

Factores que influenciam na **criação de novos negócios**: Estudo de casos múltiplos em **Agências de Viagens** em Aracaju

RIVANDA MEIRA TEIXEIRA * [rivandateixeira@terra.com.br]

JULIANA BARBOSA DE CARVALHO ** [jucarvalho_25@hotmail.com]

Resumo | O objetivo geral desse estudo foi analisar os fatores que influenciam a criação de novos empreendimentos no setor de turismo e, especificamente pretendeu: identificar o perfil do empreendedor no setor turístico em Aracaju, verificar as motivações dos empreendedores para criação de negócio no setor turístico, verificar se houve planejamento para a criação dos negócios, verificar se a experiência anterior do empreendedor influenciou nesse processo, verificar a influência da família, apontar as fontes de recursos utilizados para a abertura do negócio e examinar se houve apoio do setor público para a criação do negócio. Adotou-se a estratégia de pesquisa de estudo de casos múltiplos e foram analisados seis casos selecionados entre empresas turísticas localizadas em Aracaju, que foram criadas há pelo menos três anos e que os empreendedores estejam na gestão do negócio. Entre os resultados mais importantes verificou-se que vários fatores podem influenciar na criação de novos negócios do setor de turismo, mas entre eles merece destaque o alto nível de escolaridade dos empreendedores, o apoio da família e a experiência anterior na atividade. O que chama a atenção nos casos estudados é que, apesar de serem instruídos, os empreendedores não são preparados para a realização de planejamento ou para gerenciar os negócios o que demonstra fragilidade quando se atua em mercado cada vez mais competitivo.

Palavras-chave | empreendedorismo, criação de negócios, turismo, agências de viagens.

Abstract | The general objective of this study was to analyze the factors that influence the creation of new enterprises in the tourism sector. It had as specific objectives: identify the profile and the motivations of entrepreneurs for business creation in the tourist sector; verify if had planning and if the previous experience of the entrepreneur influenced in this process; verify the influence of the family; point the sources of used resources and to examine if had support of the public sector for the creation of the business. The research strategy adopted was of multiple cases studies and had been analyzed six cases selected between travel agencies located in Aracaju that had been created have at least three years and that entrepreneurs were in the management of the business. It was verified that some factors can influence the creation of new

* **Pós Doutorado em Empreendedorismo** na HEC em Montreal, Canadá (2007), **Pós Doutorado em Gestão Turismo** na Bournemouth University, Inglaterra e na Strathclyde University – Escócia (2000-2001), **Doutorado em Administração** pela Cranfield University – Inglaterra (1996). **Professora do Departamento** em Administração e dos Mestrados em Administração (PROPADM) e de Economia (NUPEC) da Universidade Federal de Sergipe, Brasil.

** **Graduação em Administração** (2011) pela Universidade Federal de Sergipe.

businesses of the tourism sector, but between them deserves prominence the high level of education of entrepreneurs, the support of the family and the previous experience in the activity. Calls attention in the studied cases is that, although entrepreneurs have high education level, they are not prepared for the planning or to manage the businesses.

Keywords | entrepreneurship, business creation, travel agencies.

1. Introdução

Tem-se observado um crescente e significativo interesse pelo empreendedorismo, um fenômeno que altera e dinamiza o mercado através da introdução de novos negócios. Conforme Barros, Fiusa e Ipiranga (2005), o movimento empreendedor no Brasil é visto como um propulsor da economia e do desenvolvimento local, e representa uma ferramenta de criação de emprego e renda para a população, até então excluída do setor produtivo.

De acordo com o relatório GEM (2010), em 2010, o Brasil alcançou a taxa de empreendedorismo em estágio inicial (TEA) mais alta nos últimos anos - 17,5%. Levando em conta uma população adulta no país em torno de 120 milhões de pessoas, esse valor representa 21,1 milhões de brasileiros empreendendo em 2010 (GEM, 2010).

O empreendedor ao iniciar um novo negócio passa por um processo, definido por Mendes (2007), como um processo inerente ao processo empreendedor e que envolve um número razoável de variáveis que vai além da simples identificação de uma oportunidade e da resolução de um problema de cunho operacional ou administrativo.

A probabilidade de criar uma nova empresa de sucesso varia drasticamente entre os setores, tornando importante para os empreendedores avaliar o quanto um setor incentiva novas empresas. O setor turístico surge como alternativa para o desenvolvimento de muitos países e regiões. Segundo Swarbrooke e Horner (2002), empreender no setor turístico é considerado oportuno pois o turismo tem se tornado o maior segmento na geração de empregos em escala mundial, contribuindo para

a melhoria na distribuição de renda e para o crescimento econômico, que são questões latentes e imprescindíveis para um país.

Diante da importância econômica e social da criação de novos negócios e do contexto do setor de turismo, é colocado o seguinte problema de pesquisa: Que fatores influenciam a criação de agências de viagens em Aracaju? Este estudo tem como objetivos específicos: a) identificar o perfil do empreendedor nas agências de viagens em Aracaju; b) verificar as motivações dos empreendedores para criação de negócio nessas agências de viagens; c) verificar se houve planejamento para a criação dos negócios e quais os obstáculos enfrentados nessa criação; d) verificar se a experiência anterior no setor turístico influenciou na criação do negócio no setor turístico; e) verificar a influência da família na criação do negócio; f) apontar as fontes de recursos utilizados para a abertura do negócio neste setor; g) examinar se houve apoio do setor público para a criação do negócio no setor de turismo. O entendimento dos fatores que podem facilitar ou dificultar a criação de novos negócios, podem, sem dúvida, contribuir para que as empresas do setor turístico possam aumentar os seus índices sobrevivência.

2. Empreendedorismo e Processo de Criação de Empreendimentos

O conceito de empreendedorismo está relacionado à mudança, inovação, aprendizagem, criatividade, dentre outros fatores, sendo os estudos nesse campo complexos contemplando uma diversidade

de idéias (Souza e Guimarães, 2005). Baron e Shane (2007: 09), destacam que “os empreendedores sempre existiram e sempre ‘atraíram atenção’ em suas sociedades”. Embora não exista um consenso absoluto sobre o conceito de empreendedorismo, autores como Churchill e Muzyka (1996) observam que há uma idéia geral de que os empreendedores desempenham uma função social de identificar oportunidades e convertê-las em valores econômicos. Esses autores concebem o empreendedorismo como um processo que ocorre em diferentes ambientes e cenários, causando mudanças no sistema econômico mediante as inovações trazidas pelos indivíduos que geram ou respondem às oportunidades econômicas que criam valor.

Para Gartner (1985), a criação de um novo negócio é um fenômeno complexo e multidimensional. Com isso, o autor afirma que são a partir das dimensões – indivíduos - as características da(s) pessoa(s) que inicia(m) o negócio, ambientes – a situação que envolve o novo empreendimento, organização - o tipo de empresa que é criada e o processo empreendedor - as ações tomadas pelo empreendedor para iniciar o novo negócio, que pode-se estabelecer comparações buscando encontrar similaridade e diferenças que permitam compreender iniciativas de criação de empresa, sugerindo, portanto, a utilização de uma estrutura, para auxiliar na descrição da criação de novos empreendimentos.

3. Empreendedorismo no Turismo

No setor de turismo o estilo de vida aparece como um objetivo estratégico das micro e pequenas empresas (Hall e Rusher, 2004), ainda que isso pouco esteja refletido na literatura brasileira sobre negócios do setor. Questões pessoais desejadas pelo empreendedor como escolha por morar em determinado local pitoresco, alcançar uma vida mais calma, praticar *hobbies*, aparecem como fatores cruciais de serem entendidos na criação de negócios

no setor do turismo, o que fica cada vez mais presente na literatura internacional (Hall e Rusher, 2004; Thomas, 2004).

O empreendedorismo no turismo foi analisado por Getz e Carlsen (2005) que destacou vários estudos clássicos realizados nas três últimas décadas como o de Shaw e Williams (1997 e 1998), Williams, Shaw e Greenwood (1989), Nickerson, Black and McCool (2001), Nilsson, Petersen and Wanhill (2003). Esses estudos enfatizavam principalmente tipologias de empreendedores e os motivados para o estilo de vida que geralmente não são orientados para os objetivos econômicos do negócio.

No Brasil a preocupação com o empreendedorismo e com os empreendedores no setor começam a despontar em vários estudos recentes, e, de modo geral, enfocam temas como o perfil do empreendedor, comportamento, atitudes, motivações para empreender e competências empreendedoras. A seguir, alguns estudos são destacados.

Feuerschutte e Godoi (2007) realizam estudo cujo objetivo foi analisar a configuração das competências empreendedoras do setor hoteleiro a partir da reconstrução histórica de experiências de trabalho e da atuação dos sujeitos à frente do empreendimento. Pedrosa e Souza (2008), em estudo realizado sobre a atitude empreendedora no setor hoteleiro brasileiro apresentou os resultados de uma pesquisa, do tipo descritiva, que teve por objetivo identificar a atitude empreendedora de gerentes de pequenos e grandes hotéis do setor hoteleiro do Distrito Federal, além de validar o Instrumento de Medida de Atitude Empreendedora – IMAE.

Com o objetivo de contribuir para o entendimento da gestão estratégica em pequenos e médios hotéis, Gimenez e Gimenez (2008) relataram em seu artigo o desvendamento da atitude empreendedora dos dirigentes dessas empresas e das estratégias de atuação no mercado hoteleiro. Os resultados deste estudo apontam para uma associação positiva entre atitude empreendedora e estratégia competitiva.

No trabalho de Costa e Nascimento (2010) tem-se o objetivo de investigar as principais razões que

motivaram empresários a iniciarem suas micro e pequenas empresas (MPE) de turismo na região do roteiro integrado que perpassa Ceará (Jericoacoara), Piauí (Delta do Parnaíba) e Maranhão (Lençóis Maranhenses). A razão principal mais recorrente para iniciar a empresa na região analisada é a percepção do turismo como o negócio mais lucrativo no local. Finalmente, o estudo de Teixeira (2011) teve como objetivos principais identificar as competências percebidas pelos empreendedores e gestores de pequenos negócios hoteleiros como necessárias ao desempenho eficaz dos negócios e, além disso, apontar como os empreendedores/gestores aprendem essas competências.

4. Procedimentos Metodológicos

Algumas características principais de uma pesquisa qualitativa, os quais embasam também este trabalho é que ele: “considera o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave; possui caráter descritivo; o processo é o foco principal de abordagem e não o resultado ou o produto; a análise dos dados foi realizada de forma intuitiva e indutivamente pelo pesquisador; não requereu o uso de técnicas e métodos estatísticos; e, por fim, teve como preocupação maior a interpretação de fenômenos e a atribuição de resultados” (Godoy, 1995: 58).

A estratégia de pesquisa adotada foi o método de estudo de casos. O estudo de casos é a estratégia preferida quando o pesquisador procura responder às questões de como e por que certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é a análise do fenômeno atual a partir do contexto real (Godoy, 1995: 93). A referida autora aponta que quando a pesquisa envolve duas ou mais pessoas, duas ou mais organizações, pode ser considerado um estudo de casos múltiplos. Para Yin (2001), esse tipo de estudo de caso, apesar de

exigirem mais tempo e recursos possuem resultados mais convincentes e robustos para a pesquisa.

Foram estudados seis casos, selecionados entre empresas turísticas localizadas em Aracaju, que foram criadas há pelo menos três anos e que os empreendedores estejam na gestão do negócio, pois podem relatar todos os eventos transcorridos desde a concepção do negócio, até o seu efetivo funcionamento. Além disso, foi utilizado o critério de acessibilidade.

Para coleta de evidências foram utilizadas entrevistas pessoais utilizando um roteiro semi-estruturado. Além disso, foi feita análise documental, principalmente pela análise dos sites das empresas escolhidas. O quadro 1 apresenta as categorias analíticas e os elementos de análise que formaram a base para o estudo.

Os dados foram analisados utilizando-se para isso a abordagem de análise de conteúdo, que para Bardin (2008), se constitui num conjunto de técnicas de análise de comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, porém o objetivo principal está em abstrair informações dos conteúdos após serem tratados. Os casos foram descritos individualmente com base nas categorias analíticas do estudo: perfil do empreendedor, motivações, planejamento e obstáculos enfrentados, influência das experiências anteriores, influência da família, fontes de recursos e apoio do setor público.

5. O Caso da Agência Soraya Resende

A fundadora desta empresa, que dá seu nome a agência, tem 34 anos e considera que desde seus 17 anos tem um negócio próprio, pois seus pais tinham empresa e sempre foi envolvida nas decisões. A empreendedora nasceu em Aracaju/SE e estudou na UNIFAX de Salvador, o curso superior de Administração em Comércio Exterior, porém devido aos compromissos de trabalho, não concluiu

a sua formação. Quando questionada a respeito de treinamento na área gerencial, diz nunca participou mas não sente falta. Considera-se uma pessoa atualizada em tecnologia, é totalmente a favor da globalização e procura atualizar sempre a sua empresa. Quando indagada se mudaria algo se fosse começar hoje afirmou: “Isso é normal, porque sempre amadurecemos mais e queremos novas coisas, principalmente considerando que a inovação atualmente é pré-requisito para se manter no mercado”.

Considera que a atividade empresarial é compensadora para aquelas pessoas que tem mentalidade empresarial, que não se acomodam, e buscam se atualizar. Há 10 anos, quando se casou e engravidou, decidiu montar a agência, mas diz que já sabia que esse seria o seu futuro. Para ela os pais a prepara-

ram para isso, já que sempre foram envolvidos no setor de turismo: “Como eu cresci nesse meio já fui naturalmente direcionada a isso. Nunca tive vontade de trabalhar em outra coisa nem sair dessa linha de trabalho, fui preparada para isso. Então digo que desde sempre pensei em ter o meu negócio”

A empreendedora apesar de não ter feito um plano de negócios, considera-o razoavelmente importante no início de um negócio. Outro recurso essencial na sua percepção é a pesquisa de mercado, que nesse caso foi utilizada de maneira detalhada pela empresária, já que já tinha sido feita pelos seus pais na agência anterior, ela apenas se aprofundou e focou no seu objetivo. No processo de criação de negócio, Soraya se considera preparada e capaz, por isso não sofreu nenhum problema, como ela comenta: “Na verdade não tive nenhum obstáculo

Quadro 1 | Categorias e elementos de análise

Objetivos específicos	Categorias Analíticas	Elementos de Análise
Identificar o perfil do empreendedor no setor do Turismo	Perfil do empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> – Gênero; – Idade; – Escolaridade; – Estado civil; – Renda familiar.
Verificar as motivações dos empreendedores para criação de negócio no setor turístico	Motivações do empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> – Oportunidade de negócio; – Necessidade; – Falta de emprego; – Conhecimento no setor.
Verificar se houve planejamento para a criação dos negócios e quais os obstáculos enfrentados nessa criação	Planejamento e Obstáculos enfrentados	<ul style="list-style-type: none"> – Plano de negócios; – Pesquisa de Mercado; – Obstáculos enfrentados no início do negócio.
Verificar se a experiência anterior no setor influenciou na criação do negócio no setor turístico	Influência das experiências anteriores	<ul style="list-style-type: none"> – Empresas onde o gestor já trabalhou; – Atividades ou empresas que o gestor já trabalhou.
Verificar a influência da família na criação do negócio	Influência da família	<ul style="list-style-type: none"> – Se existe empreendedores na família; – Apoio da família; – Tipo de apoio; – Participação da família no negócio.
Apontar as fontes de recursos utilizados para a abertura do negócio	Fontes de recursos	<ul style="list-style-type: none"> – Capital próprio; – Familiares e amigos; – Investidores Privados; – Financiamentos; – Programas de empréstimos subsidiados pelo governo.
Examinar se houve apoio do setor público para a criação do negócio	Apoio do setor público	<ul style="list-style-type: none"> – Investimentos no setor; – Apoio Financeiro; – Apoio na divulgação; – Se é oferecido algum tipo de treinamento; – Se existe incentivos fiscais.

Fonte: desenvolvido pelas pesquisadoras com base nos objetivos apresentados.

sempre me sentia muito preparada, só abri as portas do meu empreendimento quando me senti segura e preparada para qualquer problema. O que surgia eu encarava como adaptações, e assim fui vencendo cada um, através de trabalho duro, marketing e passar a credibilidade para o cliente.”

Segundo Longenecker (1998) o adequado preparo para assumir um empreendimento requer certa combinação de educação e experiência. A fundadora desta agência teve 17 anos de experiência trabalhando na agência de turismo dos pais, por isso tinha acesso a todas as áreas da empresa: atendimento, marketing, logística, financeiro e gestão geral. Ela considera que essa experiência supriu a falta de treinamento gerencial, já que nunca participou de nenhum treinamento específico de como criar um negócio. Ressalta que o estudo é fundamental, mas nesse aspecto diz ter aprendido com a experiência.

A influência da família conforme já mencionado começou desde cedo, quando os pais a enviaram para estudar fora do país, visando uma carreira profissional na área de turismo. Os pais de Soraya tinham uma agência de turismo que há muito tempo era conhecida em Aracaju que possuía grande credibilidade no mercado. A empreendedora considera-se uma pessoa de sorte, pois faz parte de uma família que pôde lhe proporcionar toda preparação para abertura de negócio e ainda investiu na sua idéia. Os recursos financeiros para a abertura desta agência foi capital familiar, em torno de R\$300.000,00. Soraya não considera que existe apoio suficiente para iniciar um negócio no setor de turismo, para ela algumas organizações poderiam agir de maneira mais eficiente para auxiliar os empreendedores, como destaca: “Acho que as próprias universidades deveriam apresentar mais o curso de turismo, pois os estudantes fazem turismo porque adoram viajar, sem saber do que se trata. Então acho que as universidades poderiam divulgar mais e mostrar o que é o curso, para influenciar na formação dos turismólogos capacitados. Não opino sobre os órgãos como EMBRATUR e EMSETUR, pois

não trabalho com eles”. A empresária afirma que seria interessante que esses órgãos oferecessem a todos os empreendedores no estágio inicial treinamentos na área de gerência de negócio.

6. O Caso da Agência Flytur

A empresária da agência Flytour tem 49 anos, nasceu em Aracaju/SE e é graduada pela UFS em Direito e Letras Inglês. Casada, abriu seu negócio com 29 anos e não teve treinamento na área gerencial antes de iniciar o seu negócio. Considera que faltou um pouco de experiência no setor, portanto a única coisa que teria feito diferente era trabalhar numa empresa do mesmo ramo antes de abrir a sua. Avalia a atividade empresarial como compensadora, mas não para todos, apenas para os quem têm espírito empreendedor e que queiram se dedicar ao negócio. Quando indagada sobre a conciliação da vida pessoal com a empresarial ela assume a sua falta de controle: “Esse é um fator muito importante, porém muito difícil, muitas vezes dedico minha vida muito mais ao trabalho que a minha família ou até a cuidar de mim. Não consigo controlar totalmente o meu tempo e ando trabalhando nos fins de semana e até em casa”.

A empreendedora atribuiu o estímulo da família o mais importante fator para tornar-se empresária. Para ela, empreender está no sangue da sua família, pois todos os seus familiares, pais e irmãos têm negócio próprio. Confessou que chegou a se sentir pressionada a fazer isso, não só pelos pais como pelos irmãos, mas hoje se sente realizada e feliz pelo que faz. Corina decidiu abrir este negócio em 1999, para aproveitar uma oportunidade de negócio que foi enxergado em uma situação que ela mesmo passou: “É uma história engraçada, estava pesquisando viagens para fazer na minha lua-de-mel, e não encontrei nenhum atendimento legal em nenhuma agência, e por ficar muito chateada vi que tinha um campo para entrada de agências especializadas em

consultorias de viagens de lazer.” Além disso, não queria abrir um negócio visando somente lucro, segundo ela queria trabalhar em uma área que gostava. Corina se diz uma pessoa fascinada em viajar e conhecer culturas de outros países e já tinha trabalhado com venda de intercâmbio.

Apesar de saber da relevância do planejamento, a empresária não elaborou um plano de negócios e nem realizou pesquisa de mercado. Mas mesmo assim, diz ter planejado durante seis meses antes da abertura do negócio. Para ela o principal obstáculo enfrentado foi a falta de experiência administrativa; por isso sofreu muito e aprendeu com os erros ao longo da caminhada. Esses obstáculos foram superados com ajuda de seu sócio (irmão) que é formado em Administração e no começo a ajudou bastante. Hoje, por ter dedicação total ao negócio se sente preparada e segura nas suas decisões.

A empreendedora era responsável por um departamento de venda de intercâmbios em uma escola de idiomas, sendo essa a sua única experiência relacionada ao setor de Turismo. Segundo a empresária, apesar de única, essa experiência foi importante e influenciou diretamente na criação de um departamento específico para intercâmbios que hoje possui na sua agência. Além disso, antes de abrir de sua empresa trabalhou como professora de inglês por 8 anos. A empreendedora informou abriu a sua agência sem nenhum curso específico para facilitar a abertura de negócios e por isso, afirma que existem áreas que tem grandes dificuldades e que gostaria de fazer treinamento, como a de gestão de pessoas.

Na família desta empreendedora, os seus pais e os irmãos são empresários, inclusive um de seus irmãos é seu sócio na agência. Atribuiu a sua vontade de empreender aos seus pais e irmãos, pois sempre a estimularam e achavam que ela tinha o perfil de empreendedor. Além disso, eles sempre foram exemplo, pois desde jovem queria ser bem sucedida como eles. Os recursos financeiros para a abertura desta agência foi capital familiar, em torno de R\$150.000,00.

A empresária acredita que não há apoio suficiente do governo e acha que órgãos como EMBRATUR, ABAV e EMSETUR poderiam auxiliar mais e estimular aberturas de negócios, pois só assim o Turismo do estado cresce. Quando questionada a respeito de quais treinamentos gostaria que esses órgãos oferecessem para os empreendedores no estágio inicial, a empresária afirma que nem todos os obstáculos iniciais são sanados com treinamento, mas acha importante o estudo: “Não acredito que treinamentos superem totalmente essa dificuldade natural no início de qualquer negócio, mas acho importante um treinamento de gestão de finanças e pessoas e também algo que ensine a lidar com alta carga tributária”.

7. O Caso da Agência Cacilda Viagens

A empresária entrevistada tem 41 anos, nasceu em Itabi/SE, é casada e graduada em Marketing. Começou seu primeiro negócio com 27 anos e participou de um treinamento no SEBRAE de Administração e Agenciamento. Se fosse começar o negócio hoje iniciaria sozinha, pois no passado tinha sócios e sofreu bastante, pois eles discordavam muito em algumas decisões. Além disso, começaria a empreender mais cedo, pois acha que demorou muito considera que perdeu tempo sendo empregada ao invés de empreender. Para ela a atividade empresarial é compensadora, pois prefere quebrar a cabeça e trabalhar dobrado para si mesmo do que ser funcionário de uma empresa em que sequer podia opinar nas decisões. Quando questionada sobre conciliação da vida pessoal com o trabalho afirma estar em processo de mudanças de algumas atitudes: “Esta parte é complicada, estou começando apenas este ano a separar melhor a vida pessoal do negócio e dar mais atenção a minha família.

Especialistas afirmam que para empreender é necessário nascer com o “gene” de empreendedor, outras que a influência das famílias ou das expe-

riências anteriores, enfim cada um possui a sua motivação. No caso da empreendedora a motivação foi o sonho e o desejo de status: “Sonho antigo, desde adolescente quando via em novelas aquelas mulheres elegantes e bem resolvidas, sonhava em ser uma empresária assim. E sempre gostei de comandar e nunca de receber ordens, tenho o dom da liderança.”

Desde os 14 anos, a fundadora quis ter o seu próprio negócio, começou a trabalhar com 17 anos para conseguir alcançar o seu sonho, porém só teve coragem de começar em 1997. Por já ter trabalhado antes em uma agência de turismo e saber alguns procedimentos nesse setor, decidi juntar a vontade de ser empresária com a afinidade e experiência adquirida. Para a empresária, a idéia não foi original, porém hoje sua agência trabalha com atendimento de excelente qualidade para se diferenciar no mercado.

Ao contrário dos outros entrevistados, a empresária preparou um plano de negócios, utilizando os conhecimentos adquiridos no SEBRAE, porém afirma que nunca teve treinamento específico sobre plano de negócios: “Sabia da importância de um plano de negócios, por isso me empenhei e fiz. Abordei principalmente os levantamentos dos equipamentos e recursos necessários e planejamento dos investimentos feitos”.

Por ter feito um planejamento por cinco anos, elaborou além do plano de negócio, uma pesquisa de mercado pois a empresária não tinha muitas informações do setor. Para a empresária, o maior obstáculo enfrentado foi o medo de não dar certo, por nunca ter assumido um cargo de direção, era bastante insegura em algumas decisões, porém para superar buscou fazer cursos, ler revistas, pois acha que com o conhecimento consegue-se driblar qualquer dificuldade.

Apesar de nunca ter trabalhado em um cargo de direção, a empresária tem experiência de dez anos no mercado de trabalho, sendo que oito no setor de turismo trabalhando com agenciamentos. Mesmo com essa experiência, a gestora sente ainda

uma grande dificuldade com a administração dos impostos e gostaria de participar de treinamentos sobre como lidar melhor com a carga tributária, pois os considera altíssimos e se mal administrados podem levar a empresa a falência: “Nunca participei de treinamentos específicos de como criar um negócio, mas hoje não sinto dificuldade nenhuma nesse aspecto, acho que o mais difícil no começo é a administração das cargas tributárias, aumentam cada vez mais e se não estivermos atentos, fogem do nosso controle”.

Os parentes mais próximos da empresária não são empreendedores, com exceção de um irmão, uma tia e um primo, cujos empreendimentos são de pequeno porte, mas nenhum no setor de turismo. Afirma que não houve influência da família, pelo contrário, todos tinham receio dela largar um emprego seguro para arriscar na vida dos negócios. Os recursos financeiros para iniciar o negócio foram familiares, estimados em R\$ 50.000,00. A empreendedora considera que existe apoio suficiente para iniciar um negócio no setor de turismo. Acha que o SEBRAE, a EMBRATUR e o SENAC ajudaram bastante no seu desenvolvimento profissional, bem como em estrutura da cidade relacionada ao turismo. Porém, ainda acha fundamental que todos que estejam abrindo um negócio, passem por cursos de preparação de como iniciar uma empresa e se manter no mercado.

8. O Caso da Agência Nozes Tur

O fundador da agência Nozes Tur tem 44 anos, é casado, e desde os 24 anos começou seu próprio negócio. É graduado pela UFS em Letras Português-Francês, com especialização em Gestão Pública pela Fundação Getúlio Vargas e é mestre em Educação. Nasceu e foi criado em Propriá/SE, uma cidade banhada pelo rio São Francisco onde seus moradores exploram o rio como principal atividade econômica. Afirma que o cenário onde viveu o inspirou na

sua idéia de negócio. Participou somente de um treinamento gerencial, que foi oferecido pelo Banco Bradesco onde trabalhou muito tempo na função de gerente de crédito.

Afirma que se fosse começar o negócio hoje não mudaria em nada, começaria do mesmo jeito. Quando questionado se há compensação em assumir a atividade empresarial, disse não ser fácil e concluiu dizendo que basta acreditar para ser reconhecido pelo trabalho: "Eu perguntei a minha cardiologista quantos surfistas ela já tinha atendido nos 30 anos. Ela respondeu que quase nenhum, mas quando perguntei quantos empresários ela disse que vários por dia. Trabalho 12 horas por dia e estou muito cansado, mas é compensador quando acreditamos e trabalhamos duro e somos reconhecidos".

Com relação a conciliar a vida pessoal com a vida empresarial, afirma ter saudades de algumas atividades de lazer que hoje não faz com tanta frequência, como ir ao cinema, jogar bola, ir a um bar, etc., mas diz ter uma vida pessoal bem organizada com a família, pois eles já estão adaptados a essa rotina: "Faço viagens em família, mas fins de semana e feriados são quando mais trabalho e hoje minha família já é acostumada a isso, a viajar e passear em épocas diferentes do normal.

A motivação do empreendedor foi o seu desânimo com o magistério, que não estava dando o retorno que almejava para sua família. Apesar de ter cursado Letras, ele tinha vontade de ser empresário e sempre estava envolvido em vendas, seja na escola ou no seu primeiro emprego, no Bradesco. A idéia de iniciar este negócio surgiu quando lhe ofereceram um catamarã que estava inutilizado para que ele comprasse. O fundador diz ter enxergado uma grande oportunidade naquele momento, visando inicialmente o turismo na cidade de Propriá.

Segundo o empresário, por tudo ter acontecido de forma rápida não houve tempo para planejamento. Assim ele justifica a falta de preparação de um plano de negócio e da realização da pesquisa de mercado, mas acredita na relevância do plano e afirma que se abrisse hoje faria um. Costuma dizer que se utilizou

do tato, pois tinha uma visão aguçada das coisas que aconteciam na cidade. Para ele, os maiores obstáculos enfrentados quando criou o negócio foram a falta de turistas em Sergipe e, sem dúvida, a questão dos impostos. Com suas próprias palavras explica o que fez para superá-los: "Fui buscar os turistas, viajei bastante e ainda viajo com todos os donos de agência da cidade para vender o destino de Sergipe e divulgar as belezas e atrações da nossa terra. Com relação aos impostos fui vivendo e aprendendo e com o passar do tempo aprendi a administrá-los."

O empresário sempre trabalhou em posições de liderança. Até quando exercia o magistério conseguiu assumir a direção de uma escola. Depois assumiu o cargo de gerente de créditos no Banco Bradesco durante dez anos. Como nunca havia trabalhado no setor de turismo e nem tinha informações do setor, utilizou-se apenas do seu feeling e visão para se tornar um empreendedor no setor. Segundo ele, para abrir um negócio basta dom, talento, paciência e visão, não acha que treinamento específico é imprescindível, pois nunca participou e diz não sentir falta: "Não sinto falta de treinamento, hoje eu compartilho das melhores idéias. Aprendi no dia-a-dia. E nada melhor do que a experiência para nos ensinar". O empreendedor não destacou a influência da família, apesar deles demonstrarem total apoio desde o início. A única pessoa da família envolvida em negócios é sua esposa que tem uma locadora de veículos e que trabalha em parceria com sua agência, pois os veículos são vans de passeios que são utilizadas pela Nozes Tur para levar os clientes aos destinos turísticos.

O empresário iniciou o seu negócio utilizando seu salário e de algumas economias. Em média foram uns R\$10.000. Sempre que investia esperava retorno breve, pois só assim sobrevivia. No início do negócio, o empreendedor não possuía capital de giro, portanto, todo dinheiro que ganhava investia novamente na empresa.

Para o empreendedor existe apoio suficiente do setor público para iniciar um negócio nesse setor:

“Vejo apoio do governo sim, não vejo ninguém jogando areia no início de negócio de ninguém.”. Segundo sua opinião, não adianta ficar esperando tudo, deve-se sempre correr atrás e buscar o que deseja. Acredita que o SEBRAE, EMBRATUR e Secretaria de Turismo poderiam divulgar mais o Estado para o Brasil, e se o fizessem acha que não precisaria os agenciadores viajarem para mostrar fotos e vídeos da cidade, em busca de turistas. Além disso, sugere que estes órgãos ofereçam treinamentos para os empreendedores iniciantes em gestão empresarial e legislação trabalhista.

9. O Caso da Agência Rio Tur

O fundador desta agência é casado, tem 53 anos, possui o 3º grau incompleto no curso de Ciências Contábeis e nunca fez nenhum treinamento na área gerencial. Nasceu em Simão Dias/SE e começou seu primeiro negócio com 36 anos de idade. Acredita que planejou pouco seu negócio e se fosse começar o negócio hoje disse que sem dúvida planejaria muito mais. Quando questionado sobre a compensação da atividade empresarial, respondeu: “Ela tem seu preço, não é fácil, e o preço dela é muito alto, compensa porque você tem liberdade, mas o preço é alto, você saber que tem pessoas que dependem de você, e a responsabilidade é muito grande, mas no fim afirmo: Vale a pena!”.

Considera que ser empreendedor tem um preço, principalmente quando se pensa em conciliar o trabalho com a vida pessoal. Ele diz trabalhar quase 24 horas por dia, seja em casa ou na empresa. Mas diz que faz um esforço para buscar seus filhos na escola e fazer viagens em família. Disse que hoje consegue tranquilamente, mas, no começo só pensava em trabalho, lucros e no sustento da sua família.

Ele comentou que nunca teve sonho de ser empreendedor, mas, como houve a necessidade devido à demissão de seu emprego na empresa

aérea Varig, planejou durante 20 dias e montou a sua agência. Permaneceu no setor de turismo justamente pela experiência que a Varig lhe proporcionou. Apesar de não ser como a maioria dos empresários que sempre sonharam com isso, ele hoje se sente realizado, pois faz o que gosta. Para ele a atividade empresarial é compensadora, pois lhe proporciona o sustento da sua família, porém exige abdições. Comenta que sente uma grande dificuldade em conciliar a vida pessoal com a profissional, mas que aos poucos está estabelecendo horários para todas as suas atividades.

Apesar da maioria dos empreendedores conhecerem a importância do plano de negócios, nem todos o fazem como é o caso deste empreendedor: “Eu já tinha uma bagagem, já tinha clientes, sabia dos custos, as pessoas me procuravam sempre me pedindo dicas e me indicavam, então não senti tanta falta de um plano de negócio, fui tomando o rumo que a vida me levava”.

Avalia que as possibilidades de um negócio ser lucrativo, sem o seu gestor ter experiência anterior e conhecimentos do setor é remota. Não participou de treinamentos específicos sobre como criar um negócio, mas hoje participa de todos os treinamentos que o SEBRAE oferece, não só ele como todos os seus funcionários, pois sentiu muita falta do planejamento na abertura do seu negócio. Comenta que não houve influência dos familiares, pois não há empreendedores na sua família, era o único que já havia trabalhado no setor de turismo. Para o empreendedor o fator mais relevante na criação do seu negócio foi a sua experiência anterior: “Não adianta, nunca tive influência de pai, mãe, irmãos. Meus pais gostariam que eu trabalhasse na área que estudei e ficaram super frustrados quando abandonei a faculdade para me dedicar ao trabalho”.

Em 1994, quando abriu a agência, o empreendedor estava desempregado e tinha acabado de se casar, portanto segundo ele com R\$11.000 que era recurso próprio abriu seu negócio, que hoje é a sua única fonte de renda. Para o empresário há apoio

suficiente para iniciar um negócio oferecido pelo SEBRAE, porém poucos empreendedores o procura e depois colocam a culpa do insucesso da sua empresa nos órgãos públicos, como explica: “O SEBRAE oferece os treinamentos necessários para evitar que as empresas tenham dificuldades no início, que é a parte estrutural, o planejamento em todos os níveis, administrativo, financeiro e conhecimento técnico.”. A única falha que percebe no apoio do setor público para o empresário é a falta de divulgação do Estado. Para remediar essa situação, os agenciadores precisam viajar para promover Sergipe como destino turístico.

10. O Caso da Agência Balbitour

O empreendedor tem 45 anos, é casado, graduado em Administração de Empresas e começou seu primeiro negócio em 1990, quando tinha 24 anos. Nasceu no Rio de Janeiro e já fez cursos na área gerencial proporcionado pela ABAV (Associação Brasileira de Agências de Viagens). Segundo ele, se iniciasse o negócio hoje faria tudo da mesma maneira, não mudaria o que fez na época. Mesmo com uma rotina exaustiva como todo empresário do setor de turismo, não sente dificuldade em conciliar o trabalho com a vida pessoal; viaja sempre que pode com a família e não leva trabalho para casa.

Afirma que a atividade empresarial é compensadora para quem trabalha sério e com ética: “Se a pessoa for competente, buscar se atualizar sempre, ter conhecimento e principalmente trabalhar com ética, ela vai ter sucesso e vai ser realizada no que faz. Apesar de trabalhar muito e carregar muitas responsabilidades, considero empreender muito compensador”.

Considera que todo trabalhador do turismo que ama o que faz, sabe que é muito mais interessante e financeiramente compensador ter a sua agência. Portanto, quando surgiu a oportunidade de abrir uma agência em sociedade, ele não hesitou em aceitar:

“Foi uma grande oportunidade, ia trabalhar em uma área que tinha total dominância e experiência, em um negócio que era meu e que ainda por cima ia ser financeiramente lucrativo. No começo tinha um sócio, mas hoje praticamente comprei a parte dele e já sou majoritário.”

Juntamente com um sócio iniciou o negócio organizando viagens, excursões com amigos e perceberam que oficializando a agência poderia alcançar mais clientes e tem maiores lucros. Portanto, não houve planejamento, apenas decidiram abrir o negócio já que os clientes os conheciam e tinham a experiência nos destinos turísticos.

A idéia de iniciar o negócio foi do seu sócio, mas hoje está muito mais envolvido com a agência e está negociando com o sócio a compra da sua parte. A empresa é hoje sua única fonte de renda. Quando questionado sobre plano de negócios, diz já ter ouvido falar, mas assume não ter muito conhecimento específico sobre esta ferramenta. Afirma que apenas depois do negócio pronto procurou ajuda do SEBRAE para fazer estudos de mercado: “Foi uma grande falha, procurei auxílio do SEBRAE só depois da empresa está aberta, dificultando e atrasando o sucesso da empresa. Achava que não precisava fazer pesquisa de mercado, pois já fazia várias viagens em grupo e sabia do que as pessoas mais gostavam, mas depois percebi que um estudo abrange muito mais que imaginava”.

Quando iniciou o negócio, empresário já tinha cinco anos trabalhando no setor de turismo, organizando excursões, porém nunca tinha trabalhado em um cargo de direção. Tudo que sabia do turismo era operacional, mas avalia que é o suficiente e o mais relevante para poder ter sucesso na administração de uma agência de viagens.

Não considera ter sofrido nenhum tipo de influência da sua família, apenas aproveitou uma oportunidade que surgiu na sua vida profissional. O capital inicial para abertura do negócio foi próprio. Segundo o empreendedor só abriu a empresa oficialmente depois que guardou dinheiro suficiente das excursões que realizava anteriormente.

Não se recorda perfeitamente, mas acredita que foi em torno de R\$10 a R\$20 mil reais.

O empreendedor não considera que existe apoio suficiente do setor público, para ele apenas o SEBRAE dá orientações importantes, porque os órgãos públicos não demonstram interesse no crescimento das empresas do setor de turismo, como comenta: “Falta apoio da EMBRATUR, EMSETUR e do governo do estado em oferecer programas de aperfeiçoamento”. O empresário orienta a quem quer iniciar um negócio buscar experiências e estudar bastante: “Eu oriento as pessoas que forem começar o próprio negócio justamente é conversar com uma pessoa experiente, porque a área de turismo é muito abrangente e complexa. Além disso, buscar auxílio do SEBRAE, se aperfeiçoar e buscar conhecimento da arte de administrar e sobre o setor do turismo”

11. Conclusões

A presente pesquisa buscou compreender, a partir de estudos de casos múltiplos, quais são os fatores que influenciam a criação de novos negócios no setor de turismo em Aracaju. A partir deste objetivo geral são respondidas as questões de pesquisa e, na seqüência, são apresentadas as considerações finais. A média de idade dos empreendedores no setor de turismo em Aracaju é de 40 anos, todos são casados e apenas um não nasceu no estado de Sergipe. A média de idade que os empresários iniciaram os negócios é de 26 anos.

O nível de instrução dos empreendedores é elevado, pois todos eles possuem terceiro grau completo, dois deles possuem curso de especialização e mestrado. Porém, apenas dois dos seis entrevistados participaram de treinamentos gerenciais, antes de iniciar o empreendimento. Os entrevistados de maneira geral consideram difícil conciliar a vida pessoal com o trabalho, porém, consideram a atividade empresarial compensadora. As motivações

dos empresários entrevistados foram variadas entre elas destacam-se: o sonho de empreender, a necessidade e o desejo de aumentar o poder aquisitivo, e o estímulo da família. Foi destacada também a necessidade de ter independência e a percepção de oportunidade de negócio.

Os empreendedores apesar de considerarem a atividade de planejamento importante, não desenvolveram plano de negócio e pesquisa de mercado antes de iniciar os seus negócios. Os empresários mencionaram os obstáculos no início do negócio como a falta de experiência para ocupar um cargo de direção, falta de conhecimento administrativa e outros apontaram a falta de turistas no estado, o fato de ter o governo como maior cliente e a mudança da cultura de trabalho. Todos conseguiram vencer através de adaptações, ajuda dos sócios e busca de novos conhecimentos.

É praticamente unânime a experiência anterior dos empreendedores nas empresas estudadas. Consideram que essa experiência foi fundamental para o sucesso do negócio. Os empresários entrevistados têm membros da família que possuem seu próprio negócio, muitos até com larga tradição empresarial no Estado. No entanto, praticamente não existem familiares empreendendo no setor de turismo, com exceção da esposa de um empresário que tem uma empresa de locação de vans para o serviço de receptivo, e um irmão de uma empresária que é sócio na agência.

Em se tratando de fontes de recursos, metade dos empreendedores utilizou-se de capital familiar, variando de R\$50 mil a R\$300 mil reais, e a outra metade usou capital próprio variando de R\$10 mil a R\$20 mil reais. Os empreendedores se dividem quanto ao apoio do setor público: enquanto parte deles acha que o apoio do setor público é suficiente, outra parte acha que é insuficiente. Eles citam a EMBRATUR, EMSETUR, AMBAV e SEBRAE como os órgãos que deveriam apoiar mais os empreendedores no setor de turismo em Aracaju. Esses empresários sugerem que esses órgãos deveriam promover para àqueles que desejam iniciar

um negócio, treinamentos nas áreas de: gestão administrativa, gestão de pessoas, planejamento e legislação trabalhista.

Vários fatores podem influenciar a criação de novos negócios do setor de turismo, mas entre eles merece destaque o alto nível de escolaridade dos empreendedores, o apoio da família e a experiência anterior na atividade. O que chama a atenção nos casos estudados é que, apesar de serem instruídos, os empreendedores não são devidamente preparados para fazerem planejamento ou gerenciar seus negócios, o que demonstra fragilidade quando se atua em mercado cada vez mais competitivo.

Cruz, Araújo, *et al.* (2006), destacam a importância das instituições de ensino, principalmente dos cursos de administração, na capacitação dos estudantes para a atividade empreendedora. Além disso, comentam que apesar de considerarem o plano de negócios uma ferramenta essencial para a gestão do empreendimento, ainda é grande o número de empreendedores que não percebem a importância dessa ferramenta na fase de criação do negócio. Como foco no empreendedorismo em turismo, Trindade (2009) apontou que a escolaridade, o associativismo, a experiência na atividade turística e a maturidade dos empreendedores podem colaborar para um maior potencial de empreendedorismo.

Referências Bibliográficas

- Bardin, L., 2008, *Análise de conteúdo*, Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro, Edições 70, Lisboa.
- Baron, R. A. e Shane, S. A., 2007, *Empreendedorismo: uma visão do processo*. Tradução All Tasks, Thomson Learning, São Paulo.
- Barros, F. S. O., Fiúsa, J. L. A., Ipiranga, A. S. R., 2005, O Empreendedorismo como Estratégia Emergente de Gestão: Histórias de Sucesso, *READ* (Ed. 47), Vol. 11 (5).
- Churchill, N. C., Muzyka, D., 1996, Defining and Conceptualizing Entrepreneurship: A Process Approach, in *Research at Marketing/ Entrepreneurship Interface*, edited by University of Illinois at Chicago.
- Costa, H. A., Nascimento, E. P., 2010, Motivações para empreender no Turismo: um estudo sobre micro e pequenas empresas na Costa Norte (ce, ma, pi), In *Seminário Anual da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo*, São Paulo.
- Feuerschutte, S. G., Godoi, C. K., 2007, Competências de empreendedores hoteleiros: um estudo a partir da metodologia da história oral, *Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração – ENAPAD*, Rio de Janeiro.
- Gartner, W., 2002, Small scale enterprises in the tourism industry in Ghanas's central region, in Pearce, D. e Butler, R. (org.), *Contemporary issues in tourism development*, Routledge, London/NY, pp.158-175.
- GEM, 2010, *Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil 2010*, [http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/estudos-e-pesquisas/empreendedorismo/pesquisa-gem], (Site acessado 01 abril 2011).
- Getz, D., Carlsen, J., 2005, Family Business in Tourism: State of the Art, *Annals of Tourism Research*, Vol. 32(1).
- Gimenez, S. C., Gimenez, F. A., 2008, Atitude empreendedora e estratégia em pequenos e médios hotéis independentes, *Anais do 10º Seminário Internacional de Turismo-SIT*, Curitiba, Universidade Positivo.
- Godoy, A. S., 1995, Pesquisa qualitativa – Tipos fundamentais, *RAE – Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, Vol. 35 (3), Mai/Jun, pp. 20-29.
- Hall, M. e Rusher, K., 2004, Risky lifestyles? Entrepreneurial characteristics of the New Zealand Bed and Breakfast sector, in Thomas, R. (org.), *Small firms in tourism: international perspectives*, Elsevier, UK, pp.84-96.
- Longenecker, J. G., Moore, C. W., Petty, J. W., 1998, *Administração de Pequenas Empresas*, Editora Pearson Education do Brasil, São Paulo.
- Mendes, J., 2007, *Manual do empreendedor: como construir um empreendimento de sucesso*, Atlas, São Paulo.
- MTUR., 2010, *Panorama do Turismo Mundial*, http://www.dadosefatos.turismo.gov.br/export/sites/default/dadosefatos/estatisticasIndicadores/downloads_estatisticas/Estatstxica_e_Indicadores_de_turismo_no_Mundo2007/13.pdf], (Site acessado 02 outubro 2010).
- Pedrosa, M. A., Souza, E. C. L., 2008, Atitude empreendedora no setor hoteleiro brasileiro: um estudo em pequenos e grandes hotéis no Distrito Federal, *Anais do 32º Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração. ANPAD*, Rio de Janeiro-RJ.
- Souza, E. C. L., Guimarães, T.A., 2005, *Empreendedorismo além do plano de negócios*, Atlas, São Paulo.
- Swarbrooke, J., Horner, S., 2002, *O comportamento do consumidor no turismo*, Aleph, São Paulo.
- Teixeira, R. M., 2011, Competências e Aprendizagem de Empreendedores/ Gestores de Pequenas Empresas no Setor Hoteleiro, *Turismo em Análise*, Vol. 22 (1), Abril, pp. 195-219.
- Thomas, R., 2004, International perspectives on small firms in tourism: a synthesis, In Thomas, R. (org.), *Small firms in tourism: international perspectives*, Elsevier, UK.
- Yin, R. K., 2001, *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. – Tradução: Daniel Grassi (2ª ed.), Bookman, Porto Alegre.