

O planejamento estratégico no setor hoteleiro: uma análise sobre os hotéis-fazenda do Agreste em Pernambuco – Brasil

Strategic planning in hospitality sector: an analysis of the Hotels – Rural Tourism in the Agreste Region of Pernambuco

VIVIANE DA SILVA SOUZA * [vivianne.turismologa@gmail.com]

DANIELA MOREIRA DE CARVALHO ** [dmcoop@gmail.com]

MEDÉIA VERÍSSIMO S. DE ARAÚJO *** [medeia.v@gmail.com]

Resumo | Ao considerar-se a importância do planejamento estratégico nas organizações, o presente estudo tem como objetivo analisar a realização de planejamento estratégico nos meios de alojamento que integram a Associação Pernambucana de Turismo Rural e Ecológico (APETURR), assim como os possíveis benefícios que poderão advir dos mesmos. A recolha de dados está fundamentada por uma entrevista estruturada, realizada a sete gestores de hotéis - fazenda. Os resultados confirmam que o uso do planejamento estratégico pode, efetivamente, trazer benefícios para as empresas analisadas, mas para isso, os hotéis-fazenda necessitam de se munir de ferramentas mais precisas para que possam monitorizar, avaliar, formular cenários, interagir e posicionarem-se de uma forma mais coesa na intenção de gerar proveitos consideráveis e proveitosos do uso dessas ferramentas.

Palavra-chave | Turismo rural, planejamento estratégico, hotelaria

Abstract | When considering the importance of strategic planning in organizations, this study aims to analyze the performance of strategic planning in the lodging facilities in rural tourism, associated to Pernambuco Association of Rural and Ecological Tourism (APETURR), considering also its benefits. Data collection was done through structured interviews applied to managers of seven farm-hotels. The results confirm that using strategic planning could bring benefits to the companies analyzed, but for this, the farm-hotels need to improve their tools to monitor, evaluate, formulate scenarios, interact and positioning themselves in an attempt to generate effective results through strategic planning.

* **Doutoranda em Turismo** pela Universidade de Aveiro. **Mestre em Administração e Desenvolvimento Rural** pela Universidade Federal Rural de Pernambuco com projeto de pesquisa financiado pela CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de pessoal de Nível Superior, Brasil.

** **Doutora em Agronegócios** pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Professora** do mestrado em Administração e Desenvolvimento Rural da Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil.

*** **Doutoranda em Turismo** pela Universidade de Aveiro com projeto de pesquisa financiado pela CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de pessoal de Nível Superior, Brasil. Membro dos grupos de pesquisa CHT (Hospitalidade e Turismo) e EDUCTUR (Educação em Turismo) da Universidade Federal de Pernambuco.

Keywords | Rural tourism, strategic planning, hospitality

1. Introdução

A indústria global de turismo registou um crescimento significativo desde 1996 (Chin, Wub & Hsiehc, 2013). Em 2014, segundo a Organização Mundial do Turismo (OMT), atingiu um valor recorde de um bilhão de turistas que cruzaram as fronteiras internacionais. Este dado ratifica o facto de a indústria do turismo se ter tornado uma importante fonte de divisas e receitas para muitos países. Por esta razão, o turismo desempenha um papel fundamental no desenvolvimento económico de um país (Chin et al., 2013). No Brasil, por exemplo, constata-se de um modo generalizado, o otimismo dos empresários em relação à perspetiva de evolução que se relaciona com a faturação dos meios disponíveis de alojamento ao longo dos últimos anos (Ministério Do Turismo, 2013).

Adjacente à componente económica, que o turismo traz como benefício para um destino, existe outra vertente, bastante determinante, que está a gerar uma maior competitividade no setor, sendo que este elemento está interrelacionado com a importância dada à procura da inclusão do turista na realidade do ambiente que visita, tornando-se mais explícita a forma como os lugares e as pessoas interagem. Esta tendência afasta-se da forma clássica como se gerava este relacionamento, na qual o turista permanecia distante dos lugares que visitava, assumindo um papel de mero observador da realidade que o rodeava (Miranda, 2008). Neste contexto, alguns segmentos do turismo, como é exemplo o turismo rural, destacam-se desta filosofia tradicional por exporem o turista à interação com o local que visitam, o que colabora para a formação dos produtos turísticos com o intuito de fazer um maior apelo à identidade cultural e conservação do meio ambiente, dando origem, com esta forma de agir, a novas segmentações: o agro-

turismo, o turismo verde e o ecoturismo (Miranda, 2008). Estas novas modalidades, que emergem dentro do espaço rural, contribuem para incitar o empreendedorismo e a profissionalização de pequenos negócios no seio rural.

O Instituto de Pesquisa do Turismo Rural - IDESTUR (2013) detetou uma percentagem de maior crescimento no número de empreendimentos e consumidores no âmbito do turismo rural brasileiro nos últimos anos. Porquanto, a Organização Mundial do Turismo (2012) estimou que pelo menos 3% de todos os turistas a nível mundial fazem as suas viagens para o ambiente rural, sendo uma das potenciais atividades em ascensão nas próximas décadas. Com um crescimento anual de aproximadamente 6%, este segmento do turismo responde positivamente a esta nova tendência global, na qual o turista deseja não ser apenas um mero expectador de sua viagem, mas sim o protagonista que vivencia, efetivamente, a cultura e a experiência dos novos destinos que visita. Perante este cenário, a oferta turística necessita posicionar-se em conformidade com as exigências deste novo mercado. Isto é, impera a necessidade de compreender estes novos comportamentos, hábitos, preferências, desejos e necessidades para que consiga delinear novas estratégias que se ajustem à oferta existente para que esta permaneça atualizada e inovadora diante dessa nova realidade. Neste contexto, o planeamento estratégico apresenta-se como uma ferramenta de apoio indispensável a todo este processo em franca ascensão.

Na esfera regional, o Turismo Rural de Pernambuco está em ascensão. Segundo a Associação Pernambucana de Turismo Rural e Ecológico - APETURR (2014) ocorreu um aumento de 63% no número de dormidas de 2012 para 2014. Neste mesmo período, deu-se um incremento de 91% no

número de empregos gerados pelos 20 associados da APETURR. Porquanto, 60% dos empreendimentos empregam exclusivamente pessoas pertencentes ao seu município e 40% dos empreendimentos estão entre os cinco maiores empregadores do mesmo, representando 17% de aumento em relação a 2012. Outro dado que importa referenciar é a capacitação de empregados, cerca de 90% e no que diz respeito a projetos sociais, 45% dos empreendimentos têm projetos com as comunidades do município. No entanto, Romeiro (2006) explica que apesar da evolução positiva da oferta e da procura, o “*Turismo Rural*” enfrenta, em algumas zonas, uma série de obstáculos. Estas contradições, em grande parte, relacionam-se com as características que as empresas de Turismo Rural possuem, da própria natureza e dos territórios onde desenvolvem os seus negócios, restringindo desta forma o potencial competitivo da sua atividade.

Com base nos dados expostos, o crescimento do Turismo Rural no que concerne a níveis locais, regionais e globais, traz impactos positivos para a economia e para a experiência do turista. Contudo, ainda existe a necessidade de se efetuar uma estruturação do segmento, não só com o objetivo de fortalecer o setor, de acordo com Miranda (2008), mas também emerge a obrigação de fazer crescer esta atividade com estratégias de gestão assertivas, através de planeamentos sistêmicos e dinâmicos, visando uma curva de crescimento positiva a longo prazo.

Nesse contexto, o objetivo do presente estudo é de analisar a realização de planeamento estratégico nos hotéis-fazenda e, inerente a este, os possíveis benefícios. Para tal, será desenvolvido um estudo nos hotéis-fazenda de Pernambuco associados à Associação Pernambucana de Turismo Rural e Ecológico (APETURR), através de uma pesquisa exploratória cujo objetivo é fazer uma abordagem qualitativa. Neste artigo, adjacente à parte introdutória, segue-se o referencial teórico utilizado no estudo, apresenta-se a metodologia aplicada, a análise dos dados e resultados e elaboram-se refe-

rências e considerações finais.

2. Observações sobre o planeamento estratégico

De acordo com a literatura (Okumus, 2002; Aldehayat, 2011) entre 1960 e 1970, o autor mais citado na temática de estratégia e planeamento era H. Igor Ansoff. Posteriormente outros autores como Mintzberg destacaram-se também nesta área de estudo. Este autor argumenta que o planeamento pode ser uma atividade onde podem ocorrer modificações analíticas, sendo que, pode ser estruturalmente incompatível com a formulação de estratégias eficazes, uma vez que, se trata de um ato que requer uma parte síntese significativamente criativa (Brock & Barry, 2003). Sob outro ponto de vista, Batman e Snell (1998) explicam que o planeamento é um processo consciente e sistemático da tomada de decisões sobre objetivos e atividades, que uma organização procurará para o futuro. O ato de planear não constitui uma resposta informal ou casual a uma crise, mas sim um reforço que possui um propósito, sendo que este é liderado e controlado por administradores, mas, na maioria das vezes, recorre ao conhecimento e experiências dos empregados da organização.

Para Oliveira (1994, p. 43-46) o planeamento subdivide-se em três tipos:

- Planeamento estratégico: relaciona-se com os objetivos a longo prazo e com a maneira como as ações serão empreendidas para alcançar os objetivos predefinidos, sendo que, estes afetam a empresa como um todo, estabelecendo o rumo a ser seguido pela mesma. Este planeamento é da responsabilidade dos cargos que ocupam o mais alto nível na pirâmide empresarial;
- Planeamento tático: relaciona-se com os objetivos a curto-prazo e com o modo como

estes vão ser implementados, sendo que geralmente, afetam somente uma parte da empresa. É desenvolvido pelos cargos de nível inferior da pirâmide empresarial e tem como finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a concretização dos objetivos previamente definidos e estabelecidos;

- **Planeamento operacional:** refere-se à formalização dos objetivos, principalmente através de documentos escritos, de metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Atuam com base em planos de ação ou operacionais e correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planeamento tático.

Assim sendo, o planeamento estratégico envolve a tomada de decisão sobre os objetivos e estratégias a longo prazo, contudo, impera explicitar que nem todo planeamento a longo prazo é estratégico (Silveira, 2011). Normalmente, um processo de planeamento formal direciona-se a um conjunto de metas e planos, previamente estabelecidos, que são adequados e viáveis numa determinada circunstância. Aldehayyat (2011) expõe que o uso do planeamento é determinado pelo tamanho da organização, uma vez que este está correlacionado com a formalização e é um forte condutor de dependência para a utilização de procedimentos formais. Incluem o planeamento estratégico formal, a fim de melhorar o controle, dado que o aumento do tamanho da organização acarreta, intrinsecamente, complexidade organizacional. No entanto, a utilização do planeamento estratégico formal deixou de ser um privilégio das grandes organizações, pois a popularização desta ferramenta em micro e pequenas empresas tornou-se crescente nos últimos anos. Porquanto, em algumas organizações os passos de geração, avaliação e seleção de soluções viáveis e as alternativas definidas conduzem a cenários de planeamento, ou seja, o administrador desenha e adequa os objetivos e a planificação do

programa ao cenário que considere mais provável de acontecer no futuro (Batman & Snell, 1998).

Intuindo cenários mais assertivos, é acionada uma outra ferramenta complementar ao planeamento estratégico que é a análise SWOT (Strengths - Forças, Weaknesses - Fraquezas, Opportunities - Oportunidades e Threats - Ameaças). Esta é uma ferramenta de desenvolvimento estratégico que compara as forças e as fraquezas com as oportunidades e ameaças (Certo, 2003), sendo que, as primeiras variáveis referem-se aos fatores internos e as segundas aos externos, sendo estes incontroláveis (Silveira, 2011). Assim, a análise SWOT objetiva que os gerentes revejam, criteriosamente, essas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, delineando uma estratégia útil para garantir o sucesso da organização (Certo, 2003).

Feita a análise do ambiente externo e dos recursos internos, os tomadores de decisão estratégica possuem a informação de que necessitam para formular as estratégias empresariais, as quais se dividem em três níveis: empresarial, funcional e operacional (Batman & Snell, 1998). Barroso (2005) demonstra que existe uma diversidade de parâmetros utilizados pelas empresas, na qual para definir suas estratégias, as mesmas podem partir de análises de experiências vitoriosas do passado, análise de situações e até expectativas de tendências futuras, não estando excluído o uso de estratégias emergentes. No entanto, a principal ilação identificada por Aldehayyat (2011) indica que as empresas estudadas prestam mais atenção à análise externa e concentram-se menos nos fatores internos, tais como capacidade interna, o desempenho passado e as razões que inviabilizaram o alcance dos objetivos estabelecidos. Assim sendo, o foco no ambiente externo não é suficiente para que uma organização possa almejar uma vantagem competitiva. É aconselhável que esta verificação incida sobre os fatores estratégicos internos para que consigam alcançar vantagem competitiva.

As vantagens competitivas são criadas por atos inovadores e podem advir de amplos aspetos: redu-

ção de custos, diferenciação do produto e inovação em serviços, desenvolvimento da imagem da empresa e de sua marca e formas eficientes de comercialização que geram vantagens de diferenciação (Porter, 1991). Na demanda dessas vantagens, o planeamento estratégico é uma técnica fundamental (Coelho et al., 2012) para a obtenção do sucesso empresarial.

Silveira (2011) complementa o anteriormente explanado, dizendo que o planeamento estratégico deve ser utilizado para efetuar uma autoanálise da própria empresa. Deverá ser também utilizado para projeção de cenários futuros, permitindo uma visão global de mercado e definindo uma posição estratégica para que consiga acompanhar e ter sucesso no mercado competitivo. O desenvolvimento económico do turismo requer um planeamento criterioso e cuidadoso para que se possam atingir os objetivos implícitos ou explícitos à sustentabilidade do desenvolvimento. Contudo, a empresa pode assumir duas posturas: a pró-ativa ou a reativa relativamente à teoria do caos para que possa desenvolver estratégias que garantam e iniciem o desenvolvimento desejado. A primeira postura requer uma compreensão profunda e minuciosa, não apenas da economia local e de suas estruturas, limitações e pontos fortes, mas também dos efeitos prováveis dos fatores externos, e da forma como eles podem influenciar o processo local de desenvolvimento. A segunda postura baseia a sua atuação na premissa de que existem demais variáveis, interna e externamente, adjacentes ao ato de planejar (Cooper, 2007).

Essas variáveis não podem ser controladas nem previstas com níveis suficientes de precisão. Assim sendo, é preferível para as organizações desenvolvam esquemas reativos para que sejam capazes de atender ao inesperado, ao invés de optarem por um caminho pró-ativo que é, conseqüentemente,

mais indeterminado. Se as empresas, pura e simplesmente, optarem por soluções reativas estão a abandonar a perspectiva de aperfeiçoar o desenvolvimento do turismo (Cooper, 2007).

Considerando as observações quanto ao planeamento estratégico, buscar-se-á ao longo deste trabalho, relacionar os resultados apresentados aos conceitos aqui explanados.

3. Planeamento estratégico no setor hoteleiro e isomorfismo

Na procura pelo entendimento da utilização do planeamento estratégico no setor hoteleiro têm-se efetuado pesquisas pertinentes ao tema, que abordam com frequência assuntos relacionados com a análise ambiental e com o nível de formalização do planeamento e controle estratégico. O **quadro 1** mostra uma síntese de algumas pesquisas acerca do planeamento estratégico no setor hoteleiro a partir de 1996.

De acordo com os artigos revistos, na prática, a maioria dos hotéis pesquisados demonstram possuírem planeamentos estratégicos informais, contudo, algumas empresas tinham também planeamentos formais. Outro dado comum, nos resultados das pesquisas supracitadas, foi que a informalidade do planeamento estratégico pode ser relacionada com o fator de desinteresse na ferramenta por parte dos gestores, que muitas vezes alegaram não utilizar esta ferramenta por ser de pequena dimensão. Destaca-se, também, que as estratégias adotadas pelos gestores de alguns hotéis, apresentaram um caráter reativo, ou seja, as suas ações estratégicas foram apenas adotadas após estar comprometida a posição no mercado em relação aos demais concorrentes, e a própria rentabilidade das suas organizações.

Quadro 1 | Estudos sobre planeamento estratégico em empresas hoteleiras

Autor e ano	Metodologia	Temática	Principais Resultados
Phillips (1996)	Modelo multidimensional de 11 variáveis / pesquisa exploratória /os dados foram obtidos a partir de 63 unidades hoteleiras, representantes de 8 redes hoteleiras.	Relação entre planeamento estratégico e desempenho empresarial.	As características-chave do PE, a sofisticação, a participação e a formalidade foram positivas, e na maioria dos casos, apresentaram relacionamentos significativos para sete indicadores de desempenho do negócio.
Peters & Buhalis (2004)	Levantamento sobre pequenas empresas familiares na área da indústria hoteleira. Foi realizado nos Estados de Salzburg e do Norte Tirol (Áustria). Foram investigadas 240 empresas familiares.	Empresas hoteleiras familiares: planeamento estratégico e a necessidade de educação e formação.	Compreender os benefícios de "profissionalização" das empresas familiares, por meio de capacitação abrangente. Ajudará os hotéis familiares a identificar a sua estratégia, vantagem competitiva e a desenvolver o seu plano estratégico no sentido de atingir seu pleno potencial.
Aldehayyat (2011)	Os dados foram recolhidos através de um questionário de hotéis jordanianos em duas cidades: Petra e Aqaba.	Características organizacionais e a prática da estratégica de planeamento em hotéis jordanianos.	Os resultados indicam que os hotéis jordanianos se envolvem com o processo de planeamento estratégico, usando um número de técnicas próprias e que a natureza deste acoplamento é afetada pela capacidade organizacional.
Silveira (2011)	Utilizou-se um questionário fechado como instrumento de recolha de dados, num estudo de carácter quantitativo com 29 meios de hospedagens.	Analisar o nível de formalização do planeamento estratégico dos meios de alojamento.	A maioria das empresas entrevistadas demonstrou possuir planeamentos estratégicos informais, mas foram encontradas empresas com planeamentos formais, bem como instituições sem qualquer tipo de planeamento. A informalidade do PE pode ser relacionada com dois fatores. O primeiro fator é o desinteresse na ferramenta por parte dos gestores, que muitas vezes alegaram não a possuírem por serem de pequena dimensão.

Autor e ano	Metodologia	Temática	Principais Resultados
Carvalho et al. (2012)	Estudo com 170 gestores de hotéis/ dados tratados através de equações estruturais.	Relacionar as dimensões do ambiente organizacional e o seu desempenho, medido pela orientação estratégica.	Relacionamento positivo entre a orientação empreendedora e o desempenho, que advém negativo entre a orientação conservadora e o desempenho.
Cvelbar & Dwyer et. al (2013)	Os fatores de desempenho do Seven Hotel foram estabelecidos em todo o triple bottom line, usando o fator importância para o desempenho da análise (IPA).	Uma análise dos fatores de sustentabilidade revela a sua importância para o desempenho e para o planeamento da estratégia a longo prazo em hotéis na Eslovénia.	A importância do planeamento para as operações de negócios sustentáveis através de novas práticas de gestão orientadas para a sustentabilidade não pode ser sobrevalorizada. A monitorização de práticas de gestão com base em indicadores de desempenho e medidas de linha de base está a tornar-se uma componente cada vez mais influente nas operações de turismo.

Fonte: Elaborado pelas autoras baseado em (Cancellier & Jara, 2012)

Contudo, a predominância da administração familiar nos empreendimentos hoteleiros no Brasil apresenta uma reação por parte destes, no que diz respeito a uma mais adequada preparação administrativa e ao emprego de ferramentas de gestão, nas quais seja possível efetivar um reconhecimento de seu ambiente interno e externo onde se inserem as suas empresas e que proporcione uma melhoria nas suas competências a fim de se tornarem organizações mais competitivas (Ávila & Junior, 2006). Contudo, uma análise detalhada sobre o ambiente externo não é suficiente para que a organização consiga alcançar uma vantagem competitiva. Os fatores estratégicos internos também devem ser levados em consideração. Adjacentemente, a problemática relacionada com o pouco uso do planeamento estratégico nas empresas, interrelaciona-se com o isomorfismo, sendo este entendido como um tópico importante abordado na literatura. Gimenez, Hayashi & Grave, (2007) apresentam a utilização de processos isomórficos como sendo a homogeneização de processos organizacionais, que neste caso, se apresentam ao nível estratégico entre as

organizações, constituindo-se como um ato classificado em três tipos: **isomorfismo regulador ou coercitivo** - o processo que ocorre como resultado das exigências impostas externamente, tais como, regulamentação governamental; **isomorfismo mimético** - onde as organizações imitam as outras, uma vez que apresentam um histórico de sucesso; e **isomorfismo normativo** - que descreve as organizações que naturalmente estão em conformidade com o contexto de sua indústria através do desenvolvimento de práticas de gestão normais (Pillay, Reddy, & Morgan, 2016; Dimaggio & Powell, 1983). No setor do turismo o **isomorfismo mimético** é mais comumente identificado, pois tem como premissa a incerteza, a qual se caracteriza como uma força poderosa que encoraja a imitação, podendo, no entanto, as organizações virem a adotar outras organizações como modelo, quando percebem que estas são mais bem-sucedidas (Dimaggio & Powell, 1983). Outra situação que demonstra o **isomorfismo dinâmico** e que se reveste de relevância crescente tem como causa principal, em parte, a ampliação do uso da *internet* que está or-

ganizado em grupos fragmentados de *stakeholders* para a ação coletiva, por exemplo (Dutta, 2016).

Para ratificar o reconhecimento do ambiente por parte da organização, Bridi (1998), num dos seus estudos, objetou investigar as mudanças que ocorreram no Hotel Faial em Florianópolis- SC, sob o foco da perspectiva institucional. O autor constatou que o ambiente externo corresponde ao campo organizacional e exerce forte pressão sobre as organizações. Por isso, o campo organizacional, que tem reconhecido destaque na teoria institucional, tende a conduzir seus integrantes à homogeneidade das práticas organizacionais. Posto isto, ficou explícito na pesquisa que o campo organizacional da hotelaria, exerceu pressões na organização, sendo que, esses fatores que pressionaram o hotel geraram mudanças e, ficou explícito que baseia a sua atuação nos preceitos da homogeneidade relacionados com as perspectivas isomórficas de DiMaggio & Powell (1983).

Igualmente, Gimenez et al., (2007) explana na sua pesquisa a utilização de processos isomórficos, ou seja, a homogeneização de processos organizacionais, que neste caso, interagem ao nível estratégico entre organizações. Ainda no estudo de Bridi (1998) as perspectivas isomórficas foram identificadas isoladamente em quatro períodos, classificados como estratégicos pelo hotel, entre eles: estratégia para competir no segmento da hotelaria em Florianópolis e estratégia para competir no segmento de negócio. Comumente, a esta situação, o resultado obtido revelou que as ocorrências mais frequentes de isomorfismo constatadas foram relativas às perspectivas miméticas, isto é, baseadas nas indecisões recorrente do ambiente, observação e cópia de peculiaridades de organizações tidas como exemplo de sucesso.

Essas imitações dos modelos organizacionais acontecem, na maioria das vezes, por causa da rotatividade de funcionários, *benchmarking*, consultorias, entre outros (Dimaggio & Powell, 1983). A pesquisa de Gimenez et al. (2007), na qual foi constatada que a posição estratégica em que

as empresas se encontravam, indicou a existência de isomorfismo para 64% das empresas analisadas, ao invés que, a posição estratégica futura elevou esse valor percentual para 86%. Este dado explica que o setor hoteleiro já está influenciado por procedimentos isomórficos e estes apresentam-se em conjuntura crescente no setor.

4. Metodologia

Para a elaboração do corpo teórico deste artigo, efetuou-se uma procura nas bases de dados das Publicações Científicas Scopus, B-on e Capes. As pesquisas foram feitas no decorrer de um dia, no mês de março de 2013 e atualizadas em junho de 2016, utilizando as palavras-chave “planeamento estratégico”, “planeamento *estratégico e hotelaria*”, “planeamento e turismo” e “*isomorfismo e turismo*”. A utilização destes termos - chave intuitiu a identificação dos artigos direcionados para a temática em questão no presente estudo.

A pesquisa efetuada é de natureza exploratória-descritiva que objetiva fazer um tipo de levantamento por corte transversal, uma vez que procura recolher dados através da realização de entrevistas semiestruturadas. A amostra foi estudada uma única vez, sem a investigação de sua evolução no tempo (Gil, 2010). A recolha de dados orientou-se pela metodologia da pesquisa qualitativa, onde ocorre a ‘seleção intencional’ dos participantes ou dos locais que melhor ajudarão o pesquisador a empreender o problema e a questão de pesquisa (Creswell, 2007).

Para o direcionamento da pesquisa, definiu-se como unidade de análise os Hotéis-Fazenda, localizados na Região Agreste de Pernambuco. A seleção da amostra envolveu os seguintes critérios de inclusão:

1. Os Hotéis-Fazenda que fazem parte desta pesquisa devem fazer parte da Associação

Pernambucana de Turismo Rural e Ecológico (APETURR);

2. Devem possuir *sítes* bem estruturados;
3. A sua localização deve ser num destino turístico consolidado, neste caso concreto, a Região Agreste e devem atender o mínimo de 20 UHs;

Como forma de acesso aos hotéis pesquisados, fez-se, necessariamente, um contato prévio com a Presidente da APETURR, solicitando uma autorização formal dos Hotéis-Fazenda que se enquadrassem nos critérios supramencionados. Os cinco Hotéis-Fazenda que se enquadravam nos critérios estabelecidos mostraram-se disponíveis a participar nesta pesquisa. Após ter sido concedida a autorização de todos os gestores das unidades hoteleiras, a investigadora prosseguiu com a pesquisa.

A Associação Pernambucana de Turismo Rural, Ecológico e Interiorano - APETURR - é um órgão que associa, congrega e representa os proprietários e empreendedores de equipamentos turísticos no espaço rural do Estado de Pernambuco. A APETURR foi fundada em 13 de maio de 2002, tendo a sua constituição originado da necessidade de congregar esforços em prol do desenvolvimento de uma modalidade de turismo até então, pouco explorada na região: o Turismo Rural. Pernambuco tem um total de 16 Hotéis-Fazenda, em conformidade com uma pesquisa efetuada no site da Empresa de Turismo do Estado de Pernambuco (EMPETUR). Pela dificuldade de acessibilidade a todos os Hotéis-Fazenda do Estado escolheu-se como amostra os Hotéis-Fazenda e Pousadas Rurais associados à APETURR, sendo esta, a única entidade que representa o setor turístico no Estado de Pernambuco. Esta Associação possui 13 unidades hoteleiras das quais 5 são caracterizadas como Hotel-Fazenda e 4 como Pousadas Rurais. Nesta pesquisa serão analisados apenas os meios de alojamento que, de acordo com o Ministério do Turismo (2013), são:

- Empreendimentos ou estabelecimentos, independentemente de sua forma de constituição, destinados à prestação de serviços de alojamento temporário, bem como outros serviços necessários aos seus usuários, intitulados de serviços de alojamento, mediante a adoção de um instrumento contratual, tácito ou expresso e cobrança de diária.

A técnica de pesquisa utilizada para a recolha de dados foi elaborada a partir de entrevistas semi-estruturadas com os gestores dos estabelecimentos associados à APETURR que possuem serviços de alojamento. Além dos estabelecimentos com alojamento existem, também, aqueles que possuem atividades turísticas no meio rural para uso durante o dia (*Day Use*), mas que não oferecem a opção dos clientes puderem pernoitar. A entrevista semi-estruturada baseia-se na utilização de uma interlocução, como instrumento de recolha de informações, que garante que a mesma pergunta será feita da mesma maneira a todas as pessoas que forem inquiridas (Gil, 2010).

O guião da entrevista foi elaborado a partir da revisão de literatura explanada no presente estudo. A APETURR possui atualmente 13 associados, dos quais 9 dispõem de meios de alojamento e foram selecionados para fazer parte da amostra, porém, em 2 estabelecimentos não foi possível obter contato tendo sido retirados da amostra, restando 7 empreendimentos (vide imagem 1) disponíveis para a realização das referidas entrevistas.

Foram elaboradas entrevistas para os gestores dos hotéis-fazenda, que englobavam 3 blocos em formato semiestruturado, distribuídas da seguinte maneira: a primeira seção procurava identificar se o meio de alojamento possuía algum tipo de planeamento e se era do tipo estratégico. A segunda seção visa saber informações relativamente à análise ambiental do meio de alojamento. A terceira seção procurou medir se existiam características isomórficas e se ocorreram mudanças advindas do planeamento estratégico nos hotéis pesquisados.

para o estudo. As entrevistas tiveram por base sete gestores do turismo rural, associados da APE-TURR, no mês de junho de 2013.

5. Resultado e discussões

Os resultados da pesquisa são apresentados em quatro partes: na primeira descrevem-se as características dos inquiridos e dos hotéis estudados vide tabela 2, na segunda são analisados os dados relativos à existência de planeamento estratégico. A terceira sessão apresenta os dados sobre a análise

ambiental do meio de alojamento. A quarta analisa as implicações do planeamento e se ocorreram mudanças relacionadas com o planeamento estratégico nos hotéis pesquisados.

5.1. Caracterização dos hotéis

O número de hotéis-fazenda não é extenso, mas apresentam-se bastante heterogêneos entre si, impedindo um tratamento estatístico dos dados. Desta forma, as informações serão descritas de forma a explicitar a amplitude dos dados e, portanto, a heterogeneidade existente.

Quadro 2 | Características dos hotéis

	Hotel A	Hotel B	Hotel C	Hotel D	Hotel E	Hotel F	Hotel G
Tempo de funcionamento em anos	4	5	11	28	11	4	20
Quantidade De Proprietários	2	2	2	5	6	2	3
Quantidade De Funcionários	14	50	12	220	40	11	22
Localização em Pernambuco	Bezerros	Sairé	Bezerros	Gravatá	S. Benedito do Sul	Bonito	Saloá
Quantidade de apartamentos- (UH)	22	30	19	88	22	6	20

Fonte: Recolha de dados (2013)

Relativamente ao tempo de funcionamento, dois hotéis pesquisados têm mais de 20 anos, ou seja, já estão bem estabelecidos na região, outros dois hotéis têm 11 anos de funcionamento e os remanescentes (3 hotéis) tem entre 4 e 5 anos de existência, indiciando vários estágios de consolidação dos hotéis na região. Nos municípios de Bezerros, Gravatá e Bonito localizam-se 4 dos 7 hotéis, sendo que, são municípios que têm uma vasta experiência turística no estado de Pernambuco, especialmente no **turismo interior** com privilégio de serem regiões de clima ameno e belezas naturais na área adjacente. Os outros hotéis localizam-se fora do circuito tradicional de turismo, porém, observa-se que têm atributos locais (dentro da propriedade)

de relevância e que primam pelo cuidado que têm com a valorização da vida no interior.

Observa-se na amostra, um hotel de grande fluxo com 220 funcionários e 88 apartamentos, e também hotéis de pequena dimensão com 11 funcionários e 6 dormitórios, sendo que, estes configurando os extremos de observação que os rodeia. Os outros hotéis têm em média 28 funcionários e 23 apartamentos. As médias, ao desconsiderar os extremos referenciados ficam mais adequadas, uma vez que essas amplitudes distorceriam a realidade, por isso optou-se por retirar da pesquisa os que estão na maior e na menor amplitude. Estes hotéis são administrados pelos proprietários e caracterizam-se como uma empresa familiar, tendo

2 a 6 proprietários. Todos estes hotéis estão situados no agreste setentrional pernambucano.

Todos os hotéis intervenientes no nosso estudo proporcionam alguns equipamentos de lazer, tais como: piscina, sala de jogos, passeio a cavalo, trilhos, entre outros. e etc. Os gestores explicam como procura turística para os seus hotéis os seguintes segmentos de turismo: 1.º - lazer, 2.º - ecoturismo, 3.º - descanso, 4.º - eventos e 5.º - aventura. O lazer relativamente à procura posiciona-se em primeiro lugar, confirmando os dados da OMT apresentados na introdução desta pesquisa, referentes ao crescimento onde se aponta o crescimento anual do turismo rural e uma nova tendência do turismo direcionada para a experiência e vivência da viagem.

Os gestores possuem perfis distintos uns dos outros, o que beneficiou o estudo devido à diversidade de visões relativamente ao objeto do tema estudado. Impera ressaltar que: são todos empreendedores de hotéis-fazenda da região agreste, participaram na pesquisa 4 gestores do género feminino e 3 do género masculino, com idades compreendidas entre 45 e 62 anos. Contudo, apenas 1 dos 7 gestores é licenciado em turismo e 2 deles são administradores, os outros não possuem formação académica superior.

5.2. Gestão dos hotéis

O planeamento é a base da gestão organizacional, sendo que, permite projetar e programar ações que intuem viabilizar melhorias na qualidade e na rentabilidade da empresa. Saber planear e possuir uma rotina de planeamento é um fator essencial na profissionalização da gestão dos empreendimentos turísticos. Todos os empresários entrevistados afirmam possuir algum tipo de planeamento, porém mais da metade são informais e realizados pelos próprios gestores com eventual consulta dos seus colaboradores. Sendo assim, ratificam-se os resultados identificados por diversos autores (Bar-

roso, 2005; Oliveira et al., 2009; Silveira, 2011) em que o planeamento informal apresenta destaque na forma de gestão de empreendimentos turísticos, muitas vezes justificado pelo tamanho da organização, que quando é pequena, se vê desobrigada de ações mais elaboradas de gestão.

Também, para os gestores que confirmaram ter planeamento, procurou-se identificar o seu tipo, considerando o planeamento estratégico como aquele que define objetivos de longo prazo e é realizado pelos níveis mais altos da hierarquia da administração, ou seja, pelo nível estratégico (Oliveira, 1994). De acordo com a percepção dos gestores verificou-se que menos da metade dos estabelecimentos possuem planeamento estratégico. Contudo, reconhece-se que o planeamento estratégico, na sua essência, deve visar o cumprimento de outros aspetos. Silveira (2011) reforça, nas suas explanações, que é importante deixar explícito que nem todo o planeamento de longo prazo é estratégico. Porquanto, é necessário delinear objetivos e ações que possam ser alcançados e que afetam a empresa como um todo, estabelecendo o rumo a ser seguido pela organização (Oliveira, 1994), com planos de ação inter-relacionados e estruturados de uma maneira mais sistémica. Perante os resultados, a maioria dos gestores que não possui planeamento do tipo estratégico diz não o fazer por escassez de tempo, profissionalismo e elevado custo da ferramenta inerente a este planeamento. A primeira realização do planeamento com o uso dos instrumentos de diagnóstico (Matriz Swot, Matriz BCG, Análise de Ambiente dentre outros) e tomada de decisão (Diagrama de Espinha de Peixe, Gestão de projetos etc.) pode causar alguma estranheza e requerer o conhecimento técnico da administração, contudo, após a primeira utilização é possível dominar a execução da técnica e refazer avaliações e usos periódicos com mais autonomia e com um importante processo de aprendizagem organizacional. O uso de consultorias pontuais ou de capacitações específicas para este fim, por parte dos gerentes, poderia viabilizar o aumento do uso

efetivo do planeamento nestas organizações.

Apesar das dificuldades apresentadas e do planeamento estratégico, de uma forma sistemática, não fazer parte da gestão dos hotéis em análise, algumas ações foram apontadas pelos entrevistados como sendo resultantes de um suposto planeamento estratégico, tais como: participar em reuniões do sector num âmbito local, ouvir as reclamações da comunidade e implementar soluções de acordo com o que ouviram, relacionarem-se com os concorrentes, realizar formações para os colaboradores e fomentar parcerias com as empresas do setor, foram algumas das ações citadas pelos gestores como características de planeamento informal identificados no presente estudo.

Quando questionados sobre os motivos que os levaram a realizar planeamento estratégico a maior parte dos inquiridos que utilizam a ferramenta, disse que utilizou a mesma por causa da “ampliação na participação do mercado” e apenas um menciona ser por causa da antecipação à concorrência. Este resultado condiz com os achados de Silveira (2011), quando explica que o planeamento estratégico contribui para que as empresas consigam ter uma visão global de mercado e uma melhor definição de posicionamento estratégico para se manterem competitivo no mercado. Logo, o fato de intuírem uma antecipação à concorrência, realizando ou implementando a ferramenta de planeamento estratégico é uma ação assertiva para os gestores, pois, esta atitude garante ações planeadas na intenção de gerar diferenciação e manter-se competitivo no mercado.

Um número significativo de entrevistados, afirmou possuir objetivos claros relativamente aos seus planeamentos estratégicos e, quando questionados sobre o prazo disseram que sofria alterações anualmente. Ou seja, os objetivos são repensados num curto prazo, caracterizando-se como planeamento tático e não como estratégico, situação esta que foi confirmada pelos gestores. Depois de questionados relativamente aos objetivos, um deles descreve o objetivo com “.... Ganhar muito dinheiro.....”, ou-

tro como “... aumentar a faturação...”. Com estas respostas fica explícito que os objetivos dos hotéis não são pensados e/ou formulados para que abranjam o empreendimento como um todo, mas sim, apenas parte do empreendimento, aquela que os gestores consideram mais importante, neste caso é a área financeira.

Relativamente à contratação de mão de obra especializada, para realização do planeamento estratégico, pouco mais de metade dos empresários assume não pretender contratar devido à falta de tempo e ao alto custo que esta acarreta para a empresa. Os gestores que afirmaram que já contrataram e pretendem contratar foram confrontados com a questão de saber se a empresa contratada era responsável por todo o planeamento sem a participação dos gestores e, os mesmos, confirmaram realizar o planeamento em conformidade com as opiniões dos consultores. O resultado apresenta uma incipiente conscientização por parte de alguns gestores relativamente à participação no processo de planeamento junto de um consultor e, isso quando não ocorre em muitos casos, garante o insucesso da ferramenta.

5.3. Análise do ambiente

Para esta pesquisa, outro dado importante foi sobre a análise do ambiente, onde menos de metade dos entrevistados afirma que nem todos os colaboradores conhecem os objetivos e metas delineados pela empresa. Talvez isso aconteça pela não inclusão dos funcionários, por parte dos gestores, na elaboração do planeamento, dificultando com esta atitude o enquadramento e a realização das ações planeadas pelos mesmos. O envolvimento dos colaboradores com as metas e objetivos da organização, com a partilha da missão e da visão organizacional, bem como na realização do planeamento participativo tem originado ganhos nas organizações, especialmente, naquelas que colocam os seus colaboradores em contato com o público fi-

nal, como é o caso dos hotéis-fazenda, pois mesmo aqueles funcionários que lidam com a atividade rural irão, inevitavelmente, conviver com os hóspedes durante seu dia-a-dia nas lides rurais. Quando um colaborador conhece os objetivos organizacionais sabe como se deve posicionar no quotidiano das atividades das organizações, mas também é-lhe indicado um rumo relativamente à ocorrência de situações novas, onde não existe um protocolo padrão, um procedimento habitual, considerando as prioridades do objetivo organizacional.

Também é relevante o resultado obtido sobre os fatores externos e internos, no qual todos os gestores afirmam participar em reuniões relacionadas com a sua atividade de âmbito local. Dizem, também, que ouvem as reclamações da comunidade e implementam soluções de acordo com o que ouviram, relacionam-se com os concorrentes, realizam formações para os colaboradores e fomentam parcerias com as empresas do setor. Porém, quando questionados sobre a existência de um plano de ação previamente definido, baseado no planeamento estratégico, a maior parte dos gestores confirma não o ter planeado. Neste caso, fica explícita a divergência existente entre o que se pratica e o que se planeia, pois, os gestores estão inseridos nas atividades locais e praticam ações internas para os colaboradores, mas isto não faz parte dos seus planos de ação, ou seja, acontece de forma causal e não planeada, tendo por consequência uma não mensuração dos impactos que essas ações representam, seja positiva ou negativamente. Todas estas reuniões setoriais e todas as outras ações podem culminar em resultados que ficam aquém do seu potencial pela falta de estruturação de objetivos, metas e definições que visem implementar melhorias no setor e individualmente em cada empreendimento.

No que diz respeito a um plano de ação pré-determinado, caso ocorra alguma crise económica ou eventualidade que afete a empresa, todos os entrevistados disseram que não possuem um plano de ação pré-definido. O resultado obtido em alguns

hotéis na pesquisa efetuada, como já havia sido referenciado no enquadramento teórico, mostra que as estratégias adotadas pelos gestores apresentaram um caráter reativo, ou seja, as suas ações estratégicas foram adotadas após a sua posição no mercado se encontrar comprometida relativamente aos demais concorrentes e à própria rentabilidade das organizações. Este resultado confirma a teoria de Cooper (2007) que depreende que as empresas acreditam que é melhor desenvolver esquemas reativos capazes de atender ao inesperado do que tentar delinear um caminho pró-ativo, mas indeterminado. Basear o planeamento apenas em soluções reativas é abandonar a perspectiva de que é possível e credível o desenvolvimento do turismo.

Na intenção de detetar características isomórficas e as mudanças ocasionadas pelo planeamento estratégico nos hotéis-fazenda pesquisados, os gestores foram questionados relativamente à existência de um hotel modelo no âmbito local, regional, nacional ou internacional que seja tido como um exemplo de sucesso para os gestores. Grande parte dos entrevistados garante não espelhar a sua atuação em nenhum hotel e, menos de metade, disse que as suas atuações se baseavam na forma da gestão de um hotel de Gravatá e no modo como era feita a prestação de serviço de dois hotéis-fazenda do interior de São Paulo. Contudo, quando questionados sobre se o hotel observa as ações dos concorrentes, para adaptar as mesmas nos seus empreendimentos, a maioria afirma que sim e justifica que o faz porque esta atuação gera melhorias e boas ideias que podem ser implementadas nos seus hotéis-fazenda. Isso caracteriza um incipiente isomorfismo mimético por parte dos entrevistados, pois são identificadas características de semelhança e, depreende também, que os gestores podem vir a adotar como modelo outras organizações por perceberem que estas são mais bem-sucedidas (Dimaggio & Powell, 1983). Como não existe uma estrutura de *benchmarking* na região como um padrão de referência para melhorar os indicadores de rentabilidade, qualidade e gestão

em geral, esta imitação relativamente às ações dos concorrentes, sem critérios estabelecidos, pode originar erros de interpretação e um efeito negativo para a organização que copia, quando isso é prática de todo o setor.

Além disso, quando questionados sobre se existe partilha de informações sobre os hotéis, entre os associados, todos os entrevistados garantiram que sim e essa partilha é realizada através de reuniões e encontros promovidos pela associação. O resultado da pesquisa constatou o que Bridi (2011) explana na sua pesquisa sobre o ambiente externo, que neste caso é caracterizado pelos concorrentes, como o que corresponde ao campo organizacional e aquele que exerce pressão sobre as organizações. Por isso, o campo organizacional que tem reconhecido destaque na teoria institucional tende a conduzir os seus intervenientes à homogeneidade nas práticas organizacionais. Deste modo, as ações dos hotéis associados que são partilhadas e adotadas entre eles, foram realizadas em virtude de determinadas pressões exercidas sobre a organização e, esses fatores, pressionaram o hotel gerando mudanças. Na maioria das vezes, quando isto acontece, coadunam-se os preceitos da homogeneidade com base nas perspetivas isomórficas de Damaggio e Powell (1983).

5.4. Implicações do planeamento estratégico para os hotéis

Finalmente, os gestores foram questionados sobre as mudanças/benefícios que ocorreram com a implantação do planeamento estratégico e, todos os entrevistados, afirmaram terem sido positivas as mudanças na administração, nas vendas e nos resultados, no âmbito geral. No entanto, os gestores que não realizam o planeamento estratégico nos seus empreendimentos, entram em contradição, ao confirmarem que o planeamento estratégico trouxe benefícios positivos para os seus hotéis. Diante do explicitado, fica evidente que os gestores

desconhecem os dados relativos à prática e ao sentido de planeamento estratégico. Apesar disso, o resultado obtido a partir dos dados recolhidos confirma a importância da elaboração do planeamento estratégico para as organizações que têm como objetivo alcançar a diferença competitiva, segundo a qual, para definir as suas estratégias, a empresa toma como ponto de partida a análise de experiências vitoriosas do passado, a análise da situação presente até às expectativas de tendências futuras. Posto isto, não se encontra ausente o pressuposto do uso de estratégias emergentes (Barroso, 2005).

Assim, os gestores consideram que a realização de planeamento estratégico é um fator relevante para os seus empreendimentos. Os entrevistados, de uma forma restrita, percebem a necessidade de se formular um plano de ação consistente para implementar nos seus hotéis. Contudo, os gestores ainda têm um longo caminho para percorrer, isto é, devem empreender ações pensadas a longo prazo que envolvam todos os *stakeholders* internos e externos à organização, o que contribui para uma utilização eficaz do planeamento estratégico, de forma a garantir os benefícios advindos destes. Estes aspetos são pontos fundamentais para garantir a vantagem competitiva e a fidelização do cliente.

6. Considerações finais

O presente trabalho objetivou analisar a realização de planeamento estratégico nos hotéis-fazenda e os seus possíveis benefícios. Após a observação e análise dos dados recolhidos verificou-se que, de um modo geral, a maioria dos entrevistados afirma ter nas suas organizações algum tipo de planeamento, porém, mais da metade destes são informais e realizados pelos gestores mediante eventual consulta dos seus colaboradores.

De acordo com a percepção dos gestores, menos de metade dos estabelecimentos consideram possuir um planeamento estratégico, no entanto, o es-

tudo verificou que, efetivamente, os hotéis-fazenda realizam um planeamento tático e não estratégico, pois quando questionados sobre prazos desse planeamento afirmam alterar os mesmos anualmente, o que pode ser considerado como objetivos a curto prazo.

Como principais barreiras para a implementação de um planeamento estratégico os gestores indicam que não o fazem por escassez de tempo, profissionalismo (formação adequada) e elevado custo da ferramenta necessária para este planeamento. Também, relativamente à contratação de mão de obra especializada para realização do planeamento estratégico, pouco mais de metade dos empresários assume não pretender contratar devido à falta de tempo e ao elevado custo para a empresa. É importante mencionar que a maior parte das empresas analisadas é de pequena dimensão, com um número de funcionários reduzido e um baixo nível de especialização profissional dos seus gestores. Talvez, por ser muito comum a contratação de consultores para a elaboração do planeamento estratégico, nos pequenos e médios hotéis em Pernambuco, esta contratação, na maioria dos casos reflete um custo elevado, sendo que, os gestores acabam por caracterizar estes aspetos como um limitador para o desenvolvimento destas ações. No entanto, não se justifica a negligência no uso do planeamento estratégico, uma vez que na atualidade, existem na internet ferramentas eficazes e gratuitas disponíveis para o efeito.

Também foram detetadas a partir das pesquisas, características de isomorfismo mimético, pois são identificados aspetos de natureza de imitação, não obstante, de os gestores poderem vir a adotar outras organizações como modelo por perceberem que estas são mais bem-sucedidas que as suas.

Sendo assim, apesar de se identificar o uso de um planeamento informal, quando questionados sobre as mudanças/benefícios que ocorreram com a implantação do planeamento estratégico, os gestores identificam mudanças positivas na sua administração, nas vendas e nos resultados de

uma forma geral. Porquanto, os resultados confirmam a importância da elaboração do planeamento estratégico para as organizações por representar um diferencial competitivo, onde as empresas, ao definirem estratégias, analisam experiências bem-sucedidas no passado, analisam a situação presente e avaliam as expectativas de tendências futuras.

Posto isto, através da análise do conteúdo teórico apresentado no artigo e do confronto com os dados e resultados empíricos, confirma-se que o uso da ferramenta de planeamento estratégico pode representar um diferencial competitivo para as organizações. Contudo, para isso, os hotéis-fazenda precisam de ferramentas mais precisas para analisar, avaliar, pesquisar os seus públicos-alvo, formular cenários, interagir e posicionarem-se na intenção de gerarem um efeito mais determinante e eficaz desta ferramenta.

Por fim, acrescenta-se que a pesquisa apresentou algumas limitações, tais como: o número reduzido de hotéis-fazenda objetos deste estudo e a realidade limitada e específica analisada. Assim, para investigações futuras sugere-se o alargamento do número de entrevistados e a aplicação do estudo em realidades distintas. Também, com o intuito de conferir maior robustez ao processo metodológico, sugere-se a utilização de métodos diversificados e complementares de recolha de dados, tais como: questionários que objetivem dar continuidade à pesquisa exploratória na área do presente estudo.

No entanto, apesar da importância e da emergência do tema dos empreendimentos de alojamento rural no cenário do turismo brasileiro, verifica-se, na literatura revista para esta pesquisa, uma abordagem exploratória do tema relacionado com o planeamento estratégico. Sendo assim, sugere-se, objetivando novos desenvolvimentos na investigação desta temática, que análises quantitativas venham a complementar este campo de estudo, nomeadamente, aquelas que se relacionem com os benefícios e resultados (lucro e rentabilidade, por exemplo) no que concerne aos resultados

que o planejamento estratégico pode representar para os hotéis.

Referências

- Apeturr (2014). Dados da Associação Pernambucana de Turismo Rural. Retrieved in 29 August, 2014 from <https://dl.dropboxusercontent.com/u/15092292/Dados%20da%20Associa%C3%A7%C3%A3o%20Pernambucana%20de%20Turismo%20Rural.docx>
- Aldehayyat, J. S. (2011). Organisational characteristics and the practice of strategic planning in Jordanian hotels. *International journal of hospitality management*, V.30, 1, 192-199.
- Ávila, L.R., & Junior, V. M. V. (2006). Estratégias de marketing nos meios de alojamento: um estudo de multi-casos no setor hoteleiro de Uberlândia – MG. In: *Turismo. Visão e ação*. 8(3), 379-396.
- Barroso, H. C. M. P. (2005). Estratégia e planejamento em pequena empresa: um caso no setor hoteleiro cearense. In: *Egepe – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas*, 720-732.
- Batman, T. S., & Snell, S. A. (2008). *Administração: Construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas.
- Bridi, A. (1998). O isomorfismo como mecanismo de pressão e suas consequências na adaptação estratégica: uma análise sob a perspectiva institucional. (Master's dissertation, Universidade do Vale do Itajaí Santa Catarina).
- Brock, D. M & Barry, D. (2003). What if planning were really strategic? Exploring the strategy-planning relationship in multinationals. *International Business Review* 12, 543–561.
- Cancellier, E. L. P. L., & Jara, E.J. (2012). O Monitoramento Ambiental e Desempenho na Indústria Hoteleira: um estudo em meios de hospedagem de pequeno e médio porte de Santa Catarina. In: *XXXVI Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Rio de Janeiro. Retrieved from: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2012/ADI/Tema%2003/2012_ADI2907.pdf
- Carvalho, C. E., Rossetto, C. R., & Verdinelli, M. A. (2012). Orientação estratégica como mediadora entre as dimensões ambientais e o desempenho na indústria hoteleira brasileira. In: *XXXVI Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Rio de Janeiro.
- Certo, S. (2003). *Administração moderna*. São Paulo: Prentice Hall.
- Chin, J., Wub, M., & Hsieh, L. (2013). Strategic planning of optimal resource allocation in response to global financial crisis: a study of international tourist hotels. *Applied economics*, 45(23), 3316-3328. DOI: 10.1080/00036846.2012.705427
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry and research design: Choose among five approaches* (2nd ed.). Thousand Oaks CA: SAGE.
- Coelho, I. G. (2010). Um estudo empírico sobre o planejamento estratégico em cooperativas agropecuárias lácteas. *Revista de economia e administração*, 9(4), 493-522.
- Cooper, C. (2007). *Turismo – Princípios e prática*. Porto Alegre: Bookman.
- Cvelbar, L. K., & Dwyer, L. (2013). An importance–performance analysis of sustainability factors for long-term strategy planning in Slovenian hotels. *Journal of sustainable tourism*, v. 21, 3, 487-504.
- Deslauriers J.P., & Kérisit M. (2008). O delineamento de pesquisa qualitativa. In: Poupart J, Deslauriers JP, Groulx LH, Laperrière A, Mayer R, Pires A. *A Pesquisa qualitativa: Enfoques 63 epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Vozes, p. 127-153.
- Dimaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. 48(2), 147-169.
- Dias-da-Silva, M.H.G.F., & Alves, Z. M. M. B. (1992). Análise qualitativa de dados de entrevista. *Paidéia, Ribeirão Preto*, v. 2, 21-29.
- Dutta, K. (2016). Dynamic isomorphism and decision maker attributes. *Systemic practice and action research*. V. 29(4), 355–377.
- Gaskell, G. (2008). Entrevistas individuais e grupais. In: *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Bauer, M. W.; Gaskell, G. (2008). Petrópolis: Vozes, 7ª ed.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Jimenez, F. A. P., Hayashi, P., & Grave, P. S. (2007). Isomorfismo mimético em estratégia: uma ferramenta para investigação. *RAM – Revista de administração Mackenzie*. 8(4), 35-59.

- IDESTUR (2013). *Panorama Empresarial do turismo rural brasileiro*. Retrieved in May, 2013 from: http://www.institutobrasilrural.org.br/navegacao.asp?id_menu=2&id_conteudo_exibir=71
- Ministério do Turismo (2010). Turismo rural: orientações básicas. / Ministério do Turismo, Secretaria Nacional de Políticas de Turismo, Departamento de Estruturação, Articulação e Ordenamento Turístico, Coordenação Geral de Segmentação. – 2.ed – Brasília: Ministério do Turismo, 2010.
- Ministério Do Turismo (2013). Boletim de Desempenho Econômico do Turismo – Fundação Getulio Vargas - Ano X, fevereiro, Nº 37. Retrieved in May, 2013 from: <http://www.dadosefatos.turismo.gov.br>.
- Ministério do Turismo (2013). Boletim do Desempenho Econômico do Turismo - Ano X, Nº 37 (outubro/dezembro 2012). Fundação Getulio Vargas: Rio de Janeiro.
- Miranda, L. I. B. (2008). Produção do espaço e planejamento em áreas de transição rural-urbana: O caso da região metropolitana do Recife – PE. (Master's dissertation, Universidade Federal de Pernambuco, Recife).
- Oliveira, D. P. R. (1994). *O planejamento estratégico: Conceitos, métodos e práticas*. 8ª ed. São Paulo: Atlas.
- Okumus, F. (2002). Can hospitality researchers contribute to the strategic management literature? *International journal of hospitality management*, 21(2), 105-110.
- Organização Mundial do Turismo (2013). *Tourism 2020 vision*. Tourism highlights, 2013 edition. Retrieved in May, 2013 from <http://www.world-tourism.org/facts/wtb.html>.
- Parasuraman, A., Grewal, D., & Krishnan, R. (2007). Marketing research. *Houghton Mifflin Company*, p. 639.
- Patton, M. Q (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. 3.ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Peters, M., & Buhalis, D. (2004). Family hotel businesses: strategic planning and the need for education and training. *Education + training*, V 46, 9, 406-415.
- Pillay, S., Reddy, P. S., & Morgan, D. (2016). Institutional isomorphism and whistle-blowing intentions in public sector institutions. *Public Management Review*, 1-20.
- Phillips, A. P. (1996). Strategic planning and business performance in the quoted UK hotel sector: results of an exploratory study. *International journal of hospitality management*, 15 (4), 347 - 362.
- Porter, M. E. (1991). *Estratégia competitiva: técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- Romeiro, P. I. S. L. (2006). *O papel das redes de gestão na inovação*. (Master's dissertation, Universidade de Aveiro, Aveiro, Portugal).
- Silveira, R. B. (2011). Formalização do planejamento estratégico no setor hoteleiro: Um estudo nos meios de alojamento conveniados junto ao Costa Esmeralda Convention & Visitors Bureau. In: *V encontro de estudos em estratégias*. Porto Alegre, RS.