



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Michelly Stefanini Faria

RELATÓRIO TÉCNICO: estudo comparativo do processo de implantação de um sistema ERP em agências de viagens

Americana, SP
2023

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA “Minitro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Michelly Stefanini Faria

RELATÓRIO TÉCNICO: estudo comparativo do processo de implantação de um sistema ERP em agências de viagens

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Fatec Americana, sob orientação da Prof. Dra. Graziela Oste Graziano.

Área temática: Sistemas de Informação

FICHA CATALOGRÁFICA – Biblioteca Fatec Americana Ministro Ralph Biasi- CEETEPS Dados Internacionais de Catalogação-na-fonte

FARIA, Michelly Stefanini

Relatório técnico: estudo comparativo do processo de implantação de um sistema ERP em agências de viagem. / Michelly Stefanini Faria – Americana, 2023.

43f.

Relatório técnico (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) - - Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Orientadora: Profa. Dra. Graziela Oste Graziano

1. Administração de empresas 2. ERP – sistemas de informação. I. FARIA, Michelly Stefanini II. GRAZIANO, Graziela Oste III. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza – Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi

CDU: 658
681.518ERP

Elaborada pelo autor por meio de sistema automático gerador de ficha catalográfica da Fatec de Americana Ministro Ralph Biasi.

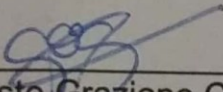
MICHELLY STEFANINI FARIA

**RELATÓRIO TÉCNICO: estudo comparativo do processo de implantação
de um sistema ERP em agências de viagens**

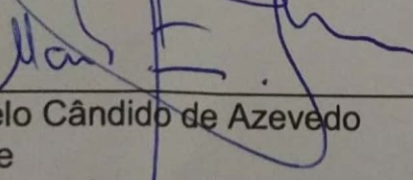
Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.

Americana, 15 de junho de 2023

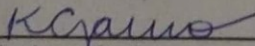
Banca Examinadora:



Graziela Oste Graziano Cremonezi (Presidente)
Doutora
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Marcelo Cândido de Azevedo
Mestre
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi



Kamila Cristina Gaino
Mestre
Fatec Americana Ministro Ralph Biasi

RESUMO

O presente relatório técnico teve como objetivo investigar e descrever os elementos e resultados da implantação de um sistema de gestão em duas agências de viagens. Além disso, fazer comparações entre suas características e as implicações que elas tiveram no fracasso ou sucesso do processo, por meio de uma pesquisa exploratória e descritiva. Após a coleta e análise qualitativa dos dados, averiguou-se que há uma série de fatores que contribuíram para que as empresas estudadas estivessem insatisfeitas com o próprio gerenciamento, tais como a falta de conhecimento em gestão ou a ausência de um sistema de informação para organização e registro dos dados. Depois do processo de implantação, a empresa que estava sob o comando de um profissional com experiência em gestão apresentou resultados mais satisfatórios, ao passo que a empresa em que o responsável não investiu em um gerenciamento especializado manteve algumas de suas dificuldades relatadas na pré-contratação. Logo, entende-se que a capacitação em gestão é essencial para que as facilidades oferecidas por um sistema de gestão possam ser devidamente aproveitadas e utilizadas em prol do crescimento da empresa.

Palavras-Chave: Sistema de Gestão; Agência de Viagens; Conhecimento.

ABSTRACT

The objective of this technical report was to investigate and describe the elements and results of the implementation of a management system in two travel agencies. Furthermore, to compare their characteristics and the implications they had in the failure or success of the process, through an exploratory and descriptive research. After collecting and qualitatively analyzing the data, it was found that there are several factors that drives companies to be unsatisfied with their own management, such as lack of knowledge in management or the absence of an information system to organize and record its data. After the implementation process, the company that was under the command of a professional with management experience showed stronger results, while the company in which the person in charge did not invest in specialized management maintained some of its difficulties that was told in the pre-contract process. Therefore, it is understood that training in management is essential so that the facilities offered by a management system can be properly exploited and used in favor of the company's growth.

Keywords: Management System; Travel Agency; Knowledge.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 PROBLEMATIZAÇÃO	8
2.1 OBJETIVOS	8
2.1.1 Objetivo geral	8
2.1.2 Objetivos específicos	8
3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA	9
4 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO	11
4.1 ERP: CONCEITOS E ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO	13
4.2 DIFERENÇAS ENTRE GESTOR E EMPREENDEDOR	14
4.3 DADOS LEVANTADOS SOBRE O SETOR DO ESTUDO	16
5 METODOLOGIA	22
5.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA E DESCRITIVA	22
5.2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E FONTES SECUNDÁRIAS	22
5.3 ENTREVISTA	23
5.4 PESQUISA QUALITATIVA	23
6 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES	24
6.1 EMPRESA A	24
6.2 EMPRESA B	26
7 ANÁLISE E PROPOSTA DE MELHORIA	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS	39

1 INTRODUÇÃO

Agências de viagens são empresas que oferecem serviços turísticos pelo intermédio de fornecedores e consumidores, comercializando produtos como passagens aéreas, diárias de hospedagem, pacotes turísticos, excursões entre muitas outras opções. Existe a possibilidade de atuarem em diferentes segmentos, como viagens de lazer ou corporativas, e ainda criar subnichos que permitam maior especialização, como o turismo de aventura ou religioso, a fim de satisfazer as necessidades dos clientes, devido ao mercado global, cujas necessidades e tendências se modificam e evoluem, surgindo novas configurações de atuação.

Essas agências podem ser constituídas de uma única pessoa ou mais, ou ainda serem totalmente virtuais. Independentemente, um fator se mantém obrigatório na rotina de um profissional dessa classe: a necessidade de gestão da empresa.

A gestão é imprescindível para que o negócio possa funcionar adequadamente e com o melhor nível de efetividade, garantindo qualidade em todas as etapas dos processos. Quando isso ocorre, a empresa consegue conciliar redução de custos com potencialização de receitas, de forma que os resultados permaneçam positivos. O SEBRAE (2023) corrobora essa afirmação ao pontuar que a gestão está diretamente ligada aos resultados do negócio, já que é a partir dos indicadores fornecidos por ela que o empreendedor consegue tomar decisões certas, correndo menos riscos.

Para que tudo isso seja feito de forma integrada e otimizada, muitas agências têm apostado em novas tecnologias como os Sistemas de Gestão Integrados (também conhecidos como ERP¹) para automatizar as atividades operacionais. Um sistema de *software* ERP é um aplicativo que integra diversas áreas do negócio em um só local, incluindo vendas, finanças, contabilidade e assim por diante (SAP, 2023). Isso possibilita que o gestor tenha fácil acesso aos dados da empresa e possa aplicar inteligência de negócio em prol da criação de novas estratégias que irão ajudar a reduzir custos, potencializar lucros e outros fatores-chave de sucesso.

Oliveira e Hatakeyama (2012) reforçam que, nas últimas décadas, os ERPs se tornaram uma das mais importantes ferramentas de gestão de negócios, contribuindo para aumentar sua eficiência através da administração integrada de recursos, automatização de processos e melhoria do fluxo de informações. E, além dos

¹ *Enterprise Resource Planning* (Planejamento de Recursos Empresariais)

benefícios já citados, vale mencionar que se trata de uma ferramenta que traz mais segurança de informações, ajuda a traçar perfil de clientes para atendê-los com maior personalização, reduz trabalho operacional dos funcionários, economiza tempo que poderia ser aplicado em outras ações estratégicas e evita discrepâncias no controle financeiro.

Diante do contexto exposto, este trabalho tem por finalidade investigar o processo de implantação de um ERP em agências de viagens, a fim de analisar se houve êxito ou falha, bem como os fatores envolvidos em tal resultado.

2 PROBLEMATIZAÇÃO

Considerando a experiência de aproximadamente um ano e meio de consultoria oferecida pela autora deste projeto para o público-alvo em questão, foi possível identificar que a abertura de agências pode ser feita sem muitas dificuldades, por não conter tantas barreiras de entradas. Desta forma, qualquer indivíduo que já tenha experiência no turismo (ou queira iniciar), pode abrir um CNPJ e oferecer serviços turísticos.

No entanto, é frequente se deparar com agentes de viagens que abrem uma empresa sem um plano de negócios previamente estabelecido ou qualquer planejamento. A falta de conhecimento em gestão empresarial também os deixa alheios à importância, por exemplo, de uma boa gestão financeira para manter o empreendimento saudável e gerando lucro, de forma que, eventualmente, problemas de segurança, controle de caixa e outros acabam trazendo prejuízos e até mesmo impossibilitando que a empresa continue operando.

Em momentos como esse, o agente pode recorrer a um sistema informatizado como uma forma de organizar e resolver seus problemas; problemas esses que, na verdade, decorrem da falta de capacitação em habilidades gerenciais. Neste sentido, propõe-se o seguinte questionamento: quais os resultados da implantação de um sistema ERP na gestão de duas agências de viagens?

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 Objetivo geral

O objetivo desta pesquisa é levantar os resultados positivos e negativos da implantação de um sistema ERP em duas agências de viagens, bem como comparar o processo de implantação nessas agências.

2.1.2 Objetivos específicos

- Identificar os resultados positivos e negativos da implantação.
- Constatar as dificuldades da empresa do agente.
- Descrever o processo de implantação do sistema.
- Verificar se as dificuldades foram sanadas após a implantação do sistema.

3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DA PESQUISA

A autora do projeto trabalhava em uma empresa que oferece Sistema de Gestão para o público aqui abordado, o que a colocou em contato direto com diversas agências de viagens diariamente. Esse cenário possibilitou que realizasse diagnósticos, entendesse as necessidades de cada empresa particularmente e sugerisse melhorias; além disso, após o processo de consultoria, treinamento e aplicação prática da ferramenta, possibilitou-se averiguar se os problemas e necessidades foram de fato resolvidos ou se houve algum fator que prejudicou o processo.

A relevância desta pesquisa reside, então, no fato de poder evidenciar que mesmo num mundo altamente tecnológico, algumas empresas ainda se mantêm conservadoras e resistentes ao investimento em novas ferramentas de automatização, seja por não considerarem uma prioridade ou simplesmente por não valorizarem o papel de uma boa gestão estratégica para o negócio. Assim, a partir dos resultados, será possível averiguar e reforçar a extensão da efetividade de um sistema de gestão na rotina de uma agência de viagens, trazendo *insights* para outras empresas do setor que possuem dúvidas ou resistências em relação à implementação de sistemas de gestão.

Para a pesquisadora, este processo foi particularmente relevante em razão do desenvolvimento de suas habilidades de gerenciamento e consultoria de negócios. Foi possível ampliar os conhecimentos a respeito de um mercado específico e ao mesmo tempo contribuir para o desenvolvimento de outros profissionais, trazendo estratégias de gestão que poderiam melhorar o cenário da empresa em questão.

Quanto aos clientes da agência, há a vantagem de terem maior confiança para fazer negócios com a empresa ao perceber o quão organizada e bem estruturada ela é. Sabendo que serão bem atendidos e orientados, eles tendem a comprar com maior frequência e sentirem-se satisfeitos com a qualidade do serviço.

Em relação aos atuais e futuros colaboradores da agência, eles podem se beneficiar ao ter conhecimento acerca dos impactos positivos que um sistema pode trazer para sua rotina. Percebendo que a padronização e automatização os fariam perder menos tempo com burocracia, aplicando-o em outras tarefas estratégicas, possibilita-se maior entendimento da relevância da informatização e uso adequado das ferramentas oferecidas pela empresa.

Dessa forma, para a empresa, essa pesquisa pode reforçar a importância do investimento na gestão do negócio como um todo, tendo o sistema de gestão como um forte aliado no aumento da eficiência e eficácia do trabalho feito no dia a dia. Serve também como uma maneira de alertar sobre os possíveis entraves que pode enfrentar e qual seria a melhor forma de lidar com eles para ter uma empresa operando efetivamente.

4 CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA DOS SISTEMAS DE INFORMAÇÃO

Daqui em diante, inicia-se uma revisão da literatura existente sobre o tema estudado. A partir desse levantamento, pretende-se avançar na compreensão do assunto, contribuindo para o aprimoramento da discussão em torno dele após a apresentação dos resultados.

Pode-se definir Sistema de Informação (SI) como uma estrutura de sistemas inter-relacionados com funções de coleta, manipulação e armazenamento de dados, o qual se expressa em conjuntos de hardware², software³, banco de dados, pessoas e procedimentos. Dentro dessa categoria estão os ERPs, que surgiram na década de 90 e são utilizados até hoje (LAMPERT; BADALOTTI, 2015; VEIGA, 2007)

A ideia de um sistema é oferecer um fluxo de informações confiável e menos burocrático, assim como integridade e segurança. Tanto os organizadores mais primitivos quanto os sistemas mais complexos, desde o surgimento, ofereceram aumento de produção e competitividade (VEIGA, 2007).

Nos primórdios da informática, os sistemas de informação eram compostos por grandes computadores centrífugos, que eram utilizados principalmente para processamento de dados científicos e militares. Esses sistemas eram muito caros e complexos, e eram operados por especialistas em informática.

O século XX ficou marcado como a era da informação, e, a partir de então, ela começou a fluir por diferentes meios em alta velocidade, desde a época do telégrafo até a internet. Antes de surgirem os computadores, já existiam técnicas rudimentares de arquivamento e pesquisa de dados em grandes arquivos (VEIGA, 2007).

Era comum haver uma pessoa responsável por fazer o registro, organização e ainda catalogar e recuperar dados, mas embora essa rotina fosse simples, demandava grande esforço para manter a atualização. Além disso, o cruzamento e análise de dados ficavam prejudicados pelo fato desse controle ser feito em papéis (VEIGA, 2007).

Na década de 1960, por exemplo, havia os sistemas de informação gerenciais direcionados às empresas, os quais eram compostos por computadores menores, mais acessíveis e que poderiam ser utilizados por qualquer funcionário, sem necessidade de conhecimento em informática. Na década seguinte, surgiram os

² Parte física dos equipamentos de informática (placas, peças, teclado etc.).

³ Parte lógica de um equipamento.

sistemas em rede, por meio dos quais as empresas poderiam compartilhar informações entre si, o que permitiu mais colaboração e tomada de decisão.

Na década de 1980, os computadores se popularizaram para uso pessoal, e, juntamente com a internet, surgiram sistemas mais flexíveis e acessíveis. Logo mais, na próxima década, surgiu o conceito de sistemas de informação em nuvem, que permitem o armazenamento e o processamento de dados em servidores remotos; isso permitiu que as empresas pudessem acessar e utilizar os sistemas de informação de qualquer lugar, bastando apenas ter uma conexão com a internet.

Desta forma, fica claro que, com a globalização, houve um aumento nas transações comerciais entre os países, o que impactou no aumento de produção. Apesar de já existirem sistemas de gestão de informação em uso pelas organizações, suas operações eram limitadas, visto que o grande volume de dados causava perda de agilidade na manipulação e aumentava o custo ao necessitar de mais pessoas para fazer esse trabalho (PLANEZ, 2015).

No entanto, a popularização dos computadores veio para solucionar esse problema, trazendo mais precisão, velocidade e segurança. Além disso, por não precisarem de tantas pessoas para manipular esses dados, houve redução de custos indiretos, acelerando conseqüentemente os processos decisórios (PLANEZ, 2015).

Tal evolução aumentou a eficiência das empresas, e, conforme as pessoas passaram a ter acesso tanto aos computadores quanto à internet, houve uma revolução comportamental e econômica, baseada em redes de comunicação. Nesse cenário, a internet e os sistemas de gestão integrados passaram a ser protagonistas (PLANEZ, 2015).

Hoje em dia, as estratégias de desenvolvimento de SI estão mais complexas e variadas, de forma que permitem produzir relatórios necessários para um negócio, como relatório de lucro, balanços, vendas e assim por diante. Dessa forma, é possível ter um sistema de apoio para respaldar as decisões gerenciais e gerar respostas mais adequadas à situação (VEIGA, 2007).

No mais, já é possível constatar a evolução dos sistemas de informação pelo uso cada vez mais marcado de tecnologias como inteligência artificial, internet das coisas e Big Data⁴. Logicamente, tais fatores trazem mais facilidades e possibilidades no gerenciamento e competitividade das empresas.

⁴ Área do conhecimento que estuda como tratar, analisar e obter informações a partir de conjuntos de dados muito grandes.

4.1 ERP: CONCEITOS E ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO

Segundo Souza (2000), pode-se conceituar ERP como sistemas de informação integrados, cuja principal finalidade é oferecer suporte para todas (ou pelo menos para a maior parte) das operações de uma empresa. Eles costumam ser divididos em módulos que conversam entre si por meio de um mesmo banco de dados, de forma que as informações inseridas em um módulo atualizam automaticamente as demais partes do sistema nas quais tem alguma influência.

Os autores Colangelo Filho (2001 apud MONTEIRO, 2007) pontuam que, apesar de não haver uma definição inquestionável do conceito “ERP”, pode-se considerá-lo como um software que permite às empresas: compartilhar dados e uniformizar processos; produzir e utilizar informações em tempo real; integrar processos como finanças, logística, recursos humanos e outros. Eles ainda são passíveis de customização para adaptação ao modelo de negócio de determinada empresa.

A adoção de um sistema como esse afeta a empresa em todos os seus âmbitos: cultural, organizacional ou tecnológico. Sua implementação não visa apenas colocar um software em ação, mas melhorar processos organizacionais por meio da tecnologia da informação (LIMA et al., 2000 apud MONTEIRO, 2007).

É possível pontuar tanto fatores favoráveis quanto desfavoráveis neste processo. No primeiro quesito, pode-se citar motivos relacionados ao negócio, legislação ou tecnologia.

- Negócios: diferenciar da concorrência; buscar maior competitividade no cenário global; preparação para o crescimento; aumento de flexibilidade de operações; suprir a falta de integração entre os sistemas existentes.
- Legislação: adequação às normas de outros países devido ao processo de internacionalização, que requer um sistema com foco internacional.
- Tecnologia: incorporar os avanços de hardware e software para não se deixar ficar obsoleta (COLANGELO FILHO, 2001 apud MONTEIRO, 2007).

Por outro lado, um dos principais fatores vistos como negativos na implantação de um ERP é o seu custo (empresas de pequeno e médio porte tendem a achar que os custos são muito elevados e que é algo fora de alcance; mas, isso ocorre devido à

falta de informação, já que hoje em dia existem diversas opções que são mais simples e acessíveis para empresas menores). Argumenta-se, também, que o tempo necessário para sua implantação é muito extenso, ou que a empresa terá que alterar seus processos para se adequar à ferramenta (resistência) e assim por diante.

Os mesmos autores ressaltam que há inúmeros relatos de implantações de ERP, tanto daqueles que envolvem projetos interrompidos, custos que excederam demais o orçamento, prazos superiores ao planejado, benefícios que não foram alcançados, processos contra fornecedores e assim por diante, quanto daqueles que tiveram sucesso no processo completo.

A questão é: a maioria dos fatores envolvidos num processo bem-sucedido envolvem aspectos relativos às pessoas, isto é, comportamento da gerência, estrutura organizacional, capacitação dos funcionários entre outros. Normalmente, o fator tecnológico em si tem menor relevância.

Seguindo esta lógica, cabe esclarecer quais são as etapas envolvidas na implementação de um sistema ERP. Ainda seguindo as ideias de Colangelo Filho (2001 apud MONTEIRO, 2007), considera-se as fases de pré-implantação, implantação e pós-implantação.

A pré-implantação consiste na tomada de decisão acerca da inserção da ferramenta na empresa, o que deve ser feito com base num estudo de viabilidade para que a seleção do ERP seja assertiva. Nesta fase, estuda-se os processos internos, os requisitos necessários, bem como os fornecedores e parceiros.

Na implantação, serão definidos os processos da empresa e a estruturação do sistema para dar-lhes suporte, sendo o momento de fazer as adaptações necessárias; é o momento também em que ocorrerá todo o treinamento da equipe. Ao final, espera-se que os processos estejam organizados e rodando adequadamente via o ERP.

A pós-implantação envolve a estabilização do uso do sistema, a melhoria no desempenho e crescimento da empresa, e a apuração dos benefícios. Aqui, surgem as oportunidades de aplicar recursos mais avançados e atualizações para ajudar ainda mais na otimização do negócio.

4.2 DIFERENÇAS ENTRE GESTOR E EMPREENDEDOR

Empreendedor é todo aquele que consegue promover mudanças em processos e equipes por meio de ideias inovadoras, além de perceber oportunidades

diferenciadas e colocar novos planos em prática, seja abrindo uma empresa ou realizando um projeto. Por outro lado, apesar de um empresário ou gestor poder possuir tais características, seu foco é colocar processos em prática, seja financeiro, de vendas, gestão de pessoas e assim por diante (SEBRAE, 2022).

A viabilidade de uma empresa pequena depende da figura do empreendedor, já que é a figura central do negócio e será responsável por seu sucesso. Frequentemente, cabe a ele exercer o papel de dono da ideia e gerente das ações a serem colocadas em práticas, por isso é importante buscar o desenvolvimento.

Pode-se citar três fatores responsáveis para o sucesso de uma pequena empresa: 1) os valores associados ao empreendedor, isto é, suas virtudes; 2) as habilidades gerenciais, como experiência no setor, educação etc.; 3) habilidade pessoais, como bom relacionamento com clientes, empregados etc. (IBRAHIM; GOODWIN, 1986 apud MALHEIROS; FERLA; CUNHA, 2005)

A motivação por trás de um empreendimento pode variar de acordo com cada pessoa, mas geralmente inclui fatores como: desejo de não ter um patrão e poder trabalhar para si próprio; conseguir uma renda maior; uma alternativa ao estado atual de desemprego, e assim por diante (ALENCAR; MOURA, 2016).

Por outro lado, o papel do gestor em uma organização é liderar equipes e tomar decisões estratégicas para atingir os objetivos da empresa. As oito principais funções desse profissional são: analisar, planejar, tomar decisões, organizar, delegar, coordenar, liderar e monitorar (UNICEP, s.d.).

O gestor deve ser capaz de estabelecer o planejamento e as condições para que sua equipe atinja os objetivos da organização, permitindo o desenvolvimento das competências profissionais dos membros da equipe. É importante destacar que a transição da condição de especialista para a de gerente requer experiência profissional e qualidades interpessoais significativas, além da aplicação de fundamentos e boas práticas de administração, que podem ser adquiridos em cursos de formação de gestores (UNICEP, s.d.).

Essa diferenciação é relevante na medida em que permitirá, mais adiante, esclarecer o fato de que não é todo empreendedor que inicia um negócio com a capacitação necessária para desempenhar o papel de gestor, o que irá impactar diretamente nos resultados da sua empresa.

4.3 DADOS LEVANTADOS SOBRE O SETOR DO ESTUDO

De acordo com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (2023), o terceiro quadrimestre de 2022 encerrou com 20.191.290 empresas ativas no Brasil, levando em conta matrizes, filiais e microempreendedores individuais (MEI). O MEI hoje é responsável por 57,6% dos negócios ativos no Brasil, além de representar 74,7% das empresas abertas no último quadrimestre de 2022.

O processo de inscrição e abertura de empresa no MEI, modalidade de empresário individual, tem um processo simplificado pelo Governo Federal, além de regime especial de tributação, por isso tem sido uma boa opção para muitos empreendedores formalizarem seus negócios. Além disso, o tempo médio registrado ao final do terceiro quadrimestre de 2022 para abertura de empresas no Brasil foi de 1 dia, enquanto o empresário Individual apresentou tempo de abertura de 22 horas (MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS, 2023).

Por outro lado, pesquisas do SEBRAE (2020 apud GUERRA, 2021) indicam que o setor de microempreendedores individuais (MEI) possui a maior taxa de mortalidade de negócio em até cinco anos, podendo chegar até 29%. As microempresas chegam a 21,6% e as de pequeno porte em 17%.

O presidente do SEBRAE relata que é possível associar a menor taxa de sobrevivência dos pequenos negócios com as capacidades de gestão, tempo maior de experiência e conhecimento do setor em questão. Analisando a realidade dos MEI, nota-se que muitas pessoas decidem abrir um negócio por estarem desempregadas e acabam não conseguindo se capacitar de forma adequada e aprimorar a habilidade de gestão (GUERRA, 2021).

Dados do IBGE de 2020 ainda indicam que 80% das micro e pequenas empresas não conseguem completar o primeiro ano, enquanto 60% fecham antes dos cinco primeiros anos. Nesse sentido, percebe-se que há muitos desafios em abrir uma empresa, tais como o aprofundamento no segmento de mercado, no produto ou serviço oferecido, todas as etapas de gestão, contratações, divulgação e assim por diante; um levantamento do SEBRAE indicou justamente que a maior parte das empresas fecharam de forma rápida porque não houve esse levantamento de mercado antes de seu início, além da falta de um planejamento estratégico (ONCLICK, 2022).

Logicamente, tudo isso impacta de forma negativa no negócio, pois é por meio de um bom plano de negócios e planejamento que haverá uma gestão adequada e, conseqüentemente, processos eficientes que tragam bons resultados. Hoje, sabendo que a gestão é um fator tão crucial, pode-se lançar mão dos avanços tecnológicos para facilitá-la (ONCLICK, 2022).

Uma empresa que possui uma boa gestão e ferramenta adequada, consegue conduzir seu trabalho de forma mais simplificada, por isso os sistemas de gestão são essenciais. Além de que, por ter a potencialidade de centralizar dados de pessoas, facilita e melhora o relacionamento com o cliente (ONCLICK, 2022).

Compreende-se que uma agência de viagens pode tirar inúmeras vantagens com o uso de um sistema de gestão. Primeiro, porque ele permite a automatização dos processos empresariais, o que pode reduzir o tempo gasto em tarefas manuais e aumentar a eficiência da empresa. Também traz uma visão mais clara e precisa dos dados, o que pode ajudar a tomar decisões mais informadas.

Esses dados podem ser acessados de qualquer lugar, possibilitando a integração de diferentes processos e departamentos, o que permite aos funcionários trabalhar de forma mais flexível e colaborativa. Com um armazenamento seguro, reduz-se a possibilidade de vazamentos ou violações de dados.

Outros benefícios incluem: resposta mais rápida às mudanças no mercado, o que aumenta a agilidade da empresa; a expansão da empresa se torna menos problemática; o ambiente se torna mais agradável, aumentando a satisfação dos funcionários; o atendimento ao cliente é mais rápido e personalizado.

Por outro lado, sem uma gestão eficiente, a empresa fica suscetível a problemas como perda de foco em relação à missão e objetivos, o que colabora para a ineficácia do planejamento estratégico, dificuldades na comunicação entre pessoas e setores, dificuldade de adaptação ao mercado, desmotivação e insatisfação da equipe.

Hoje, há diversos tipos de sistemas que podem ser utilizados: ERP, CRM⁵, BI⁶ e assim por diante. Independentemente do que se encaixe melhor nas necessidades da empresa, sua existência e utilização são indispensáveis para que o negócio não caia dentro dos 80% citados anteriormente (ONCLICK, 2022).

⁵ *Customer Relationship Management* (Gestão de Relacionamento com o Cliente)

⁶ *Business Intelligence* (Inteligência Empresarial)

Os Sistemas de Informação têm a capacidade de processar informações continuamente para os gestores, dando suporte para as decisões de forma a aumentar a lucratividade, diminuir custos e reduzir despesas. Se os processos não fossem interligados, como hoje os são, não seria possível competir de forma inovadora no mercado atual (LAMPERT; BADALOTTI, 2015).

Seu principal papel é aumentar a eficiência e a eficácia da empresa. A primeira se relaciona à análise e gerenciamento de processos internos, assim como dos resultados obtidos, enquanto a segunda verifica se os resultados externos à empresa estão sendo alcançados, já que são eles que irão possibilitar a criação e desenvolvimento de estratégias (LAMPERT; BADALOTTI, 2015).

Um fator determinante de tais sistemas é a capacidade de geração de relatórios gerenciais em todos os setores da empresa, os quais embasarão as decisões do gestor. Concomitantemente, atua na proteção e segurança das informações, fator de extrema importância na atualidade (LAMPERT; BADALOTTI, 2015).

Ao passo que surgem novas tecnologias, os SI também se transformam, tornando-se mais rápidos, inteligentes e capazes de trazer maior personalização. Os problemas passam a ser resolvidos com maior agilidade e surgem novas condições de usabilidade (LAMPERT; BADALOTTI, 2015).

A inspiração para aplicar uma mudança como essa na empresa acontece quando há algum problema vigente (lacuna de desempenho) e precisa-se de remediação, ou quando se observa a oportunidade para a mudança (proatividade). Esse problema – conforme citado anteriormente – pode ser no âmbito legal, econômico, por questões tecnológicas ou concorrência (JACOBSEN, 2014).

A lacuna de desempenho é a diferença entre o resultado real da empresa e aquele desejado, geralmente no âmbito dos lucros, vendas e outros indicadores financeiros. Pode existir na organização como um todo, ou ainda num determinado departamento ou funcionário específico. Já a mudança proativa ocorre antes que surja um problema, a partir da identificação de oportunidades, e caracteriza-se pela inovação em relação aos concorrentes (JACOBSEN, 2014).

Sabendo disso, há muitos desafios na implementação de um sistema de gestão por parte das empresas, uma vez que envolve estudo, análises, identificação de processos, definição de qual ferramenta melhor se adequa ao modelo de negócio e necessidades empresariais, treinamento de funcionários e ambiente propício a mudanças. Tudo isso requer tempo e planejamento, pois a empresa não pode parar

de funcionar, mas, no fim, o resultado será o desenvolvimento do desempenho da organização (LAMPERT; BADALOTTI, 2015).

Contudo, se as pessoas não percebem uma lacuna de desempenho ou não a consideram suficientemente significativa, não terão motivação para tomar qualquer atitude favorável à mudança. Algumas causas prováveis da consequente resistência podem incluir: inércia, *timing*, surpresa, pressão dos colegas e outras causas específicas (JACOBSEN, 2014).

A inércia surge quando o trabalhador não quer sair da sua zona de conforto porque o modo antigo de operar é mais confortável e fácil. Porém, também pode ser que o *timing* ou o momento da mudança não seja o mais adequado; por exemplo, se as pessoas estiverem estressadas ou passando por uma fase tensa, é provável que estejam menos receptivas. Da mesma forma, se a mudança for repentina ou inesperada, pode gerar um desconforto quando a sua prática (JACOBSEN, 2014).

Dentro das empresas, pode haver grupos de pessoas que discordam dos administradores, e se juntam para pressionar os demais funcionários a não colocarem em prática as novidades propostas. Além disso, dentro das causas específicas, pode haver mal-entendidos (como no caso de não compreenderem o propósito da mudança), avaliações diferentes (por falta de informações, pode ser que deixem de considerar as vantagens e foquem somente nos custos), e o interesse próprio (por medo, por exemplo, de haver redução no salário ou até mesmo o poder que tem na empresa) (JACOBSEN, 2014).

O papel do gestor neste contexto de inovação tecnológica é de alta relevância, uma vez que qualquer resposta inadequada às oportunidades informacionais ou dificuldade em gerenciar os impactos e reações dos funcionários da empresa poderá torná-la obsoleta e gerar perdas em termos de produtividade e competitividade (JACOBSEN, 2014).

Um dos principais motivos de falha no uso de novas tecnologias é o fato de os gestores não terem tanta consciência de que o foco deve estar não nos sistemas, mas nas pessoas. Seja na implantação ou utilização, a atenção principal deve estar nos funcionários que irão utilizar a ferramenta, pois isso que irá definir o sucesso ou fracasso (JACOBSEN, 2014).

Por isso, ele precisa ter algumas características, tais como: flexibilidade, pra estimular um ambiente de colaboração; disposição para tomar riscos; esclarecer para os funcionários quais os objetivos e metas da empresa, além dos caminhos a tomar

para chegar lá; agir com confiança e respeito; manter uma equipe treinada e especialista no trabalho a ser desempenhado. A peça-chave disso tudo é, portanto, a administração de pessoal e o desenvolvimento da cultura, pois adquirir ferramentas tecnológicas e não ter pessoas colocando-a em prática será apenas desperdício de tempo e dinheiro (JACOBSEN, 2014).

Não é o uso da tecnologia mais moderna que vai definir se sua aplicação será bem-sucedida ou não, mas a maturidade da organização em termos de informatização (JACOBSEN, 2014). Quando o empreendedor decide iniciar um negócio, passa a ser responsável pela gestão deste, o que pode ser desafiador pelo fato de talvez ele não ter um perfil de empresário e ver a gestão como algo difícil. Com isso, as dificuldades podem se tornar comuns, o que se agrava pela defasagem educacional do país no âmbito administrativo e financeiro (CAVALLI, 2022).

Existem diversas razões para o baixo nível de educação financeira e administrativa no Brasil. Uma delas é a falta de investimento na educação básica, o que contribui inclusive para a cultura do endividamento, no qual as pessoas gastam mais do que ganham, recorrem a empréstimos e cartões de créditos e, conseqüentemente, passam a ter dívidas pelo mal gerenciamento.

Esse dado se confirma por meio de uma pesquisa global sobre educação financeira (*S&P Global Financial Literacy Survey*) feita em 2016, que mostra o Brasil na 67ª posição entre 143 países analisados na escala de analfabetismo financeiro. Ficou entendido, assim, que duas a cada três pessoas têm baixo nível de educação financeira (INSAPER, 2022).

Trata-se de um problema complexo que requer soluções integradas e abrangentes, que incluem melhorias na educação escolar, incentivos para a poupança e investimento, maior transparência e informação sobre produtos financeiros, além de mudanças culturais para promover uma maior conscientização financeira na sociedade.

Dentro desse cenário, é possível notar que no setor de agenciamento de viagens há diversos níveis de maturidade financeira. Nos níveis primários, encontra-se aqueles empreendedores que se preocupam somente em vender e trabalhar o marketing da empresa, sem saber se essas ações estão sendo de fato lucrativas; logo, ignora as finanças, mistura contas física e jurídica, paga contas com atrasado e precisa arcar com as multas e juros, entre outras situações (CREOLESI, 2021).

Numa etapa mais intermediária, a agência pode ter uma rotina financeira operacional bem estabelecida, mas ainda cometer alguns erros como misturar despesas com investimentos, não ter uma reserva financeira e até subutilizar os serviços de contabilidade. Indo um pouco mais além, a agência passa a entender a necessidade de uma equipe (mesmo que pequena) para cuidar deste departamento e proporcionar uma visão real de lucratividade; o que pode faltar, no entanto, é o planejamento (CREOLESI, 2021).

No nível mais alto, há integração de departamentos, acompanhamento contínuo de dados financeiros, então a tomada de decisão é ágil e certa. Assim, possibilita-se à empresa fazer previsões de fluxo de caixa, investimentos e definir planos de crescimento (CREOLESI, 2021).

Desta forma, entende-se que, quanto mais avançada a agência de viagens, mais eficientes e personalizados serão seus serviços, e maior será sua capacidade de prever e atender às necessidades dos clientes. No entanto, é importante ressaltar que a maturidade não é uma medida absoluta e pode variar de acordo com o mercado e o nicho de atuação da agência.

5 METODOLOGIA

A metodologia é um conjunto de procedimentos, técnicas e ferramentas que são utilizados para a realização de uma pesquisa ou estudo, sendo adaptável às particularidades e objetivos do trabalho em questão. Ela é importante para garantir que o processo seja realizado de forma sistemática e organizada, permitindo que os resultados sejam confiáveis e possam ser reproduzidos por outros pesquisadores (ANASTASIOU, 1997; TUMELERO, 2019).

5.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA E DESCRITIVA

Neste relatório técnico, foi conduzida uma pesquisa exploratória e descritiva, realizada por meio de um estudo de caso. O estudo exploratório é uma investigação empírica que visa formular questões ou problemas, sendo uma de suas finalidades a de aumentar a familiaridade do pesquisador com determinado ambiente, fato ou fenômeno. Podem ser utilizados diversos procedimentos de coleta de dados, como a entrevista, observação participante e análise de conteúdo (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Quando o caráter do estudo é exploratório-descritivo, objetiva-se descrever, por exemplo, um estudo de caso. Encontra-se tanto dados qualitativos, quando informações coletadas por meio da observação participante (MARCONI; LAKATOS, 2003).

5.2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E FONTES SECUNDÁRIAS

No âmbito teórico, os dados da pesquisa foram coletados via pesquisa bibliográfica. Na prática, ocorreu através da consultoria inicial (reunião realizada remotamente) com o responsável pela agência de viagens, por meio de dados secundários de documentos registrados no sistema da empresa, além da entrevista por telefone com os responsáveis pelo sistema nas agências (por meio desta ligação, foi possível indagar a percepção a respeito do processo, das orientações e da aplicação do sistema, para então pontuar as mudanças – positivas ou não – influenciadas pela implantação do sistema após 3 meses).

Toda pesquisa requer a procura de fontes, documentais ou bibliográficas. A citação das conclusões a que outros autores chegaram reforçam a contribuição da pesquisa realizada, seja por apontar contradições ou reafirmar comportamentos e atitudes (MARCONI; LAKATOS, 2003).

Uma das formas de coletar dados, então, é por meio da pesquisa bibliográfica e fontes secundárias, que consistem na revisão dos principais trabalhos já realizados em prol da busca de dados atuais e relevantes sobre a temática, ou seja, dados que já foram coletados por terceiros (MARCONI; LAKATOS, 2003).

5.3 ENTREVISTA

A entrevista é um encontro de duas pessoas cuja finalidade é coletar informações acerca de determinado assunto mediante conversação. Pode ser utilizada para averiguar fatos, determinar opiniões ou sentimentos, descobrir planos de ação, avaliar condutas entre outras questões (MARCONI; LAKATOS, 2003).

No caso desta pesquisa, como citado no tópico 5.2, foi realizada uma conversa breve via telefone para fins de coleta de retorno acerca da efetividade do processo de implantação oferecido pela empresa.

5.4 PESQUISA QUALITATIVA

A pesquisadora realizou a análise qualitativa dos dados apurados, a fim de ressaltar os resultados obtidos e reforçar possíveis melhorias. A pesquisa qualitativa possibilita a análise de informações cujos significados são dados pelos sujeitos participantes da pesquisa, o que permite maior compreensão de determinado fenômeno social. É por meio dela que o pesquisador consegue captar dados relativos a atitudes, comportamentos, motivos e assim por diante (ZANELLA, 2006).

6 CARACTERIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

A fim de ilustrar a realidade de duas empresas de um mesmo contexto de atuação que buscaram a ajuda de um sistema para aprimorar seus processos internos, será relatado a seguir o passo a passo do relacionamento construído com a empresa de software escolhida para a consultoria e implantação. Vale destacar que a ferramenta oferecida é um Sistema de Gestão com diferentes módulos (fixos), abrangendo principalmente a gestão financeira, mas também controle de vendas, tarefas, criação de orçamentos e outras particularidades.

O processo de implantação segue a seguinte estrutura:

- Reunião de Alinhamento
- Reuniões de Gestão de Vendas e Atendimento
- Reuniões de Gestão Financeira
- Reuniões para a Gestão Completa (fechamento de caixa e conciliações bancárias)

Na consultoria pré-contratação, faz-se o diagnóstico da gestão da empresa, assim como as orientações iniciais sobre como resolver as dificuldades e necessidades. É neste momento que se identifica qual o objetivo do cliente e em qual etapa da implantação ele obterá o sucesso desejado.

Em prol de manter o sigilo dos dados, não serão citados nomes ou informações que possam identificar as respectivas empresas, de forma que serão retratadas como “Empresa A” e “Empresa B”.

6.1 EMPRESA A

Caracterização da empresa

Agência de viagens (microempresa) com mais de 30 anos de existência, cujo foco é levar lojistas para fazer compras dentro e fora do Brasil, além de vender pacotes de viagens de lazer.

Cenário anterior

A dona da agência é responsável por todo o operacional das viagens, tendo confiado a gestão da agência recentemente ao seu filho, cuja experiência profissional anterior abrange análise de dados e finanças. Até então, todo o processo gerencial era realizado por ela de forma manual via papéis e pastas.

Motivo de buscar um sistema

O filho da dona teve a iniciativa de buscar um sistema de gestão para colocar os dados da empresa em ordem, organizá-los e criar processos; só então, num segundo momento, se ocuparia em definir planos e metas.

No passado, a dona delegou a gestão para uma de suas funcionárias, e, quando ela se desligou da agência, a primeira ficou de mãos atadas por não conseguir tomar decisões em razão da falta de informações. Foi somente após algum período que descobriu terem desviado valores que caberiam à empresa.

Hoje, não consegue saber quanto tem para receber, quanto está sendo vendido, não tem dados básicos de seus clientes para entender seus perfis e não consegue entregar orçamentos a tempo e acompanhar os atendimentos.

As razões para contratar um sistema incluem:

1. Fiscalizar e cobrar os funcionários
2. Ter os dados de forma prática e visual
3. Conhecer o perfil dos clientes para atendê-los melhor
4. Controle financeiro
5. Ter informações para saber direcionar a empresa
6. Fazer uma contratação dentro de 3 meses
7. Otimizar tempo, aumentar vendas e crescer

Processo de implantação

O início se deu em 12/09/2022 e foi finalizado em 01/11/2022.

- Primeira reunião: alinhamento e primeiras orientações.

- Segunda reunião: lançamentos de dados de vendas e tarefas.
- Terceira reunião: início de lançamentos financeiros.
- Quarta reunião: por conta de questões pessoais, atrasou os lançamentos, mas deu sequência.
- Quinta reunião: já tem boa noção do sistema; acompanhando atendimento, vendas e financeiro.
- Sexta reunião: todos os módulos do sistema foram ensinados e estão sendo usados (já está gerando relatórios automatizados, logo, concluiu o objetivo de ter uma Gestão Completa). Disse que gostou dos relatórios, da visualização, que a gestão financeira está atingindo as expectativas e agora se sente seguro com os números e dados, de forma que irá iniciar o planejamento das estratégias da empresa. Reforçou que conseguirá entender melhor o perfil dos clientes com o tempo e está satisfeito.

Cenário atual

Após 90 dias da contratação, foi feito um contato para coletar feedback e foi dito que apesar de o sistema não estar sendo 100% utilizado (por ser muito abrangente), o principal que era o controle financeiro, organização de tarefas e atendimento e cadastro eficientes de clientes tem ajudado muito e estão satisfeitos com os resultados.

6.2 EMPRESA B

Caracterização da empresa

Agência de viagens MEI, com 1 ano de existência, cujo foco de atuação é no turismo emissor de lazer.

Cenário anterior

O dono da agência tem 6 anos de experiência no turismo e é responsável tanto pelos processos operacionais quanto pela gestão do negócio, que é feita via Excel.

Motivo de buscar um sistema

A única pessoa que ajuda o dono estava para sair da empresa, e ele diz não ter confiança de contratar um consultor financeiro, por isso estava preocupado sobre não dar conta de todas as atividades, uma vez que a sobrecarga de trabalho já estava afetando sua saúde física e mental.

O fato de ele ter orçamentos complexos para fazer tomava muito de seu tempo, de forma que nem sempre conseguia responder os clientes imediatamente. Com isso, seu atendimento e a imagem da empresa poderiam ficar comprometidos, causando a perda de vendas com ticket alto e, conseqüentemente, a incapacidade de arcar com os custos fixos do negócio.

Um sistema o ajudaria da seguinte forma:

1. Ter maior controle financeiro para conferir se está recebendo os valores corretos de seus fornecedores e evitar perda de dinheiro.
2. Emitir e gerenciar contratos, bem como datas de embarque.
3. Ter informações dos clientes para melhorar o atendimento e o relacionamento.

Tudo isso, sendo feito à mão, é burocrático e lento; otimizando com uma ferramenta, ele ganharia tempo para investir no atendimento e fazer vendas. A intenção ainda seria fazer uma contratação para auxiliá-lo e dobrar seu faturamento.

Processo de implantação

O processo durou aproximadamente 3 meses, iniciando em 19/07/2022 e terminando em 21/10/2022.

- Primeira reunião: alinhamento e primeiras orientações.
- Segunda reunião: inserção de dados de clientes, tarefas para controle de atendimento e orçamentos.
- Terceira e quarta reuniões: cadastro e relatórios de vendas, bem como estruturação de plano de comissão.
- Quinta reunião: utilização do controle de atendimentos, retirada de dúvidas acerca da parte de vendas e configurações de faturamento.

- Sexta reunião: entrou atrasado e somente tirou dúvidas de vendas.
- Sétima reunião: está fazendo bom uso das ferramentas de atendimentos e vendas e seus relatórios. Deu início às configurações para a gestão financeira (cliente disse querer fazer esse controle, pois só “recebe e paga”, mas não demonstrou muito interesse).
- Oitava reunião: o agente estava aparentemente cansado e desatento, então o foco foi no cadastro básico de algumas despesas. Teve um mês ruim de vendas, a contratação que fez não deu certo, então não conseguiu dar atenção ao controle financeiro também.
- Nona reunião: ainda não registrou o financeiro; o foco foi em processos e dicas de contratação.

Pausa de aproximadamente um mês (o agente disse estar satisfeito com os módulos em uso e ter o desejo de entender o financeiro, porém não respondia ou agendava as reuniões para isso).

- Décima reunião: treinamento de vendas para a nova funcionária da agência.
- Décima primeira reunião: revisão de processos financeiros (o agente ainda não conseguiu se dedicar a esse tópico).
- Décima segunda reunião: cliente já consegue visualizar quantos atendimentos e pedidos de orçamento tem, assim como confere suas comissões recebidas. Agora consegue trabalhar melhor para fechar os pedidos e visualizar os resultados das vendas, portanto, a consultoria foi finalizada na etapa de Gestão de Vendas (objetivo concluído) e encerrada nesta etapa, sem concluir a gestão financeira e fechamento de caixa (que neste caso seriam um complemento).

Cenário anterior

Após 90 dias da contratação, foi feito um contato para coletar feedback. O agente relatou que estava achando o sistema maravilhoso, especialmente a parte de orçamentos, contrato e administrativa; no entanto, não estava conseguindo controlar o financeiro porque estava sozinho, não tinha tempo e possui certa dificuldade nesta área.

Apesar de ter havido diversas melhorias, nota-se que ainda se faz necessário uma contratação para apoio. Após ele relatar essa dificuldade, a consultora que ofereceu o atendimento inicial criou alguns materiais para que pudesse utilizar de modelo de divulgação, assim como conteúdos de base para estudo.

7 ANÁLISE E PROPOSTA DE MELHORIA

A partir das informações relatadas no tópico anterior, é possível fazer comparações entre os cenários antigos e atuais das empresas. Fatores que contribuíram para que chegassem num nível insatisfatório de gerenciamento incluem:

- Não utilizar um sistema de informação desde a abertura da empresa
- Focar nas tarefas operacionais e deixar a gestão de lado
- Não ter organização ou registro adequados de dados
- Falta de conhecimento em gestão
- Sobrecarga de trabalho e falta de tempo

Nesse sentido, percebe-se que tanto uma empresa mais nova quanto uma com décadas de experiência no seu ramo de atuação passaram a enfrentar as mesmas dificuldades por negligenciarem a gestão empresarial. Por isso, vale reforçar que a gestão empresarial é um aspecto imprescindível na sobrevivência de uma empresa, haja vista que, para isso, é mandatório a busca pela excelência, inovação, qualificação, organização e capacidade em assumir riscos (SEBRAE, 2022).

Em algum momento, no entanto, esses profissionais tiveram a percepção da necessidade de resolução de seus problemas internos, o que os levou a buscar ajuda por meio da busca de uma ferramenta que automatizasse a gestão.

No caso da Empresa A, contou-se com a ajuda de um familiar com maior capacitação em gestão financeira, de forma que seus conhecimentos foram essenciais para reestruturar o negócio e colocar o software em uso para o controle total da agência. Após o período de adaptação, fica evidente que seus objetivos foram cumpridos, e que com os dados organizados e seguros, já estava pronto para iniciar os próximos passos no planejamento organizacional.

Em contrapartida, a Empresa B não conseguiu encontrar um funcionário para auxiliá-la, seja no operacional ou na gestão. Desta forma, embora o sistema tenha trazido os benefícios iniciais que buscava para aprimorar o relacionamento com cliente e a visualização das vendas, o controle financeiro e a gestão completa ainda foram deixados em segundo plano, o que muito provavelmente será a causa de futuros problemas na empresa.

Nota-se, também, que esses pontos de atenção ficam evidentes no próprio processo de implantação que, no primeiro caso, foi mais rápido e fluido, enquanto no segundo ocorreram alguns desencontros, dificuldade de comunicação e menor nível de dedicação por parte do dono da agência.

Analisando fatores que influenciam no fracasso ou sucesso de uma empresa, o SEBRAE (2022) reforça que é importante o empresário se envolver em todos os processos da empresa, não deixando-os nas mãos dos funcionários. Além disso, estar disposto a se renovar e ficar atualizado com as novidades do mercado é um fator de extrema relevância.

Planejar uma empresa envolve muito mais do que apenas ter uma ideia e colocar em prática. Segundo uma pesquisa realizada pelo SEBRAE, em São Paulo, com 1.829 entrevistados, notou-se que 46% dos empresários não tinham ciência acerca dos hábitos de consumo dos clientes, ou mesmo do número de clientes que tinha; além disso, 39% desconheciam a quantidade necessária de capital de giro para abrir o negócio, e 38% não sabiam o número de concorrentes que tinham. Isso mostra que, às vezes, na empolgação de empreender, pode haver negligência no levantamento de informações e análises do mercado, o que conseqüentemente compromete o planejamento de ações, metas e prazos (SEBRAE, 2022).

Nesse contexto, é possível inferir que existem diversas razões pelas quais os donos de uma empresa podem decidir não fazer gestão, mesmo sabendo da sua importância.

1. Falta de tempo: as responsabilidades do dia a dia ou a má gestão do tempo pessoal podem fazer com que fiquem ocupados e não consigam se dedicar suficientemente à gestão da empresa.
2. Falta de conhecimento: eles podem não ter conhecimento sobre os aspectos da gestão e, por conta disso, não saber como gerenciar adequadamente uma empresa de maneira eficiente.
3. Falta de recursos: pode haver falta de recursos financeiros, por exemplo, para investir em treinamentos ou na contratação de profissionais experientes em gestão.

4. Desconhecimento dos riscos: é possível que não haja ciência acerca dos riscos envolvidos em não fazer gestão, o que os leva a subestimar a importância da gestão eficiente para o sucesso da empresa.
5. Enfoque no produto ou serviço: quanto mais envolvidos nos processos operacionais, menos atenção é fornecida à gestão estratégica do negócio.
6. Falta de planejamento: desde a abertura da empresa, pode não ter havido um estudo de mercado, e conseqüentemente, um planejamento adequado de curto, médio e longo prazo.

Segundo Castilho (2019), o fracasso de um projeto se deve a alguns fatores que serão descritos a seguir. O primeiro ponto seria o gerenciamento ineficaz, que pode ser produzido pela falta de conhecimento e experiência do gestor, e questões como falta de controle e organização, comunicação falha, desmotivação e assim por diante.

Além desse, há os prazos e tarefas inalcançáveis, os quais acabam gerando um ritmo de trabalho altamente acelerado e comprometendo os resultados. Nesse âmbito, o uso de softwares que ajudem no gerenciamento é de alta relevância. Por fim, se não há a identificação dos possíveis riscos a serem enfrentados, não se cria planos de contingência, ou que os previnam de ocorrer, o que pode ser devastador e até mesmo tirar a empresa do mercado (CASTILHO, 2019).

As causas mais relevantes do fracasso empresarial são:

Falta de experiência de gestão; subestimar a necessidade de um planejamento financeiro adequado para a abertura de um negócio; escolha inadequada para a localização do negócio; inexistência de controles gerenciais fidedignos com a realidade da empresa, investimentos ou gastos excessivos; dedicação insuficiente, pois nos primeiros anos do negócio a exigência é alta; crescimento exagerado e sem planejamento, proporcionando uma expansão do negócio sem o devido suporte financeiro e operacional; e problemas de fluxo de caixa que podem repercutir em uma má gestão das contas a receber e a pagar (LEITE, 2001 apud MINELLO; ALVES; SCHERER, 2013).

Apesar de haver muitas causas para esse fracasso, Hisrich et al. (2009 apud MINELLO; ALVES; SCHERER, 2013) pontuam que a falta de experiência dos empreendedores é a mais comum. Segundo os autores, aqueles que têm maior

experiência, possuem também o conhecimento necessário para desempenhar de forma mais efetiva suas funções em direção ao sucesso.

No gerenciamento de um negócio, é crucial contar com informações confiáveis para embasar as decisões a serem tomadas. Por isso, estabelecer parâmetros claros para a produção e facilitação do fluxo de informações a todos os envolvidos é essencial para a sobrevivência da empresa (FERNANDES, 2004).

O processo decisório com respaldo em dados, informações e análises denomina-se “tomada de decisões com base em evidências”. Ele deve abranger os principais resultados de processos, serviços e impactos sobre os indivíduos envolvidos na organização, além da interpretação de seus significados por meio de determinação de tendências, projeções e relações de causa e efeito. Tudo isso contribui para que não haja “achismos” no ambiente empresarial (NETO; TAVARES; HOFFMANN, 2019).

Sem uma base sólida de informações, fica difícil tomar decisões acertadas e formular planos de sucesso. Algumas empresas documentam todo o processo e os resultados, enquanto outras trabalham de maneira informal, sem histórico ou aprendizados registrados. Neste último caso, a falta de formalidade pode prejudicar a qualidade das informações e, conseqüentemente, levar a decisões equivocadas, por isso é fundamental investir na qualidade e veracidade das informações, visto que uma informação falsa ou de má qualidade pode ter graves conseqüências para o sucesso da empresa (FERNANDES, 2004).

No início das atividades empresariais, é possível obter informações por meio de registros manuais ou sistemas independentes, como contabilidade, folha de pagamento entre outros meios. No entanto, com o aumento do volume de transações e complexidade das informações necessárias para a tomada de decisão dos gestores, torna-se essencial ter todas as informações integradas para evitar retrabalhos e garantir a credibilidade dos sistemas administrativos e financeiros (SILVA, 2004).

A solução pode ser facilmente encontrada no uso de ERPs, que integram todas as informações da empresa num local só. No entanto, muitas empresas pequenas e médias deixam de utilizar essa ferramenta por acreditar que o custo é alto, ou não entender todas as vantagens que pode trazer, além de não serem bem-sucedidas na implantação por conta da falta de planejamento, estruturação e validação da solução adquirida (SILVA, 2004).

A gestão empresarial é responsável por garantir que os objetivos da empresa sejam alcançados de forma produtiva e rentável. No entanto, é comum que as empresas enfrentem dificuldades nessa área (independentemente do tamanho). Para lidar com esses problemas, é fundamental conhecê-los e admitir a necessidade de solucioná-los de forma consistente, a fim de evitar que afetem outras atividades da empresa (SILVA, 2004).

A falta de informação pode acabar agravando ainda mais os problemas que a empresa precisa resolver, já que o desconhecimento impossibilita qualquer medida remediativa. Em pequenas empresas, especialmente, isso tende a ocorrer pela falta de conscientização de sua necessidade, o que retarda também a busca pelo conhecimento, ou mesmo por uma assessoria externa (PEACOCK, 2000 apud SILVA, 2004).

De acordo com Longenecker et al. (1999 apud MINELLO; ALVES; SCHERER, 2013), um dos fatores mais frequentemente citados como causa de insucesso empresarial são os problemas financeiros. Esses autores destacam a falta de capital de giro, dívida excessiva, problemas de fluxo de caixa, margens de lucro em declínio, custos indiretos excessivos, incapacidade de controlar os gastos organizacionais, baixo nível de crédito, sistemas de controle financeiro ineficazes e incapacidade de planejar para o crescimento como alguns dos principais problemas financeiros. Eles ainda afirmam que a gestão financeira é crítica para o sucesso do negócio, pois pode afetar a competitividade no mercado e ser um indicador de potencial fracasso.

Um dado que reforça o argumento anterior, é de que uma das maiores dificuldades apontadas na literatura brasileira e internacional se refere às dificuldades das pequenas empresas em darem a devida atenção e importância à administração financeira. Conseqüentemente, observa-se a falta de investimento nessa área, o que ocorre devido à percepção de custo que os empreendedores precisarão ter, e o pensamento errôneo de que não é um serviço imprescindível e que eles próprios conseguem dar conta. Por isso, ressalta-se a importância de serviços de apoio por parte de entidades que oferecem auxílio às empresas, de forma subsidiada e que reduza os custos fixos de manutenção de equipes especializadas (SILVA, 2004).

Além disso, os clientes e o mercado são frequentemente citados como causas de insucesso empresarial quando a empresa não consegue atender às necessidades dos clientes e acompanhar as mudanças do mercado. Em contrapartida, Bhide (2001 apud MINELLO; ALVES; SCHERER, 2013), pontua que os empreendedores nem

sempre têm os recursos financeiros e tempo suficiente para realizar uma pesquisa completa sobre seus potenciais clientes, analisar produtos substitutos, concorrência entre outras questões ambientais.

Pensando nisso, há de se questionar: se o dono da empresa não quer ou não tem condições de fazer a gestão do próprio negócio, existe uma forma de resolver toda essa questão? A resposta é sim! Procurando ajuda de um profissional experiente em gestão.

Se a empresa não estiver disposta a investir em gestão, pode-se considerar procurar ajuda de um profissional experiente para ver se há alguma outra abordagem que possa ser útil. Esse profissional pode ajudar a identificar problemas de gestão e fornecer soluções práticas para corrigi-los. Além disso, pode oferecer treinamento e suporte para que os funcionários e o dono da empresa possam aprender mais sobre gestão e como aplicá-la na empresa.

Em determinado momento do ciclo de vida da empresa, a capacidade de gestão torna-se mais importante do que a habilidade de empreender. A incapacidade do empreendedor em gerir o negócio pode causar problemas internos, como gestão inadequada, controle e alocação de recursos, entre outros, e isso ainda pode ser resultado da falta de conhecimento técnico e experiência, além de pressões emocionais, o que pode ter impacto negativo na gestão financeira e no controle interno. Se nesse momento não houver a contratação de um gestor para administrar a empresa adequadamente, ela correrá o risco de fracassar (entrar em declínio, falir e assim por diante) (ZACHARAKIS et al., 1999 apud MINELLO; ALVES; SCHERER, 2013).

Nesses casos em que a empresa não tem muitos recursos, é importante adotar estratégias abertas de resolução de problemas de gestão, pois estimula a troca de ideias com outras organizações do mesmo nível e porte, que podem auxiliar expondo as soluções encontradas para questões semelhantes. Logo, no mundo empresarial, nem todos os assuntos devem ser discutidos exclusivamente dentro da empresa. (SILVA, 2004).

A troca de experiências entre empresas e outras entidades que auxiliam no desenvolvimento desses empreendimentos facilita a assimilação de lições e aprendizados via experiências de terceiros, o que ajuda a empresa a resolver suas próprias questões de forma mais eficiente. Por outro lado, a falta de compartilhamento de informações pode acabar penalizando todos os que precisam dela (SILVA, 2004).

Esse isolamento de problemas é comum em pequenas e médias empresas, que muitas vezes não possuem recursos para contratar especialistas em cada uma das áreas de gestão. Por isso, essas atividades acabam sendo desenvolvidas pelo próprio empreendedor, que pode não possuir todas as habilidades necessárias para gerenciar um empreendimento (SILVA, 2004).

Uma lição a ser aprendida com o hábito de boa parte das grandes empresas, é o fato de seus funcionários e diretores participarem frequentemente de seminários, feiras e congressos que tratam de assuntos relacionados às diversas áreas da empresa. Isso lhes permite ter acesso ao que existe de melhor e mais prático na execução de suas rotinas de trabalho, repassando esse conhecimento para seus subordinados (SILVA, 2004).

Para que uma empresa seja bem-sucedida, é essencial que toda a equipe se capacite, especialmente o gestor. Por mais que um empresário seja altamente qualificado ao abrir seu negócio, não pode se esquecer que o mercado está em constante mudança, desde os consumidores até mesmo sua própria empresa (MARQUES, 2018).

Caso se deixar cair na estagnação e não acompanhar as tendências, a organização poderá fracassar. Logo, entende-se que a capacitação do gestor está diretamente ligada ao sucesso da empresa, uma vez que é ele quem toma as decisões (MARQUES, 2018).

Existem várias maneiras pelas quais um empresário pode se capacitar. Algumas, em particular, que podem trazer muitos benefícios para a empresa são aquelas direcionadas à ampliação da visão de negócio (identificação de oportunidades, análise de concorrência etc.), gestão financeira (definição de preços, administração de capital, análise de fluxo de caixa etc.), marketing (monitorar resultados e tomar decisões acertadas) e habilidades de liderança. Tudo isso pode ser conquistado por meio da leitura de livros, artigos, comparecimento em eventos e palestras, participação em cursos e assim por diante (MARQUES, 2018).

Na fase inicial do empreendimento, além de adquirir conhecimento por meio da experiência, os empreendedores têm frequentemente a oportunidade de se desenvolver através do relacionamento e diálogo com outros empreendedores mais experientes, clientes, familiares, mentores e assim por diante. No entanto, algumas pessoas não reconhecem o poder do conhecimento e escolhem seguir ideias limitantes que prejudicam o crescimento do negócio (SEBRAE, 2022).

Muitos benefícios podem ser obtidos por meio do treinamento e do conhecimento, especialmente no que diz respeito ao bom atendimento ao cliente, ao setor comercial, produtivo e ao acompanhamento de atualizações. Um bom empreendedor precisa desenvolver várias competências, e a educação empreendedora é uma necessidade em todos os tipos e tamanhos de negócios, a fim de auxiliar no desenvolvimento não apenas dos colaboradores, mas também da própria empresa, por meio de novas aprendizagens, coletividade e autoconhecimento (SEBRAE, 2023).

Por mais que uma empresa trabalhe com ideias modernas ou processos bem planejados, sem capacitação profissional, não há progresso e não é possível se manter em um mercado competitivo e em constante mudança. Quando uma empresa possui gestores e colaboradores capacitados, há muito mais chances de atingir metas e objetivos, alcançando o sucesso almejado (SEBRAE, 2023).

Nesse sentido, é importante lembrar que embora a atualização contínua e uma gestão efetiva sejam fundamentais para o sucesso da empresa, é possível que a empresa ainda enfrente problemas e desafios. No entanto, se a gestão estiver sendo feita adequadamente, as adversidades serão resolvidas com maior facilidade, aumentando suas chances de sucesso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No decorrer da confecção deste relatório, ficou evidente o quanto o planejamento, a capacitação profissional e a habilidade de gerenciamento são imprescindíveis para o bom andamento de uma empresa. A ferramenta de gestão, neste cenário, tem o papel de facilitar o andamento do processo e proporcionar maiores facilidades operacionais, logo, ter uma visão de negócio mais analítica é o que irá de fato contribuir para que suas potencialidades sejam de fato aproveitadas.

Entende-se que, com a expansão de programas de capacitação de empreendedores em gestão, pode haver uma evolução muito positiva no perfil desse público e, por consequência, na qualidade do serviço desempenhado e no tempo de vida das empresas brasileiras. Desta forma, recomenda-se a busca contínua por conhecimentos que possam ampliar a visão de negócio e tornar as empresas mais competitivas em seus setores.

Em futuros estudos, a ampliação da amostra proporcionaria uma perspectiva ainda mais detalhada do setor de agenciamento de viagens no Brasil, podendo oferecer dados que complementem ainda mais os que aqui foram estudados, e possam contribuir com o desenvolvimento do seu público.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, C.M.M.; MOURA, A.A. **Empreendedorismo**. 2016. Disponível em: <https://md.uninta.edu.br/geral/empreendedorismo/pdf/Empreendedorismo.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2023.
- ANASTASIOU, L.G.C. Metodologia de ensino: primeiras aproximações. **Educar em Revista**, 1997. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/er/a/4rbfFz33fYzktDgwdRxzLdh/>. Acesso em: 24 abr. 2023.
- CASTILHO, J.L. **Quais são os motivos mais comuns para o fracasso na Gestão de Projetos?** 2019. Disponível em: <https://www.resultaconsultoria.com.br/publicacoes/quais-sao-os-motivos-mais-comuns-para-o-fracasso-na-gestao-de-projetos/>. Acesso em: 29 abr. 2023.
- CAVALLI, G. **Educação financeira para 2022**. 2022. Disponível em: <https://www.nube.com.br/blog/2022/01/20/educacao-financeira-para-2022>. Acesso em: 10 out. 2022.
- CREOLESI, T. **Níveis de maturidade financeira das agências de viagens**. 2021. Disponível em: <https://monde.com.br/financeiro-maturidade-agencias/>. Acesso em: 10 out. 2022.
- FERNANDES, D.R. Uma contribuição sobre a construção de indicadores e sua importância para a gestão empresarial. Curitiba: **Revista da FAE**, v. 7, n. 1, p. 1-18, 2004. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/430/326>. Acesso em: 13 mai. 2023.
- GUERRA, A. **Sebrae: pequenos negócios têm maior taxa de mortalidade**. 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-06/sebrae-pequenos-negocios-tem-maior-taxa-de-mortalidade>. Acesso em: 10 out. 2022.
- INSPER. **Pesquisa global sobre educação financeira: S&P Finlit Survey**. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/pesquisa-e-conhecimento/centro-de-financas/parcerias/educacao-financeira/>. Acesso em: 10 out. 2022.
- JACOBSEN, A.L. **Sistemas de Informação**. 2014. Disponível: http://arquivos.eadadm.ufsc.br/somente-leitura/EaDADM/UAB3_2013-2/Modulo_4/Sistemas_Informacao/material_didatico/sistema%20informacao_3ed.pdf. Acesso em: 25 mar. 2023.
- LAMPERT, E.L.; BADALOTTI, G.M. **Sistemas de informação**. Indaial: UNIASSELVI, 2015. Disponível em: <https://www.uniasselvi.com.br/extranet/layout/request/trilha/materiais/livro/livro.php?codigo=21652>. Acesso em: 03 out. 2022.
- MALHEIROS, R.C.C.; FERLA, L.A.; CUNHA, C.A. **Viagem ao Mundo do Empreendedorismo**. 2005. Disponível em: <https://fasam.edu.br/wp-content/uploads/2020/07/Viagem-ao-Mundo-do-Empreendedorismo.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2023.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003. Disponível em: https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india. Acesso em: 16 abr. 2023.

MARTIRES, J.M.R. **As 5 principais etapas de implantação de um ERP**. 2022. Disponível em: <https://blog.consistem.com.br/as-5-principais-etapas-de-implantacao-de-um-erp/>. Acesso em: 13 abr. 2023.

MARQUES, M. **O empresário deve se capacitar?** 2018. Disponível em: <https://www.marcusmarques.com.br/o-empresario-deve-se-capacitar/>. Acesso em: 22 maio 2023.

MINELLO, I.F.; ALVES, L.C.; SCHERER, L.A. Fatores que levam ao insucesso empresarial: uma perspectiva de empreendedores que vivenciaram o fracasso. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 10, pp. 19-31, 2013. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3372/337228653002/html/>. Acesso em: 29 abr. 2023.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA, COMÉRCIO E SERVIÇOS. **Mapa de Empresas**: boletim do 3º quadrimestre/2022. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-3o-quadrimestre-2022.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2023.

MONTEIRO, A. **Implantação de Sistemas ERP** – Proposta de metodologia para implantação em empresas de pequeno e médio porte. Monografia (TCC) – Centro Universitário Univates, Lajeado, 98 p., 2007. Disponível em: <https://www.univates.br/bduserver/api/core/bitstreams/f13b5751-6469-4b3b-a954-90acd356a22a/content>. Acesso em: 16 abr. 2023.

NETO, J.B.M.R.; TAVARES, J.C.; HOFFMANN, S.C. **Sistemas de Gestão Integrados**: qualidade, meio-ambiente, responsabilidade social, segurança e saúde no trabalho. São Paulo: Editora Senac, 5ª ed., 2019. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=JjyIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=sistema+de+gest%C3%A3o&ots=CW4g_Oy2fY&sig=XGIEZiuaKc_RLBAsr07iPOkcgU0#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 22 maio 2023.

OLIVEIRA, L.S.; HATAKEYAMA, K. **Um estudo sobre a implantação de sistemas ERP**: pesquisa realizada em grandes empresas industriais. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/89PCXVGqZvgmDxNRFtK7yvv/>. Acesso em: 08 abr. 2023.

ONCLICK. **Por que 80% das micro e pequenas empresas não completam 1 ano?** Disponível em: <https://onclick.com.br/por-que-80-das-micro-e-pequenas-empresas-nao-completam-1-ano/>. Acesso em: 10 out. 2020.

PLANEZ, P. **Um pouco de história para entender os sistemas de informação**. 2015. Disponível em: <https://www.tiespecialistas.com.br/um-pouco-de-historia-para-entender-os-sistemas-de->

UNICEP. **Qual a função do gestor? Entenda sua rotina, habilidades e importância da capacitação.** [s.d.]. Disponível em: <https://blog.unicep.edu.br/qual-o-papel-do-gestor/>. Acesso em: 09 abr. 2023.

VEIGA, F.J.A. **Evolução dos Sistemas de Informação.** 2007. Disponível em: https://student.dei.uc.pt/~fveiga/GSI/Evolucao_Sist_Inf.pdf. Acesso em: 02 out. 2022.

ZANELLA, L.C.H. **Metodologia de pesquisa.** Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006. Disponível em: http://arquivos.eadadm.ufsc.br/EaDADM/PP1_2007_1/Modulo_1/Metologia_da_pesquisa/Material_didatico/Metodologia_da_Pesquisa.pdf. Acesso em: 16 abr. 2023.