigido ainda. A prefeitura é uma parceira, mas não apóia e é muito lenta na tomada de decisão. Existe um convênio entre a faculdade de turismo da cidade e a prefeitura, que não é cumprido. Os contratos com as operadoras também não são cumpridos. Todas essas dificuldades levam a uma baixa frequência das transações entre os agentes dos setores público, privado e comunidade.

Além desses, existe o problema de insuficientes informações, conhecimentos e experiências por parte dos produtores sobre como atuar com a nova atividade, o que leva a uma grande incerteza, a qual também afeta as transações.

Dessa forma, esses problemas de racionalidade limitada e assimetria de informações dificultam as transações e a realização do desenho dos arranjos contratuais. Segundo os entrevistados, esses aspectos levam a atitudes oportunistas por parte dos demais setores, principalmente dos profissionais de turismo por eles serem os conhecedores das informações sobre prestação desses serviços e sobre a complexidade do setor.

4.5 Estratégias adotadas e coordenação

Apesar de todo esses problemas, observou-se que as lacunas existentes no processo de estruturação do turismo no espaço rural na região de São Carlos estão sendo preenchidas aos poucos, na medida em que os produtores adquirem conhecimentos tanto sobre a prestação dos serviços, como sobre atuar em uma estrutura complexa que é a do setor de turismo. Os produtores estão amadurecendo seus conhecimentos e se esforçando para solucionar seus problemas. Conhecedores da existência dos problemas

comportamentais possíveis, os produtores atualmente estão procurando adotar estratégias de integração e cooperação, como parcerias, com agentes que tenham interesses alinhados com dos deles e que entre seus recursos e habilidades tenham complementaridade.

O que tem facilitado esse progresso é a união que vem sendo estabelecida entre os produtores por meio da ONG Terras Altas Bureau, peça que vem sendo fundamental para a adaptação dos produtores rurais aos impactos enfrentados com a nova atividade. As adequações realizadas no ambiente institucional e organizacional estão permitindo uma coordenação tal, que a velocidade do fluxo de informações entre todos vem acontecendo rapidamente, resultando em alta capacidade adaptativa.

5 CONCLUSÕES

Diante do exposto, pode-se afirmar que o turismo no espaço rural na Região de São Carlos está se estruturando por iniciativa e uniam dos próprios produtores que criaram uma ONG denominada Terras Altas Council Bureau e por meio dela vem coordenando a atividade.

Muitas dificuldades estão sendo enfrentadas e muitas adequações estão sendo realizadas pelos produtores rurais, tanto no nível institucional quanto organizacional, para se chegar ao nível de estruturação em que se encontra o turismo no espaço rural na região atualmente. Os produtores têm procurado serem mais flexíveis quanto a sua cultura e tradicionalismo. Tem deixado de lado sua postura de “senhor” para ser “servidor” com o fim de alcançar seus objetivos de não fecharem as porteiças de suas propriedades.

Diante de dificuldades de atuarem individualmente com a nova atividade numa estrutura de governança hierárquica e centralizadora, os produtores tiveram que mudar seus comportamentos buscando parcerias e cooperação com outros agentes envolvidos com o turismo. Este procedimento resultou num ajuste ou numa adequação da estrutura de governança para a do tipo híbrida, com a finalidade de serem competitivos.

No entanto, diante dos problemas de assimetria de informações, racionalidade limitada e incertezas, tem sido difícil realização dos desenhos dos arranjos contratuais entre os parceiros. Esses aspectos têm permitido a ocorrência de atitudes oportunistas por parte dos demais setores, principalmente por parte dos profissionais de turismo, por eles serem os detentores das informações e conhecimentos sobre as exigências gerenciais da prestação de serviços e estrutura do setor e turismo.

Mesmo diante desses problemas, os produtores têm consciência de que não tem como enfrentar esse desafio individualmente e que apenas por meio de parcerias será possível alcançar seus objetivos. Ter enfrentado tais problemas fez com que os produtores se capacitassem em conhecimentos, informações e experiências. Atualmente, é prioridade para os mesmos, na escolha dos parceiros, o alinhamento de interesses e complementaridade entre seus recursos e habilidades.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, J.A.; BLÓS, W. Turismo e desenvolvimento em espaço rural. **Ciência e Ambiente: Agricultura, Território e Meio Ambiente**. n.15, p. 31-49, 1997.

BARRERAS, E. Situacion del turismo rural en la republica argentina. In: ALMEIDA, J.A.; RIEDLY, M.;

FROEHLICH, J.M. (org). **Turismo rural e desenvolvimento**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 1998.

BENI, M. C. Política e estratégia de desenvolvimento regional – planejamento integrado e sustentável do turismo. **Turismo**. São Paulo: Atlas, pp.165-170. 2000.

BENI, M. C. Mesa redonda: gestão de turismo no Brasil. **Revista de administração**. São Paulo, v.33, n.4, p.5-25, out/dez, 1998.

CAVACO, C. Turismo rural e desenvolvimento local. **Turismo e geografia**. São Paulo: Hucitec, pp. 94-121. 2001.

COASE, R. H. La naturaleza de la empresa (1937). In: WILLIANSO, O. E.; WINTER, S. G. (compiladores). **La naturaleza de la empresa: orígenes, evolución y desarrollo**. Mexico: Fondo de Cultura Económica. p.29-66. 1996

CUNHA, A. S. **Restrições institucionais ao desenvolvimento do setor leiteiro. In; Restrições técnicas, econômicas e institucionais ao desenvolvimento da cadeia produtiva do leite no Brasil** Editores: Duarte Vilela, Matheus Bressan e Aécio S. Cunha Brasília: MCT/CNPq/PADCT, Juiz de Fora: EMBRAPA-CNPGL, 1999. 211p.

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

EMBRATUR, www.embratur.gov.br (2002).

JANK, M. S. **Competitividade do Agribusiness Brasileiro: discussão teórica e evidências no sistema de carnes**. São Paulo:USP, 1996. (Tese de Doutorado em Administração).

LICKORISH, L. J. e JENKINS, C. L. **Introdução ao Turismo**. Rio de Janeiro: Campus. 2000.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing: metodologia, planejamento, execução, análise**. v.1, São Paulo: Atlas, 1996. 265p.

MORMONT, M. Espace rural et domination: le tourisme dans les Ardennes Belges. **Sociologia Ruralis**, Arsen, v.20, n.4, p.272-286, 1980.

NORTH, D. **Custos de transação, Instituições e Desempenhos Econômicos**. Rio de Janeiro: Instituto Liberal, 1994. 38p.

RODRIGUES, A B. Turismo rural no Brasil - ensaio de uma tipologia. In: : ALMEIDA, J.A.; RIEDLY, M (org.). **Ecologia, lazer e desenvolvimento**. São Paulo: Universidade Sagrado Coração, 2000.

ROQUE, M. A .**Turismo no espaço rural brasileiro e desenvolvimento regional: O caso de Minas Gerais**. Lavras: UFLA, 2001. 90. (Dissertação de mestrado).

SELLTIZ, C. *et al.* **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: E.P.U., 1965. 687p.

SILVA G. da J.; VILARINHO, C.; DALE, P.J. Turismo em áreas rurais: suas possibilidades e limitações no Brasil. In: UFSM (ed.). **Turismo rural e desenvolvimento sustentável**. Santa Maria: UFSM, cap.1, p.11-49.1998. .

TULIK, O. Do conceito às estratégias para o desenvolvimento do turismo rural, **in** Rodrigues, Adyr. (org.). **Turismo e desenvolvimento local**. São Paulo: Editora Hucitec. 1997.

WILLIAMSON, O. **Las instituciones económicas del capitalismo**. México: Fondo de Cultura Económica, 1989, 409p.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institution of capitalism.** New York: The New York Free Press, 1985. 286p.

WILLIAMSON, O. E. **Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives.** Administrative Science Quaterly, n.36, p.269-296. jun., 1991.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance: prologue.** Berkeley: University of California, 1994. 23p.

ZIMMERMANN, A. **Turismo rural: um modelo brasileiro.** Florianópolis: Autor, 1996. 67p.

ZIMMERMANN, A. **Turismo no Espaço Rural e Natural.** [on line] 1995. Disponível: <http://www.zimmermann.com.br/espaco.htm>. [capturado em 09 de maio de 2002].

ZYLBERSZTAJN, D. **Estruturas de Governança e Coordenação do Agribusiness: uma aplicação da Nova Economia das Instituições.** São Paulo: USP, 1995. 238p. (Tese para obtenção do título de Livre Docente em Administração).