



A RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVAS E AS POLÍTICAS DE COMUNICAÇÃO EM EMPREENDIMENTOS DE TURISMO RURAL

Uma análise no Rio Grande do Sul

Enoi Dagô Liedke

FABICO/UFRGS

Benny Kramer Costa

PPGA/UFRN

Introdução

As áreas destinadas ao cultivo agrícola e/ou a criação pecuária tem sofrido, em todo o mundo, grandes mudanças, tendo em vista o desenvolvimento de novas tecnologias e o incremento no uso de insumos e equipamentos. Essas mudanças, salientam Schneider e Fialho (2000), são consequência direta da introdução de novas variedades de plantas e animais obtidos através de estudos biogenéticos. Contudo, se por um lado estas inovações resultaram em uma maior produtividade agrícola e pecuária, por concentrarem esta produtividade em menores áreas, tendo como implicação uma redução de áreas cultivadas, como enfatizam os autores este aspecto gerou perdas econômicas em grande parte das propriedades que não conseguiram acompanhar este desenvolvimento. A diminuição das necessidades de mão de obra exerceu também forte influência no êxodo rural tornado-se necessário, para a manutenção das propriedades e para a permanência de mão de obra no espaço rural, a inclusão de novos negócios que propiciassem a entrada de recursos financeiros, a permanência da população no campo, a continuidade das mesmas como áreas produtivas e consequentemente a manutenção de uma cultura própria da região.

Muitos proprietários rurais, nos mais diversos cantos do mundo, têm buscado na atividade de turismo rural uma nova alternativa de fonte de renda e mesmo um incentivo para a permanência e a manutenção da área agrícola e pecuária, conforme enfatizam autores como Zimmermann (1996 e 1998), Fleischer e Pizam (1997), Laurent e Mamdy (1998), Ribeiro



(1998), Ruschmann (1998 e 1999b), Reichel, Lowengart e Milman, (2000), e Busby e Rendle (2000).

Para desenvolver este novo empreendimento utilizam-se, mesmo que intuitivamente, de estratégias e técnicas administrativas. Da mesma forma, apesar de não estabelecerem, em princípio planos formais, empregam políticas de comunicação buscando tornar, como qualquer outro produto ou serviço, a atividade conhecida para seus futuros consumidores, informando o mercado de sua existência.

Este estudo busca estabelecer a existência ou não de relação entre a escolha estratégica e o tipo de política de comunicação utilizada por estes empreendimentos.

Estratégias administrativas e políticas de comunicação em turismo rural

Macmillan e Tampoe (2000) salientam que o conceito de estratégia é antigo e tem sua origem nas palavras gregas *stratos* e *agein* que correspondem respectivamente a exército e conduzir. O *strategos* em Atenas era um general eleito e o posto foi criado, segundo os autores, em 506 AC durante a guerra com a Pérsia. Aproximadamente na mesma época, os autores enfatizam (2000), que o general chinês Sun Tzu escrevia que somente uma brilhante regra e um líder excelente, com sua inteligência, são capazes de alcançar grandes resultados. A força dos exércitos consiste na inteira confiança para efetuar os movimentos de guerra, esta é essência de estratégia.

Vários outros pensadores da área militar estabeleceram conceitos e considerações relacionadas aos aspectos das estratégias utilizadas nas batalhas e guerras, contudo para Ghemawat (2000), a forma como von Clausewitz, sintetizou o termo é a mais notável: estratégia (é) o uso de batalhas para o objetivo de guerra. A medida que o tempo passava novos aspectos passaram a ser incorporados Utilizado anteriormente apenas em atividades de guerra, o conceito foi sendo, a partir da segunda Revolução Industrial, adotado pela área administrativa que o considera, atualmente, segundo Ghemawat (2000, p. 16) “como a forma de moldar as forças do mercado e afetar o ambiente competitivo”.

Ao longo dos anos diversos autores preocuparam-se em tipificar os tipos de estratégias possíveis de serem utilizadas pelos empreendimentos, salientam-se: Porter (1991, 1999a e 1999b), D’Aveni (1995), Hamel (2000), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Zaccarelli

(2000), Macmillan e Tampoe (2000) e Ghemawat (2000).

Já dentro do campo específico do turismo temos como exemplo de trabalhos que abordam as questões estratégicas o de Tribe (1997), que enfoca o uso de estratégias em grandes corporações da área de turismo, como redes hoteleiras e organizações voltadas ao lazer, tendo como melhor exemplo a Disney. Na mesma linha, Phillips e Moutinho (1998) analisam as estratégias competitivas de grupos hoteleiros, bem como efetuam uma revisão de trabalhos sobre estratégia de diversos outros autores, trabalhando sempre os grandes grupos hoteleiros.

Sem se preocupar especificamente com dimensões, mas buscando detectar as pesquisas desenvolvidas na área de estratégia em hospitalidade, o trabalho de Olsen e Roper (1998) efetua um apanhado geral das pesquisas desenvolvidas na área de hospitalidade que abordam as questões estratégicas. Abordando trabalhos dos Estados Unidos, Grã Bretanha, Portugal e Itália, os autores preocupam-se em apresentar o enfoque apontando as devidas autorias das obras que compõem o material analisado. Olsen e Roper (1998) salientam a importância da estratégia para todos os segmentos, inclusive o de hospitalidade e ressaltam a rapidez com que tem crescido o desenvolvimento de trabalhos nesta área.

Okumus e Roper (1999), por sua vez, efetuam uma revisão das óticas, ou linhas, estratégicas utilizadas por empreendimentos de hospitalidade, não abordando as questões específicas de dimensão do negócio. Os autores identificaram cinco tipos: a do planejamento; a do aprendizado; a contingencial; a de configuração; e a de complexidade. Em suas conclusões, os autores salientam, que é claro não existir a melhor linha estratégica e sim um desenvolvimento cronológico dos tipos de enfoque, além do que destacam que existem muito poucos estudos que analisam as questões estratégicas em organizações voltadas à hospitalidade.

É importante salientar a existência de publicações que possuem uma maior preocupação com os aspectos operacionais de implantação de empreendimentos turísticos de turismo rural e que apresentam algumas indicações relacionadas às escolhas estratégicas, como é o caso do manual publicado pelo *Ministerio de Comercio Y Turismo* da Espanha [199-a]. Entretanto os modelos apresentados seguem um padrão europeu, tanto no que diz respeito as características da propriedade rural, bem como, do consumidor e do mercado, podendo, no nosso entender, servir de parâmetro para o presente estudo.

Tem-se, portanto, após a revisão do estado da arte condições de, baseado nestes autores, estabelecer-se tipos de estratégias e enfoques estratégicos possíveis de serem utilizados por empreendimentos de turismo rural (LIEDKE; COSTA, 2002), e que foram empregados neste estudo. Para uma melhor compreensão e visualização apresenta-se os mesmos no QUADRO 1.

QUADRO 1: tipos e enfoques estratégicos

Classificação das estratégias	Grupos de Enfoque Estratégico	Tipos de Estratégias Correspondentes
Principais	Custos	Liderança em custos internos Liderança em custos externos
	Especialização	Especialização em custos Especialização na diferenciação
	Produto	Crescimento do produto em mercados existentes Diversificação de novos produtos e novos mercados Desenvolvimento de novos produtos para o mercado atual
	Mercado	Desenvolvimento de novos mercados para produtos existentes
	Diferenciação	Diferenciação
	Cliente	Estratégias voltadas para o cliente
Complementares	Complementares	Seguidor/Imitação
		Alianças/ Cooperação
		Desinvestimento
		Intento

Por sua vez a análise do referencial teórico da área de Comunicação tem como principal ênfase apresentar os tipos de políticas de comunicação possíveis de serem utilizadas pelas organizações em geral. Para isso, é necessário entender a importância dos aspectos comunicacionais para todos os tipos de empreendimentos, utilizando-se conceitos de autores da área, como Kunsch (1986), Cahen (1990), assim como de autores provenientes da administração, como Stoner e Freeman (1995) ou Muschinsky (1994), da Psicologia. Busca-se, também, resgatar a importância da comunicação para a área de turismo, utilizando-se, para isso, autores como Dahdá (1998) e Butle (1997), devendo ser lembrado o trabalho sobre comunicação corporativa em áreas rurais, desenvolvido por Clarke (1996).

Porém, todos estes autores, bem como a maioria dos teóricos de Relações Públicas (CANFIELD, 1970; PENTEADO, 1978; WEY, 1983; LLOYD e LLOYD, 1984; WILCOX, AULT e AGEE, 1995), são unânimes em apresentar a preocupação e o cuidado que as organizações devem possuir em relação aos meios e canais de comunicação utilizados. Segundo diversos autores, aqui já citados, os meios, instrumentos e ações de comunicação devem ser variados e eficientes, buscando estabelecer um fluxo com os diversos públicos que se relacionam com uma organização, aprimorando, cada vez mais, a imagem corporativa da mesma frente àqueles. Neste sentido, Dahdá (1998) salienta que a escolha e o uso de meios e instrumentos para o público externo devem servir principalmente de elo entre o empreendimento turístico e o seu possível consumidor.

Apesar disso, é importante ressaltar que uma organização, independente de suas características e dimensões, possui vários tipos de públicos que, segundo a classificação de Penteado (1978) dividem-se em: Público Interno - Proprietários; Acionistas; Funcionários e Revendedores; e Público Externo - Fornecedores; Consumidores; Concorrentes, entre outros. Este trabalho, devido às suas características, busca, porém, analisar apenas as ações relacionadas ao público externo. Foram, portanto, estudadas as políticas de comunicação utilizadas como base das ações de comunicação e divulgação externa.

Kunsch (1986) enfatiza que, para obter um maior êxito nas atividades comunicacionais, as organizações devem atuar de forma integrada; ou seja, utilizando todas as áreas de comunicação, maximizando o uso de seus instrumentos e ações. Devem também, as organizações, comenta Kunsch (1986), estabelecer políticas claras e objetivas.

Com base nessas políticas, ou seja, no “conjunto de princípios em que se fundamenta a atividade de comunicação” (RABAÇA, 1998, p. 468), e em função de seus públicos, devem ser estabelecidas as estratégias e as táticas de comunicação (WILCOX, AULT e AGEE, 1995). Entende-se, portanto, que as políticas de comunicação consistem nas diretrizes que servirão de base para a decisão de estratégias e táticas de comunicação.

Uma vez que este trabalho busca estabelecer a relação entre os tipos de estratégias organizacionais e a frequência do uso de políticas não foram trabalhados aqui os conceitos de estratégias de comunicação, e sim, o aspecto maior; ou seja, o grande condutor das decisões de comunicação: as políticas estabelecidas pelas organizações.

Entende-se que várias podem ser as políticas estabelecidas por uma organização;

contudo, tendo em vista o tipo de empreendimento estudado, nesta pesquisa, e a constatação de trabalhos anteriores (CLARKE, 1996; LIEDKE, 1999 e RGS, 2001) para os fins da presente pesquisa foram considerados apenas quatro tipos de políticas que norteiam o uso de instrumentos e ações de comunicação. São elas: utilização de canais oferecidos por órgãos governamentais estaduais – Secretaria de Turismo e Governos Estadual; utilização de canais oferecidos por órgãos governamentais municipais – Secretaria de Turismo e Prefeitura; comunicação cooperativada entre os integrantes de um núcleo de turismo rural e comunicação independente e/ou individual.

A título de utilização nesta pesquisa, simplificamos, em termos de nomenclatura, cada um destes quatro pontos de vista em quatro tipos de políticas de comunicação que serão estudadas e utilizadas ao longo deste trabalho, conforme demonstrado no QUADRO 2, apresentado a seguir. Acredita-se que estas políticas delineiam as primeiras decisões de comunicação dos empreendimentos servindo de influenciador das demais decisão de comunicação.

QUADRO 2: enfoque, tipos de órgão públicos envolvidos e nomenclatura das políticas de comunicação

Enfoque	Tipos de Órgão Público Envolvido	Nomenclatura Utilizada
Utilização de canais oferecidos por órgãos governamentais estaduais	Secretaria de turismo do estado e governo estadual	Política de uso estadual ¹
Utilização de canais oferecidos por órgãos governamentais municipais	Secretaria de turismo do município e prefeitura municipal	Política de uso municipal ⁱⁱ
Comunicação cooperativada entre os integrantes de um núcleo de turismo rural	Ações de comunicação conjuntas entre empreendimentos de turismo receptivo	Política cooperativada
Comunicação independente e/ou individual	Ações individuais	Política individual

Considerando os tipos e enfoques estratégicos, bem como os tipos de políticas de comunicação apresentados, desenvolveu-se esta pesquisa.

1 Trabalho apresentado no Núcleo de **Relações Públicas e Comunicação Organizacional**, XXVI Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Belo Horizonte/MG, 02 a 06 de setembro de 2003.



Pesquisa

Devido à situação encontrada, no estado da arte das áreas de comunicação e também de turismo rural, se entende que esta pesquisa consiste em uma combinação de uma pesquisa exploratória e um estudo descritivo, uma vez que busca apresentar fenômenos em parte desconhecidos, mas medindo com a maior precisão possível os dados, dimensões e componentes dos fenômenos investigados, aspectos que segundo Sampieri, Collado e Lucio (1998) distinguem um estudo exploratório descritivo sem, no momento, esgotar o tema analisado.

Salienta-se que os dados aqui apresentados tratam-se de apenas uma parte dos dados colhidos para a elaboração de Dissertação de Mestrado em Administração a ser defendida junto ao Programada de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Por isso o instrumento utilizado para a busca das informações caracteriza-se por também buscar outros dados que serão utilizados.

O instrumento foi composto por três partes: **Parte I** = Perguntas que caracterizavam o empreendimento pesquisado e o administrador do negócio; **Parte II** = Perguntas abertas que possibilitaram conhecer opiniões e considerações pessoais dos empreendedores; e **Parte III** = Perguntas fechadas, utilizando a escala Lickert ou ordinal (Mattar, 1996) de resposta, com duas subdivisões - **a)** Opções referentes ao uso de tipos de estratégias e **b)** Opções referentes ao uso de tipos de políticas, instrumentos e ações de comunicação. Para a escala Lickert foram empregadas as opções de resposta: **muito usado; bastante usado; razoavelmente usado; pouco usado; e nunca é usado.**

Em relação ao universo estudado tomou-se como parâmetro o levantamento cadastral da Secretaria de Turismo do Estado do Rio Grande do Sul que apresenta os empreendimentos que ofereciam serviço de hospedagem composto de oitenta (80) organizações (RS, 2001). Mas ao se contatar estes empreendimentos se verificou que o referido cadastro possuía uma série de incorreções. Contava com um número considerável de empreendimentos que não ofereciam efetivamente hospedagem, seja por estarem apenas com o serviço de camping, ou por oferecerem atividades de lazer diurnas, ou ainda não se encontrarem mais oferecendo o referido serviço. Nesta situação foram detectados quatorze (14) empreendimentos. De outra feita um (01) empreendimento, apesar de oferecer os serviços de hospedagem não respondeu



ao questionário por não se considerar de turismo rural. Desta forma dos oitenta empreendimentos iniciais que comporiam a população o estudo passou a ter apenas sessenta e seis (66).

Por outro lado apesar da existência de dados relacionados a endereço, telefone ou mesmo endereço eletrônico, foi impossível contatar dezesseis (16) dos empreendimentos integrantes da relação, impedindo assim de se alcançar à aplicação da pesquisa na totalidade da população e se efetuar um censo. Além do que quinze (15) empreendimentos e/ou administradores apesar de localizados e contatados, não tiveram interesse em responder a pesquisa. Passando a ser utilizado o método de amostragem, que segundo Dencker (1998) é definido pelo pesquisador, quer seja por critérios probabilísticos, ou por critérios aleatórios. Foi então trabalhada uma amostra aleatória intencional, composta pelos respondentes ao questionário no período de 15 de outubro de 2001 a 15 de janeiro de 2002, totalizando trinta e cinco (35) empreendimentos respondentes, ou seja, 54,68% da população de sessenta e seis (66).

Quanto à forma de aplicação utilizou-se duas, o que para Mattar (1996) é aceitável uma vez que eleva o número de elementos pesquisados permitindo uma redução do custo total da pesquisa. Esta combinação foi estabelecida pós uma análise do cadastro quando foi constatado que vinte e uma delas, o que correspondia a 26% do total, ainda sobre o universo de 80 empreendimentos, encontravam-se localizadas em três grandes pólos: São José dos Ausentes com dez (10) empreendimentos; Pedras Altas com seis (6) e Santa Cruz do Sul com cinco (5). Devido à concentração e proximidade em núcleos estes municípios foram visitados pela pesquisadora e tiveram a aplicação do questionário efetuada pela pesquisadora, naqueles empreendimentos que continuavam com o serviço de hospedagem e que foram devidamente localizados.

Os demais empreendimentos foram contatados, num primeiro momento, através do correio via correspondência que continha: ofício do Secretário de Turismo do Estado enfatizando a importância do trabalho e solicitando resposta ao questionário; correspondência da pesquisadora; instrumento de pesquisa; e envelope já endereçado e selado para retorno do questionário. Salienta-se que estes empreendimentos ao longo do período de pesquisa foram também sendo contatados via telefone e e-mail buscando reforçar a importância do trabalho e do preenchimento do questionário. Apesar de todas estas formas alguns integrantes do

cadastro, como já enfatizado, não foram localizadas e outros apesar de contatados não responderam ao mesmo.

Freqüência de uso de políticas de comunicação

Busca-se aqui verificar a existência de relação entre os enfoques e tipos de estratégias adotadas pelos empreendimentos e o uso de políticas de comunicação. A análise foi efetuada em duas etapas, tendo em vista as possibilidades de tratamento dos dados. Optou-se inicialmente por efetuar uma análise levando em consideração os grupos de enfoques estratégicos e as políticas de comunicação. Num segundo momento, foram analisados todos tipos de estratégias administrativas utilizadas neste trabalho, em cruzamento com as políticas de comunicação trabalhadas.

Iniciou-se, como já citado, pelo cruzamento entre as políticas e os grupos por enfoque estratégico, análise demonstrada na TABELA 1.

TABELA 1: grupos de enfoque estratégicos versus tipos de políticas

Enfoques estratégicos	Tipo de política					Base
	De uso Estadual	De uso Municipal	Cooperativada	Individual	Sem política definida	
Produto	6 46,2%	1 7,7%		10 76,9%	2 15,4%	13 100,0%
Cliente	1 33,3%			3 100,0%		3 100,0%
Custos	7 35,0%	1 5,0%	1 5,0%	10 50,0%	7 35,0%	20 100,0%
Diferenciação	1 25,0%			3 75,0%		4 100,0%
Especialização	7 41,2%	1 5,9%	1 5,9%	10 58,8%	4 23,5%	17 100,0%
Mercado	9 75,0%	2 16,7%		7 58,3%	2 16,7%	12 100,0%
Complementares	3 30,0%	1 10,0%	2 20,0%	5 50,0%	3 30,0%	10 100,0%
Sem estratégia definida	1 25,0%			2 50,0%	1 25,0%	4 100,0%
Base	14 40,0%	3 8,6%	2 5,7%	19 54,3%	9 25,7%	35

Obs.: Percentuais calculados sobre os totais das linhas.

Pode ser verificado, num primeiro exame da TABELA 1, o mesmo aspecto de maior incidência de uso da Política individual seguida da Política de uso estadual. Entretanto, uma análise mais detalhada demonstra que, no enfoque Mercado, a frequência de uso da Política de uso estadual atinge 75% dos empreendimentos, superando a utilização da Política individual que aparece com 58,3% neste enfoque estratégico. Esta diferença em relação às outras estratégias pode ser considerada como um indício de que o enfoque estratégico influencia o uso da política de comunicação, uma vez que nos demais grupos de enfoque estratégicos a maior frequência ocorre efetivamente no uso da Política individual, aparecendo esta em todos os enfoques estratégicos com uma frequência igual ou superior a 50% de uso.

Salienta-se que a estratégia mais utilizada pelos empreendimentos é a de Especialização em custos, obtendo 48,6% de indicação, o que abrange dezessete (17) dos empreendimentos. Por outro lado, a maior incidência de política de comunicação, ocorre na Política individual de comunicação, contemplada pelo uso de 54,3% dos respondentes, totalizando dezenove (19) dos empreendimentos. Ao efetuar o cruzamento destas duas variáveis - tipos de estratégias e políticas de comunicação - obtém-se a TABELA 2, reproduzida a seguir.

TABELA 2: tipos de estratégias versus tipos de políticas

Tipos de estratégias	Tipos de políticas					Base
	De uso Estadual	De uso Municipal	Cooperativa	Individual	Sem política definida	
Especialização na diferenciação				1 100,0%		1 100,0%
Especialização em custos	7 41,2%	1 5,9%	1 5,9%	10 58,8%	4 23,5%	17 100,0%
Liderança em custos internos	2 22,2%			3 33,3%	6 66,7%	9 100,0%
Estratégias voltadas para o cliente	1 33,3%			3 100,0%		3 100,0%
Liderança em custos internos						
Diferenciação	1 33,3%			2 66,7%		3 100,0%
Crescimento do produto atual em mercados existentes	9 75,0%	2 16,7%		7 58,3%	2 16,7%	12 100,0%
Desenvolvimento de novos produtos para mercados atuais	6 60,0%	1 10,0%		8 80,0%	1 10,0%	10 100,0%

Desenvolvimento de novos mercados para produtos existentes						
Diversificação de novos produtos e novos mercados	2 40,0%	1 20,0%		4 80,0%	1 20,0%	5 100,0%
Alianças/Cooperação	1 20,0%		1 20,0%	2 40,0%	2 40,0%	5 100,0%
Desinvestimento			1 50,0%	1 50,0%		2 100,0%
Intento	2 40,0%	1 20,0%	1 20,0%	3 60,0%	1 20,0%	5 100,0%
Seguidor/Imitador					1 100,0%	1 100,0%
Sem estratégia definida	1 25,0%			2 50,0%	1 25,0%	4 100,0%
Base	14 40,0%	3 8,6%	2 5,7%	19 54,3%	9 25,7%	35

Obs.: Resposta múltipla, percentuais calculados nas linhas.

A análise dos dados distribuídos na TABELA 2 demonstra que a Política individual somente não é empregada por empreendimentos que utilizam a estratégia de seguidor. Chama a atenção que os índices de frequência da Política individual, em relação ao uso de estratégias, encontram-se quase sempre em índices iguais ou superiores a 50%. Ocorrendo exceção apenas na estratégia principal de Liderança em custos internos e onde aparece com 33% e na estratégia complementar de Alianças/Cooperação, onde surge com 40% .

Nota-se que nos empreendimentos que utilizam a estratégia principal de Crescimento do produto atual em mercados existentes destaca-se o uso da Política de uso estadual de comunicação, aparecendo com 75% de frequência. Segue-se a esta a política estadual, a estratégia Desenvolvimento de novos produtos em mercados atuais, sendo utilizada por 60% dos empreendimentos que trabalham com esta estratégia.

Salienta-se que, ao se utilizar todos os tipos de estratégias, encontra-se uma grande dispersão entre os resultados obtidos, ocorrendo estratégias que nem mesmo são utilizadas ou apresentam apenas uma organização utilizando-a; aspecto que não ocorre quando do uso dos grupos de enfoques estratégicos.

A análise das duas tabelas não demonstra ocorrer uma relação significativa entre o uso de tipos de estratégias ou de enfoque estratégico com a frequência de uso políticas de comunicação, nos empreendimentos de turismo rural pesquisados.



Considerações finais

Verifica-se que a maioria dos empreendimentos de turismo rural pesquisados, no Rio Grande do Sul, ou seja, 48,50%, utiliza-se de apenas um tipo de política de comunicação. Constata-se a existência de uma preferência pelo uso da Política individual de Comunicação que é usada por 54,3% dos empreendimentos, seguida pela Política de uso estadual assinalada por 40,0% da amostra pesquisada. O uso predominante da Política individual de comunicação acarreta o impedimento do uso de alguns tipos de instrumentos de comunicação devido ao alto custo. Se os empreendimentos seguissem tendências internacionais como a verificada por Clarke (1996), poderiam ser utilizados de forma cooperativada certos tipos de ações ou instrumentos de comunicação, tendo seus custos rateados. Quanto ao volume de políticas usadas pelos empreendimentos, constata-se que 25,70% dos empreendimentos não utilizam nenhuma política de comunicação. O mesmo índice ocorre no uso de duas políticas simultaneamente. Nenhum empreendimento aparece usando mais de duas políticas.

A análise do cruzamento entre o uso de enfoques estratégicos e políticas de comunicação, demonstra que a Política individual somente não é empregada por empreendimentos que utilizam a Estratégia de seguidor. Chama a atenção que os índices de frequência, da Política individual, em relação ao uso de estratégias encontram-se quase sempre em índices iguais ou superiores a 50%. Ocorrendo exceção apenas na estratégia principal de Liderança em custos internos onde aparece com 33% e na estratégia complementar de Alianças/Cooperação onde surge com 40%.

Nota-se, também, que os empreendimentos que utilizam a estratégia principal de Crescimento do produto atual em mercados existentes destacam-se no uso da Política de uso estadual de comunicação, atingindo 75% de índice de frequência. Segue-se a esta a política estadual a estratégia desenvolvimento de novos produtos em mercados atuais, sendo utilizada por 60% dos empreendimentos que trabalham com esta estratégia.

Porém, ao se analisar o cruzamento entre os tipos de estratégias administrativas e as políticas de comunicação encontra-se uma grande dispersão entre os resultados obtidos. Nesta análise são detectadas estratégias que nem mesmo são utilizadas ou apresentam apenas uma organização utilizando-a; aspecto que não ocorre quando do uso dos grupos de enfoques estratégicos. Conclui-se, através da análise das tabelas que cruzam enfoque estratégico com



políticas de comunicação e dos tipos estratégicos com políticas de comunicação que não ocorre uma relação acentuada entre o uso de tipos de estratégias, ou de enfoque estratégico, com a frequência de uso de políticas de comunicação, nos empreendimentos estudados.

.A análise aqui apresentada não estabelece um padrão de conduta em termos gerais de empreendimentos de turismo rural, devendo novos estudos em outras regiões ser efetuados para buscar estabelecer se este comportamento também ocorre em outros empreendimentos localizados em outras áreas, seja do país ou mesmo de outros países. Contudo, permite um melhor entendimento do segmento e auxilia tanto os administradores dos negócios, como os responsáveis pelas ações governamentais, a tomarem decisões relacionadas tanto aos aspectos estratégicos como comunicacionais do segmento de turismo rural.



BIBLIOGRAFIA

- BUSBY, Graham; RENDLE, Samantha. The transition from tourism on farms to farm tourism. In **Tourism management**. V 21, 2000, pp. 635-642. Disponível na Internet <http://www.sciencedirect.com> 07 dez. 2000.
- BUTTLE, Francis. **Hotel and food service marketing: a managerial approach**. London: Cassell, 1997. 414p.
- CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre Comunicação empresarial**. 3ª ed. São Paulo: Best Seller, 1990. 265p.
- CANFIELD, Bertrand. **Relações Públicas: princípios, casos e problemas**. Volume 1 e 2. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1970.
- CLARKE, Jackie. Farm accommodation and the communication mix. In **Tourism Management**. V.17, No. 8, pp. 611-620, 1996. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com> >. Acesso em: 15 maio 2001.
- CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books, 1994. 245p.
- D'AVENI, Richard A. **Hipercompetição**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 410p
- DAHDÁ, Jorge. **Publicidad turística**. 2ª. Ed. México:Trillas, 1998. 146p.
- DAY, George S.; REIBSTEIN, Davis J.; GUNTHER, Robert. **A dinâmica da estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campos, 1999. 464p.
- ESPAÑA. Ministerio de Comercio Y Turismo. Secretaria General de Turismo – TURESPAÑA Instituto de Estudios Turísticos. **Manual del planificador de turismo rural**. Madri [199-] 166p
- FLEISCHER, Aliza; PIZAM, Abraham. Rural tourism in Israel. In **Tourism management**. V.18. N. 6. 1997, pp. 367-372. Disponível na Internet <http://www.sciencedirect.com> 07 dez. 2000.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 380p.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K **Liderando a revolução**. Rio de Janeiro: Campus, 2000. 336p
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada**. 2ª ed. São Paulo: Summus, 1986. 172p.
- LAURENT, Christiane; MAMDY, Jean-François O turismo rural na França. In ALMEIDA, Joaquim Anécio; RIEDL, Mário; FROEHLICH, José Marcos (organizadores). **Turismo Rural e desenvolvimento sustentável**. Santa Maria: Curso de Pós-Graduação em Extensão Rural/DEAER/UFMS, 1998. 190p. pp.127-138



LIEDKE, Enói Dagô (coord.). **Projeto de Extensão: Plano de Comunicação Organizacional das Pousadas de São José dos Ausentes**. Porto Alegre: FABICO/DECOM. 1999.

_____; COSTA, Benny Kramer. Estratégias de negócio e turismo rural: uma análise no setor de hospedagem no Rio Grande do Sul. IN **Anais do XXXVII CLADEA**, Porto Alegre, 22 a 25 de outubro de 2002.

LLOYD, Herbet; LLOYD, Peter. **Relações Públicas: as técnicas de comunicação no desenvolvimento da empresa**. Lisboa: Presença, 1984. 178p.

LUMSDON, Les. **Tourism marketing**. Tourism and hospitality management series. International. London: Thomson Business Press, 1997. 290 p.

MACMILLAN, Hugh; TAMPOE, Mahen, **Strategy and strategic management**. New York: Oxford University Press, 2000. pp. 12-28.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996. 272p.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000. 300p

OKUMUS, Fevzi; ROPER, Angela. A review of disparate approaches to strategy implementation in hospitality firms. In **Journal of Hospitality & Tourism Research**, V. 23, No. 1, fev. 1999. 21-39.

OLSEN, Michael D; ROPER, Angela. Research in strategic management in the hospitality industry. In **Tourism Management**. V 17 (1998) pp. 111-124. Disponível na Internet <http://www.sciencedirect.com> 07 dez. 2000.

PENTEADO, J. R. Whitaker. **Relações Públicas nas empresas modernas**. 2^a ed. São Paulo: Pioneira, 1978. 202p.

PORTER, Michael. O segredo é achar o seu lugar. In **Revista Exame**. São Paulo, 2 de outubro de 1991. pp. 84-86.

_____. **Estratégia competitiva**. 17^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 362p.

_____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 3^a. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 516p.

REICHEL, Arie; LOWENGART, Odd; MILMAN, Ady. Rural tourism in Israel: service quality and orientation. In **Tourism management**. V 21(2000) pp. 451-459. Disponível na Internet <http://www.sciencedirect.com> 07 dez. 2000.

RIBEIRO, Manuela. Turismo rural em Portugal. In ALMEIDA, Joaquim Anécio; RIEDL, Mário; FROEHLICH, José Marcos (organizadores). **Turismo Rural e desenvolvimento sustentável**. Santa Maria: Curso de Pós-Graduação em Extensão Rural/DEAER/ UFSM, 1998. 190p. pp.169-190



- RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Turismo do Estado **Projeto de Turismo Rural - Dados e planilhas diversas**. Porto Alegre: 2001.
- RIO GRANDE DO SUL. Secretaria de Turismo do Estado **Projeto de Turismo Rural - Dados e planilhas diversas**. Porto Alegre: 2001.
- SAMPIERI, Roberto Hernández, COLLADO, Carlos Fernández, LUCIO, Pilar Baptista. **Metodología de la investigación**. 2ª. Edición México: 1998, 502p.
- SCHNEIDER, Sergio; FIALHO, Marco Antônio Verardi. Atividades não agrícolas e turismo rural no Rio Grande do Sul. In: ALMEIDA, Joaquim Anécio; RIEDL, Mário. **Turismo rural – ecologia, lazer e desenvolvimento**. Bauru, SP: EDUSC, 2000. 266p. pp.15-50.
- SCHNEIDER, Sergio; FIALHO, Marco Antônio Verardi. Atividades não agrícolas e turismo rural no Rio Grande do Sul. In: ALMEIDA, Joaquim Anécio; RIEDL, Mário. **Turismo rural – ecologia, lazer e desenvolvimento**. Bauru, SP: EDUSC, 2000. 266p. pp.15-50.
- TRIBE, John. **Corporate strategy for tourism**. London: International Thomson Businss Press, 1997. 207p.
- WEY, Hebe. **O processo de Relações Públicas**. 2ª ed. São Paulo: Summus, 1983. 168p.
- WILCOX, Dennis L. AULT, Phillip. AGEE, Warren K. **Public relations strategies and tactics**. 4ª ed. New York: Harper Collins College Publishers, 1995. 696p.
- ZACCARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000. 244p.
- ZIMMERMANN, A. **Turismo rural: um modelo brasileiro**. Florianópolis: Ed. Do Autor, 1996. 67p.
- _____. Planejamento e organização do turismo rural no Brasil In ALMEIDA, Joaquim Anécio; RIEDL, Mário; FROEHLICH, José Marcos (organizadores). **Turismo Rural e desenvolvimento sustentável**. Santa Maria: Curso de Pós-Graduação em Extensão Rural/DEAER// UFSM, 1998. 190p. pp. 97-110

ⁱ Salienta-se que esta nomenclatura e este conceito de política de uso estadual diferem da Política Estadual de Comunicação estabelecida pelo Governo Estadual; trata-se do uso dos canais de comunicação oferecidos por este

ⁱⁱ Salienta-se que esta nomenclatura e este conceito de política de uso municipal diferem da Política Municipal de Comunicação estabelecida pelo Governo Municipal, trata-se do uso dos canais de comunicação oferecidos por este