

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UM CAMPING DE ROLANTE/RS

Eliane Paula Stiehl¹
Renata Oliveira da Silva²
Novembro de 2019

Resumo

As constantes mudanças percebidas no cenário econômico e as transformações do mercado exigem ações cada vez mais rápidas das empresas para o melhor aproveitamento das oportunidades que surgem e para superar as dificuldades. Nesta realidade, este estudo teve o objetivo de elaborar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão de uma fazenda (camping), de pequeno porte, do setor de turismo e lazer para que desenvolva suas estratégias empresariais frente às mudanças do mercado. A metodologia utilizada baseou-se em um estudo de caso utilizando a pesquisa qualitativa de natureza aplicada com objetivo exploratório. A coleta de dados foi realizada através de entrevista com o proprietário, pesquisa documental e visita ao local. Após o levantamento de dados foi realizada a análise do negócio, utilizando algumas ferramentas do planejamento estratégico que auxiliam na identificação do ambiente interno e externo da empresa, bem como sua missão, visão e valores. Assim, fornecendo condições para construir o planejamento estratégico do negócio. Logo, os principais resultados demonstram que é possível a implantação do planejamento estratégico nesta pequena empresa, para que se torne mais competitiva em seu ramo de atividade.

Palavras-chave: planejamento estratégico, ferramenta de gestão, pequena empresa.

STRATEGIC PLANNING: A CASE STUDY IN A ROLANTE/RS CAMPING

Abstract

The constant changes perceived in the economic scenario and the changes in the market demand increasingly fast action by companies to make the most of the opportunities that arise and to overcome difficulties. In this scenario, this study aimed to elaborate strategic planning as a management tool in a small farm (camping) in the tourism and leisure sector to develop its business strategies in the face of market changes. The methodology used was based on a case study using qualitative research of applied nature with exploratory objective. Data collection was performed through interviews with the owner, documentary research and site visit. After data

¹ Eliane Paula Stiehl, acadêmica do curso de Tecnólogo em Processos Gerenciais do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - Campus Rolante. elianepaulastiehl@hotmail.com

² Renata Oliveira da Silva, orientadora, Mestra em TIC, professora dos cursos do eixo de Gestão do Instituto Federal do Rio Grande do Sul - Campus Rolante. renata.silva@rolante.ifrs.edu.br

collection, the business analysis was performed using some strategic planning tools that help identify the internal and external environment of the company, as well as its mission, vision and values. Thus, providing conditions to build strategic business planning. The main results show that it is possible to implement strategic planning in this small company, so that it becomes more competitive in its field of activity.

Keywords: strategic planning, management tool, small business.

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, a globalização e a mudança no comportamento dos consumidores têm trazido a necessidade de mudanças no ambiente empresarial, uma vez que exige mais competitividade, produtividade e compromete a sobrevivência das organizações. Este novo comportamento da sociedade, é conceituado por Drucker (1981) como a “era da descontinuidade”. Esse momento é caracterizado pelo autor como um mundo no qual as mudanças não se fazem em etapas lógicas, e sim em passos bruscos que pouco consideram a interferência do passado ou do presente, tornando difícil prever o futuro.

Segundo Drucker (1981), a estrutura administrativa da empresa é influenciada diretamente pelo seu tamanho. Deste modo, o conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para aperfeiçoar a atuação (OLIVEIRA, 1994). De acordo com os autores citados, a grande maioria dos pequenos empresários têm dificuldades na administração de suas empresas, demonstrada pelo despreparo.

Para que as organizações possam identificar seus pontos fortes e fracos internamente, bem como as oportunidades e as ameaças do ambiente externo, objetivos devem ser estabelecidos. Vista a importância de as empresas estarem preparadas para as oscilações da realidade organizacional, portanto, investir no planejamento estratégico é essencial.

O planejamento estratégico é um processo administrativo que tem como objetivo realizar um diagnóstico da empresa para identificar e estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização, analisando os fatores externos e internos (MAXIMIANO, 2011).

Portanto, o planejamento é uma ferramenta que possibilita aos empreendedores administrar eficientemente os seus negócios, indiferente se é uma

empresa de pequeno, médio ou grande porte. Além disso, o planejamento é fundamental nas empresas que estão iniciando as suas atividades. Logo, a falta de planejamento pode causar sérios problemas para as pequenas empresas. Mais da metade dos problemas relacionados a pequenas empresas são de natureza estratégica, não sendo a falta de recursos o maior problema (BORTOLI NETO, 1997).

Percebendo as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores de pequenas empresas ao elaborar seu planejamento em longo prazo, este trabalho tem como questão investigativa: “como o planejamento estratégico ajudará no desenvolvimento competitivo de uma empresa de pequeno porte do setor de turismo e lazer da cidade de Rolante/RS?”

Neste sentido, o objetivo geral do presente trabalho é: **elaborar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão de uma fazenda (camping), de pequeno porte, do setor de turismo e lazer localizado na cidade de Rolante/RS para que desenvolva suas estratégias empresariais frente às mudanças do mercado.**

De modo que Chiavenato (2014, p. 185) identifica que “antes que qualquer função administrativa seja executada, a administração precisa planejar, ou seja, determinar os objetivos e os meios necessários para alcançá-los adequadamente”. Portanto, a necessidade de planejamento vem justificar este tipo de estudo de caso. Pois, nesta empresa nenhum levantamento estratégico ainda foi realizado. Neste sentido, o trabalho visa amparar o proprietário para tomar as decisões mais adequadas ao seu negócio, baseado nos recursos já existentes e nas oportunidades identificadas no segmento da empresa em questão.

Ademais, para embasar a pesquisa autores como Ansoff (1983), Chiavenato (2014), Oliveira (2018), Kaplan e Norton (2001) e Drucker (1981), Daychoum (2018), Biagio (2018) são essenciais para o delineamento científico do estudo. O embasamento teórico é fundamental para a análise dos resultados, visto que ampara o pesquisador em suas conclusões.

A autora realizou no curso técnico em Administração um estudo de caso baseado no desenvolvimento de um negócio local o que a incentivou a desenvolver o presente estudo.

Por fim, os principais resultados encontrados na pesquisa concentram-se na definição do ambiente interno e externo da empresa estudada. Bem como, as definições do planejamento estratégico a longo prazo, através da consolidação de metas estratégicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A administração engloba vários conhecimentos sobre as organizações e de que forma as administrar. Conforme Oliveira (2015), considerada uma das atividades básicas da administração, o planejamento tem a função de definir o que a empresa pode fazer para alcançar seus objetivos da melhor maneira possível. Assim, o planejamento facilita a administração das empresas organizando suas atividades de acordo com a natureza da sua atividade, seja produto ou serviço.

Planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes (DRUCKER, 1975). Desta forma, as decisões não planejadas podem comprometer o futuro da empresa. A importância do planejamento está relacionada ao estudo dos fatores internos e externos imprescindíveis para a estruturação e funcionamento organizacional, principalmente para as pequenas empresas em suas atividades iniciais.

Ainda, Oliveira (2018, p. 3) compreende que “o planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

Assim pode-se compreender a influência dos fatores internos e externos, bem como a utilização dos recursos disponíveis para realizar o planejamento nas empresas.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Na teoria, existem diferentes posicionamentos em relação às etapas do planejamento estratégico. As variáveis podem estar relacionadas a diferentes fatores como: segmento de atuação, porte da empresa e recursos financeiros e humanos a serem despendidos e analisados.

Neste viés, Chiavenato (2014) explica que o planejamento estratégico se baseia em três parâmetros, como a visão do futuro, o ambiente externo e os fatores organizacionais internos. Diante destes fatores se têm o início da construção do que a organização deseja para o futuro, ou seja, o seu cenário ideal. Para isso as condições externas e internas do ambiente são analisadas fielmente (CHIAVENATO, 2014).

Além disso, Oliveira (2018) informa que a realidade de cada empresa deve ser levada em consideração no momento de classificar seu modelo de gestão e negócios, a natureza de seus produtos e serviços, bem como o seu ambiente para poder escolher a melhor metodologia do planejamento estratégico.

Diante dos seus estudos, Oliveira (2018) propõe um modelo de planejamento estratégico adaptável às condições e realidades internas e externas de cada empresa por quatro fases: Fase I – Diagnóstico estratégico; Fase II – Missão da empresa; Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos; e Fase IV – Controle e avaliação.

De todo modo, mesmo seguindo um modelo Müller (2014, p.3) entende que “o planejamento estratégico, por si só, não garante sucesso empresarial. Um plano não implantado é só um plano, ou ainda, planejamento sem ação é só ilusão”.

Em complemento, Ansoff (1983) acredita que o resultado do planejamento estratégico é apenas um conjunto de planos e intenções. Kaplan e Norton (2001) concluem em pesquisas que a capacidade de implementar a estratégia planejada é só de 10%, demonstrando então que o real problema está mais propenso a execução do que ao planejamento.

Pode-se afirmar que o planejamento estratégico visa preparar e adaptar a empresa a novos contextos, incluindo técnicas gerenciais que analisam a estrutura da empresa. De modo que identifica oportunidades e ameaças, assim como os pontos fortes e fracos. Com base nestas informações, é possível estipular ações que a empresa poderá seguir para alcançar seus objetivos, de modo mais eficiente e eficaz (RHODEN, 2000).

A partir deste contexto pode-se perceber a importância do planejamento estratégico nas empresas desde a sua elaboração até a sua implementação em ações concretas.

2.1.1 Planejamento tático

O planejamento tático envolve determinada unidade organizacional, no qual um departamento ou divisão é desenvolvido pelo nível intermediário e se estende em médio prazo. É utilizado para delinear o que as partes da organização devem fazer para alcançar o sucesso no período de um ano, geralmente desenvolvidos para as áreas de produção, marketing, pessoal, finanças e contabilidade (CHIAVENATO 2014).

Oliveira (2015) define o planejamento tático como uma metodologia administrativa que tem como principal finalidade o uso eficiente dos recursos disponíveis para alcançar objetivos predeterminados numa determinada área da empresa.

2.1.2 Planejamento operacional

O planejamento operacional cobre cada uma das tarefas individualmente em curto prazo. Preocupa-se com “o que fazer” e em “como fazer” as atividades cotidianas da organização no nível operacional, voltado para a otimização e maximização de resultados. Ainda, segundo Chiavenato (2014), os planos operacionais cuidam da administração da rotina e são voltados para a eficiência que pode estar relacionada: aos procedimentos, ligados à rotina; ao orçamento, referente ao dinheiro; aos programas, relativos com o tempo e aos regulamentos, ligados com o comportamento das pessoas.

Assim, o planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa (OLIVEIRA, 2015).

2.1.3 Planejamento estratégico nas pequenas empresas

Para Coelho e Souza (1999) o planejamento estratégico é uma ferramenta muito utilizada pelas organizações, mas apesar da sua importância e dos avanços na aplicação do planejamento estratégico para a tomada de decisões, algumas

organizações ainda apresentam muita dificuldade em utilizá-la: as pequenas empresas.

De acordo com Golde (1986) a tendência da pequena empresa é evitar o planejamento, pois este está relacionado a incertezas e riscos sobre as quais seus dirigentes possuem pouco ou nenhum controle, podendo causar sérios problemas para as mesmas. Uma vez que 80% dos problemas relacionados a pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% resultam da falta de recursos (BORTOLI NETO, 1997).

Neste sentido a estratégia está diretamente ligada à sobrevivência das pequenas empresas. Possibilitando assim o aumento da competitividade pelo pequeno empresário, além de otimização de recursos e tempo através da compreensão das informações do ambiente.

Também, Golde (1986) ressalta que o planejamento estratégico das pequenas empresas deve identificar o que dificulta esse processo para que possa reduzir e organizar o planejamento da forma mais adequada.

Segundo Müller (2014) um dos problemas da gestão empresarial se encontra na utilização das sistemáticas. Visto que, para Müller (2014, p. 5) o “planejamento estratégico sem indicadores, melhorias sem estratégia e indicadores isolados não atingem bons resultados”.

Para Drucker (1981), o que impede o crescimento das empresas é a falta de capacidade dos empresários em acompanhar as mudanças exigidas pelas empresas na velocidade necessária.

Conforme Biagio (2018) fazer o planejamento estratégico deve ser considerado um desafio para a empresa porque possibilita identificar e corrigir os pontos com problemas. Segundo o autor, não fazer o planejamento estratégico significa um perigo muito grande de desaparecimento da empresa, e isso não é uma situação almejada por qualquer empresário, mesmo sendo um micro ou pequeno empresário (BIAGIO, 2018).

2.1.4 Missão, visão e valores

A missão, a visão e os valores são a base para estabelecer uma direção e uma orientação para uma organização, mas, para se tornarem realidade, tem que se

traduzir em objetivos e orientações estratégicas (DAYCHOUM, 2018). Assim o autor, destaca que são os objetivos estratégicos que estabelecem as prioridades e fazem parte de um plano de ação para atingir a missão e ter a visão.

A missão tem o intuito de declarar a razão de ser da empresa, o seu propósito e o que ela faz. Visto que Oliveira (2015, p. 52) acredita que a “missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de quem a empresa atende com seus produtos e serviços”.

Portanto, a principal função da missão é manter todos os integrantes da empresa unidos em torno de um único ideal, atuando como força motivadora e o propósito final de todas as pessoas que trabalham para o êxito da organização (BIAGIO, 2018).

Já a visão da empresa prevê as suas intenções e a direção que a empresa pretende seguir, projetando a organização para os seus próximos anos, ou seja, no longo prazo, como 5, 10 ou 20 anos (BIAGIO, 2018). Ainda, segundo Oliveira (2015), a visão é considerada como a maneira que empresa deseja estar num futuro próximo ou distante, ou seja, onde a empresa quer chegar.

E, por fim, os valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões (OLIVEIRA, 2015).

Considera Daychoum (2018) que a missão, a visão e os valores fundamentam as decisões de uma organização e que acreditar neles ajuda a encontrar o caminho que a empresa deve seguir para chegar aonde ela deseja.

2.2 TIPOS DE ESTRATÉGIA

As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa e podem estar voltadas à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento. Conforme a postura estratégica da empresa, é estabelecida uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão. Ainda, Oliveira (2015) retrata que a escolha estratégica também pode ser uma combinação de posicionamentos, efetivando-se de acordo com as necessidades da empresa, diante dos seus ambientes internos e externos, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 - Estratégias empresariais: análise ambiental

Diagnóstico		INTERNO	
		Forças	Fraquezas
EXTERNO	Predomínio de ameaças	Estratégias de sobrevivência	Estratégias de manutenção
		Redução de custos, desinvestimento, liquidação do negócio	Estabilidade, nicho e especialização
	Predomínio de oportunidades	Estratégias de crescimento	Estratégias de desenvolvimento
		Inovação, internacionalização, <i>joint venture</i> e expansão	De mercado, de produtos ou serviços Financeiro, de capacidades, de estabilidade e de diversificação: horizontal; vertical; concêntrica; conglomerada; interna e mista

Fonte: Oliveira (2015,p. 205).

2.3 FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é formulado e gerido a partir de ferramentas da gestão. Esses mecanismos servem como aporte para a condução das estratégias organizacionais. Cada ferramenta apresenta a sua peculiaridade, focando em demandas para todos os tipos de estratégias.

Conforme Chiavenato (2014) para formular estratégias que mostrem a análise do ambiente e as condições internas da organização e que possam fornecer condições à realização da missão organizacional e no alcance dos objetivos da empresa, os administradores utilizam certas ferramentas. Deste modo, o presente subcapítulo apresentará algumas das principais ferramentas utilizadas na administração como análise SWOT, Canvas, Matriz BCG, 5W2H, forças de Porter, etc.

2.3.1 Análise SWOT

A análise FOFA ou análise de SWOT é uma ferramenta do planejamento estratégico utilizada para identificar as forças e fraquezas internas (FF) e as oportunidades e ameaças (OA). Essa análise permite identificar e avaliar a situação da empresa e fundamenta a construção da estratégia organizacional.

O processo de identificação de forças, oportunidades, fraquezas e ameaças é conhecido no Brasil como Análise FOFA. O termo mais usado internacionalmente é Análise SWOT, usada para comparar os recursos internos e externos de uma empresa ou a falta deles com o que acontece no mundo exterior. Conforme Wright (2015) o propósito de uma empresa pode ser conceitualizado através da sua análise SWOT Sendo uma abreviação para representar os pontos fortes - **Strengths** - e fracos - **Weakenesses** - da empresa em relação a seus concorrentes, bem como as oportunidades - **Opportunities** - e ameaças - **Threats** - do ambiente externo. Desta forma, a análise realizada em quadrantes, apresenta de maneira didática uma relação dos recursos da empresa.

A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nos anos 60 e 70, usando dados da revista Fortune das quinhentas maiores corporações (DAYCHOUM, 2018).

Assim, conforme Diniz (2014), a comparação entre oportunidades e fraquezas permite identificar também as limitações em um negócio, possibilitando avaliar quais são as oportunidades que se apresentam para uma empresa que não podem ser aproveitadas por ela, devido a limitações que ela possui. E na comparação entre as ameaças e forças, a SWOT permite identificar o ponto vulnerável do negócio.

Logo, o objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente externo e possa evitar ou minimizar as ameaças ambientais. De maneira que consiga enfatizar os pontos fortes e minimizar o impacto de seus pontos fracos (WRIGHT, 2015).

Daychoum (2018) menciona em sua obra que a ideia da análise SWOT já era utilizada há quase três mil anos, quando Sun Tzu (500 a.C.) enunciava: “concentre-se nos seus pontos fortes, reconheça as suas fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se das ameaças”. Logo, Biagio (2018) defende que entendendo seu negócio,

a empresa cria valor aos seus clientes e processa e trabalha todos os pontos negativos em sua existência.

2.3.2 Canvas

O Business ModelCanvas, mais conhecido como Canvas, é uma ferramenta de gerenciamento estratégico que permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou já existentes (DAYCHOUM, 2018).

Esse modelo de planejamento foi desenvolvido por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, trazendo uma proposta de apresentar algo diferente para o Plano de Negócios. Consiste em um mapa visual pré-formatado que facilita a visualização para o gerenciamento estratégico do negócio. Pois apresenta, de maneira visual, as principais funções e relações internas e externas organizacionais (PORTAL ADMINISTRAÇÃO, 2019).

O Modelo de Negócios Canvas é um painel dividido em nove blocos que representam os elementos fundamentais que fazem parte de um modelo de negócio. Daychoum (2018) destaca a praticidade dessa divisão para uma melhor compreensão através do uso de imagens. As nove áreas do mapa compreendem quatro dimensões diferentes: a infraestrutura, a oferta, os clientes e as finanças. A infraestrutura compreende as atividades-chave, os recursos-chave e a rede de parceiros; já a oferta é a proposição de valor, o diferencial da empresa; o quadrante dos clientes representa o público-alvo que compreende também os canais de distribuição e o relacionamento com os clientes; e por fim, as finanças demonstram a estrutura de custos do modelo de negócios (SEBRAE, 2019).

2.3.3 Outras Ferramentas da gestão

O Quadro 2 pretende abranger outras ferramentas que também podem ser importantes em diferentes estudos.

Quadro 2 – Ferramentas utilizadas no planejamento estratégico

FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
MATRIZ BCG
A matriz de crescimento e participação foi criada pela empresa de consultoria The Boston Consulting Group (BCG) que desenvolveu uma ferramenta de análise de portfólio. É uma técnica de análise que se baseia na filosofia de que a empresa deve desenvolver estratégias para desenvolver seus investimentos (CHIAVENATO, 2014).
5W2H
O método 5W2H consiste em fazer perguntas para conseguir informações que serão usadas como base para montar o planejamento. A sigla, em inglês, relaciona perguntas-chave que respondem as principais questões como: What (O Que? / Que? /Qual?), Who (Quem?), Why (Por que?), Where (Onde?), When (Quando?), How (Como?), Howmuch/Howmany (Quantos? /Quanto?) (DAYCHOUM, 2018).
AS FORÇAS DE PORTER
As forças de Porter representam uma abordagem de formulação estratégica baseada no trabalho das forças das estratégias. Para Porter existem três estratégias para tornar uma empresa mais competitiva: a diferenciação, a liderança de custo e a focalização (CHIAVENATO, 2014).

Fonte: elaborado pela autora (2019).

2.4 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Conforme Oliveira (2015), para implementar o planejamento estratégico é necessária a escolha das ferramentas adequadas ao negócio. Portanto, tem-se a fase de análise para determinar “como está” a empresa.

A primeira fase do diagnóstico estratégico consiste nas etapas:

- Identificação da visão;
- Identificação dos valores;
- Análise interna;
- Análise externa;
- Análise dos concorrentes e fornecedores.

A segunda fase define a razão de ser da empresa e o seu posicionamento.

Pode ser dividida em cinco etapas:

- Estabelecimento da missão da empresa;
- Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais;
- Estruturação e debate de cenários;
- Estabelecimento de estrutura estratégica;
- Estabelecimento de macroestratégias e macropolíticas.

Na terceira fase as questões são definidas em “onde se quer chegar” e “como chegar na situação que se deseja”. Essa fase se divide em duas partes:

- Instrumentos prescritivos: estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estratégias e políticas; projetos e planos de ação.
- Instrumentos quantitativos: projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário onde se analisam os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para se alcançar os objetivos, desafios e metas da empresa.

O diagnóstico estratégico deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo momento, no próximo desafio, a fim de construir a dimensão crítica para o sucesso permanente da empresa analisada (OLIVEIRA, 2015). Ainda na mesma reflexão, o autor destaca que o processo de benchmarking pode auxiliar no diagnóstico estratégico. O benchmarking é um processo que analisa estratégias das empresas de referência para poder conhecer e adaptar essas estratégias para a empresa interessada.

Segundo Daychoum (2018) o benchmarking é uma das mais antigas ferramentas de gestão. O seu propósito é estimular e facilitar as mudanças organizacionais e melhorar o desempenho das organizações através de um processo de aprendizagem (DAYCHOUM, 2018).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem a intenção de apresentar a caracterização da pesquisa quanto a sua natureza, a sua abordagem, o seu objetivo e o seu método. De modo a contextualizar o método de coleta e análise dos dados.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto ao seu método, a pesquisa se classifica como um estudo de caso, pois analisou um caso específico de uma unidade de análise, definido como uma pequena empresa familiar do setor de turismo e lazer, considerada um camping localizado na cidade de Rolante/RS.

O estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou mais objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2019). A escolha da abordagem de estudo de caso justifica-se por analisar apenas uma empresa, o que permite usar dados mais direcionados, ou seja, o estudo se torna mais objetivo.

Quanto a sua abordagem, o estudo se delineou como uma pesquisa qualitativa, consistindo no estudo de um caso particular, representativo para determinada população estudada (MEDEIROS, 2019). As técnicas fundamentais de coleta de dados na abordagem qualitativa podem ser a observação, a entrevista e a história que contextualiza o caso (MARCONI e LAKATOS, 2011).

Em sua natureza, a pesquisa é considerada como aplicada por gerar conhecimentos para aplicação prática, tendo como objetivo a solução de problemas específicos.

E o objetivo da pesquisa é considerado exploratório, pois é o tipo de pesquisa realizada quando o tema escolhido é pouco explorado, sendo difícil a formulação e operacionalização de hipóteses. Muitas vezes, esse tipo de estudo se constitui em um primeiro passo para a realização de uma pesquisa mais aprofundada. (OLIVEIRA, 2018).

Para a validação deste estudo se optou por realizar a triangulação, pois essa maneira de analisar as informações permite diferentes possibilidades para os resultados do estudo de caso, trazendo para a pesquisa o aprofundamento dos dados. Para a triangulação desta pesquisa, optou-se pela triangulação dos dados que se constituiu na investigação por meio documental, na visita no local e através de entrevista (YIN, 2015).

O estudo dos documentos escritos estabeleceu-se na investigação de documentações que contextualizam o início do negócio, bem como materiais de manutenção, como cadernos diários de anotações de entradas e saídas, normas

específicas do negócio, etc. Além do mais, a revisão documental foi apoiada pelos aportes teóricos da área.

Segundo as autoras Marconi e Lakatos (2011, p. 43-44), a pesquisa documental engloba “todos os materiais, escritos ou não, que podem servir como fonte de informação para a pesquisa científica (MARCONI e LAKATOS, 2011, p. 43-44)” e a pesquisa bibliográfica “trata-se do levantamento de toda a bibliografia já publicada em forma de livros, revistas, publicações avulsas e imprensa escrita. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto (MARCONI e LAKATOS, 2011, p. 43-44)”.

Ainda, para a continuidade da triangulação ocorreu o levantamento de informações através da entrevista que se desenvolveu por meio de um formulário estruturado. Por fim, a observação no local aconteceu em duas visitas ao Camping durante o mês de outubro de 2019.

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

Para a concretização do objetivo deste estudo foram seguidas as etapas da Figura 1.

Figura 1 - Etapas da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2019).

3.2 COLETA DE DADOS

Segundo Pagnoncelli (2001) o planejamento estratégico se divide em duas grandes partes com fases determinadas: Permanente – Definição de Negócio, Missão e Princípios; na Mutável – Análise do Ambiente, Definição da Visão de Futuro, Definição de Objetivos e Definição de Estratégias.

Portanto, para realizar este estudo além dos dados coletados com o proprietário, através da entrevista, foi realizado um levantamento documental do camping. Tanto a entrevista, quanto a visita em *loco* e o levantamento documental foram realizados no mês de outubro de 2019 durante duas visitas a empresa.

Diante disso, para caracterizar a organização deste estudo, foi pesquisada uma pequena empresa do setor de lazer e turismo. O negócio é uma fazenda (camping) localizada na cidade de Rolante/RS que prevê aos seus visitantes a experiência de vivenciar a vida do campo, através de cascatas, trilhas, camping, pesque pague e uma gastronomia colonial em um ambiente totalmente familiar e exposto a natureza. Diante disso, poucos são os colaboradores que trabalham no local, visto que um núcleo familiar pequeno constitui a mão de obra do local.

3.3.1 A Entrevista

A entrevista foi realizada em uma das visitas ao local, no mês de outubro de 2019 com o proprietário da empresa. Conforme Oliveira (2018) existe duas possibilidades para desenvolver a metodologia do planejamento estratégico das empresas: se determina onde a empresa quer chegar e depois como ela está para alcançar esse objetivo; ou se define como a empresa está e posteriormente aonde quer chegar.

Desta forma, um formulário estruturado de entrevista com 20 questões abertas foi aplicado para a compreensão de onde a empresa quer chegar e como ela está para alcançar esse objetivo. Este tipo de formulário permitiu que o respondente explanasse seu ponto de vista de maneira mais abrangente e qualitativa. A entrevista foi gravada, mediante o consentimento do entrevistado, e, logo após, foi transcrita para que nenhuma informação ficasse de fora da análise.

3.4 A ANÁLISE DOS DADOS

É através do planejamento estratégico que uma empresa pode conhecer seus pontos fortes internos e eliminar ou reformular seus pontos fracos, bem como identificar as suas oportunidades e ameaças (OLIVEIRA, 2015). Portanto o conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração de planejamento estratégico fornece o necessário para sua aplicação.

Levando em consideração os métodos do planejamento estratégico propostos por Ansoff (1983), Chiavenato (2014) e Oliveira (2018), compreende-se que o planejamento estratégico é adaptável para os diferentes tipos de negócios. Portanto, para a pequena empresa estudada o planejamento estratégico será analisado nas categorias criadas para esta pesquisa: **definindo o negócio e planejando o futuro; ambiente interno e externo; metas estratégicas; e como viabilizar a estratégia.**

A primeira parte do estudo se inicia com a coleta de dados da empresa para poder se estabelecer a real situação e seus recursos disponíveis. Após a coleta, os dados são organizados para que possam ser analisados. Na primeira categoria de análise se relata um breve histórico da empresa e sua evolução ao longo dos anos.

Posteriormente a ferramenta Canvas é utilizada para dar uma visão mais ampla dos recursos disponibilizados pela empresa e da sua rede externa de apoio, fornecedores e fontes de recursos.

Para identificar a situação real da empresa, na segunda categoria, se utiliza a matriz SWOT que relaciona os pontos fortes e fracos da empresa, bem como suas oportunidades e ameaça. Tal método auxiliou na descoberta do que poderia ser melhorado e o que poderia ser corrigido a respeito dos produtos ou serviços oferecidos. A matriz de SWOT foi escolhida, pois é uma das ferramentas mais utilizadas para identificar as características do local, uma vez que possibilita elaborar uma estratégia de ação, dando um direcionamento estratégico para a empresa, evidenciando seu ambiente interno e externo (DAYCHOUM, 2016).

Logo, no terceiro passo foi possível definir, diante das colocações do proprietário da empresa na entrevista, a suas estratégias para o futuro. O alinhamento a longo prazo é imprescindível, principalmente para as pequenas empresas.

Por fim, a última categoria prevê o levantamento dos recursos para viabilizar a estratégia, bem como traçar indicadores de monitoramento da estratégia para a empresa controlar se a sua estratégia está sendo administrada de maneira eficaz. Portanto, a partir do resultado das análises é possível dispor de um planejamento estratégico com ações para que a empresa possa se organizar e direcionar seus recursos no alcance seus objetivos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo pretende analisar e discutir os resultados investigados na empresa objeto deste estudo. Os resultados serão analisados e discutidos pelo método de quatro categorias de desenvolvimento do planejamento estratégico, definidas como: **definindo o negócio e planejando o futuro; ambiente interno e externo; metas estratégicas; e como viabilizar a estratégia.**

4.1 DEFININDO O NEGÓCIO E PLANEJANDO O FUTURO

4.1.1 A fazenda

A propriedade localizada em Linha Campinas no interior do município de Rolante, a 7,5 km da RS 239, possui uma área aproximada de 100 hectares, parte desta área é de mata nativa com trilhas ecológicas e cascatas.

O camping iniciou suas atividades em 2005 quando o proprietário decidiu abrir o negócio como uma nova fonte de renda e qualidade de vida melhor para a família. Diante disso, o negócio começou suas atividades com um pesque pague e almoços para grupos fechados, como trilheiros e funcionários de empresas. Além da pesca e da gastronomia, o local dispõe de boa biodiversidade ecológica, com cascatas e trilhas naturais.

Percebendo essa capacidade verde, o proprietário decidiu em 2008 que poderia destinar na propriedade uma área para camping. Na área de camping foram construídos quiosques com banheiros e chuveiro quente. Ao longo dos anos, foi investido em banheiros com acessibilidade para pessoas com deficiência física.

O camping foi se transformando com o passar dos anos, sempre para oferecer o melhor para seus clientes. Além de toda a infraestrutura para campistas e

pescadores, a propriedade foi investindo mais no seu restaurante que serve café colonial, almoço e janta. No ambiente gastronômico são oferecidos produtos locais produzidos no meio rural. O objetivo não é só o sustento da família, mas sim a responsabilidade sustentável e social da comunidade ao seu redor.

Em 2019, a propriedade iniciou uma nova fase, na reestruturação o camping passou a se chamar fazenda. Tal reestruturação teve o objetivo de seguir no ramo de turismo rural e assim fazer com que o turista tenha a oportunidade de vivenciar a experiência de “um dia na roça”. Além dessas mudanças, estão sendo construídas cabanas em estilo rústico, para que o turista sinta essa experiência com conforto, em forma de hospedagem.

Assim, atualmente, a fazenda, com uma estrutura ampliada e com a legalização das atividades, oferece um espaço para festas, área de camping com quiosques e banheiros, os açudes de pesque pague e está construindo três cabanas para hospedar seus hóspedes, como proposta de diversificação do negócio.

4.1.1.1 Dados de movimentação da fazenda

De maneira geral, a fazenda recebe grupos familiares, ciclistas, amigos, empresariais e de turistas. Em sua grande maioria, os visitantes vêm de outras cidades, são de classe média e estão à procura de tranquilidade e sossego.

Atualmente, em 2019, o proprietário contratou uma empresa de marketing que faz a divulgação do negócio e propõe ações para atrair mais pessoas, criando eventos específicos para datas comemorativas como Dias dos Pais, Dia das Crianças e Ano Novo, etc. Tal iniciativa atrai também outros públicos.

Assim, diante de dados fornecidos pelo proprietário, referentes ao último ano - 06/2018 a 06/2019, a estimativa de visitas e serviços prestados se desenharam conforme o Quadro 3.

Quadro 3 - Visitas pagantes ao estabelecimento de junho de 2018 a junho de 2019.

Serviço	Visitantes pagantes
Festas	35 festas (900 pessoas ao total)
Turismo (apenas passar o dia)	3.100

Acampamento	1.000
Pesque pague	1.000

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Diante dos dados do Quadro 3, nota-se que no período evidenciado a fazenda atendeu 6.000 pessoas. Além disso, através da documentação fornecida pela organização, bem como as informações da entrevista, nota-se, em comparação, que do ano de 2017 para estes últimos dados apresentados a empresa teve um crescimento de 20%. Para o ano de 2020, a projeção de crescimento é de 30%.

Ao longo do tempo as ações estratégicas estão sendo direcionadas para atingir um público específico, abrindo fronteiras para outras oportunidades. Tudo graças a ampliação da divulgação por canais nas redes sociais e em sites de hospedagem, como Airbnb. Ainda, um dos almejos é abrir parcerias com agências de viagens e criar pacotes específicos de acordo com o perfil dos turistas.

Desta maneira, o negócio que surgiu da necessidade do proprietário em aumentar a renda da família, derivada da atividade agropecuária, ampliou de maneira significativa ao longo dos anos e de legalizações acertadas para o negócio.

Para situar, para a parte de legalização da atividade foram necessárias algumas licenças e adaptações. Portanto, para conseguir a liberação de funcionamento do estabelecimento foi necessário cumprir requisitos para estar de acordo com a legislação municipal, ambiental e a fiscalização sanitária. Portanto, de início a documentação apresentada foi o alvará de localização, de imunização, o sanitário, a licença ambiental (a cada 4 anos) e o PPCI (a cada 2 anos, retificado anualmente).

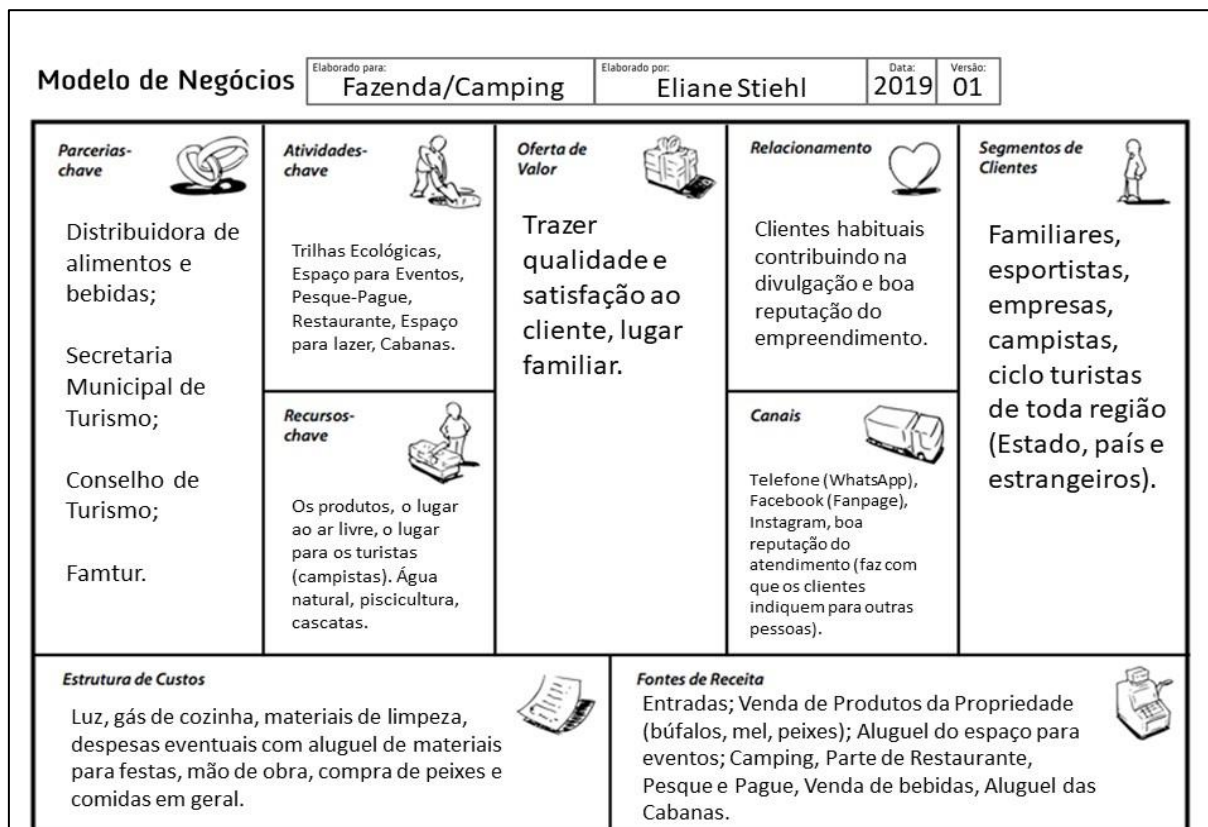
4.1.2 Mapeando o negócio com o Canvas

Resgatando o referencial teórico, a ferramenta Canvas apresenta as quatro áreas principais de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e viabilidade financeira. Em sua composição, são nove quadros que possibilitam a visualização

geral da empresa. O método é bastante utilizado por empreendedores e empresas para iniciar ou para inovar negócios.

O Canvas da Figura 2 foi elaborado juntamente com o proprietário da fazenda pesquisada.

Figura 2 - Canvas realizado com a empresa estudada



Fonte: elaborado pela autora (2019).

Analisando o quadro de Canvas se pode ter uma ideia geral do negócio estudado, de modo que a proposta de valor do negócio é trazer qualidade de vida e satisfação para o cliente, mantendo um ambiente familiar. Para alcançar o seu objetivo, a empresa conta com uma rede de parceiros e fornecedores para as atividades, fornecedores de bebidas e alimentos, bem como das entidades que fomentam o turismo que são do próprio município da região do Vale do Paranhana. Relacionam canais de divulgação, fazendo levantamento de despesas e receitas.

Além disso, o público que a empresa trabalha para alcançar é o familiar, composto por grupos familiares e de amigos, além de grupos de empresas e

esportistas. Para isso, a empresa conta com canais de comunicação e ações de divulgação como as Redes Sociais e a indicação dos clientes.

Na parte financeira, a empresa ainda enfrenta um controle desestruturado, pois o proprietário utiliza apenas capital próprio e possui um caixa único para outras atividades que atua em paralelo ao negócio estudado.

O controle é feito manualmente, por meio de um caderno físico, no qual são registradas as vendas de serviços e o fluxo de caixa. De modo que o empresário relata que a forma de remuneração é 25% do lucro mensal, o qual é dividido entre o núcleo familiar e o restante reinvestido na fazenda. As disposições de reinvestimento são concentradas na construção das cabanas, visando a diversificação do negócio para o ramo de hotelaria.

4.1.3 Missão, visão e valores

Para este estudo, a missão da fazenda, perante a proposta do proprietário e consolidação da pesquisa, ficou definida como:

- **Missão:** Proporcionar ao visitante uma experiência única de serviços de turismo e lazer no ambiente rural através de um atendimento personalizado.
- **Visão:** Ser reconhecida como referência, na região do Paranhana/RS, em turismo de experiência e turismo rural com competitividade pela proposta de valor e não pelo preço.
- **Valores:** Enaltecer os valores tradicionais, oferecer um atendimento familiar, proporcionar o convívio em família, a culinária colonial e recordações da infância, priorizando os princípios da ética, da responsabilidade e do respeito com colaboradores e clientes.

4.2 AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

Para Chiavenato (2014) a análise do ambiente presume que o administrador possa identificar e avaliar os pontos fortes e frágeis da sua organização. E as oportunidades e as ameaças do ambiente externo, possibilitando o sucesso organizacional, através de uma estratégia compatível com os pontos identificados. Assim, para que se possa aproveitar as forças internas e as oportunidades e corrigir

as fragilidades e diminuir as ameaças externas do negócio estudado, a atenção da análise está diretamente relacionada aos serviços ofertados.

Analisando as atividades da fazenda foi constatado, conforme informações e documentação do proprietário, que, atualmente, a atividade que traz maior retorno é a parte do restaurante, devido ao grande número de eventos realizados. Porém, uma de suas maiores fraquezas é, justamente, a dificuldade de conseguir mão-de-obra capacitada para o setor de alimentação. Portanto, este é um fator interno limitante para ampliar as suas atividades. Hoje, o setor de gastronomia da empresa conta apenas com os membros da família. A empresa contrata, temporariamente e informalmente, funcionários diaristas para os dias de eventos maiores, o que ameniza momentaneamente as situações mais emergenciais desta fraqueza.

Para uma análise completa do ambiente interno e externo, uma análise SWOT do negócio foi construída no Quadro 4.

4.2.1 Análise SWOT

Para contextualizar o ambiente interno e externo de maneira mais detalhada e atenta aos pontos importantes do negócio, o Quadro 4 apresenta a ferramenta estratégica matriz SWOT preenchida.

Quadro 4 - Matriz SWOT da fazenda localizada na cidade de Rolante/RS

MATRIZ SWOT	
FORÇAS	FRAQUEZAS
Propriedade com natureza preservada; Hospitalidade; Boa comida; Espaço para festas; Espaço para camping; Lugar tranquilo e sem ruídos da cidade; Lugar seguro; Trilhas e cascatas dentro da propriedade; Placas de localização que auxiliam no acesso ao negócio.	Poucas piscinas naturais no camping; Falta de acessibilidade nas trilhas; Falta de quiosques; Falta de mão-de-obra; Falta de internet; Estrutura limitada - capacidade de atendimento do restaurante e de hospedagem limitada pelo espaço disponível.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Sistema ou aplicativo para reservas; Busca pelo estilo rural; Estrangeiros na região que busquem pelo turismo rural; Parceria com o programa DEL de desenvolvimento que inclui a atividade turística como área a ser desenvolvida no município oferecendo capacitação e suporte.	Lugares que ofereçam mais opções de piscinas; Falta de fomento das prefeituras da região para o público específico de turismo rural; Parte do acesso sem pavimentação; Sazonalidade - inverno e estações chuvosas; Mudanças na legislação específica.

Fonte: elaborado pela autora (2019).

Diante da análise SWOT, algumas forças disponíveis são reveladas, tanto na estrutura como no tipo de atendimento, que mesmo com algumas limitações, mantém um padrão familiar. O espaço disponível conta com alguns atrativos naturais, como as cascatas e as trilhas ecológicas, que se revelam um ponto forte favorável à fazenda.

Nas fraquezas são evidenciadas algumas limitações, devido à localização da propriedade. Por ser localizada mais afastada da cidade, tem alguns problemas de acesso e sinal de internet. O problema da falta de mão-de-obra também é uma consequência da expansão do negócio, que na oferta de outras atividades necessita de mais pessoas para o atendimento e a manutenção do local.

Algumas propostas de medidas para otimizar os pontos fracos poderiam ser investimentos em piscinas. Desenvolvimento de novos espaços, como um lugar para a prática de esportes radicais. Ainda, as cabanas em implantação podem ser uma forma de diversificar o público e fortalecer o negócio. Quanto a falta de pessoal, a

empresa pode organizar pacotes de atividades por horários e por grupos, visando otimizar a demanda de pessoal interno e podendo encaixar a mão-de-obra freelance de maneira adequada.

As oportunidades demonstram pontos que podem ser aproveitados. A oferta de hospedagem e de outros tipos de serviços podem atrair um público diferenciado conforme deseja o proprietário, inclusive em estações mais frias e chuvosas, onde o camping fazenda não tem tanta procura. Outra oportunidade a ser trabalhada e aproveitada, é a visibilidade do local para outros públicos, como o estrangeiro. Por outro lado, é necessário o treinamento no atendimento para receber estrangeiros, por exemplo, viabilização de cursos de idioma.

As ameaças encontradas se referem às outras opções de turismo e lazer disponíveis na região, com propostas um pouco diferentes da proposta da Fazenda Wolff e que possuem outras atrações e estruturas mais direcionadas à hospedagem e gastronomia como parques aquáticos e fazendas hotéis.

Devida proximidade com a Serra Gaúcha e o litoral, os turistas que procuram a fazenda formam um nicho mais específico, demonstrando a necessidade de cativar esse público aprimorando os serviços e mantendo a boa qualidade. Além desses fatores, ainda existe a falta de pavimentação em parte do acesso à fazenda que pode ser fator determinante para a decisão de algumas pessoas.

A partir dos resultados da análise de SWOT pode-se perceber então que a fazenda possui potencialidades internas, as quais se tornam seu diferencial através do atendimento e da hospitalidade, bem como o espaço para expansão e crescimento, investindo em hospedagem e infraestrutura.

As fragilidades internas do negócio se apresentam na expansão do negócio, o que exige maior investimento. Externamente, a falta de incentivos de políticas públicas para o setor de turismo na região prejudica o empresário, que precisa de mais tempo para alavancar recursos e a estratégia. Assim, uma forma de transformar as ameaças em oportunidades é aproveitar as parcerias com outras empresas do setor. Este pequeno negócio ainda sofre com a concorrência, devido a limitação de sua estrutura e da capacidade de investimentos para poder se manter na atividade. Sendo assim, direcionar o foco para as oportunidades existentes é a melhor opção para o desenvolvimento deste negócio.

4.3 METAS ESTRATÉGICAS

Para a formulação da estratégia e estabelecimento de metas, conforme Oliveira (2015) primeiro se consideram os aspectos da empresa, recursos, pontos fortes e fracos, missão, visão e valores, propósitos, objetivos e desafios, o ambiente e a postura da empresa. Logo, se posicionam objetivos para o alcance dos resultados.

De acordo com a entrevista o proprietário tem alguns objetivos, dentre eles a visão de aumentar em 30% o crescimento do negócio que no último ano (06/2018 a 06/2019) cresceu 20% de acordo com os dados fornecidos. E, outra meta ambiciosa é a visão de se tornar referência em turismo rural e hospedagem mantendo a entrega de valor com os princípios de um atendimento familiar e cativante.

4.4 COMO VIABILIZAR A ESTRATÉGIA

Analisando os dados coletados e os objetivos do negócio, Kaplan e Norton (2001) consideram que os indicadores e as medidas dividem-se em quatro grandes campos. A primeira etapa é a perspectiva financeira relacionada à sobrevivência, crescimento e prosperidade. A sobrevivência é medida pelo fluxo de caixa. Aqui, a proposta é separar as entradas de recursos por fonte para poder identificar quanto cada uma das atividades contribui para a renda total do negócio e também identificar se o investimento em cada uma delas tem um retorno considerável.

Outra perspectiva é a dos clientes e do mercado, na qual a maior preocupação é com os clientes, em questão de atender as necessidades e na qualidade dos serviços prestados, levando em conta ainda os custos. Nessa perspectiva o proprietário tem algumas limitações devido à falta de mão-de-obra e espaço limitado.

Para amenizar esta situação uma das alternativas é criar um sistema de reservas que evitaria o excesso de público e a contratação temporária de ajudantes nos dias de eventos.

Nos processos internos a principal preocupação é saber onde a empresa precisa melhorar e o que deve fazer para atender as expectativas de seus clientes.

Aqui o destaque deve ser para a atividade que se destaca mais, criando um nicho específico para que se torne a principal atratividade do negócio.

O melhoramento contínuo está ligado ao valor da empresa, na criação de novos produtos, agregando valor aos clientes e aumentando a eficiência a empresa poderá aumentar seus lucros. Para atender essa necessidade uma equipe bem preparada poderá trabalhar melhor. A ideia aqui é propor cursos de capacitação, pensando ainda na perspectiva de que um dos objetivos é incluir hospedagem nos serviços para manter os turistas mais tempo na propriedade.

4.4.1 Indicadores de monitoramento

Os indicadores de monitoramento poderão ser utilizados para a avaliação no processo do planejamento estratégico desta empresa. Segundo Oliveira (2015) o processo de controle e avaliação se divide em quatro fases: primeiro de estabelecer padrões de medida e avaliação; posteriormente medir os desempenhos apresentados; comparar o realizado com o resultado esperado e tomar as ações corretivas.

Nesta empresa, o sistema de controle e avaliação deve estar focado em pontos críticos, para evitar perda de tempo e aumento de custos; ser rígido e preciso, mas ao mesmo tempo flexível pensando em um ambiente incerto e dinâmico; ser ágil e proporcionar medidas de correção de maneira rápida. Assim, em primeiro momento a avaliação levará em consideração se a empresa alcançará a sua meta de crescimento de 30%.

Após, será feita a comparação a partir das demonstrações financeiras. Se a empresa alcançar é sinal de que o planejamento estratégico está sendo gerido corretamente e teve ações de sucesso. Se não, a empresa precisará tomar as ações corretivas.

Ainda assim, mesmo que a meta seja alcançada, o controle estratégico envolve as relações da empresa com o ambiente e pode direcionar decisões como alteração dos objetivos, alteração de estratégias e revisão do diagnóstico estratégico para se adaptar às alterações ambientais. Logo, novas metas poderão ser implementadas, como a busca pela expansão da parte de hospedagem.

Sendo assim, como toda função de gestão, o planejamento estratégico precisa ser sempre avaliado e reavaliado para fazer os ajustes necessários devido às constantes mudanças no ambiente externo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo de elaborar o planejamento estratégico como ferramenta de gestão de uma fazenda (camping), de pequeno porte, do setor de turismo e lazer para que desenvolva suas estratégias empresariais frente às mudanças do mercado. Visto que nos resultados um planejamento estratégico foi construído para a empresa através de adaptações de modelos pré-existentes como base.

Para Coelho e Souza (1999) o planejamento estratégico é uma ferramenta muito utilizada pelas organizações, mas apesar da sua importância e dos avanços na aplicação do planejamento estratégico para a tomada de decisões, algumas organizações ainda têm muita dificuldade em utilizá-la: as pequenas empresas, como a deste estudo.

Após serem coletados os dados, foram feitas análises com a ajuda de ferramentas específicas do planejamento estratégico, Canvas e SWOT. As ferramentas da gestão foram essenciais para a elaboração de propostas de ação estratégicas que visam auxiliar o proprietário na tomada de decisões sobre o rumo a seguir para que alcance os seus objetivos.

Através da pesquisa, foi possível identificar fatores relativos à forma como o proprietário faz a gestão de seus recursos e a maneira como ele busca alcançar seus objetivos. A análise SWOT também revelou os fatores com potencial e as áreas que poderão ser melhoradas.

Esta pesquisa demonstra a importância do planejamento estratégico nas pequenas empresas e isso se evidencia pelo fato de que, pela entrevista com o proprietário, a empresa em questão não utilizava o planejamento estratégico e nem tinha um controle mais específico sobre suas atividades.

Para estudos futuros, pode-se dar continuidade ao acompanhamento deste negócio na implementação do planejamento estratégico e sua manutenção. Assim,

um novo estudo poderá impor indicadores mais concisos e acompanhar toda a evolução desta implementação de estratégias planejadas.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antonio. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2018.

BORTOLI NETO, A. **Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas**. Dissertação de Mestrado. São Paulo: FEA-USP, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. 3 ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

COELHO, José Mario.; SOUZA, Maria Carolina. A. F. (1999). **A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte**. In IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos. São Paulo/SP, 1999.

DAYCHOUM, Merhi. **40+16 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 6. ed. Rio de Janeiro, RJ: Brasport, 2016.

_____. **40+20 ferramentas e técnicas de gerenciamento**. 7. ed. Rio de Janeiro, RJ: Brasport, 2018.

DINIZ, André Luiz Moreno, organizador. **Estratégia de gestão e organização empresarial**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

DRUCKER, Peter F. **Administração: tarefas, responsabilidades e práticas**. São Paulo: Pioneira, 1975.

_____. **A prática de administração de empresas**. São Paulo, Pioneira. 1981.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOLDE, Roger A. **Planejamento prático para pequenas empresas**. In: Coleção Harvard de Administração. São Paulo, Nova Cultural, 1986. v. 9, p.7-34.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório publicações e trabalhos científicos**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica: prática de fichamentos, resumos, resenhas**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MÜLLER, Cláudio J. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 33 ed. – São Paulo: Atlas, 2015.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34.ed. São Paulo: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, M. A. L (1994). **Qualidade: o desafio da pequena e média empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

PAGNONCELLI, Paulo de Vasconcelos Filho Dernizo. **Construindo estratégias para competir no século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **Modelo de negócio Canvas**. Disponível em: <<https://www.portal-administracao.com/2014/05/modelo-negocio-canvas-o-que-e.html>>. Acesso em: 13 out. 2019.

RHODEN, Marisa Ignez dos S. **Método de desenvolvimento de administração estratégica para pequenas empresas**. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina: Florianópolis, 2000. 290 p.

SEBRAE. **Estrutura de modelo de negócio**. Disponível em: <<https://www.sebraepr.com.br/como-estruturar-seu-modelo-de-negocio/>>. Acesso em: 13 out. 2019.

WRIGHT, Peter L.; **Administração estratégica: conceitos**. 1.ed. São Paulo: Atlas 2015.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – Formulário estruturado de entrevista

1. Como surgiu a ideia de criar o camping? Explique também, qual é a razão de existência deste negócio?
2. Qual a experiência de serviço que vocês querem entregar para os seus clientes?
3. Qual o diferencial do camping?
4. Quais atividades vocês consideram que o camping desempenha bem, ou seja, as principais competências deste negócio?
5. Quais as atividades da fazenda vocês consideram que trazem mais retorno financeiro?
6. Qual a principal fraqueza do negócio?
7. Em qual setor do seu negócio faltam recursos? Quais tipos de recursos?
8. O que vocês consideram importante no negócio que poderia ser melhorado?
9. Percebem alguma tendência vantajosa do mercado ou necessidade dos seus clientes que possam implementar para os seus investimentos futuros?
10. Quem é o público-alvo do camping?
11. Quem são os concorrentes da empresa?
12. Quais são as ameaças advindas desses concorrentes?
13. Quais são os nichos que a empresa teria interesse de acrescentar ao negócio, porém ainda não faz?
14. Existe um controle financeiro no negócio? De que forma acontece?
15. São utilizadas tecnologias no empreendimento? Quais são os resultados?
16. Existe alguma regulamentação governamental que lhes afete negativamente?
17. As mudanças climáticas são fatores relevantes nessa área de atuação?
18. Existe um período de sazonalidade em suas negociações?
19. Quais são as ambições futuras? Como se enxergam nos próximos anos?
20. Quais são os princípios que regem a cultura organizacional da empresa?