

() Graduação (X) Pós-Graduação

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DO RAMO
HOTELEIRO NO INTERIOR DO MATO GROSSO DO SUL**

Sandra Maria de Menezes Mendonça
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/CPNA
sm_menezes@hotmail.com

Fabiano Greter Moreira
Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS/CPNA
fabiano.greter@ufms.br

RESUMO

Conhecer e planejar uma empresa de um determinado setor de serviços é o objetivo principal desse trabalho. Dessa forma, a empresa discutida nesse breve estudo é um hotel, no interior do Mato Grosso do Sul, que se caracteriza como gerenciamento familiar, que tem pretensão de se profissionalizar para dar ao negócio condições de sustentabilidade no tempo. Embora seja uma empresa bastante reconhecida por ofertar bons serviços e ter conseguido superar obstáculos e dificuldades, chegou o momento de se adequar a perspectivas gerenciais diferentes das que até agora tiveram e que sustentaram sua permanência no mercado. Isso se deve justamente, por mudanças de paradigmas e visão do setor de serviços que a tecnologia e o conhecimento impõem. Foram elencados os pontos fortes e os fracos e sugerida a ferramenta de análise SWOT para fundamentar a implementação de um plano estratégico para a empresa. Para isso foram utilizados um estudo bibliográfico e pesquisa de campo, para análise do ambiente de trabalho.

Palavras-chave: Gestão; Hotelaria; Setor de serviços; SWOT.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem sua importância no sentido de demonstrar que com incentivos e melhores condições de trabalho para o setor de prestação de serviços poderá se criar uma cultura de valorização das micro e pequenas empresas, de modo a valorizar um setor muito produtivo e de ampla empregabilidade, contribuindo para melhorar os índices, tanto do Produto Interno Bruto (PIB) como do Índice de Desenvolvimento Humano (IDH).

O ramo de hotelaria é um negócio com muitas oportunidades que se bem gerido e com planejamento estruturado. No entanto, embora haja canais de conhecimento como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), por exemplo, nem sempre a implementação e sustentabilidade de técnicas e ferramentas perduram e modificam as realidades.

O foco na área hoteleira é devido ao fato de ter um bom índice de empregabilidade (o que pode ser observado analisando a quantidade de stakeholders envolvida no negócio), ser um setor que pode ser melhor planejado no que tange ao aspecto de governança e gerenciamento interno, para que possa dar respostas satisfatórias a sua função social, no caso de satisfação dos trabalhadores e geração de renda e lucro, tanto ao empresariado como às localidades onde estão instalados, com geração de tributos e aumento do IDH.

De acordo com o SEBRAE, as micro e pequenas empresas são as responsáveis por 30% do PIB do Brasil e 72% dos empregos criados no primeiro semestre de 2022. Ainda o estudo realizado pelo SEBRAE demonstra que a maior concentração de empresas atua no setor de serviços. Tais dados justificariam um olhar governamental para o setor, para a interiorização dos investimentos e incentivos.

A classificação como empresa de pequeno porte é dada pelo art. 3º da Lei Complementar 123 de 14 de dezembro de 2006, a qual foi atualizada em 2016. (BRASIL, 2016), ou seja, depende do faturamento bruto da empresa para que se classifique como empresa de pequeno porte, e dessa forma, se simplifica questões tributárias, que se bem organizadas e planejadas melhoram a arrecadação e diminuem os custos e problemas para as empresas.

É importante salientar que a classificação como setor de serviços engloba aquelas empresas, as quais suas atividades ofertarão o próprio trabalho ao consumidor final, não entregando nenhuma mercadoria, como exemplos, escolas, hospitais, hotéis etc. Aqui se pode destacar a importância da boa governança corporativa para a melhor prestação dos serviços.

Como justificativa pessoal a autora do trabalho faz parte da família que dirige e é

proprietária do hotel, entende que a partir do momento que se realiza uma análise verdadeira da situação, o caminho para a resolução de problemas se torna mais claro, dessa forma pretende contribuir para o melhor desempenho do negócio.

Tais justificativas introdutórias evidenciam, a necessidade de serem estudadas e valorizadas em políticas públicas e no meio acadêmico em relação à benefícios e incentivos financeiros e de conhecimento pelo fato de impulsionarem a economia e o desenvolvimento.

Assim, o trabalho tem a pretensão de olhar sob o aspecto interno de uma empresa de pequeno porte, suas potencialidades e falhas, para que se inicie um processo de planejamento estratégico, fundado nos aspectos da governança técnica. O principal objetivo externo é chamar a atenção para segmentos de negócio, que embora sejam motor de impulsão da economia não são tão beneficiados por políticas de fomento. Internamente tem o objetivo de conhecer e trabalhar técnicas de gestão conhecidas.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O contexto econômico de um hotel de município de porte médio que não faz parte do roteiro turístico do MS

O Município aqui estudado, conta hoje com uma rede hoteleira satisfatória e em expansão, mesmo o setor de serviços tendo sido um dos setores mais impactados pela pandemia de covid-19, atualmente o setor vem se recuperando de forma satisfatória. Da mesma forma acontece em outros municípios, no ramo de hotelaria no Mato Grosso do Sul.

Em dados do Censo 2022, ficou evidente a expansão populacional do estado, o qual tem ainda um bom potencial de crescimento, observável devido ao grande número de grandes empresas que têm investido parte de seus negócios no estado. O setor de serviços naturalmente acompanha esse crescimento, no entanto, o crescimento desse setor ainda se concentra nas cidades de turismo, nos grandes centros do estado, como Campo Grande e Dourados.

O interior do estado tem como ponto forte de sua economia o setor do agronegócio e, no caso de Nova Andradina, a pecuária também movimenta a economia, como é o caso de outros municípios no estado.

A importância de tal pesquisa para o estudo reside no fato de que o IDH depende de variáveis que incluem empregabilidade de qualidade, para que as pessoas tenham boa renda. Além de outras como saúde em alta e educação avançada. Então, é importante que as empresas

tenham sua função social incentivada por programas governamentais, para que possam incluir em seu planejamento melhores salários e incentivos aos seus trabalhadores.

Destaca-se, ainda o comércio local, por estar o Município localizado em uma região que o torna polo entre os municípios vizinhos, o que aumenta o fluxo de viajantes e ocupação da rede hoteleira.

Tem o maior hospital da região e uma filial do Hospital do Amor de Barretos, os quais atendem outros municípios, dessa forma, aumenta o fluxo de pessoas e a circulação de mercadorias e serviços. Vários órgãos governamentais se concentram na no Município, fazendo com que haja um bom movimento de forma constante. Também o Município conta com empresas grandes e médias, as quais melhoram muito as perspectivas de negócios.

São promovidas algumas festas regionais e roteiros de competições esportivas, as quais movimentam o comércio local, trazendo recursos novos e criando fatores que justificam investimentos e incentivos.

Hoje, o Município onde se situa a empresa tem bastante perspectiva de desenvolvimento por ser polo regional e ter uma localização estrategicamente favorável para a escoação de produção e aberto a implantação de empresas de vários setores.

Essa análise tem o intuito de demonstrar as potencialidades da região, justificando o olhar acadêmico para estudos no setor, da mesma forma para as empresas de pequeno porte, pelo valor que carregam enquanto sustentáculo do desenvolvimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho se pautou no método descritivo com abordagem qualitativa. Para a realização da descrição foram analisados métodos de trabalho, pontos fortes e fracos da empresa, características da gestão, esse acompanhamento foi feito pela própria autora pelo período de 60 dias na empresa, compreendido entre os meses de maio, junho e julho de 2023.

Qualitativamente houve um estudo sobre a ferramenta análise SWOT e a possibilidade de aplicação na elaboração do plano de ação para o negócio. Esse estudo acompanhou pesquisas sobre o contexto em que a empresa se insere, tanto externa como internamente. O estudo de caso foi escolhido como fonte de pesquisa para iniciar o conhecimento detalhado da empresa. Conforme ensina Arilda Schmidt Godoy (1995, p.25) “O estudo de caso se caracteriza com um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular.”

A abordagem qualitativa, nesse caso, não se apresenta rigidamente estruturada, pois, esse tipo de abordagem permite que a imaginação e a criatividade levem à proposta de novos enfoques. (GODOY, 1995, p.23).

A pesquisa bibliográfica tem como objetivo colocar o autor em contato direto com tudo o que já foi escrito sobre o tema, no entanto, não é uma mera repetição sobre o tema, mas propiciar um exame de um tema sob um novo enfoque. (LAKATOS; MARCONI, 2010, p.166)

3.1 Área de estudo

O hotel aqui pesquisado está situado na região sudoeste do Mato Grosso do Sul, no Município de Nova Andradina, que tem, de acordo com o Censo de 2022, população estimada em 48.563 mil habitantes, com IDH de 0,721, conforme censo de 2010 e PIB per capita de 45.159,29, conforme dados do censo de 2020. Cabe ressaltar que o Município de Nova Andradina está entre os 10 municípios do MS que tiveram menor avanço do IDH entre os anos de 2000 a 2010, ficando em 77º lugar (14,94%) em pesquisa realizada por Michel Constantino *et al.* (2015, p. 240).

A empresa Palace Hotel se encaixa no conceito de negócio familiar, conta com 51 unidades habitacionais, é administrada por um dos sócios proprietários, que tem formação na área de administração de empresas e conta com 15 empregados, dos quais alguns setores têm alta rotatividade, como é o caso da equipe de camareiras e recepcionistas, e outros baixa, como a copa e lavanderia.

A rotatividade se dá por problemas como: falta de interesse no tipo de trabalho por ser cansativo e pouco remunerado, apenas uma folga semanal e não se adaptar à equipe. Já a permanência é devido à identificação, gostar do ambiente de trabalho e precisar do salário.

Dessa forma, percebemos como ensina Chiavenato (2014, p. 07), que os anseios de todo trabalhador se assemelham, pois, o que as pessoas almejam são melhores salários, benefícios, estabilidade, segurança, satisfação e respeito, oportunidade de crescer, entre outros.

A alta rotatividade se torna um problema pelo fato de dificultar ações de marketing interno, em que é necessária a participação de toda a equipe, da mesma forma como torna problemático o estabelecimento de uma estratégia organizacional, por outro lado demissões e novas contratações sempre são prejudiciais ao caixa da empresa.

Marketing interno é o marketing realizado nas empresas, com os empregados, com o intuito de melhorar o engajamento destes e sua relação com a empresa, de modo a produzir

melhores resultados e se sentirem mais pertencentes ao lugar onde trabalham.

O objetivo final do MI é o de motivar os empregados a fim de alcançar a excelência do serviço. O uso do marketing no contexto do MI sugere uma ênfase na aplicação de técnicas, abordagens, conceitos e teorias de marketing. Isso tem o objetivo de alcançar a satisfação no contexto dos clientes internos, o que poderia levar ao sucesso no contexto do mercado externo (FARIAS, 2010, p. 119).

Para que se introduza na empresa uma política de MI, é necessário que se estude métodos de estratégia organizacional relativas ao negócio, de forma específica. A importância da estratégia organizacional reside no fato de que as organizações e seus trabalhadores precisam de tempo para incorporá-la, pois contém valores¹ e valores são diferentes de pessoa para pessoa, de modo que a cultura da empresa não se impõe, mas se constrói.

A estratégia organizacional representa a maneira pela qual a empresa se comporta diante do ambiente que a circunda, procurando aproveitar as oportunidades possíveis do ambiente e neutralizar as ameaças potenciais que rondam os negócios. É puro jogo de cintura. Além disso, a estratégia organizacional tem os seus desdobramentos: ela reflete a maneira pela qual a empresa procura maximizar as forças reais e potenciais da melhor maneira e minimizar as fraquezas reais e potenciais (CHIAVENATO, 2014, p. 64) (grifos da autora).

Assim sendo, já se identifica um importante aspecto que, ao traçar o plano estratégico, merece atenção especial, para dar sustentabilidade ao futuro da empresa, visto que, sendo a empresa mais antiga do ramo hoteleiro na região, caminha com vícios e formas de organização ainda precárias, onde poderia se aplicar técnicas gerenciais de forma a dar mais clareza e direção aos processos de trabalho.

Philip Kotler (1992, p. 63), entende o planejamento como um processo gerencial adequado de acordo com cada empresa e adaptado aos objetivos e problemas da empresa. Para

¹ Valor é uma crença básica sobre o que é importante ou relevante para a organização, aquilo que ela espera que se deva ou não fazer (CHIAVENATO, 2014, p. 57).

o autor, “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

Depreende-se deste conceito a necessidade de adequação para a empresa, conseqüentemente, a necessidade de conhecer a empresa, ou seja, nem tudo irá se encaixar nesse tipo de negócio, ou nessa empresa especificamente, e aí sim traçar um plano de negócio. Por plano de negócio, o SEBRAE compreende:

Um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado (SEBRAE, 2022, p. 09).

Em relação à divulgação da empresa, o hotel conta com boas estratégias e ferramentas de marketing externo, as quais não são exploradas em todas as suas potencialidades, devido a alguns fatores pontuais, tais como, falta de cargo específico na organização da empresa para essa atividade, fazendo com que o administrador seja o encarregado de fazer esse trabalho, que devido a alta demanda de outros trabalhos cotidianos, por vezes, fica falho.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A empresa tem sua organização detalhada nos manuais padronizados, os Programas Operação Padrão (POPs), os quais são bastante claros em relação às atividades a serem desenvolvidas, o problema encontrado é a falta de continuidade no método de aplicação, fiscalização e controle, que, da mesma forma que os programas de marketing externo, ficam a cargo de apenas uma pessoa, que é o gerente.

O hotel está entre os mais antigos da região, no entanto, sua estrutura, apesar de pouco modernizada, é bem preservada e em boas condições de funcionamento. Situa-se em área central, com acessibilidade fácil a todas as saídas da cidade. Tem amplo estacionamento, com quartos bastante confortáveis, elevador novo, máquinas novas na lavanderia e sala de reuniões ampla e confortável, além de sala de café da manhã agradável e ampla, o café da manhã é de ótima qualidade e bastante elogiado pelos hóspedes.

A empresa não possui claro seus instrumentos de gestão, dessa forma, há que se iniciar

um processo de descrição e posterior planejamento estratégico. Para tanto é necessário que seja definida a missão, a visão e os valores da empresa, e que essa definição seja um processo de amadurecimento de ideias da gestão, identificando os potenciais de crescimento e desenvolvimento dos processos organizacionais.

Essas ferramentas irão auxiliar a empresa em sua estruturação enquanto negócio, e, principalmente seu posicionamento no mercado, com os objetivos bem definidos, não deixando de se situar no momento econômico atual e possíveis variações do mercado. Estabelecendo metas realísticas e possíveis.

A partir das falhas elencadas, que não estão todas apresentadas aqui, a empresa precisa de um projeto organizacional que particularize os problemas específicos em um primeiro momento. Dessa forma, o projeto apresentado, apenas tem a expectativa de apresentar os caminhos a serem seguidos pela administração da empresa.

Primeiramente é necessário que se colha as informações da empresa no sentido de estruturar o plano no tamanho do negócio, ora analisado. Dados como: necessidades dos hóspedes, tempo de estadia médio, retorno de clientes, pesquisa de satisfação dos clientes, para, assim, chegar próximo do perfil do hóspede habitual e estudar o perfil que se busca atender. Segue-se com a análise dos dados coletados.

Posteriormente iniciar um projeto de incorporação da cultura organizacional dos empregados da empresa, analisar tecnicamente o perfil dos empregados que têm potencial para exercer a atividade em que estão alocados. Nesse ponto é importante analisar também o perfil do gestor e quais são as potencialidades em que se destaca.

Etapa importante é o custo financeiro da incorporação das atividades, essa etapa deve ser planilhada e seguida de forma que não cause impacto financeiro considerável, portanto, é fundamental a incrementação das atividades à medida que os resultados forem aparecendo e gerando resultados para a empresa. Um exemplo de custo muito alto na empresa que precisa de um projeto de redução de custo é o custo da energia elétrica.

A empresa conta com um moderno sistema de gerenciamento de lançamentos, tanto de hospedagens, custos, DRE etc., o qual fornece dados suficientes para uma análise completa de resultados operacionais, no entanto, embora os lançamentos sejam realizados, falta o aproveitamento dessa ferramenta no sentido de realizar planejamento e controle.

Outra dificuldade encontrada está na carência do marketing interno, pouco explorado e constante redução das atividades elencadas nos POPs, essa falha foi notada em todos os setores da empresa

Dificuldade comum a todos os tipos de serviços do ramo de hospedagem é a questão da sazonalidade, seja em cidades turísticas, seja em cidades que ofertam negócios. Nas cidades turísticas, são chamadas de alta e baixa temporadas os períodos de maior e menor ocupação das unidades habitacionais.

Especificamente na empresa pesquisada o período de férias escolares e festas de final de ano são as baixas temporadas de ocupação. No entanto, nos finais semana, mesmo em épocas de bom movimento, a taxa de ocupação é baixa. Exceto nas festas, torneios e comemorações da cidade, as taxas sobem.

Com a análise das características e necessidades elencadas acima, tem maior relevância a necessidade de planos estratégicos de gerenciamento. Para tanto, é importante destacar os setores de trabalho e as atividades desempenhadas e os custos de cada setor. Assim, a Tabela 1, indica os setores que geram custos para dar início ao planejamento financeiro e, posteriormente, o planejamento estratégico mais indicado para a empresa.

Tabela1: Setores do Hotel Palace de Nova Andradina/MS.

Setores/Atividades	Número de Empregados	Custos de Manutenção
Recepção (Hospedagem/ Check-In, Checkout)	5	Reservas (empresas de hospedagem). Telefones; Computadores; Limpeza; Uniformes; Móveis
Lavanderia (Lavagem Diária do Enxoval/Lavagem de Roupas de Clientes)	2	Máquinas (manutenção); Produtos de limpeza
Copa (Café-da-Manhã)	3	Material de consumo; Material de limpeza; Uniformes; Geladeiras
Manutenção e Limpeza (Limpeza das Unidades de Hospedagem e das Dependências do Hotel)	4	Produtos de limpeza; Carrinhos; Uniformes
Gerência de Manutenção (Coordenação e Manutenção)	2	Uniformes; Informática
Gerência Geral	1	Sala Informática
Custos Gerais		Água; Energia; Tributos;

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

O hotel tem um custo operacional bastante elevado em relação ao faturamento bruto, os custos mais significantes são os tributos, recursos humanos, energia, material de limpeza e alimentação. Há também custos periódicos com enxoval e troca de moveis e utensílios.

Não há na empresa um trabalho de precificação, assim, o valor das diárias cobradas é apenas baseado em valores do mercado local, sendo esse um dos pontos chaves para se elaborar

um bom planejamento. Assim como também não há um trabalho de contabilidade gerencial, o que dificulta bastante a tomada de decisões.

As estratégias de marketing digital estão dando um bom retorno, no entanto, seria importante que se trabalhasse o marketing interno, porque os funcionários não têm a ideia da cultura da empresa ou do que eles deveriam trabalhar para alcançar esse importante ponto da gestão.

Dessa forma, para se iniciar um plano de trabalho é necessário, primeiramente colher todas as informações possíveis, realizar análises estatísticas e estabelecer os objetivos, daí poderá dar início ao plano propriamente dito.

Posteriormente seria interessante a contratação de uma empresa que iniciasse um trabalho de contabilidade gerencial, sendo que esse é o ponto mais importante para que o planejamento saia o mais próximo da realidade do negócio.

É necessário que se realize, na área de recursos humanos, ações com o intuito de fixar os funcionários na empresa, dentre as ações uma política de salários que seja mais compatível com a realidade social do país e de acordo com as possibilidades financeiras, que serão analisadas no gerenciamento contábil.

A política de compras se encontra bastante desorganizada e, nesse ponto, é interessante ter um controle de custos e gastos mensais, que podem ser feitos em planilhas próprias, criadas especificamente para a empresa.

Em relação à governança é importante um treinamento mais especializado e direcionado aos problemas da empresa, que embora tenha os POPs descritos não os utiliza, tornando assim apenas papéis sem efetividade, mesmo que sejam bastante adequados e atualizados.

Muitas ações estratégicas são possíveis de serem realizadas na empresa aqui estudada, é importante traçar planos a curto, médio e longo prazo, e principalmente que sejam compatíveis com a realidade financeira da empresa.

A partir de uma visão bastante genérica, mas muito bem analisada como panorama geral, dos problemas acima elencados e, utilizando de métodos de planejamento estratégico em administração, entendemos a importância de se fazer uma análise mais próxima do posicionamento da empresa, no mercado local, e possibilidades de se criar uma identidade para compreender o tipo de cliente que se quer atingir e qual estrutura planejar para oferecer ao tipo ou tipos de cliente que a empresa quer para a expansão do negócio.

Uma metodologia de trabalho que se adeque à realidade do negócio é o primeiro passo

para que a teoria tenha aplicabilidade prática, pois, de nada adiantaria várias técnicas inalcançáveis e de difícil implantação naquilo que seria os objetivos no que tange ao aperfeiçoamento e expansão da atividade.

Oswaldo Maceron Filho et al (2014, p.04), entendem que antes de definir a metodologia do planejamento a ser realizado é importante conhecer a empresa, o que no presente estudo está de acordo, e estabelecer aspectos básicos a serem considerados em qualquer planejamento. Essa ideia se adequa perfeitamente ao que se busca nesse trabalho, por ser inicial e com recursos limitados.

Dessa forma, os autores acima citados, destacam o planejamento dos fins, nesse aspecto o administrador deverá estabelecer qual é o futuro desejado pela empresa, sua missão, seus objetivos, desafios e metas a serem enfrentados.

Assim sendo, os autores elencaram etapas a serem seguidas tanto de forma a organizar como estabelecer prioridades que irão dar resultados profícuos.

Conforme os autores, esses planos se estruturam a começar pelo planejamento dos meios, que é a proposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado, depois, planejamento organizacional que seria a esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos e o planejamento de recursos, que seria o dimensionamento de recursos humanos e materiais, determinação da origem e aplicação de recursos financeiros, para a empresa aqui estudada esse aspecto é fundamental, devido à limitação de recursos.

Planejamento de implantação e controle seria a própria atividade de planejar o gerenciamento de implantação do empreendimento. Os autores ainda ressaltam que, o próprio processo de planejamento deve ser planejado, que o processo é interativo e se repete ao longo do tempo.

Para tanto, destacaram em seus estudos uma ferramenta de aplicação de planejamento, que é a análise SWOT, a qual, no caso discutido no presente trabalho, é importante, por sua simples compreensão e aplicabilidade. “A análise SWOT identifica as forças e fraquezas no ambiente interno, bem como suas oportunidades e ameaças encontradas no ambiente externo” (MACERON FILHO *et al.*, 2014, p. 09).

Essa ferramenta inicial de implantação de um plano de trabalho foi escolhida por se adequar a um ambiente de trabalho que precisa ser conhecido de forma mais técnica pela gestão para que possa compreender as potencialidades e falhas do negócio, de forma racional sem perspectivas ilusórias da realidade e das possibilidades.

As forças e fraquezas foram identificadas, no entanto, o ambiente externo precisa de um

estudo que seja elaborado de forma técnica, o que não é o objetivo desse trabalho.

Após a elaboração da análise SWOT é indicado iniciar o planejamento construindo os objetivos, a missão, a visão e os valores do negócio para estabelecer prazos para atingir as metas estabelecidas, com bastante cautela e consonância com a realidade financeira do hotel e do momento econômico atual.

Nesse caso foi elaborado um quadro para identificar os elementos necessários identificados ferramenta denominada análise de SWOT. O Quadro 1 se aproximou bastante da realidade da empresa e seus desafios.

Quadro 1: Análise SWOT do Hotel Palace de Nova Andradina/MS.

<p style="text-align: center;">FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bom atendimento • Marketing externo • Ferramenta de gestão • Localização • Nome consolidado • Café da manhã de qualidade • Quartos amplos 	<p style="text-align: center;">FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desorganização de alguns setores do hotel • Alta rotatividade de funcionários • Não usa as ferramentas de gestão • Falta de capital • Cadastro de clientes é insuficiente e falho • Muito tempo sem investimento
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Boas perspectivas na economia do país • Novas estratégias de captação de clientes • Grandes empresas vindo para o Município 	<p style="text-align: center;">AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concorrência desonesta • Falta de capital devido à aplicação na obra de outra empresa do grupo • Sucessão familiar não planejada.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Assim, se tem uma ideia inicial das possibilidades ofertadas à uma pequena empresa do setor de serviços, a possibilidade de conhecer os problemas e os potenciais do negócio para a partir dessa ferramenta iniciar um planejamento estratégico para atingir os objetivos. Importante salientar que são elementos iniciais de trabalho, e que podem ser modificados no decorrer do planejamento e dos trabalhos e da resolução de problemas que foram inicialmente identificados.

5 CONCLUSÕES

Neste trabalho foi apresentado alguns dos aspectos gerenciais de uma empresa de pequeno porte-EPP, no setor de serviços, especificamente no ramo de hotelaria, situada na cidade de Nova Andradina, no interior de Mato Grosso do Sul.

Foram realizadas investigações no próprio local pelo período de 60 dias, em que foram coletadas as informações e verificados os processos de trabalho e de gerenciamento. Da mesma forma, foram observadas as características dos clientes e perspectivas quanto às possibilidades de mudanças que poderiam acarretar melhores desempenhos e, conseqüentemente o lucro.

Importante destaque dado aos indicadores econômicos do Município onde a empresa se localiza, e, com isso, enfatizar o potencial de crescimento e expansão de negócios. Se pode observar que há espaços diversos para vários setores, inclusive a expansão do setor hoteleiro no interior.

Dessa forma, é de interesse econômico e social que haja investimentos no setor, por vários motivos elencados no texto da mesma forma, que se demonstrou que o aperfeiçoamento das técnicas administrativas empresariais são capazes de promover mudanças no contexto econômico da sociedade como um todo.

A análise SWOT aplicada na pesquisa apresentou-se uma ferramenta eficiente na identificação dos problemas organizacionais, tornando necessária uma análise mais detalhada de dados da empresa, sejam internos e/ou externos ao negócio. Além de direcionar o planejamento da empresa, a pesquisa contribui para que o gestor tenha condições mais claras de gerir e direcionar as ações cotidianas do negócio, ações que no dia a dia, muitas vezes, são realizadas sem o sentido de um caminho a ser percorrido para atingir objetivos.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. **Estatuto nacional da microempresa e empresa de pequeno porte** (2006): Simples Nacional. 2ª ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2010. 131 p.
- BRASIL. IBGE. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ms/nova-andradina.html>. Acesso em: 20 maio 2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014. Disponível em: https://livrogratuitosja.com/wp-content/uploads/2021/03/Gestao-de-Pessoas-O-novo-papel-dos-recursos-humanos-nas-organizacoes-by-IDALBERTO-CHIAVENATO-z-lib.org_.pdf. Acesso em: 27 julho 2023.
- CONSTANTINO, Michel; PEGORARE Alexander Bruno; COSTA, Reginaldo Brito. **Desempenho regional do IDH e do PIB per capita dos municípios de Mato Grosso do Sul, Brasil, entre 2000 e 2010**. INTERAÇÕES, Campo Grande, MS, v. 17, n. 2, p. 234-246, abr./jun. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/inter/a/6VFsq3Xbc4vVFqCdhfNwwLv/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 28 maio 2023.
- FARIAS, Salomão Alencar. **Marketing Interno (MI): uma revisão da literatura e proposições de pesquisa para a excelência nos serviços**. v.7, n.2. BBR-Brazilian Business Review. Vitória-ES, maio – ago. 2010. p. 106 – 122. Disponível em:

<https://core.ac.uk/download/pdf/234100332.pdf>. Acesso em: 17 junho 2023.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 35, n.3, p, 20-29. Mai./Jun. 1995 Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 02 setembro 2023.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LACOMBE, Francisco. **Teoria geral da administração**. Editora Saraiva, 2009.

LAKATOS, E. Maria; MARCONI, M. de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa**. 7 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

MACERON FILHO, Oswaldo; QUINTAIROS, Paulo Cesar Ribeiro; SIMÕES DE ARAUJO, Elvira Aparecida. A análise SWOT e sua relevância para o planejamento estratégico. **III Congresso Internacional de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento**. 2014. Disponível em: https://unitau.br/files/arquivos/category_154/MCH0396_1427385441.pdf. Acesso em: 24 agosto 2023.

NAKAGAWA, Marcelo. **Ferramenta: Análise SWOT (clássico)**. Disponível em:

https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF. Acesso em: 13 agosto 2023.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico. Conceitos, metodologia, práticas**. 31 ed. Ed. Atlas S.A. São Paulo.

RFB - **Receita Federal do Brasil**. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br>.

Acesso em: 18 agosto 2023.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como elaborar um plano de negócio**. E-book. Disponível em: <https://eadlms.sebrae.com.br/courses/novo-sebrae/cb17ep/pdf/ebook.pdf>. Acesso em: 30 julho 2023.