

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS 15

LARISSA AÍDA LEMOS DE SOUZA

Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, M.Sc.

O Empreendedorismo e a Gestão Centralizada na Tourist Services

Larissa Aída Lemos de Souza, Licenciada em Pedagogia
pela Universidade Estadual Vale do Acaraú, Natal/RN,
Brasil. MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela
FARN, Natal/RN, Brasil.

Natal

2015

O Empreendedorismo e a Gestão Centralizada na Tourist Services

Introdução

Fundada em meados de 2005, a agência de viagens Tourist Services foi planejada pelos sócios Fernando e Marina, tendo como principal atividade os passeios turísticos. Com muita determinação e objetividade, acabou tornando-se uma empresa com um potencial bastante significativo para o segmento dentro da capital do Rio Grande do Norte. Além da qualidade dos serviços prestados ao longo desses dez anos, eles visaram a gama de atrativos turísticos que o local possui, direcionando sua clientela de forma a obter a excelência nos serviços.

Entretanto, a sociedade entre Fernando e Marina durou pouco mais de dois anos, já que os sócios, até então casados, passaram por um processo de separação em 2008. Mesmo com o término do relacionamento, a sociedade entre eles durou pouco mais de um ano e, com o passar do tempo, eles perceberam que, mesmo buscando manter uma relação de amizade e priorizando sempre o profissionalismo, não podiam mais continuar com a parceria. Isso se deu através da dificuldade de não conseguirem diferenciar a relação profissional da pessoal: tinham receio de que seus objetivos não fluíssem de forma satisfatória para ambos e, também, de que os projetos da Tourist fossem prejudicados por tal relação. Foi quando, em total acordo, Marina optou por montar seu próprio negócio, deixando apenas Fernando no comando da administração, e assim recomeçando para manter o equilíbrio e a sobrevivência da Tourist Services.

Os primeiros passos de Fernando como empreendedor

Como esperado, o início de tudo não se deu de forma repentina. Antes de investir na agência de viagens, Fernando foi motorista de Van escolar durante onze anos, onde passava grande parte de seu dia deixando e buscando os alunos nas escolas da cidade. Marina, além de ficar na administração do transporte, também o auxiliava-o a buscar e entregar os mesmos. Com o passar dos dias, Fernando estava cada vez mais sem organização ou planejamento, acabando por não conseguir administrar seu tempo. Isso ocorreu pelo fato de o segmento ser cansativo, pois comprometia grande parte do seu dia, principalmente por trabalhar em horários pré-marcados, retirando-lhe a liberdade de fazer os seus próprios horários. Contudo, aos poucos foi se desmotivando com seus compromissos pela gama de “responsabilidade” da qual estava tendo de carregar, apesar de sempre demonstrar-se afetivo em conviver com as crianças, onde as mesmas também tinham carinho enorme por ele e Marina. No entanto, esse segmento já não estava lhe trazendo um retorno satisfatório, não apenas financeiramente, mas em outros aspectos como os já citados.

“Atualmente, o projeto vocacional é considerado como uma construção contínua, resultado da relação entre o sujeito e as suas circunstâncias de vida, havendo múltiplos factores que o levam a reorientar frequentemente o seu projecto de vida na procura de oportunidades que permitam a sua realização pessoal”. (BONBOIR, 1988, apud DE JESUS, 2004).

Procurando um novo desafio para que pudesse voltar a ter mais ânimo sobre seu negócio, Fernando e Marina buscaram algo que acrescentasse no dia a dia e, quem sabe assim, com novos horizontes e mudanças surgindo junto às circunstâncias, eles teriam uma motivação a mais. Optaram então por começar pela necessidade que o mercado exigia na época, de acordo com suas possibilidades e seus entendimentos do ramo. Foi quando iniciaram as pesquisas, chegando à conclusão de que uma agência de viagens seria um investimento rentável. Tal otimização não era apenas pela demanda que o mercado estava necessitando (pois naquela época já existiam algumas agências bem consolidadas na capital), mas pelas habilidades que Fernando mostrou ter adquirido ao trabalhar como motorista. Sendo assim, considerava ser um ponto positivo para começar a arriscar nessa nova empreitada.

Estavam dispostos a encarar os desafios, mesmo sem externar conhecimentos acadêmicos e muito menos as exigências específicas cobradas pela área. De acordo com Tomio (2001, pg. 93), o administrador tem que estar qualificado para tomar decisões dentro do ambiente em que está inserido. Dessa forma, acredita-se que Fernando não está inserido dentro dos padrões tradicionais, apresentando carência teórica, o que poderia ser considerado como um grande obstáculo na sua nova caminhada.

Sem deixar seu antigo negócio, Fernando resolveu fazer um teste e iniciou uma atividade paralela a fim de suprir sua necessidade financeira e pessoal. Com o passar dos dias, Fernando e Marina foram sentindo as dificuldades de conciliar ambas as atividades simultaneamente. Uma delas foi conseguir encontrar a tempo alguém que pudesse ficar como motorista da Van escolar, pois Fernando queria pagar um valor menor que o mercado pedia. Para fazer delegação de suas atividades e não tendo como separar um negócio do outro, Marina pediu que Fernando tomasse o quanto antes uma decisão; e teria que ser em um curto prazo de tempo para que nenhum dos trabalhos fosse prejudicado. Sendo assim, Fernando analisou friamente a situação e chegou à conclusão de que a agência estava sendo mais vantajosa e, sendo também para eles, uma experiência nova na qual ambos estavam dispostos e sabiam que valeria a pena investir. Foi a partir daí que optaram por não dar mais continuidade no ramo escolar e dedicar-se somente com a Tourist. Com esse pensamento, Fernando, para não deixar os pais dos alunos desamparados, resolveu indicá-los para outros colegas de trabalho. Dessa forma, Fernando demonstrou ser um concorrente pacífico, travando boas relações profissionais dentro do negócio.

Enquanto os passeios turísticos já começavam a aparecer, o aumento das atividades já ocupava grande parte do tempo de ambos. Marina, como sempre, estava muito focada na parte administrativa, enquanto Fernando dedicava-se cada dia mais em atender aos turistas que chegavam à cidade para conhecer suas belezas naturais. Acredita-se que a relação trabalho-família passa a ser vivenciada por casais que gerenciam seus próprios empreendimentos, os conflitos na relação podem ser intensificados e é preciso pensar estratégias para minimizar o seu impacto em cada uma das dimensões.

Contudo, mesmo sem manter mais nenhum contato afetivo durante o dia, mas sempre mantendo aproximação, mesmo que de forma profissional, Fernando e Marina já não se sentiam mais a vontade para dar continuidade à parceria. Tal desconforto era observado no momento em que, por muitas vezes, não conseguiam conciliar de forma ética e profissional os assuntos da Tourist, o que demonstrava que ambos não estavam sabendo diferenciar a relação pessoal e profissional. A partir deste momento, com um ano de existência da Tourist, Fernando e Marina decidiram separar os negócios de forma amigável e sem apresentar problemas aos quais é habituado existir entre alguns casais. Desde então, Marina, enfim, se ausentou da Tourist, permitindo a integração de Fernando à empresa. Nesse sentido, Colin (2009, apud Silva; De Brito, 2013, pg. 10) ressalta:

“Trabalhar com o cônjuge é uma escolha, considerada por muitos, uma espécie de suicídio conjugal, porque os problemas e as dificuldades acabam afetando o relacionamento. Como em qualquer outro negócio, a relação pode se bem sucedida desde que sejam identificados os fatores que facilitam ou dificultam o gerenciamento das atividades profissionais e familiares, além da definição de estratégias para a busca do equilíbrio nessa relação” (Colin, 2009).

Marina então precisou retomar as atividades e continuar a sua vida, como já entendia bastante sobre procedimentos administrativos, ela acreditava que teria mais facilidade para gerir o negócio. Visando as experiências anteriores que adquiriu, optou por voltar ao segmento escolar, não descartando a ideia de seguir os mesmos passos que Fernando e arriscar também na parte de passeios turísticos, mesmo que em uma demanda menor. Por Marina ter tido todo o controle administrativo durante o período em que esteve na Tourist, ela sabia no que valeria apenas investir.

A nova fase da Tourist

Buscando manter o equilíbrio da Tourist, e na esperança de que não houvesse tantas modificações, Fernando mesmo sem querer não escapou das dificuldades iniciais deixadas com a saída de Marina. Para dar conta da parte interna da Tourist Service, ao qual ele não tinha tanta habilidade assim, pois

estava sempre ocupado com os passeios turísticos, e por não ter tido o controle “total” sobre a parte administrativa ao longo desses anos, tratou de imediato contratar uma secretária para que suprisse o quanto antes as atividades administrativas. A partir de então, Fernando voltou a intensificar as funções antes desempenhadas por ele, reduzindo então as preocupações internas enquanto fazia os passeios, podendo assim focar na sua rotina.

Aos poucos, Fernando foi recebendo muitas propostas para fazer passeios, pois o seu jeito simpático e sempre bem receptível encantava a todos. Vendo que não teria mais condições de atender a demanda e fazer todos os passeios sozinho, percebeu que precisava de auxílio em seu empreendimento. Percebendo a necessidade de ajuda para dinamizar os serviços, ampliou o quadro de funcionários, contratando dois motoristas e uma auxiliar de serviços gerais, pois sua secretaria não podia exercer este papel, além do que, não tinha interesse em conviver com seu patrão de forma a conhecer suas intimidades, algo inevitável, já que até hoje mantém a empresa instalada em sua residência.

Visão Estratégica

Com o passar dos anos, obtendo mais conhecimento e segurança no ramo, Fernando foi percebendo as dificuldades do mercado e com ela, as estratégias que precisava traçar para que a agência estivesse sempre em movimento, pois nem sempre o mercado de passeios turísticos estava lhe rendendo bons frutos. Com a baixa estação em alguns períodos do ano, a empresa tinha seu movimento reduzido. Mesmo tendo poucos gastos com as despesas da Tourist. Fernando não se contentava com a ociosidade que acometia a empresa na época e logo resolveu correr atrás de alternativas para que esta não ficasse sem movimento.

Destacando-se sempre pelo seu jeito irreverente e tendo uma facilidade de comunicação notável com as pessoas, Fernando não perdeu tempo em pesquisar se os turistas tinham sempre interesse em alugar veículos para que

pudessem ter mais autonomia e liberdade nos seus passeios. Foi quando a grande maioria deram respostas positivas, confirmando a demanda. Sem pensar duas vezes, ele, muito esperto, não adquiriu de imediato os veículos, pois não sabia se o retorno seria viável e se apenas com a locação, o carro já pagaria as próprias parcelas. Foi quando ele passou a indicar algumas locadoras de veículos já existentes no mercado e a ganhar comissões quando finalizava uma locação.

Mantendo sempre um crescente lucro proporcional à demanda, Fernando foi percebendo que seria viável trabalhar paralelamente à locação de veículos, e tendo sua própria frota. Isso ocorreu não somente pela necessidade de locação apresentada pelos turistas, mas também para muitas pessoas que não possuíam veículo e que necessitariam em algum momento utilizá-lo.

Visando ser bastante cauteloso, Fernando fez um investimento na compra de três veículos populares, pois não apresentava recursos suficientes para investir em algo maior e acabar tendo prejuízos posteriores, além de não possuir espaço suficiente para guardar os veículos quando fosse necessário.

É importante notar que, graças à visão estratégica de Fernando, em nenhum momento a Tourist teve baixa nos seus serviços, apesar da rotatividade intensa dos serviços prestados.

Dificuldades internas

Mesmo com toda a determinação para manter o equilíbrio na Tourist, a empresa sempre foi carente de atenção interna, e assim foi crescendo de forma desproporcional do contexto que o mercado exigia. Sem exigências e padrões estabelecidos, fica perceptível a fato de a empresa ainda não ter definido os seus valores, sua visão e missão.

O foco nas atividades internas nunca esteve entre as prioridades de Fernando, desde o período em que Marina estava à frente da administração.

Ele considera de suma importância o trabalho operacional, onde o serviço é executado de forma mais intensa, ágil e sem muitos atos burocráticos.

Apesar de todas as reclamações que a secretária apontava, Fernando sempre afirmava que no tempo certo faria as mudanças necessárias, mas que, naquele momento, a sua preocupação era a de executar o serviço com excelência e receber por ele. Tais mudanças não ocorreram até o momento do presente estudo, o que indica que a empresa não tem claramente definida suas metas e metodologia.

Outra dificuldade percebida na Tourist, é que a mesma não possui um programa informatizado específico para que se possa ter um controle de todos os seus clientes, podendo evitar gastos desnecessários com papéis sempre que um cliente solicita um veículo, já que a maioria dos clientes não estava solicitando o serviço da Tourist pela primeira vez. Então, sempre tinham que assinar papéis e mais papéis, tornando inclusive o procedimento exaustivo para ambos. Sem contar que não existe um controle contábil para que as contas sejam direcionadas ao setor responsável.

Vale ressaltar que não existem ainda setores separados na Tourist, ficando tudo centralizado apenas em Fernando. Estar no controle sempre foi uma das características deste administrador, que faz questão de ser o único a deter o domínio da sua conta bancária, sendo esta destinada tanto a atender transações pessoais, quanto empresariais onde não existe uma divisão e organização nas contas, seja ela física ou jurídica. A alta centralização é definida pela concentração do poder decisório na cúpula ou topo da hierarquia e tem, entre suas vantagens, o elevado grau de certeza propiciado (Zanelli, Borges-Andrade, Bastos e cols., 2004, pgs. 96 e 97).

Outro aspecto problemático observado se refere à inexistência de um plano sucessório, visto que nenhum de seus parentes demonstra interesse em seguir com os objetivos do fundador da empresa. Atualmente, a filha de Fernando cursa Medicina e não pretende deixar de exercer a futura profissão. Da mesma forma, a atual esposa de Fernando, também já possui sua profissão e não vislumbra deixá-la de lado. Além de que, em função da experiência negativa em sua relação com Marina, Fernando não se motivava a pensar mais

nessa hipótese para que não ocorressem os mesmos problemas no caso de uma possível separação. Embora sejam plausíveis as justificativas da filha e esposa de Fernando para que não deem seguimento ao seu empreendimento, observa-se o risco de descontinuidade da empresa, consistindo esse num aspecto problemático a ser considerado.

Fernando diz ter consciência de que a empresa possui um déficit muito grande quando se trata da organização administrativa em geral, não atribuída à falta de competência de Amanda (sua secretária), que sempre se esforçava para auxiliar nas divergências surgidas na empresa, mas por todos os conflitos já citados durante este estudo. À medida que surgiam tais situações, Amanda demonstrava-se preocupada, tentando lidar com isso diariamente sem nenhuma esperança de mudança. Nessa perspectiva, acabou se acomodando e entendendo a falta de política da empresa na qual trabalha.

Diante desse quadro, Fernando assume a comodidade ao longo desses dez anos, acreditando que por ter se mantido bem até os dias atuais, mesmo diante das dificuldades, ele acredita que ainda não seja o momento de colocar em prática as mudanças necessárias para o crescimento da Tourist. No entanto, tais mudanças são consideradas fundamentais para que a empresa possa prosseguir com eficiência, mesmo que não haja uma perspectiva ao longo prazo, devido aos problemas citados decorrentes da falta de estratégia organizacional, para que possa atingir um resultado satisfatório.

NOTAS DE ENSINO

Resumo

Este estudo de caso retrata as dificuldades enfrentadas por uma agência de viagens localizada na capital do Rio Grande do Norte, buscando fazer uma análise a respeito dos desafios encontrados, que refletem a realidade de muitas microempresas. A empresa, fundada em 2005, passou por diversas mudanças em sua administração, em virtude do processo de separação judicial entre os sócios. Caracterizado por uma gestão centralizada, o empreendimento não possui plano sucessório e cresceu rapidamente devido à

visão estratégica e às habilidades interpessoais de seu gestor. Ao final do estudo, são apontadas questões disparadoras para a discussão do caso.

Palavras-chave: Desafios dos empreendimentos, gestão centralizada, empreendedorismo individual, microempresa.

Abstract

This Case Study describes the difficulties confronted by a travel agency localized in Rio Grande do Norte's capital, aiming to make an analysis of the challenges observed in it, which reflects the reality of many microenterprises. The company, founded in 2005, has crossed a lot of changes in its management, because of a process of the associates' divorce. Characterized by a centralized direction, the undertaking doesn't have a succession plan and has grown rapidly due to the owner's strategic vision and to the his personal skills. Ending the research, questions are suggested for discussing the theme.

Keywords: undertakings' challenges, centralized direction, individual entrepreneurship, microenterprise.

Fonte dos dados

As informações para a realização deste estudo de caso foram obtidas através de entrevistas ao proprietário da empresa em questão e à sua secretária. Além disso, a experiência de trabalho da autora deste artigo no referido empreendimento colaborou para a coleta de dados, servindo como base para a sua análise.

O entrevistado foi colaborativo, respondendo prontamente às questões que lhe foram apresentadas.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula e sugere-se a sua aplicação nas turmas de graduação em administração e/ou de pós-graduação em Gestão Estratégica de Negócios. É importante obedecer a seguinte sequência dos passos: 1) conceituar a importância do planejamento estratégico de um modo geral, tendo como base, todas as dificuldades citadas e a implementação das oportunidades que a empresa pode adquirir após essas mudanças na gestão; 2) leitura individual e discussão em pequenos grupos; 3) discussão em plenária e resolução das alternativas apresentadas; 4) fechamento com orientações e exposição da temática pelo professor.

Objetivos de Aprendizagem

Objetivos de Aprendizagem

O presente estudo de caso aborda as principais dificuldades enfrentadas na empresa por falta de um planejamento empresarial. Tem como objetivo levar o aluno a refletir sobre o empreendedorismo e a Gestão Centralizada nos tempos atuais, pretendendo desenvolver nos alunos: 1) conhecimentos sobre empreendedorismo; 2) Posicionamento sobre as mudanças decorrentes de uma separação conjugal no ambiente profissional e qual a postura mais adequada a ser tomada por ambos para que não prejudique o negócio; 3) reconhecimento da necessidade de preparação do sucessor para a gestão da empresa; 4) busca de alternativas para a solução de problemas existentes; 5) análise das referências teóricas sobre o tema; 6) capacidade de estabelecer relação entre a teoria e a prática.

Análise do Caso

Para melhor compreensão da problemática estudada, pode-se começar a discussão do caso, abordando a importância do planejamento, para que no decorrer das mudanças o empreendedor esteja preparado para lidar com as dificuldades existentes, possibilitando, assim, uma resolução mais consciente. A partir daí deve-se refletir com base em alguns pesquisadores sobre o assunto.

Empreendedorismo

Empreendedorismo

Conforme descrito ao longo deste estudo de caso, o gestor em questão destaca-se por sua visão estratégica, habilidades interpessoais e ousadia, características que devem ser inerentes a um empreendedor. Dornelas (2008) explica que o empreendedorismo pode ser definido como o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades. Em seu livro, *Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios*, o referido autor aponta as seguintes qualidades dos empreendedores de sucesso: são visionários, sabem tomar decisões, são indivíduos que fazem a diferença, sabem explorar ao máximo as oportunidades, são determinados e dinâmicos.

Desde o momento em que Fernando decidiu investir no ramo de transporte escolar, a sua capacidade de concretização de sonhos se evidenciou. Visando as oportunidades existentes, Fernando não hesitou em arriscar, acrescentando atividades paralelas ao seu negócio, com o intuito de agregar valor aos serviços prestados pela Tourist. Entretanto, a falta de planejamento ainda dificulta o crescimento da empresa, por mais que Fernando possua características relevantes para um bom início de negócio. Segundo Chiavenato (2008),

“a atividade empreendida envolve emoção, paixão, impulso, inovação, risco e intuição. Mas deve também reservar um amplo espaço para a racionalidade. Partindo dessa premissa, a necessidade de se aprofundar mais sobre os conceitos e tipos na atividade empreendedora, tornando-o assim o menor possível através de ferramentas como planejamento, se torna indispensável para as empresas que buscam se destacar no mercado.” (Chiavenato, 2008)

Apesar de apresentar os elementos acima narrados, tais como intuição, habilidades interpessoais e visão estratégica, falta embasamento teórico à prática de Fernando.

Ainda de acordo com o autor,

“O empreendedor precisa saber definir o seu negócio, conhecer profundamente o cliente e suas necessidades, definir a missão e a visão de futuro, formular objetivos e estabelecer estratégias para alcançá-los, criar e consolidar sua equipe, lidar com assuntos de produção, marketing e finanças, inovar e competir em um contexto repleto de ameaças e de oportunidades. Um leque extenso. Uma corrida sem fim. Mas extremamente gratificante.”

(Chiavenato,
2008)

Desta forma, fica patente a importância de se delimitar a política da empresa e estabelecer sua missão, visão de futuro e objetivos, assim como o método para alcançá-los. Fernando, apesar de demonstrar conhecer bem o cliente e suas necessidades, não estabeleceu as prioridades que a Tourist precisa ter para alcançar seus objetivos de maneira mais satisfatória. Por este motivo, seria aconselhada a realização de uma consultoria para elaborar tais preceitos. Nesse contexto, percebemos a necessidade de investimento na gestão para que a mesma possa se desenvolver de forma a se destacar cada vez mais no mercado.

Gestão de Mudanças

A Tourist passou por mudanças significativas desde a sua fundação. A principal delas refere-se à separação conjugal entre os sócios, que culminou na saída de Marina do quadro da empresa, permanecendo Fernando como sócio fundador. Além disso, ampliou o leque de serviços oferecidos pela empresa, em virtude da demanda por ele observada.

Para Oliveira (1995), deve-se adotar o termo mudança quando alterações ou transformações acontecem no contexto em que a organização opera ou quando a organização empreende ações para se ajustar a esse contexto.

Acredita-se, conforme o estudo citado, que a Tourist não se adequou às mudanças. A empresa cresceu de forma desproporcional, tornando-se obsoleta em relação ao mercado onde estava inserida. Isso ocorreu pelo fato de o gestor não ter dado a devida importância, mesmo que soubesse das dificuldades existentes e das atitudes que precisaria tomar para que a Tourist obtivesse resultados mais satisfatórios, não mostrou interesse de implantar os recursos que a empresa necessitava.

A mudança pode ser classificada em três formas, segundo Oliveira (1995): mudança linear, mudança caótica e mudança abrupta. A primeira ocorre de uma forma progressiva, gradual; a segunda, de maneira incontrolável, dificultando o discernimento quanto a um gerenciamento eficaz, e a terceira, de maneira repentina, podendo alterar o rumo, direção ou sentido da estratégia.

À medida que as mudanças foram surgindo na vida de Fernando, de Marina e da Tourist, nota-se que em nenhum momento as mudanças internas foram favoráveis à empresa. Com definições pouco exploradas por ambos, não conseguiam dar a devida importância para tais transformações, pois a relação pessoal do casal não os permitia enxergar as necessidades de mudanças na agência de forma que a mesma fosse beneficiada, apesar de todos os conflitos vividos. Diante de tantos percalços, a empresa está, atualmente, desfocada na parte administrativa e prejudicada, de várias formas, por tais descuidos.

Questões

1. Você avaliaria Fernando como um bom ou mau empreendedor? Justifique.
2. Sobre as dificuldades da empresa, na sua visão, qual delas mais atrapalha o desempenho de crescimento da Tourist?
3. A partir de qual momento você aconselharia Fernando para que investisse nas instalações internas da empresa?
4. Em momento algum foi identificado o marketing que Fernando usou para alavancar a demanda da Tourist. Em sua opinião, o "famoso boca a boca" é o suficiente ou necessitaria de um investimento mais específico? E quais seriam as formas?
5. Avaliando a situação atual da Tourist baseado no estudo citado, você como consultor, sugeriria o que para Fernando?

ALTERNATIVAS DE AÇÃO

Pontos positivos e negativos da Gestão

Visando o estudo do tema abordado, percebe-se claramente a disparidade de pontos aos quais fizemos menção, dentre eles a visão estratégica, o empreendedorismo e as habilidades interpessoais, são apresentadas de forma positiva. Já a carência de formação teórica e a falta de organização aparecem como uma grande dificuldade para a gestão de Fernando.

Dificuldades encontradas

Como apontado na questão anterior, há aspectos negativos na gestão de Fernando, desde a separação conjugal, na qual passou por mudanças, onde não progrediu da forma esperada. Dentre esses aspectos, se destacam a ausência de formação teórica e a falta de organização. Além disso, a falta de um plano sucessório pode trazer problemas em longo prazo.

Investimento nas instalações internas

Observando a carência na fundamentação teórica de Fernando e sua acomodação para o investimento, acredita-se que este poderia ter investido nas instalações internas desde o início de seu empreendimento, visto que a agilidade para a execução dos seus serviços poderia ser mais eficaz e a dificuldade interna seria amenizada para poder facilitar o trabalho de seus colaboradores.

Sugestões de *marketing*

Apesar de a propaganda “boca a boca” ser uma ferramenta bastante útil, muitas vezes é insuficiente para um desenvolvimento concreto. É importante frisar que esta pode surtir efeitos tanto positivos como negativos.

Para que o empreendedor tenha sucesso em seu negócio, conseguindo visibilidade no mercado, um plano mercadológico é necessário. Portanto, a contratação de um bom profissional da área seria algo de fundamental importância para que Fernando pudesse obter um reconhecimento e retorno do seu serviço de uma forma mais consistente e satisfatória.

Consultoria

Tendo como base a dupla funcionalidade da Tourist, sendo elas a agência de viagens e a locação de veículos, uma consultoria se faz necessária para que possa ser feita uma avaliação individual de cada atividade, podendo identificar quais recursos seriam mais apropriados para sanar as dificuldades existentes em cada uma delas. Além de que, a Tourist necessita de uma consultoria total, abrangendo aspectos corporativos, mercadológicos, financeiros, incluindo gestão por competências, motivação e reconhecimento, tornando esses aspectos fundamentais para a melhoria do clima organizacional da empresa.

Referências Bibliográficas

CHIAVENATO, I. **Dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo, 2ª edição revista e atualizada. Editora Saraiva. 2008.

DE FELIPPE, Mário Celso. **Sobrevivência e mortalidade das pequenas e médias empresas da cidade de São José dos Campos**. Disponível em <http://www.bdttd.unitau.br/tesesimplificado/tde_arquivos/3/TDE-2006-05-17T094519Z-5/Publico/Mario_Felippe.pdf>. Acessado em 10 de fevereiro de 2015.

DE JESUS, Saul Neves. **Desmotivação e crise de identidade na profissão docente**. *Revista Katálysis*, v. 7, n. 2, p. 192-202, 2004. Disponível em <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/katalysis/article/view/6458/6317>>. Acessado em 15 de janeiro de 2015.

DORNELAS, José Carlos de Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro, 3ª edição. Editora Elsevier. 2008.

OLIVEIRA, M. A. **A dinâmica da mudança: fatos geradores e geradores de fatos nas empresas**. São Paulo: Nobel, 1995.

SILVA, Anielson Barbosa; DE BRITO, Quelly Sales. **Fatores mediadores na relação trabalho-família de casais empreendedores**. *Desenvolve*, v. 2, n. 2, p. p. 09-30, 2013. Disponível em <<http://sphinx.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/view/1157/919>>. Acessado em 22 de janeiro de 2015.

TOMIO, Dilson; HOELTGEBAUM, Marianne. **A problemática da formação dos administradores: o empreendedorismo como alternativa de adaptação no ensino do curso de administração**. Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, p. 92-105, 2001. Disponível em <<http://www.anegepe.org.br/edicoesanteriores/londrina/EMP2001-15.pdf>>. Acessado em 22 de janeiro de 2015.

ZANELLI, BORGES-ANDRADE, BASTOS & cols. **Psicologia, Organizações e Trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2004.