

**FACULDADE INTEGRADA DOCTUM DE GUARAPARI
ADMINISTRAÇÃO**

FELIPE LOPES COLÃO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O DESAFIO DA LONGEVIDADE
EMPRESARIAL, UM ESTUDO SOBRE OS QUIOSQUES DA PRAIA DO MORRO
DE GUARAPARI (ES)**

GUARAPARI

2017

**FACULDADE INTEGRADA DOCTUM DE GUARAPARI
ADMINISTRAÇÃO**

FELIPE LOPES COLÃO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O DESAFIO DA LONGEVIDADE
EMPRESARIAL. UM ESTUDO SOBRE OS QUIOSQUES DA PRAIA DO MORRO
DE GUARAPARI (ES)**

**Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de
Administração das Faculdades
Unificadas Doctum de Guarapari, como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.
Área de concentração: Planejamento
Estratégico.
Orientador: Prof. Me. Wando Belffi.**

GUARAPARI

2017

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo verificar como os gestores dos quiosques da Praia do Morro fazem para se manter no mercado de Guarapari, ES, a partir da abordagem dos estudos ligados ao tema planejamento estratégico, longevidade empresarial e sazonalidade no turismo. Para alcançar os objetivos do estudo, realizou-se uma pesquisa de campo qualitativa com uma amostra de vinte e cinco quiosques da Praia do Morro, Guarapari, ES. Os dados foram coletados através de questionários com perguntas diretas e indiretas, sendo utilizada uma abordagem descritiva na sua análise de resultados. Os principais resultados mostram que, apesar do pouco conhecimento ligado a planejamento estratégico, os gestores se mostraram bem experientes na administração do seu negócio, com muitos conhecimentos práticos, mais do que teóricos, além de uma aparente influência da sazonalidade do turismo sobre as vendas dos quiosques. Sugere-se um maior número de pesquisas com o intuito de ampliar a amostra para a totalidade da população.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Longevidade, Quiosques, Sazonalidade, Turismo.

1 INTRODUÇÃO

No cenário econômico atual, as empresas buscam cada vez mais estratégias a fim de estarem melhor preparadas para a competitividade mercadológica e para o crescimento da demanda por produtos e serviços de maior qualidade, garantindo assim a sobrevivência organizacional (MUNDSTOCK, 2008). Assim como os cientistas se preocupam com a continuidade da vida humana, prezando pela saúde e buscando alternativas que façam com que o homem viva mais, da mesma forma é a relação de gestores com suas empresas, uma busca constante pela longevidade empresarial (BORGES, 2014). Afinal de contas, um dos objetivos das empresas, é estar se adaptando ao meio, rumo à continuidade da empresa, ou seja, o que também é chamado de imortalidade empresarial (FRANCO, OLIVEIRA, 2008).

Segundo, Adizes (1998, *apud* SILVA, DE JESUS e MELO, 2009), o ciclo de vida está presente em qualquer organismo vivo. Da mesma maneira, as organizações empresariais passam por estágios e encontram problemas constantemente, fazendo

desse fenômeno um processo contínuo, ou seja, por mais que se resolva uma dada situação problemática, logo à frente haverá outras mais.

Há também os desafios e dificuldades que surgem ao longo da vida das empresas, variando de lugar para lugar, além de representarem obstáculos na condução de uma organização, podendo ser na área de recursos financeiros, tecnológicos e humanos (SILVA, DE JESUS e MELO, 2010). O que também serve como obstáculo na vida de algumas empresas é a sazonalidade do turismo na região (SCHEUER e BAHL, 2011). Um fenômeno presente também na cidade de Guarapari, no Espírito Santo.

A sazonalidade do turismo ocorre em Guarapari, já que a cidade possui atrativos turísticos, trazendo pessoas de diversos lugares do país e, no verão, devido a suas belezas naturais, a cidade atrai, em média, cerca de 700 mil turistas (PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARAPARI, 2017), sendo que, no decorrer do ano, tem, em média, cerca de 120 mil habitantes (IBGE, 2017). Com isso, existe uma grande oportunidade do aumento da participação de algumas empresas na economia da cidade. Segundo Coutinho e Coutinho (2007):

“A atividade turística, atualmente, pode ser considerada um dos pontos mais importantes para a sustentabilidade socioeconômica de uma cidade ou região. Seu crescimento tem sido extraordinário em todas as partes do mundo, possibilitando a expansão do trabalho, gerando empregos e melhorando a distribuição da renda local.”

Em Guarapari, o setor de serviços vem à frente de todos os outros setores, como o maior responsáveis pela economia de Guarapari-ES. Depois vem o setor do comércio, da indústria e por último o da agricultura (IBGE, 2016). Segundo o site da Prefeitura Municipal de Guarapari (2017) o setor de bares, restaurantes e similares é representativo no segmento de serviços.

De acordo com o site da Prefeitura Municipal de Guarapari (2017), com a chegada do verão, a cidade passa a atrair cerca de 700 mil turistas e, devido a isso, pode-se concluir que algumas empresas da cidade passam a vender mais e a oferecer mais serviços com a alta demanda no período.

Terminada a alta temporada, percebe-se que o setor de serviços fica estagnado em comparação a períodos de veraneio e feriados. Com isso, surge a pergunta: **Quais são as estratégias dos quiosques localizados na Praia do Morro, em Guarapari-ES, para buscarem a longevidade do seu negócio?**

A pesquisa tem como objetivo verificar como os gestores dos quiosques da Praia do Morro fazem para se manter no mercado de Guarapari, ES, sabendo que seu público-alvo são justamente pessoas que estão transitando nas praias, normalmente na época de verão ou de feriados, quando as praias são mais atrativas para turismo e lazer (PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARAPARI, 2017).

Com isso, surgem os seguintes objetivos específicos:

- Identificar o tempo de atuação da empresa;
- Determinar o tempo de experiência do gestor na área;
- Analisar o tempo de planejamento para abertura do negócio;
- Observar o planejamento utilizado, antes e depois do verão;
- Verificar as dificuldades existentes no negócio.
- Constatar se a sazonalidade do turismo na cidade interfere no negócio.

No dicionário Aurélio (2010), a palavra quiosque é definida como uma espécie de pavilhão, localizado em lugares públicos. Neste caso, os quiosques a que esse trabalho pretende aplicar seus estudos, são os 26 quiosques com estrutura de alvenaria, integrantes do Conjunto Arquitetônico da Orla Marítima da Praia do Morro, voltados para o setor de bar e restaurante, construídos pelo Governo do Espírito Santo em dezembro de 2011, com um projeto de urbanização da orla da Praia do Morro de Guarapari, ES (PREFEITURA MUNICIPAL DE GUARAPARI, 2017).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. Planejamento

A definição de planejamento estratégico não se limita a um único significado, “(...) o vocábulo teve vários significados, diferentes em sua amplitude e complexidade, no decorrer do desenvolvimento da Administração Estratégica” (CAMARGOS e DIAS, 2003). Portanto, Mundstock (2008) afirma que o planejamento estratégico tem a função de auxiliar a busca constante em solucionar problemas, definindo objetivos futuros, alinhando e dando rumo à organização. O autor afirma que o planejamento estratégico não tem a função de descobrir o futuro, mas o de traçar objetivos futuros alcançáveis e encontrar meios de consegui-lo.

Mundstock (2008) também explica que a cada dia que passa têm-se tornando crescentes os problemas encontrados no mundo dos negócios. Os desafios e ameaças estão sendo percebidos como a possibilidade de se encontrar novas

oportunidades, e para isso, as empresas precisam fazer previsões de curto e longo prazo dos resultados de suas ações, ou formular estratégias que atinjam seus objetivos, de maneira que os gestores possam sempre atualizar seus conhecimentos em diversas áreas.

(...) torna-se indispensável uma visão estratégica para enfrentar a competitividade em todas as áreas, além de uma atualização contínua dos conhecimentos multidisciplinares, de forma que a organização possa acompanhar as mudanças ambientais. (MUNDSTOCK, 2008).

Chiavenato (2000, p. 198) define planejamento em três níveis distintos e hierárquicos: o planejamento estratégico, o tático e o operacional.

2.2. Planejamento estratégico

“É o planejamento mais amplo e abrange toda a organização. ” (CHIAVENATO, 2000, p. 198). Além disso, afirma que o planejamento estratégico é projetado a longo prazo e a análise dos seus efeitos e consequências precisam ser feitas ao longo dos anos. Ainda Chiavenato, define o planejamento como um modelo teórico para a ação futura, já que se define aonde a empresa pretende chegar, definindo também o que deve ser feito, estabelecendo prazos, o método e em que sequência.

2.3. Planejamento tático

Para o autor, este tipo de planejamento abrange cada departamento ou unidade em uma empresa e é projetado por períodos a médio prazo, de até um ano, correspondendo ao tempo de exercício da organização. Os objetivos a serem cumpridos são departamentais, envolvendo cada unidade da organização e abrange seus recursos de maneira específica.

2.4. Planejamento operacional

O nível de abrangência para este tipo de planejamento, conforme Chiavenato (2000), se limita a cada tarefa ou atividade específica. O planejamento operacional, diferente dos demais níveis de planejamento, é projetado para ser aplicado a um curto período de tempo, normalmente para um futuro imediato. Sendo um planejamento de nível operacional, as tarefas envolvidas nessa atividade são realizadas de maneira isolada e ele preocupa-se com o alcance de metas específicas.

Tabela 1 - Os três níveis de planejamento

Planejamento	Conteúdo	Extensão de Tempo	Amplitude
Estratégico	Genérico, sintético e abrangente	Longo prazo	Macro orientado. Aborda a empresa como uma totalidade.
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente.
Operacional	Detalhado, específico e analítico	Curto prazo	Micro orientada. Aborda cada tarefa ou operação apenas.

Fonte: CHIAVENATO, 2000, p.199

Além de definir os três níveis de planejamento, Chiavenato (2000) também explica que o planejamento resulta de maneira imediata em um plano:

O planejamento produz um resultado imediato: o plano. O plano é o produto do planejamento e constitui o evento intermediário entre os processos de elaboração e de implementação do planejamento. (CHIAVENATO, 2000)

Ou seja, o plano independe do nível de planejamento, seja ele estratégico, tático ou operacional. E existem quatro tipos de planos: planos relacionados com métodos e procedimentos; planos para o orçamento; plano que determina tempo e programas ou programações; plano ligado a comportamentos e normas ou regulamentos.

Também Maximiano (2000, p. 196) define planejamento em três níveis principais, sendo esses: estratégicos, funcionais e operacionais. segundo ele, o planejamento estratégico é um processo que define a forma de como realizar os objetivos estabelecidos e os planos estratégicos são responsáveis por definir os objetivos da empresa e sua relação com todo o ambiente. "São planos que estabelecem os produtos e serviços que a organização pretende oferecer e os mercados e clientes a que pretende atender. "

As mudanças estão acontecendo de maneira muito rápida com a globalização, necessitando cada vez mais de uma alta percepção e agilidade para a tomada de decisões. O planejamento estratégico se torna cada vez mais importante junto com o levantamento de informações, sendo imprescindíveis para as decisões serem mais assertivas (FERNANDES *et al.*, 2013).

Todas essas informações devem ser reunidas e descritas no início do planejamento e executadas juntamente com os planos de ação, visando a objetivos

pré-estabelecidos para uma gestão mais eficaz e maior probabilidade de sucesso. É preciso envolver todos os níveis hierárquicos da organização, estabelecendo a missão, visão e objetivos da empresa (FERNANDES *et al.*, 2013). Segundo os mesmos autores, existem três pontos específicos que fazem parte da definição da empresa: a missão, a visão e os objetivos.

- Missão: É a razão de ser da empresa, é o ponto de partida que define seus fins estratégicos gerais.

A missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Aqui se procura responder á pergunta básica: 'Aonde se quer chegar com a empresa?' (OLIVEIRA 2007, p.126 *apud* FERNANDES *et al.*, 2013).

- Visão: A visão é o “norte” da empresa, define “para onde se pretende ir”, pressupõe-se que a visão compreende algo que ainda não se possui, ou um sonho que pode ser tornar real, conduz a organização para o futuro através, de um desafio que motive e envolva a todos os colaboradores (FERNANDES *et al.*, 2013).
- Objetivos: Devem ser estabelecidos dentro de um prazo determinado, baseando-se em seus valores e filosofias, de acordo com a visão e missão já determinados (FERNANDES *et al.*, 2013).

Percebe-se a importância desses três pontos específicos para a empresa, em função de um cenário competitivo e a necessidade de conquistar os clientes e os próprios colaboradores (FERNANDES *et al.*, 2013).

Para Megginson *et al.* (1998, p. 163) a melhor definição de planejamento estratégico é a de Peter Drucker,

Só uma definição clara da missão e do propósito da empresa permite chegar a objetivos claros e realistas... A estratégia define as atividades-chave e por isso exige que saibamos o que nossa empresa é e o que deveria ser.

Então, segundo o autor, para o sucesso das operações de todo o ambiente de uma empresa, deve-se incluir no planejamento estratégico a definição da missão da organização, estabelecer objetivos e desenvolver a estratégia pretendida.

2.5. Longevidade

O Significado de Longevidade segundo Venturoli (2004, *apud* SILVA, DE JESUS e MELO, 2010), se refere a algo que tenha uma longa duração de vida, ou

também uma qualidade de quem possui muita idade, por ter influência de fatores do ambiente. Segundo Fleck, (2005, *apud* SILVA, DE JESUS e MELO, 2010) uma empresa longeva é aquela que está atuando no mercado há um longo tempo, que, através de um bom desempenho, passou por contratempos em alguma fase de sua vida e, tendo uma incrível recuperação, torna-se uma empresa consolidada e antiga.

Mas, para Collins e Porras (1995, *apud* SILVA, DE JESUS e MELO, 2010) percebe-se que a perspectiva de desempenho não é o principal objetivo nem a única força que impulsiona as empresas longevas, pois as empresas possuem diversos objetivos, além da rentabilidade, que não se torna o principal deles. Mas mesmo que a rentabilidade não seja o principal alvo, Dalsasso (2008, *apud* SILVA, DE JESUS e MELO, 2010) afirma que a busca pela longevidade por si só traz lucratividade, ou seja, o foco não é a lucratividade, esta é considerada uma consequência da longevidade.

A grande totalidade das organizações pretendem ser longevas, pois não existe uma previsão de término do empreendimento, pelo contrário, espera-se que dure por muitos anos (DO CARMO OLIVEIRA *et al*, 2013). Segundo o mesmo autor, o fator importante que determina a longevidade de uma empresa é o estilo de gestão que revela grande vontade de evoluir, permitindo-se adaptar-se as constantes mudanças do mercado.

Para Do Carmo Oliveira *et al* (2013), as principais causas para o declínio das empresas estão ligadas a: falta de adaptação ao ambiente; não avaliação precisa de cenários e mercados no futuro; falta de uma boa gerência administrativa; e também falta de diversificação de seus produtos ao mercado.

E para manterem-se longevas, as empresas busquem manter uma gestão profissionalizada; utilizem mecanismos que possam controlar com eficiência seu desempenho; possuam conhecimentos acerca dos mercados; invistam na captação de funcionários; concedam melhorias na área de produção de seus processos; além de ampliar seu mix de produtos. (DO CARMO OLIVEIRA *et al*, 2013).

A longevidade está ligada ao ajuste do ambiente interno às condições imposta pelo ambiente externo. Para a empresa conseguir viver por muitos anos, existe a necessidade de se adaptar à evolução da própria organização com as pressões externas. (CAJAÍBA DE OLIVEIRA, CASTRO SILVA e TAVARES ARAUJO, 2013).

Aliado ao tema longevidade, Cajaíba de Oliveira, Castro Silva e Tavares (2013) descrevem sobre as características comportamentais empreendedoras, já que estas acarretam longevidade empresarial. O autor apresenta características que, segundo

McClelland, (1972) são: Busca de oportunidade e iniciativa; persistência; exigência de qualidade e eficiência; independência e autoconfiança; cálculo de riscos; estabelecimento de metas; busca de informações; realização de planejamento e monitoramento; busca de elementos de persuasão e rede de contatos; busca de comprometimento. Cajaíba de Oliveira, Castro Silva e Tavares (2013) acreditam que o resultado da longevidade de uma organização possui uma forte ligação com as características comportamentais do empreendedor.

2.6. Planejamento Estratégico e a Longevidade empresarial.

São recomendadas estratégias diferenciadas para cada uma das fases responsáveis pelas *causas mortis* da organização e sua análise se faz útil em relação ao comprometimento com a superação dos desafios encontrados para a empresa se consolidar (MARION, 2002). Segundo o autor, *causas mortis* se refere àquilo que leva à morte, no caso, morte da empresa. Ou seja, *causas mortis* entra em contradição, ou com efeito oposto à longevidade empresarial.

E a lista de possibilidades que influenciam determinada empresa a morrer é bem vasta, no que se refere a desafios para o gestor. Segundo o autor, existem alguns “pecados” cometidos por algumas empresas que são responsáveis pela sua morte, como por exemplo, calcular de forma inadequada o capital de giro e de estoque, cometer falhas no planejamento orçamentário, inexperiência no ramo da atividade escolhida, falta de atenção quanto a contrato de locação, relacionamento incompatível entre os sócios, fatores macroeconômicos e escolha do ponto errado. (MARION, 2002, p 81).

Esses desafios e mudanças são fenômenos relativos que ocorrem em uma organização, não possuindo um padrão comum entre as empresas, podendo variar de uma para outra. São também denominados variáveis contingenciais, ou seja, tudo aquilo que possa influenciar o processo de crescimento e adaptação organizacional, como mudanças no cenário, gestão, leis e outros aspectos. E, assim como os desafios são variados, a utilização do planejamento também se faz relativo (SILVA, DE JESUS e MELO, 2010).

Pesquisas realizadas pelo SEBRAE-SP (2014) indicam que duas em cada dez empresas fecham antes de completarem dois anos e os fatores que os levam a isso são: Planejamento Prévio, Gestão Empresarial e Comportamento do Empreendedor.

Para entender melhor esse fenômeno, o SEBRAE-SP (2014) realizou um estudo em algumas empresas do estado de São Paulo, a fim de reconhecer os motivos responsáveis pela sobrevivência dessas organizações nos primeiros cinco anos de vida, e conhecer o perfil do empreendedor dessas empresas “jovens” (de um a cinco anos). Esse estudo foi realizado com 2,8 mil empresas registradas, que deram início as suas atividades no período de 2007 e 2011. Foram, 2 mil empresas do tipo sociedade limitada e empresários registrados na Junta Comercial do Estado de São Paulo (Jucesp) e 800 Microempresários Individuais (MEIs) no período entre 2010 e 2011. A pesquisa possui como título: “Causa *Mortis* o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida”. Alguns dos resultados identificaram que:

- Ao abrir a empresa, parte dos empreendedores não levantou informações importantes sobre o mercado (clientes, concorrente, fornecedores);
- Mais da metade não realizou o planejamento de itens básicos antes do início das atividades da empresa;
- Um maior tempo de planejamento (mais de 6 meses) permite que se conheça melhor o mercado antes de abrir a empresa, o que tende a aumentar as chances de sucesso.
- As empresas que costumam, com frequência, aperfeiçoar produtos e serviços, estar atualizadas com respeito às tecnologias do setor, inovar em processos e procedimentos e investir em capacitação, tendem a sobreviver mais no mercado.
- Experiência prévia ou conhecimentos no ramo influenciam a permanência das empresas no mercado.
- Se antecipar aos fatos, buscar intensamente informações e persistir nos objetivos são comportamentos que distinguem os empreendedores de sucesso.
- Também é importante ter um plano de ações para atingir as metas e os objetivos e saber aonde quer chegar.
- Intensificar o contato com outras empresas, bancos, entidades e o Governo aumenta as chances de sobrevivência das empresas.
- A sobrevivência das empresas também pode ser afetada por problemas pessoais (p. ex., problemas de saúde) e problemas com sócios.
- Os que fecharam consideram o planejamento prévio como fator mais importante para a sobrevivência da empresa.
- Os que estão em atividade apontam o planejamento prévio combinado à gestão após a abertura do negócio. (SEBRAE, 2014).

Ainda segundo a pesquisa do SEBRAE-SP (2014), foi concluído que, ao abrir um negócio, os gestores idealizam manter seu empreendimento sem prazo de encerramento, sonham em poder deixar um legado ou talvez uma boa herança que fique para as gerações futuras. Mas o que a grande maioria faz é iniciar um projeto

sem antes planejá-lo, analisar todos os prós e contras que se sucedem ao começar uma nova empresa. As empresas atuantes no mercado e que estão bem estabelecidas levam o planejamento estratégico muito a sério, e conseqüentemente são longevas. (SEBRAE-SP, 2014).

2.7. A cidade de Guarapari, ES e a Sazonalidade Turística.

Desde tempos remotos, o ser humano foi nômade, em busca de novas terras, riquezas, por motivos de caça, alimento, abrigo, ou mesmo por domínio. Vários são os motivos: culturais, sociais, religiosos. Entretanto o fenômeno do turismo surgiu no início do século XIX (BONFIM, 2007). O turismo atrai muitas pessoas que buscam sair da rotina para conhecer novos lugares, ou irem a locais já conhecidos com a finalidade de usufruir do lazer no local.

Para Sousa e Simões (2010) o turismo é um dos mais importantes e atuais motores de uma economia, devido ao seu dinamismo e crescimento constante, além de ser um fenômeno que movimenta milhões de pessoas em todo o mundo. Coutinho e Coutinho (2007) também afirmam sobre a importância da atividade turística, não só por seu crescimento em escala global, mas também para a sustentabilidade socioeconômica.

Ainda segundo Sousa e Simões (2010), o turismo é definido pelo que motiva um indivíduo a visitar um determinado destino e existem diversos fatores para tomar tal decisão, como fatores psicológicos, culturais, profissionais, dentre outros:

Os tipos de turismo definem-se pelos motivos da viagem e pelas características dos destinos, resultando de factores psicológicos, culturais ou profissionais intrínsecos ao indivíduo, que levam a uma crescente heterogeneidade ao nível da procura turística, potenciando novos tipos de turismo em diferentes contextos. SOUSA E SIMÕES (2010).

A sazonalidade no turismo pode ser entendida pela distribuição da procura por destinos turísticos de maneira assimétrica, no decorrer de um dado período, sendo que pode haver uma concentração em alguns meses, mais do que em outros, por motivos econômicos, geográficos, climáticos, demográficos. Isso ocorre, de acordo com Dencker (1998, *apud* SCHEUER e BAHL, 2011).

A sazonalidade pode ser definida, como a “época de temporada ou de alta estação mais aprazível do ano”. No Brasil, o turismo doméstico é o mais comum, e

suas variáveis que mais causam o fator sazonal são: férias escolares, férias dos trabalhadores, poder aquisitivo (MOTA, 2001, *apud* SCHEUER e BAHL, 2011).

Pode-se dizer que a sazonalidade no turismo acarrete vantagens para a economia em geral, trazendo benefícios à comunidade, principalmente no que diz respeito à recuperação dos destinos turísticos, já que no período de baixa temporada é fundamental para a reorganização social a revitalização física dos espaços que foram utilizados de forma exagerada nos períodos de alta temporada, (SCHEUER e BAHL, 2011).

Existem externalidades negativas, tornando o turismo uma atividade estagnada. Além do mais, algumas das preocupações ao se tratar o tema são: a ocorrência de desemprego, a mortalidade em microempresas, a diminuição do faturamento de empresas ligadas ao turismo, o sistema de gestão alterado, a qualidade no atendimento comprometida, a alternância dos preços, a exigência por maior flexibilidade administrativa, dentre outras. (MOTA, 2001, p. 98, *apud* SCHEUER e BAHL, 2011).

Apesar de existirem benefícios oriundos da sazonalidade, ela se mostra bem frágil frente a momentos de crise, seja nacional ou internacional: a alta do dólar ou mesmo variações climáticas e catástrofes naturais. (SCHEUER e BAHL, 2011).

E esse fenômeno da sazonalidade também é percebido em Guarapari, ES. O site do IBGE informa que a cidade possui em média 120 mil habitantes, classificada como cidade de médio porte. E durante o período de janeiro a cidade recebe, em média, cerca de 700 mil turistas.

A cidade de Guarapari, localizada no estado do Espírito Santo, é um destino muito escolhido, por ser o balneário mais famoso do estado, de acordo com o site Prefeitura Municipal de Guarapari (2017), e possuir mais de 40 praias e uma diversidade de atrações. Suas praias são conhecidas pelas areias monazíticas, como a Praia da Areia Preta, a Praia do Morro com seus vários bares e quiosques, os diversos pontos para a prática de mergulho, esportes como surf, jet-ski, remo, dentre outros.

Já que existe uma alta demanda de turistas em Guarapari, como mencionado no site da Prefeitura Municipal Guarapari Espírito Santo (2017), junto com os estudos dos demais autores como Souza (2010), que declara que o turismo é um importante motor da economia, são fortes as evidências para se levantar a hipótese de que ocorre um aumento na economia de Guarapari, ES, durante a alta temporada.

3 METODOLOGIA

Para alcançar o objetivo deste trabalho e responder ao problema proposto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e descritiva, com a aplicação de questionários aos gestores dos quiosques e a respectiva coleta dos dados.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material publicado em livros, revistas, jornais, ou material acessível ao público geral, sendo este material considerado de fonte primária ou secundária (VERGARA, 1990).

De acordo com Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como finalidade descrever um fenômeno ou características existentes em uma população estabelecida. Além disso, o método de investigação se classifica em qualitativo:

Na abordagem qualitativa, o pesquisador procura aprofundar-se na compreensão dos fenômenos que estuda – ações dos indivíduos, grupos ou organizações em seu ambiente e contexto social – interpretando-os segundo a perspectiva dos participantes da situação enfocada, sem se preocupar com representatividade numérica, generalizações estatísticas e relações lineares de causa e efeito. Assim sendo, a interpretação, a consideração do pesquisador como principal instrumento de investigação e a necessidade do pesquisador de estar em contato direto e prolongado com o campo, para captar os significados dos comportamentos observados, revelam-se como características da pesquisa qualitativa. (TERENCE, ESCRIVÃO FILHO, 2006).

Entende-se como necessário à pesquisa esse método de investigação, já que possui o foco de caráter subjetivo e não amplo, como o tema ligado a planejamento estratégico e longevidade propõe. E possui também uma particularidade, uma vez que se analisam apenas os quiosques localizados na praia da Praia do Morro, em Guarapari, ES.

A pesquisa foi aplicada nos quiosques da Praia do Morro de Guarapari, já que segundo o site do Governo do Estado do Espírito Santo (2016) existem mais de 40 praias localizadas na cidade de Guarapari. Não existe um dado específico com o levantamento da quantidade dos quiosques existentes no município, além disso, pela dificuldade em mensurar e definir todos os quiosques de Guarapari, foi restrito o local de aplicação da pesquisa a Praia do Morro.

Foi realizada uma pesquisa de campo, com questionários com perguntas diretas e indiretas, e com a realização de entrevistas, colhendo informações a respeito de como essas empresas se mantêm na cidade, através do planejamento estratégico, frente à sazonalidade.

Da totalidade dos vinte e seis quiosques presentes na Orla Marítima da Praia do Morro, somente um quiosque não respondeu ao questionário. Os questionários foram aplicados em um período superior a uma semana, no ano de 2017, do dia 15 ao dia 25 de junho.

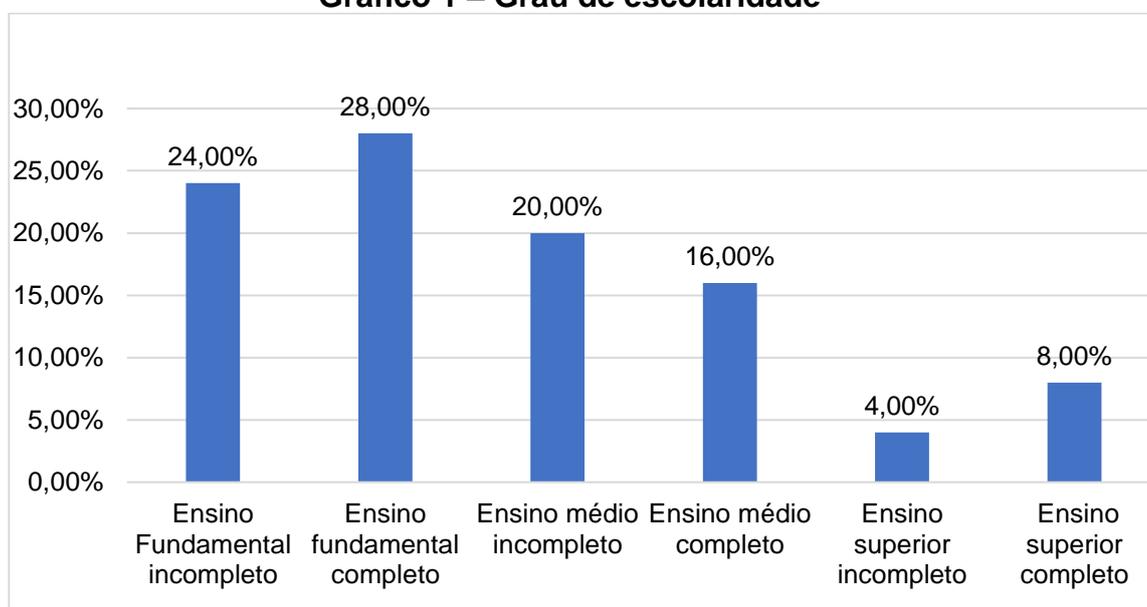
Foram elaborados 26 questionários, sendo que cada questionário possui 31 perguntas. Os questionários foram lidos para os donos e gestores dos quiosques e transcritos por quem os aplicou, fazendo-se através de uma entrevista, e obtidas informações, tais como dados pessoais, tipos de planejamentos realizados antes da abertura do negócio, algumas estratégias utilizadas e percepção da sazonalidade do turismo e sua influência com o negócio.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1. Dados pessoais

As primeiras perguntas do questionário são com relação a alguns dados e informações pessoais dos gestores dos quiosques:

Gráfico 1 – Grau de escolaridade



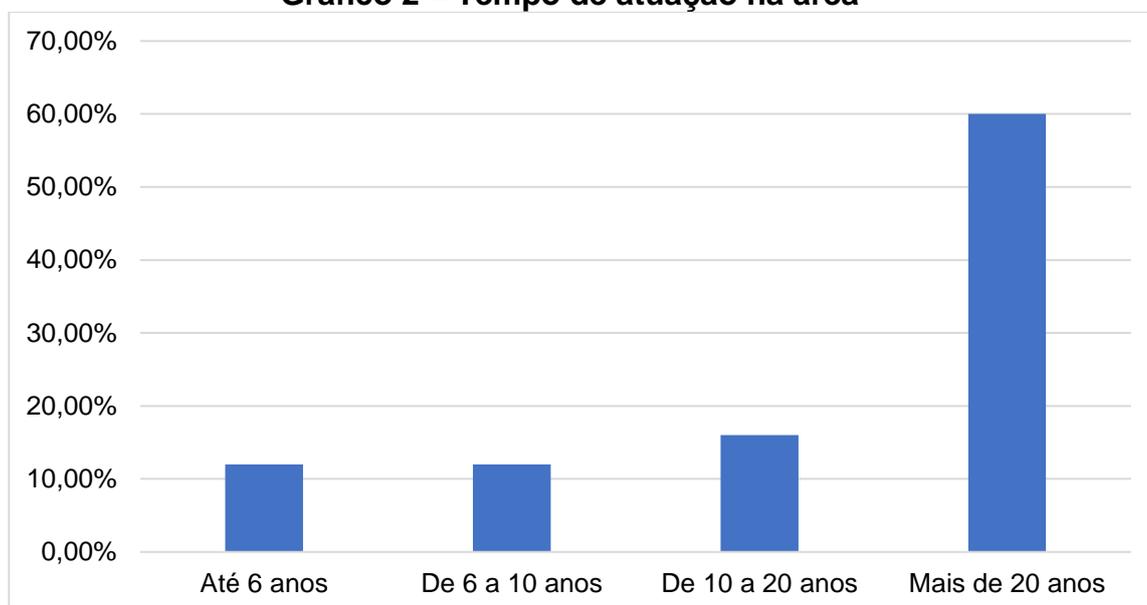
Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 1, mostra que 72% desses gestores não possuem o Ensino Médio completo, ou seja, mais da metade não possuem um grau de instrução, considerado mediano e exercem uma posição de liderança e chefia, à frente de uma organização econômica.

Somente 16% concluíram o Ensino Médio de educação, e dos 12% que começaram um curso superior, somente um pouco mais da metade, aproximadamente 66%, conseguiram concluir. Esses números refletem também a dificuldade na aplicação do questionário através da entrevista, já que a grande maioria não conseguia compreender e identificar a utilização do planejamento como ferramenta para a empresa.

As empresas, para permanecerem longevas, precisam buscar conhecimentos acerca do mercado, uma maior profissionalização, mecanismos que controlem com eficiência o desempenho, investimento em capacitação dos funcionários etc. (DO CARMO OLIVEIRA *et al*, 2013).

Gráfico 2 – Tempo de atuação na área



Fonte: Dados da pesquisa

No gráfico 2, 60% possuem mais de 20 anos de experiência. 16% de 10 a 20 anos. Somente 12% possuem experiência de 6 a 10 anos e outros 12% possuem experiência de até 6 anos na área.

O tempo de atuação na área de negócio dos gestores dos quiosques demonstram o tempo de experiência como sendo uma das características favoráveis à continuidade da organização, já que segundo Marion (2002), a inexperience no ramo é um fator prejudicial para a continuidade da empresa.

Gráfico 3 – Tempo de atuação do quiosque

Fonte: Dados da pesquisa

Os quiosques integrantes do Conjunto Arquitetônico da Orla Marítima da Praia do Morro, foram construídos pelo Governo do Espírito Santo em dezembro de 2011 (Prefeitura Municipal de Guarapari, 2017), contando 6 anos de existência. Muito antes desse projeto ter sido implementado, já haviam outros quiosques construídos no local, segundo depoimento de seus próprios proprietários. Assim, 24% dos entrevistados, de acordo com o gráfico 3, são considerados novos donos dos quiosques inaugurados em 2011.

Os demais 76% entrevistados, já possuíam um quiosque antes da implementação do projeto de reurbanização da orla.

Os estudos do SEBRAE-SP (2014) com relação à idade das empresas, mostrou uma fragilidade por parte delas, já que duas em cada dez fecham. Esse caso não mostrou semelhança com relação à pesquisa realizada nos quiosques da Praia do Morro, já que as empresas entrevistadas pelo SEBRAE foram consideradas jovens.

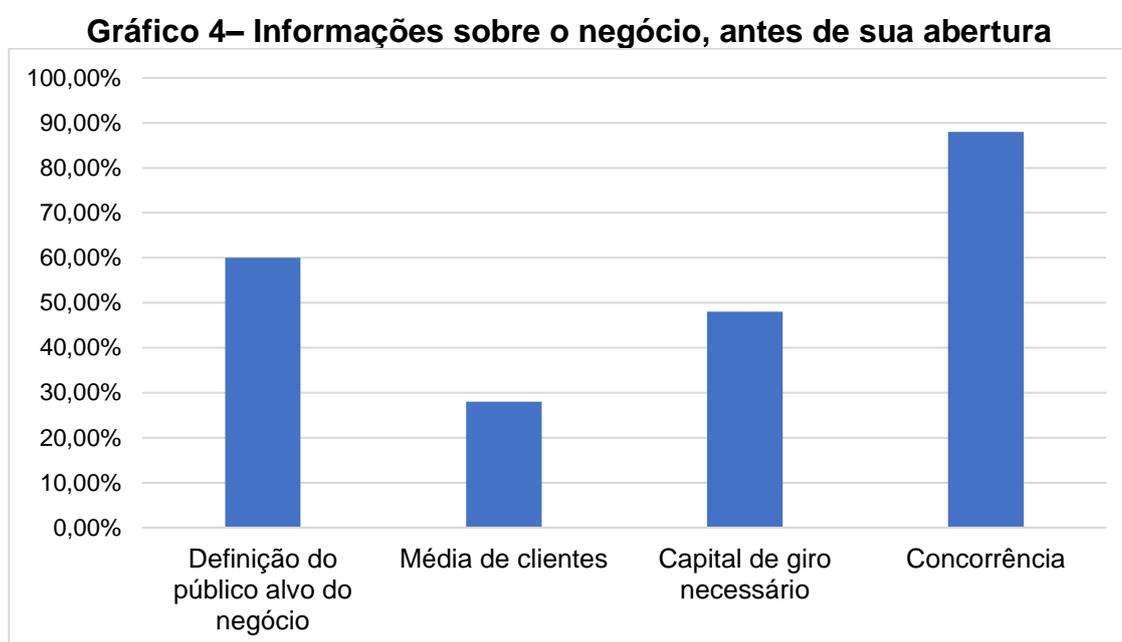
4.2. Pré planejamento

Com os estudos de Mundstock (2008) verifica-se que os constantes desafios e ameaças estão presentes nas organizações e precisam ser percebidos como a possibilidade de se encontrar novas oportunidades. Com isso, as empresas precisam fazer previsões de curto e longo prazo dos resultados de suas ações, formulando

estratégias para atingirem seus objetivos, fazendo com que os gestores estejam sempre atualizados com conhecimento em diversas áreas.

Além disso, o estudo realizado pelo Sebrae (2014) sobre as *causas mortis* das empresas, revela que a maioria delas não fizeram um planejamento de itens básicos antes do início das atividades da empresa.

Com isso, o gráfico a seguir apresenta algumas informações levantadas pelos donos dos quiosques, ao iniciar o negócio, revelando se os mesmos fizeram ou não um planejamento antes de iniciarem suas atividades:



Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 4, mostra a(o):

Definição do público-alvo do negócio: 60% disseram que haviam definido qual seria o público a que iriam atender, os outros 40% não sabiam exatamente quem seriam seus clientes. 100% afirmam que, com a experiência adquirida em suas atividades, conseguem, nos dias de hoje, identificar seu público-alvo, que são os turistas e moradores da região, mas que a maior parte são pessoas que visitam a cidade.

Média de clientes: Alguns dos entrevistados, 28%, responderam que tentaram estipular qual era a média de clientes, já que seria de grande ajuda para prever se valeria a pena ou não a abertura do negócio e estipular algumas metas e objetivos. Esses 28% afirmaram terem estipulado uma média antes da abertura do negócio, e

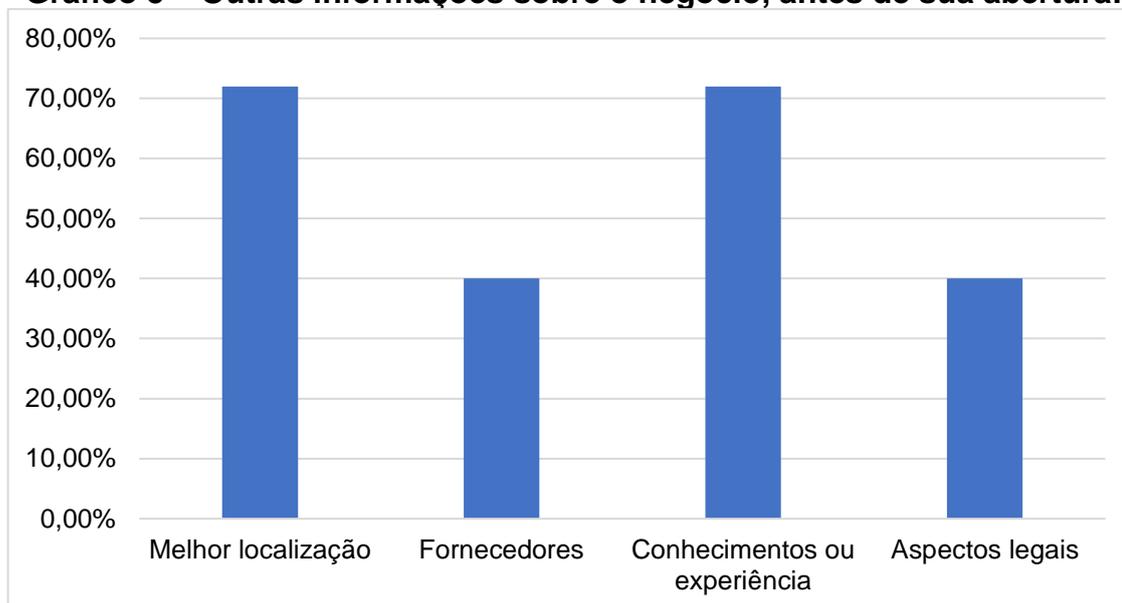
que essa média de clientes realizada no passado não reflete a realidade dos tempos atuais e que não conseguem fazer um controle da média da quantidade de clientes.

Capital de giro necessário: Antes da empreitada, 48% afirmaram que sabiam qual capital de giro era necessário na época para abertura de um quiosque. 52% não sabiam quanto em dinheiro era necessário e, mesmo assim, resolveram investir no negócio. Esses mesmos que não tinham idéia quanto ao capital de giro, disseram ter passado por algum tipo de dificuldade financeira no decorrer dessa época.

Concorrência: A grande maioria dos que resolveram empreender sabiam quantos eram os seus concorrentes. 88% afirmaram que sabiam quais eram os seus concorrentes diretos e indiretos, já que na praia a concorrência não seria somente com outros quiosques, mas também com ambulantes e comércio próximo ao local.

Para que as tomadas de decisões dos gestores sejam mais assertivas quanto ao que se precisa fazer a longo prazo, deve-se utilizar um planejamento estratégico junto com o levantamento de informações, visando objetivos pré-estabelecidos. (FERNANDES *et al.*, 2013).

Gráfico 5 – Outras informações sobre o negócio, antes de sua abertura.



Fonte: Dados da pesquisa

Continuando a análise das informações levantadas pelos gestores como forma de planejamento estratégico antes de se iniciar os trabalhos administrativos de um quiosque também foi levantado, com o gráfico 5, os seguintes aspectos:

Melhor localização: 72% sabiam identificar qual era a melhor localização na orla da praia para se ter um quiosque. Atualmente, o município é quem estipula o local em

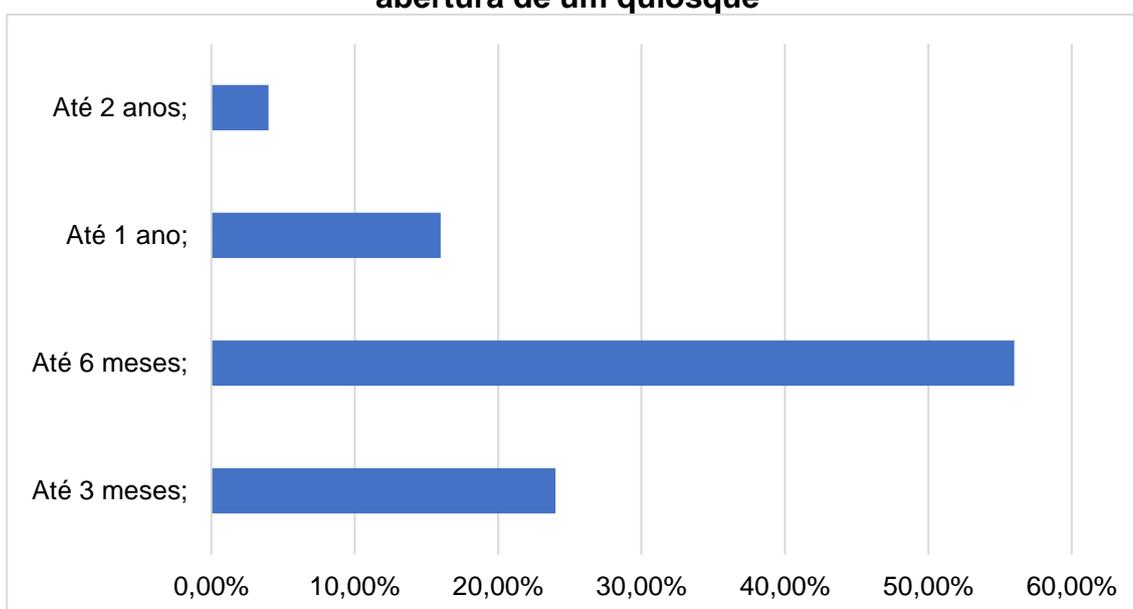
que o dono de um quiosque deve ficar, então, mesmo sabendo qual ponto é o mais vantajoso, de nada adianta, já que não se pode escolhê-lo na abertura do negócio.

Fornecedores: Antes de iniciar, somente 40% conheciam ou tinham algum contato com seus futuros fornecedores, os outros 60% disseram que os conheceram depois de começarem a atuar.

Conhecimentos ou experiência: 72% já possuíam alguma experiência ou conhecimentos na área antes, de administrarem um quiosque.

Aspectos legais: 40% tinham conhecimentos com relação aos aspectos legais do negócio; os outros 60% não os possuíam e alguns desses afirmam ainda não os possuir.

Gráfico 6 - Tempo necessário para realizar o planejamento antes da abertura de um quiosque



Fonte: Dados da pesquisa

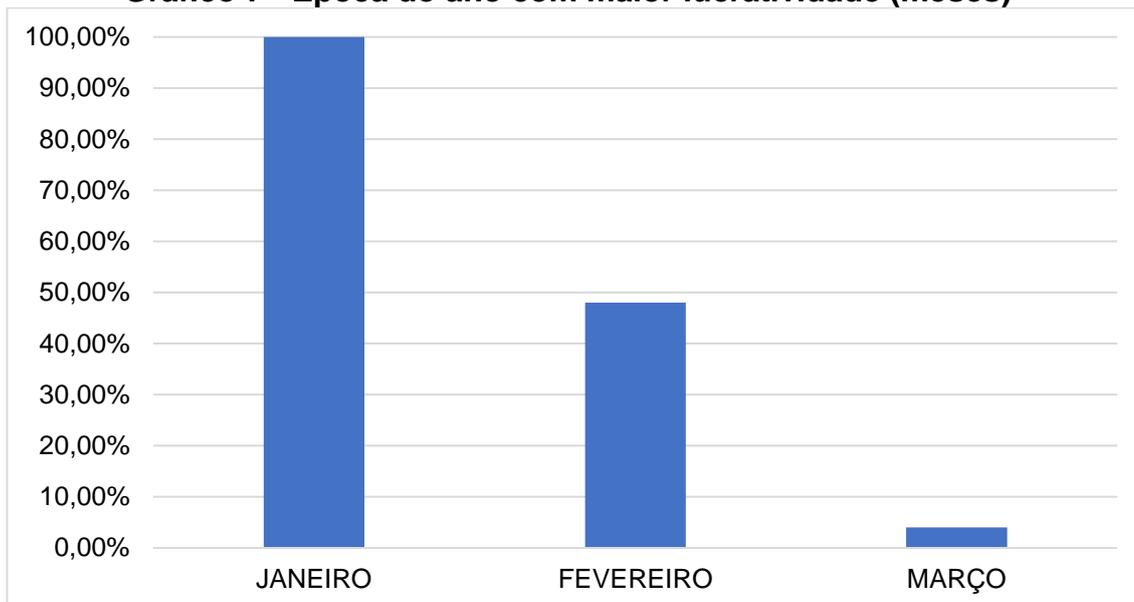
No gráfico 6, 4% responderam que até 2 anos. 16% disseram que seria necessário um planejamento de até 1 ano. A grande maioria dos entrevistados, 56%, responderam que existe a necessidade de até 6 meses de tempo para planejar. E os 24% restantes, afirmaram que precisa de somente 3 meses para um pré-planejamento.

Antes de iniciar a administração de um quiosque, existe a necessidade de se fazer um planejamento anterior à abertura do negócio, como mostra a pesquisa do Sebrae (2014). Ao se perguntar aos gestores da necessidade desse planejamento, todos os entrevistados afirmaram que existe a necessidade, e recomendam fazê-lo. E o tempo necessário para realizar esse pré-planejamento.

4.1. Sazonalidade

As perguntas aqui elaboradas objetivam identificar a relação da sazonalidade do turismo na cidade de Guarapari, ES, com a atividade exercida no negócio.

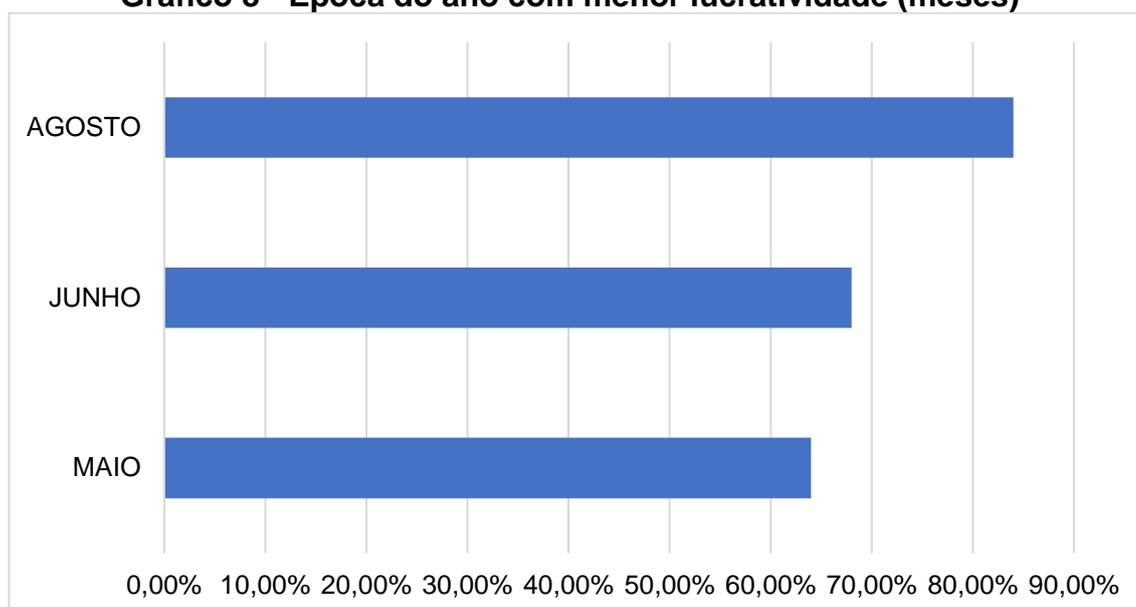
Gráfico 7 - Época do ano com maior lucratividade (meses)



Fonte: Dados da pesquisa

Todos concordaram que, no período de janeiro, as vendas são consideradas as mais altas do ano. Fevereiro foi citado por 48% dos entrevistados como um dos melhores meses, devido ao período de carnaval. Somente 4% responderam que março também é um bom mês. Sobre tudo quando o carnaval se comemora nessa época.

Segundo os autores Souza (2010), Coutinho e Coutinho (2007) e Sheuer e Bahl (2011), um dos benefícios de alta demanda pela procura de lugares turísticos, se reflete na economia de forma positiva.

Gráfico 8 - Época do ano com menor lucratividade (meses)

Fonte: Dados da pesquisa

O gráfico 8 revela os meses considerados como os menos lucrativos do ano, agosto foi apontado por 84% dos entrevistados, junho por 68%, e maio por 64%.

A sazonalidade no turismo é compreendida como uma distribuição da procura por destinos turísticos, feita de maneira assimétrica, podendo ter uma maior concentração em alguns meses, mais do que em outros (SCHEUER e BAHL, 2011).

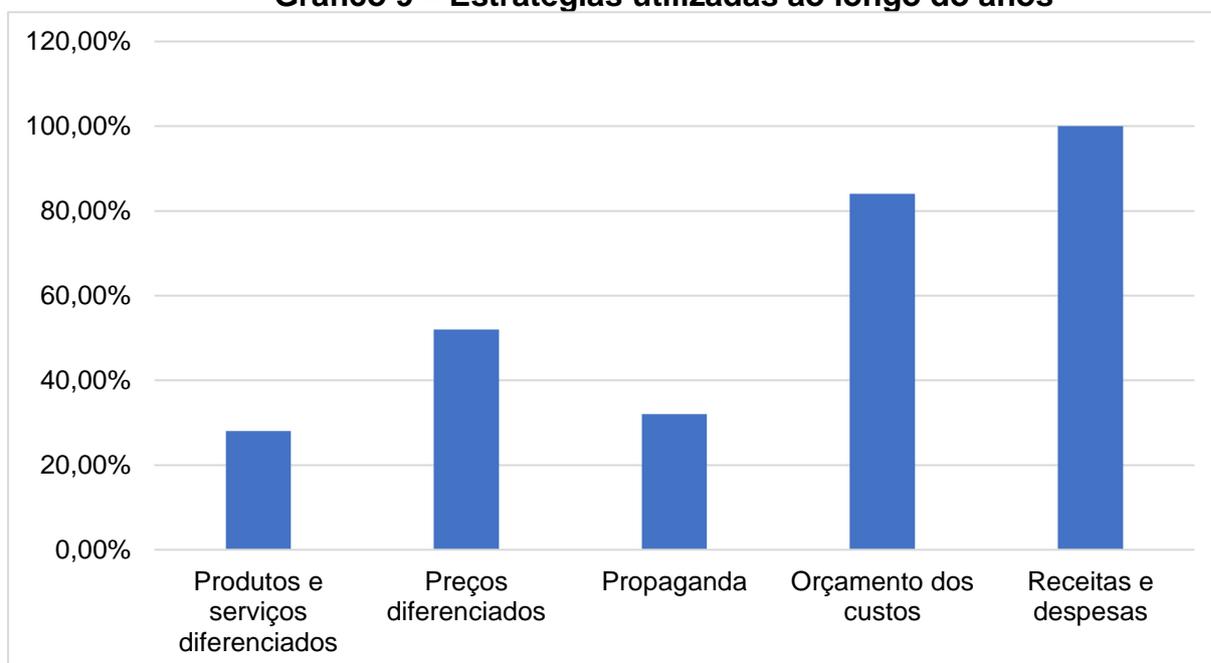
O mesmo autor demonstra alguns estudos que existem consequências negativas da atividade do turismo. Algumas das preocupações, ao se tratar o tema são: a ocorrência de desemprego, a mortalidade em microempresas, a diminuição do faturamento de empresas ligadas ao turismo, o sistema de gestão alterado, a qualidade no atendimento comprometida, a alternância dos preços, a exigência por maior flexibilidade administrativa, dentre outras. (MOTA, 2001, p. 98, apud SCHEUER e BAHL, 2011).

4.2. Estratégias

Esta parte da pesquisa tem como finalidade identificar algumas estratégias utilizadas pelos donos dos quiosques diante da concorrência. Foram feitas algumas perguntas e analisadas de forma que pudessem trazer veracidade aos fatos. Vale ressaltar que os problemas enfrentados pelos administradores desses quiosques representam sua própria realidade, podendo ou não ser similares a realidade de

outras empresas, já que segundo Silva, de Jesus e Melo (2010) existem as variáveis contingenciais, que não são problemas padrões, e, sim, relativos a cada empresa.

Gráfico 9 – Estratégias utilizadas ao longo do anos



Fonte: Dados da pesquisa

Com o gráfico 9, pode-se perceber alguma das estratégias utilizadas ao longo dos anos pelos gestores.

Produtos e serviços diferenciados: a pergunta foi feita com o intuito de saber se os produtos ali vendidos eram diferenciados ou se era um padrão comum aos demais concorrentes. Somente 28% consideraram seus produtos diferenciados, ou seja, o quiosque vende, além de produtos semelhantes aos dos demais concorrentes, algum produto que se diferencia e se torna um atrativo para o lugar. 72% afirmaram não ter muitas opções e que existem muitas restrições quanto ao que pode ser incluído ao cardápio.

Preços diferenciados: 52% afirmaram possuir esse diferencial, os outros 48% alegaram que seguem uma padronização para evitar a competitividade desleal.

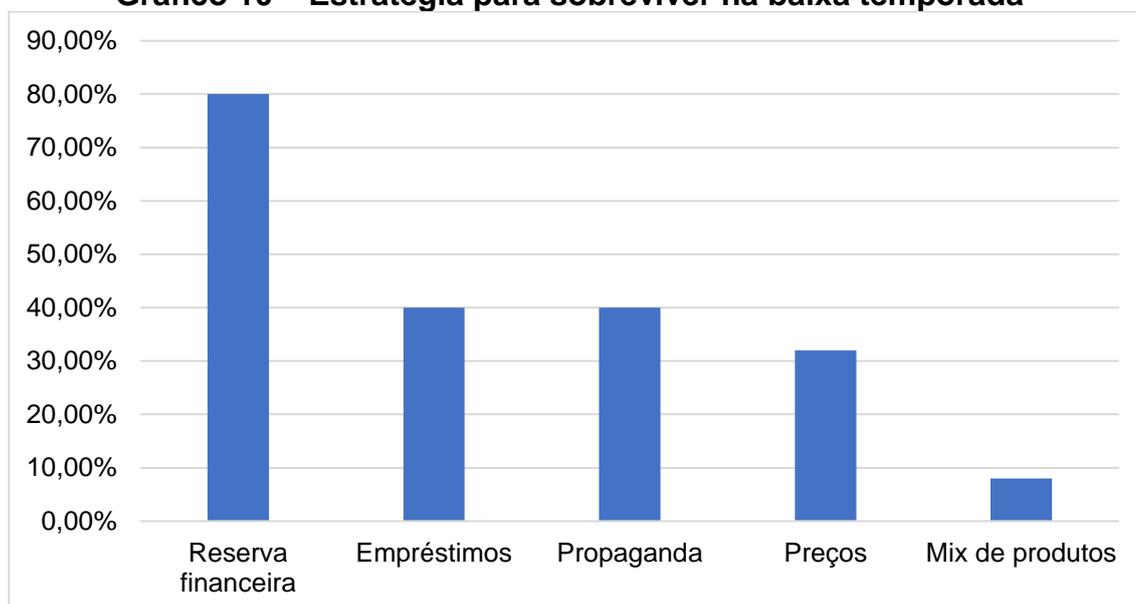
Propaganda: 32% são os poucos que acharam importante investir em algum tipo de propaganda, como divulgações em jornais, revista, aplicativos, redes sociais e dentre outros. 68% concordaram que, para a cidade de Guarapari, não existe a necessidade de divulgação, por acharem que não terão um retorno satisfatório.

Orçamento dos custos: 84% fazem um controle de seus gastos.

Receitas e despesas: 100% afirmam fazer um acompanhamento do registro de receitas e despesas, por ser uma obrigação de todos os gestores.

Estimativa do faturamento: 24% estimam quanto será seu faturamento quando entra determinado mês. 76% responderam que não fazem e se justificam com o fato de existir dificuldade em se prever o fluxo de vendas, que varia muito. Isto se mostra um fator preocupante, já que a maioria está atuando há mais de 30 anos e já conhece o mercado, mesmo este sendo tão sazonal.

Gráfico 10 – Estratégia para sobreviver na baixa temporada



Fonte: Dados da pesquisa

Após a confirmação da existência da alta e da baixa temporada, foi questionado pelo entrevistador a atitude por parte dos gestores quanto à estratégia utilizada, aproveitando a alta margem de lucros do verão, com relação à baixa temporada, e o gráfico 10, revela:

Reserva financeira: 80% dos entrevistados disseram que fazem uma reserva de parte do lucro ganho no período identificado por eles como de alta temporada para, quando chegar o período de baixa poderem cobrir os gastos.

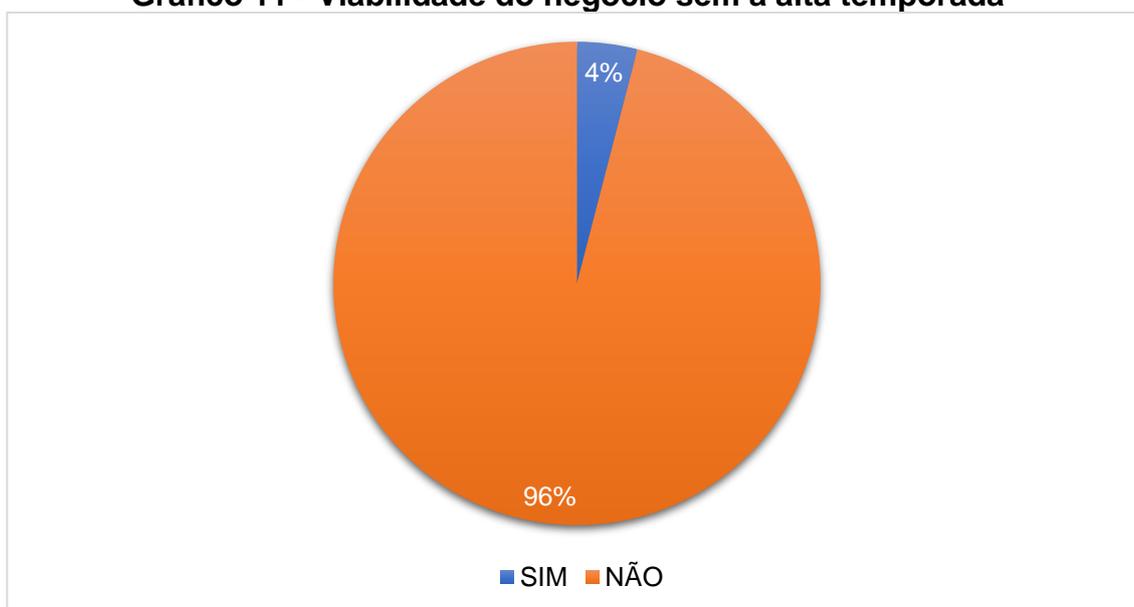
Empréstimos: Os 40% disseram utilizar empréstimos. Desses, metade necessitaram dos empréstimos por falta da reserva financeira, e a outra metade, embora fazendo essa reserva financeira, descobriu-se que não se mostrou eficiente recorrendo a empréstimos.

Propaganda: 40% afirmaram utilizar propaganda como estratégia para atrair clientes, não só na alta temporada, como também na baixa. A divulgação é feita em jornais, revistas, aplicativos, redes sociais, panfletagens e carros de som.

Preços: Os preços, indicados nos gráficos são com relação ao período de baixa temporada. Se existe alguma alteração como uma alternativa de atrair o consumidor. 32% afirmaram que os preços de seus produtos sofrem diminuição como forma de atrativo para os clientes. 68% não acham possível pois os lucros no período são baixos.

Mix de produtos: Apenas 8%, ou seja, 2 quiosques afirmaram aumentar ou mesmo inovar o mix de produtos. Os demais 92% não o fazem por descreditarem que essa atitude resolva o problema do fluxo de clientes na baixa temporada.

Gráfico 11 - Viabilidade do negócio sem a alta temporada



Fonte: Dados da pesquisa

Somente 4% dos gestores afirmaram que, mesmo sem a alta temporada originada do turismo, é possível se manter no negócio. 96% confirmaram que as receitas do mês de janeiro é que sustentam o restante do ano e que atualmente existe um maior período de baixa temporada do que alta. E devido a isso não acham viável a permanência do estabelecimento na praia, caso não exista o período de alta temporada.

5 CONCLUSÃO

O trabalho encontrou evidências quanto ao problema levantado, que possui como pergunta: Quais são as estratégias dos quiosques localizados na Praia do Morro, em Guarapari-ES, para buscarem a longevidade do seu negócio?

Com as perguntas do questionário, foi percebido que alguns conseguem resultados positivos e outros não, mas todos utilizam o planejamento, na sua forma estratégica, tática e operacional. Mesmo que a grande maioria não tenha demonstrado conhecimentos com relação ao tema. Pode-se levantar a hipótese de que, apesar do pouco conhecimento da parte teórica com relação ao planejamento estratégico, a grande maioria dos entrevistados se mostrou experiente e conhecedora da parte prática.

Um dos critérios, estipulados pelo projeto de urbanização da orla da Praia do Morro para ser dono de um quiosque, é a realização de um curso de capacitação ao gestor. Além disso, o dono do quiosque precisa constantemente realizar alguns cursos oferecidos pelo SEBRAE, relacionados a gastronomia, finanças, planejamento estratégico, contabilidade, dentre outros.

Alguns problemas que dificultam os gestores foram identificados com a entrevista, como por exemplo: a concorrência desleal de ambulantes não credenciados, a dispendiosa manutenção obrigatória da estrutura do quiosque e toda a área externa pertencente ao mesmo, a existência de muitas restrições quanto ao que pode ou não conter no cardápio oferecido pelos quiosques, a inexistência de banheiros para os clientes.

Segundo os donos dos quiosques, o município não fornece nenhum incentivo a eles, já que não existe na cidade a ocorrência e um forte investimento em eventos para o turismo, fazendo com que aumente a quantidade de turistas. As muitas exigências impostas ao projeto dos quiosques, se refletem na queda da demanda, indo em contradição à proposta do projeto de urbanização da orla, que seria justamente aumentar o turismo. Aliado a isso, existe um conformismo por parte desses gestores em não tomarem atitudes para resolverem os problemas.

Apesar da grande maioria ter afirmado não achar viável a permanência dos quiosques, houve apenas uma discordância entre os gestores, mostrando um grande interesse e conhecimentos com relação ao tema planejamento estratégico. Esse mesmo gestor concorda com a maioria dos problemas apontados pelos demais,

porém se mostra otimista quanto às adversidades, sendo exemplo das características comportamentais empreendedoras apontadas por Oliveira, Silva e Araújo (2013). O tema abordado se mostrou muito importante para ser implementado na gestão desses quiosques.

Então, algumas das estratégias utilizadas pelos donos dos quiosques são: aproveitar a lucratividade na alta temporada, e realizar uma reserva financeira para suprir suas despesas na baixa temporada. Alguns afirmaram, que além disso, utilizam de empréstimos financeiros.

A grande maioria, afirmou também, que para ter uma maior atratividade para o negócio, se faz necessário possuir produtos diferenciados, melhores preços, algum canal de propaganda, controlar suas receitas, despesas e orçamentos dos custos.

Recomendam-se mais estudos com relação a algumas ferramentas utilizadas no planejamento estratégico para serem aplicadas não somente nos quiosques em Guarapari, para ampliar a amostra para a totalidade da população, mas também em outras empresas e outros segmentos empresariais da cidade.

REFERÊNCIA

BONFIM, Berenice Bley Ribeiro. *A Geografia na Formação do Profissional em Turismo*. 2007. 274 f. Tese (Doutorado em Geografia) – Faculdade de Filosofia, Letras, Ciências Humanas, Universidade de São Paulo - USP, São Paulo, 2007.

BORGES, Elina Maria Rodrigues. *Longevidade: Uma questão de estratégia*. *Fasem Ciências*, v. 5, n. 1, p. 55-60, 2014.

CAJAÍBA DE OLIVEIRA, José Roberto; CASTRO SILVA, Wendel Alex; TAVARES ARAÚJO, Elisson Alberto. *Longevidade empresarial e características empreendedoras: análise das MPE's da microrregião de Teófilo Otoni / Minas Gerais / Brasil*. *Tourismo & Management Studies*, v.9, n. 2, 2013.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. *Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica*. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-39, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto, *Introdução à teoria geral da administração*, Rio de Janeiro, 6. ed., 2000. p. 198.

COUTINHO, Hevellyn Pérola Menezes; COUTINHO, Helen Rita Menezes. *Turismo de eventos como alternativa para o problema da sazonalidade turística*. *Revista Eletrônica Aboré*. Publicação da Escola Superior de Artes e Turismo. Edição, v. 3, 2007.

DO CARMO OLIVEIRA, Victor *et al*. *Análise do ciclo de vida organizacional e longevidade de micros e pequenas empresas distribuidoras de gás de petróleo*. *TPA-Teoria e Prática em Administração*, v. 3, n. 2, p. 1-26, 2013.

FERNANDES, Isac Gabriel Martins *et al*. *Planejamento Estratégico: Análise Swot*. *Revista Conexão Digital*, v. 10, 2013.

FERREIRA, A. B. H. *Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*. 5. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2010.

FRANCO, Eliana Cristina; OLIVEIRA, Jorge Luis Galvão. *Gestão da imortalidade empresarial para micros e pequenas empresas no estado de São Paulo*. *Intertem@s* ISSN 1677-1281, v. 7, n. 7, 2008.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE, *Economia de Guarapari*. Disponível em <<http://cidades.ibge.gov.br/painel/economia.php?lang=&codmun=320240&search=espirito-santo|guarapari|infogr%E1ficos:-despesas-e-receitas-or%E7ament%E1rias-e-pib>>. Acesso em 2 outubro de 2016.

IBGE, *População de Guarapari*. Disponível em <<https://cidades.ibge.gov.br/v4/brasil/es/guarapari/panorama>>. Acesso em 20 de junho de 2017.

IBGE, *Porte médio de uma cidade*. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/pdf/analise_estimativas_2014.pdf>. Acesso em 20 de junho de 2017.

MARCOS, Eduardo Pugnali, *et al. Causa Mortis*. O sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. SEBRAE-SP. São Paulo, Brasil, 2014.

MARION, José Carlos. *Análises das Demonstrações Contábeis. Contabilidade Empresarial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à administração*. São Paulo, 5. Ed. Ver. e ampl., p. 196, 197. 2000.

Megginson, Leon C., Donald C. Mosley, and Paul H. Pietri. *Administração: conceitos e aplicações*. Harba, 1998.

MUNDSTOCK, Patrícia. *Relação entre planejamento estratégico e desempenho superior*. 2008.

PORTAL DO GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO, *Pontos turísticos*. Disponível em <http://www.es.gov.br/EspiritoSanto/Paginas/regiao_metropolitana.aspx>. Acesso em 23 de outubro de 2016.

PREFEITURA MUNICIPAL, *Nova Orla da praia do Morro*. Disponível em <http://www.guarapari.es.gov.br/v3/index.php/noticias-semcos/85-comunicacao-social/611-nova-orla-da-praia-do-morro-inauguracao.html>>. Acesso em 19 de maio de 2017.

PREFEITURA MUNICIPAL, *Segmento de serviços*. Disponível em:<<http://www.guarapari.es.gov.br/portal/index.php/sectur>> Acesso em 07 de junho de 2017.

PREFEITURA MUNICIPAL, *700000 turistas no verão*. Disponível em:<<http://www.guarapari.es.gov.br/portal/index.php/sectur>> Acesso em 07 de junho de 2017.

SCHEUER, Luciane; BAH, Miguel. *Sazonalidade do turismo no município de Guaratuba*, Paraná, Brasil. Raega - O Espaço Geográfico em Análise, v. 23, 2011. SEBRAE-SP.

SEBRAE-SP. *Causas Mortis*. Disponível em <<http://www.sebraesp.com.br/index.php/76-noticias/multissetorial/13194-falhas-no-planejamento-na-gestao-e-postura-do-empresario-sao-as-maiores-causas-do-fechamento-de-empresas>>. Acesso em 15 de outubro de 2016.

SILVA, Wendel Alex Castro, DE JESUS, Daiana Kelle Aragão ; MELO, Alfredo Alves de Oliveira. *Ciclo de vida das organizações: sinais de longevidade e mortalidade de micro e pequenas indústrias na região de Contagem-MG*. REGE Revista de Gestão, 17(3), 245-263, 2010.

SOUSA, Bruno; SIMÕES, Cláudia. *Comportamento e perfil do consumidor de turismo de nichos*. Tékhné-Revista de Estudos Politécnicos, n. 14, p. 137-146, 2010.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. *Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais*. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, v. 26, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. *Tipos de pesquisa em administração*. 1990.