

Empreendedorismo Feminino e Perspectivas de Crescimento: Estudo de Casos Múltiplos no Setor de Turismo

Lea Cristina Silva Bonfim¹
Rivanda Meira Teixeira²

Resumo: O objetivo principal desse estudo foi analisar as perspectivas das empreendedoras de crescimento de micro empresas do setor de turismo em Aracaju, Sergipe. A estratégia de pesquisa foi a de casos múltiplos. Foram analisados cinco casos: três agências de viagem e duas empresas hoteleiras, uma pousada e um hostel. Observou-se que o crescimento do negócio é almejado pelas empreendedoras tanto nas agências de viagens como nos hotéis, porém a forma de promovê-lo é diferente em cada um deles. Vale destacar que a ausência de estratégias de crescimento está associada à falta de planejamento que, se existisse nessas empresas, poderia permitir que esse processo ocorresse de forma gradual e com menores riscos. É possível destacar que o crescimento não é visto pelas empreendedoras do estudo como um fim em si mesmo, mas como parte de um processo que acontece naturalmente em negócios que tem sucesso

Palavras-chave: Empreendedorismo. Empreendedorismo feminino. Perspectivas de crescimento. Micro empresas turísticas

1 Introdução

Embora escassos na literatura brasileira, estudos sobre a intenção das empreendedoras de expandir os seus negócios, já são encontrados em pesquisas realizadas a partir da década de 80 nos Estados Unidos. Um exemplo é o estudo de Cliff (1998) que ao questionar a suposição de que homens e mulheres são igualmente motivados para expandir seus negócios, conclui que as empresas pertencentes a empreendedoras tendem a ser menores quando comparadas a empresas controladas por homens. Algumas razões são apontadas como, por exemplo, um tamanho que lhes possibilitem o controle da empresa associado ao conforto de conciliarem a vida pessoal com o trabalho.

Para Machado (2012) a percepção que as próprias empreendedoras têm acerca de uma diferença entre gêneros diz respeito aos objetivos para o crescimento dos seus empreendimentos. Destaca o autor que a gestão masculina é orientada predominantemente a uma estratégia de crescimento rápido com foco exclusivo em resultados financeiros. Para as mulheres, o entendimento de crescimento considera outros fatores como relacionamento social e clima organizacional. É importante ressaltar também que há entre as empreendedoras

¹ Graduada em Administração. Universidade Federal de Sergipe. Email. lea.cristhina@gmail.com

² Doutora em Administração. Professora do Mestrado em Administração da Universidade Federal de Sergipe. Email.rivandateixeira@gmail.com

um consenso de que homens são mais agressivos no estilo de conduzir seus negócios do que mulheres, sendo esta diferença justificada em função das mulheres se preocuparem com seus outros papéis. Tal preocupação se evidencia, na medida em que, mesmo em empreendedoras de perfil mais agressivo, é possível observar que elas conseguem encontrar tempo para cuidados pessoais e com a família.

Para alguns empreendedores no setor de turismo a motivação para iniciar seus negócios é *lifestyle*, ou seja, empreendem motivados pela possibilidade de compatibilizar a atividade econômica com um determinado estilo de vida. As empresas criadas com essa motivação são pequenas e não orientadas para o crescimento, pois esses empreendedores sobrepõem a qualidade de vida à maximização de lucros e a outros aspectos do negócio (PETERS, FREHSE, BUHALIS, 2009).

Li (2008) realizou revisão da literatura dos estudos sobre empreendedorismo no campo de turismo, com base nos periódicos internacionais mais relevantes em turismo e hospitalidade, no período de 1986 e 2006. Esse levantamento identificou que, apesar da relevância dos pequenos negócios e do empreendedorismo para o setor do turismo, a percentagem de artigos publicados em revistas sobre esses temas era muito reduzida, apenas 2% do total de 4.917 artigos encontrados. Esse estudo revelou que a área mais pesquisada foi a de pequenos negócios com ênfase para a importância dos pequenos negócios para a criação de empregos e o seu impacto econômico.

Foi verificado nessa revisão também que os pesquisadores sobre empreendedorismo focavam seus estudos no comportamento empreendedor e na identificação do que os empreendedores fazem. O papel das mulheres empreendedoras aparece nas pesquisas em áreas genéricas sobre empreendedorismo, é ainda muito limitada, apesar de serem reconhecidas como forças propulsoras, especialmente no setor da hospitalidade. Sugere Li (2008) que pesquisas sobre essa temática devem ser realizadas tanto por acadêmicos como pelos praticantes do setor e os fazedores de políticas públicas devem avançar mais sobre como as empreendedoras contribuem para a criação de riquezas, inovação e desenvolvimento econômico

Este estudo foi realizado com empreendedoras no contexto de micro empresas do setor de turismo em Aracaju, Sergipe. Foram pesquisadas cinco empresas, três agências de viagem e duas empresas hoteleiras, uma pousada e um *hostal*. Teve como objetivo principal analisar a perspectiva das empreendedoras de crescimento dessas empresas. A seguir breve revisão de estudos sobre o empreendedorismo em turismo e sobre a perspectiva de crescimento de negócios.

2 Empreendedorismo Feminino e Perspectivas de Crescimento

Em revisão sobre empreendedorismo feminino realizada por Machado et al (2010) é destacado o único estudo sobre crescimento que foi realizado de Gundry e Welsch (2001). Esse estudo teve como objetivo identificar estratégias escolhidas para promover o crescimento das empresas por 832 empreendedoras de vários setores. Os resultados mostraram que empreendedoras orientadas ao elevado crescimento eram claramente diferentes daquelas orientadas ao reduzido crescimento. As primeiras eram muito mais propensas a selecionar estratégias para as suas empresas que permitissem maior foco em expansão de mercado e novas tecnologias, assim como em demonstrar maior intensidade na direção da sua empresa.

Watson (2002), realizou um estudo quantitativo com cerca de 5000 empresas entre os anos de 1995 e 1998, com base nos dados da *Australian Bureau of Statistics* (ABS) – agência nacional de estatística da Austrália – e apontou que até a realização de seu estudo, os pesquisadores se utilizavam de variáveis associadas às medidas de saída, tais como vendas e lucros, para avaliar o desempenho da empresa, mostrando que nessa perspectiva as empresas das mulheres, de fato, apresentariam renda total e lucros significativamente menores em comparação às empresas controladas pelos homens. Este resultado foi, em parte, justificado pela constatação de que mulheres investem menos recursos em suas empresas. Mas, esses mesmos resultados quando relacionados a indicadores financeiros e com observância as variáveis de controle: risco da indústria, a idade do negócio e o tempo dedicado ao negócio, não apresentam diferenças significativas nas duas performances, concluindo-se que no geral, as mulheres são tão eficazes quanto os homens no uso dos recursos.

Mais recentemente Watson e Robb (2012) defendem que não há diferença no desempenho dos novos empreendimentos de propriedade de homens e mulheres quando são aplicadas medidas de desempenho adequadas. Essa evidência foi a base para a crítica de diversos outros estudos que vinham, segundo os autores, criando a possibilidade de interpretações equivocadas aos decisores políticos, e podendo ainda, desencorajar mulheres a estabelecer novos empreendimentos. Lindo et al (2007) argumentam que as empresas controladas por mulheres têm obtido um tímido crescimento em função de diversas razões. Uma delas é determinada pelo foro íntimo das gestoras, pois elas optam por manter um crescimento lento para preservar sua autonomia, qualidade de vida e os estreitos laços com seus colaboradores e clientes.

Considerando as medidas do crescimento na visão das empreendedoras, percebe-se uma dissociação do crescimento empresarial com o seu crescimento pessoal, com este último se sobrepondo ao primeiro. Ao que se evidencia, as empreendedoras não têm o crescimento dos negócios como um objetivo em si, mas como uma consequência de sua forma cautelosa de geri-lo, (KAMAU; MCLEAN; ARDISHVILI, 1999) e buscam satisfação, realização e independência (GEBRAN; NASSIF, 2013).

Outra abordagem encontrada nas pesquisas é sobre esse comportamento, dito conservador, não ser meramente uma questão pessoal. De fato, as “mulheres encontram dificuldades para promoverem o crescimento de suas empresas” (GOMES; GUERRA; VIEIRA, 2011, p. 7). Vários fatores foram citados por diversos autores, tais como: difícil acesso ao crédito em instituições financeiras (MACHADO, 2012), difícil relacionamento com os fundos de Capital de Risco (MACHADO, 2012; JONATHAN, 2003), preconceito da sociedade (MACHADO, 2012), falta de políticas governamentais voltadas para as empreendedoras (GEM, 2013; GEDI, 2013), dificuldade de difundir as redes de relacionamentos (VASCONCELOS, SERAFIM, 2010), conflitos trabalho-família (TAKAHASHI et al. 2013,) e até mesmo fatores psicológicos como o medo do fracasso (QUENTAL, WETZEL, 2002; MACHADO et. al, 2008).

Robb e Watson e (2012) realizaram um estudo longitudinal, de cinco anos, analisando os dados de mais de 4.016 (1.041 de mulheres e 2.975 de homens) novos empreendimentos que entraram em operação nos EUA no ano de 2004. O objetivo foi verificar se as eventuais diferenças nos desempenhos de empresas de homens e mulheres desaparecem quando as medidas de desempenho, consideradas adequadas por estes autores, são aplicadas e as

diferenças demográficas controladas. Os autores concluíram que o pressuposto de que mulheres têm dificuldade de acesso aos recursos para iniciar um empreendimento porque são discriminadas é falho e fora obtido por meio de medidas de desempenho inadequadas e não indica que mulheres são menos capazes do que os homens quando se trata da abertura de um empreendimento. Outro achado, nessa pesquisa, corrobora com a teoria feminista social no sentido de que existem diferenças inerentes a homens e mulheres que refletem na maneira de gerir o empreendimento. Para sustentar tal afirmação, os autores apontam que mulheres em relação aos homens, podem optar em correr menos riscos, crescer de forma mais lenta e buscam maior equilíbrio trabalho-família, mas que a essa forma de operacionalização não implica em um desempenho inferior.

Mais recentemente Alonso-Almeida (2013) analisou o capital inicial financiamento e crescimento em termos de receita e número de empregados em 10.170 empresas turísticas criadas na Espanha desde 1996, com base em dados longitudinais para o período 1996-2006. O objetivo do estudo foi saber se ou não de gênero é uma variável explicativa significativa. A autora, com base em estudos anteriores formula as seguintes hipóteses: i) O gênero é um fator significativo para explicar as diferenças na indústria do turismo em relação ao capital para iniciar o negócio; ii) O gênero é um fator significativo para explicar as diferenças dentro da indústria do turismo em relação ao financiamento externo e; iii) O gênero é um fator significativo para explicar as diferenças na indústria do turismo em relação ao crescimento ao longo do tempo. A primeira hipótese foi rejeitada, pois se constatou outros elementos que fazem com que o capital inicial sofra variações a depender da idade da empresa ou estrutura jurídica, se sociedade anônima ou limitada, onde cada tipo, por força de lei, tem um capital mínimo estabelecido. Na segunda hipótese, constatou-se que empresas geridas por homens possuem mais financiamento externo, mas que este fato não sustenta teorias de que mulheres sofrem discriminação dos bancos. A terceira hipótese foi aceita mediante a constatação que as empresas do estudo geridas por mulheres mostraram um crescimento muito maior do que empresas geridas por homens em termos de vendas e criação de emprego, em particular no ramo de hotelaria.

3 Metodologia

Essa pesquisa é qualitativa e pode ser classificada como exploratória, por investigar um campo que pode ser considerado em estágio teórico inicial, que é o empreendedorismo feminino em turismo. As pesquisas exploratórias para Neuman (1997) são orientadas para descobrir o que está acontecendo e a compreender melhor um determinado problema. Pode ser considerado também como descritiva, visto que os casos foram descritos individualmente com base nas categorias de análise. A estratégia de pesquisa adotada nesse estudo foi a de estudo de casos, que se concentra no entendimento das dinâmicas presentes dentro de um único cenário. Foi realizado um estudo de casos múltiplos pois para Eisenhardt (1989), diferentes casos frequentemente enfatizam os aspectos complementares do fenômeno e, reunindo os padrões individuais, o pesquisador pode extrair um retrato teórico mais completo. Yin (2010) parte da premissa de que existe pouca informação sobre o tema, logo mais de uma empresa analisada pode trazer informações complementares sobre um assunto pouco explorado.

Foram estudadas cinco empresas de porte micro do setor de turismo: três agências de viagens, uma pousada e um *hostel*. Segundo Eisehardt (1989) um número ideal para estudo de casos múltiplos ficaria entre quatro e dez casos. Abaixo disso, considera que seria difícil gerar uma teoria mais complexa ou ainda sua base empírica poderia não ser convincente. Um número maior que dez, poderia resultar em um volume e complexidade de dados muito grande para análise. Yin (2010) destaca ainda que qualquer aplicação da lógica de amostragem aos estudos de caso estaria mal direcionada, pois esses não se preocupam com a incidência dos fenômenos. A escolha dos casos foi realizada em função dos seguintes critérios. Foram selecionadas empresas criadas por empreendedoras e que ainda os estejam gerenciando, para que sua percepção sobre o crescimento seja relatada. O quadro 1 apresenta as empresas selecionadas.

Quadro 1 – Empresas participantes do estudo

EMPRESA	ATIVIDADE	Nº DE EMPREGADOS	CLASSIFICAÇÃO
Agência 1	Agência de Viagem	1	Micro empresa
Agência 2	Agência de Viagem	0	Micro empresa
Agência 3	Agência de Viagem	2	Micro empresa
Hostel	Hotelaria	5	Micro empresa
Pousada	Hotelaria	5	Micro empresa

Fonte: elaborado pelas autoras, 2015.

As evidências foram coletadas através de entrevistas pessoais semiestruturadas com as cinco empreendedoras, através de roteiro de entrevistas. Além disso foram observados documentos como os sites das empresas para ver os tipos de serviços prestados e informações gerais das empresas. As entrevistas foram gravadas e depois transcritas na íntegra.

Para Laville e Dionne (1999) uma das primeiras tarefas do investigador após a fase preparatória é fazer o recorte dos conteúdos. Outra tarefa primordial é definir as categorias analíticas, para que os elementos de conteúdo possam ser reunidos e organizados por parentesco de sentido. As categorias analíticas e os elementos de análise que foram adotadas neste estudo são apresentadas no quadro 2.

Quadro 2-Categorias analíticas e elementos de análise

Categorias	Elementos
Características dos negócios	Ano de fundação; estrutura organizacional; estrutura física; serviços prestados; quantidade de funcionários; clientes; familiares na empresa.
Perspectivas de crescimento	Perspectiva de crescimento a pequeno, médio e longo prazos; percepção acerca do impacto do crescimento sobre a família; disposição para o crescimento (autoconfiança); estratégias de crescimento; existência plano formal de crescimento.

Fonte: elaborado pelas autoras, 2015.

Após a descrição individual de cada caso foi realizada a análise comparativa dos cinco casos (*cross case analysis*) no qual os dados são ordenados ressaltando diferenças e similaridades dos empreendimentos estudados (EISENHARDT, 1989). Durante essa análise

entre os casos foi também realizada a comparação com a teoria. Segundo Yin (2010) a generalização analítica se utiliza da teoria previamente desenvolvida para se comparar os resultados empíricos do estudo de caso.

4. Descrição e Análise dos Casos

Inicialmente os cinco casos serão descritos individualmente com base nas categorias analíticas: características dos negócios e perspectivas de crescimento.

4.1. Caso Agência 1

Com relação às **características da empresa**, verificou-se que a empresa começou suas atividades apenas com a empreendedora e uma estrutura mínima composta por um celular e um computador. Atualmente, possui duas lojas com nove colaboradores, dentre estes gerentes, mas nenhum membro da família. Utiliza Sistemas de Informações Gerenciais que dão suporte aos processos da empresa. O foco da empresa é o turismo jovem, cujo destino mais importante é a Disney.

Com relação às **perspectivas de crescimento**, buscou-se analisar as pretensões da empreendedora, a existência de planejamentos formalizados, a autoconfiança da empresária e a percepção acerca do impacto que o crescimento pode ocasionar nas relações familiares. No caso desta empreendedora, a primeira indagação revelou que sua forma descentralizadora de gerenciar a empresa lhe dá flexibilidade e condições de crescimento, como explicou:

Se você for centralizador demais, a empresa não cresce. Chega um ponto que para ali porque não tem mais espaço para crescer, por isso que aqui tem as funções. Aqui mesmo o funcionário de imagem, ele vem de eventos que a gente fez ou vai fazer, ele prepara tudo e traz e eu vou dar meu aval e pode ser aqui na empresa ou em casa.

Descreveu ainda sua metodologia de trabalho, enfatizando que conta com seus funcionários para coordenar as atividades do negócio:

Eu tenho uma metodologia de trocas de e-mails. Aqui um e-mail de um evento que a gente faz nos Estados Unidos, é um evento médico, a gente coordena. Aqui eu tive ontem uma reunião com o funcionário, quem é o funcionário que vai coordenar isso? É um funcionário. Todas as trocas de e-mail, eu estou ali, me copia, de lá e pra cá, porque aqui eu vejo.

Atualmente, possui uma estratégia de crescimento formalizada para expandir os negócios fora do estado, como explicou:

A gente está em fase agora de divulgação fora do estado. A gente tá montando uma rede de representantes. Em fase agora, estão Curitiba, São Paulo, Rio interior da Bahia, mas é um processo. Como se fosse uma franquia. Que recebe uma remuneração por venda, então a gente dá todo apoio logístico, imagem, conhecimento e a pessoa batalha e vai atrás.

A empreendedora declarou ainda que se sente preparada gerencialmente e emocionalmente para promover o crescimento de sua empresa:

Me sinto totalmente preparada. Minha principal característica que eu tenho, é o lado emocional, o mundo pode tá acabando e eu estou aqui equilibrada, para me tirar do sério tem que ser uma coisa bem significativa. Eu sou uma pessoa que eu mantenho um equilíbrio constante. Aqui dentro, me dou bem com todos os funcionários, mas eu sou empresa, se alguma coisa relacionada a empresa vem funcionários aqui, a gente resolve, falam tudo que querem falar, respeito, tranquilidade, show!

Revelou também que criou uma sistemática para gerenciar sua empresa sem a necessidade de sua presença física e por isso acredita que o crescimento planejado não dificultará as relações familiares:

Hoje eu vejo isso claramente, o trabalho é para que as coisas dentro da empresa aconteçam sem a necessidade de minha presença. Hoje já é assim. Isso não quer dizer que eu não esteja dentro da empresa. Tudo que a gente tá fazendo é para cada dia mais ter funcionários mais comprometidos, treinados que tenham segurança na função que estão exercendo, lógico, vigiados, pra manter o mesmo padrão de qualidade, mas que as coisas aconteçam sem a necessidade de minha presença.

O quadro 3 apresenta o resumo do caso da agência 1:

Quadro 3– Resumo do caso agência 1

CATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESULTADOS
Características da empresa	Ano de fundação	▪ 2000;
	Estrutura Organizacional	▪ 3 níveis hierárquicos;
	Estrutura física	▪ 1 filial;
	Serviços prestados	▪ Turismo internacional com foco na Disney;
	Quantidade de funcionários	▪ 9 funcionários;
	Clientes	▪ O público-alvo são jovens;
	Familiares na empresa	▪ Não trabalha com familiares na empresa;
Perspectivas de crescimento	Pretensões;	▪ Há pretensões de crescimento;
	Estratégias pretendidas;	▪ Deseja expandir os negócios para outro estado;
	Percepção acerca do impacto do crescimento sobre a família;	▪ Não impactará negativamente sobre a família em razão de sua estrutura gerencial;
	Autoconfiança para promover o crescimento ;	▪ Sente-se emocionalmente e gerencialmente preparada;
	Existência de planejamento	▪ Sim

Fonte: elaborado pelas autoras, 2015.

4.2.Caso Agência 2

No tocante as **características da empresa**, verificou-se que esta foi fundada em 2011, a partir da iniciativa da empreendedora com ajuda do esposo, o qual possui parte na sociedade. Atualmente não possui empregado e conta apenas com pessoas da família. Embora a estrutura seja enxuta sem níveis hierárquicos, há uma divisão de tarefas entre os familiares que trabalham na empresa. Sua experiência em trabalhar com a família é positiva e de seu relato percebe-se que essa relação lhe dá segurança e satisfação. A empreendedora atende a vários públicos, mas seu foco está em funcionários públicos e aposentados. Os serviços prestados é basicamente a venda de pacotes turísticos, venda de seguro e locação de transportes.

No que se refere às **perspectivas de crescimento**, a empreendedora revelou que o crescimento empresarial é almejado, mas em sua visão este deve ser consoante ao crescimento pessoal e as condições financeiras da empresa, pois acredita que desta forma evita o insucesso, como explicou:

Eu espero crescer, mas eu não quero crescer rápido. Eu quero ir aprendendo aos pouquinhos e crescendo de acordo com o meu aprendizado, entendeu? Que minha experiência faça com que eu cresça. Eu almejo crescer, mas não crescer de repente porque eu tenho isso comigo, que toda empresa que cresce de repente, ela pode de

repente também... entendeu? Porque eu não tenho o capital pra crescer tanto, então é melhor eu ir aos pouquinhos. Então eu penso que a gente tem que ter muita cautela e muito cuidado com essa coisa de crescer para mim não ficar com muita dívida. Não quero isso. Eu me preocupo muito com isso.

Para a empreendedora as melhorias implementadas, ainda que pequenas, são também consideradas formas de crescimento:

Quando começou a gente não tinha *site*. Aí a gente fez um *face*, agora já tem um *site*, tudo isso é crescimento. Então, meu projeto de crescer é esse. Depois pode até montar no interior uma unidade e a gente fazer mais propaganda, mas é como eu digo, tudo bem cauteloso.

Embora o crescimento empresarial seja aspirado, observou-se no relatado que não existe um planejamento estratégico formalizado para se alcançar o desejado crescimento, no médio ou no longo prazos, mas são realizados planos no curto prazo para prospectar clientes e incorporar novos roteiros aos pacotes turísticos da empresa:

No caso do turismo. A gente sempre bate metas. Então o meu plano é esse. Por exemplo, eu comecei fazendo nordeste, aí eu vou e faço o sudeste, o sul e centro-oeste. Agora eu quero fazer fora do país, entendeu? Eu estou com um projeto para fazer Terra Santa, entendeu? Reunir um grupo pra Terra Santa, então os projetos da minha empresa é sempre ir para mais longe.

A empreendedora explicou ainda os procedimentos que são realizados para selecionar os clientes potencialmente aptos a realizar viagens e como define os grupos com características semelhantes.

Apesar de admitir que está iniciando seu aprendizado enquanto empreendedora, a entrevistada declarou que se sente gerencialmente preparada para promover o crescimento da empresa e acredita que se este ocorrer de forma planejada as relações familiares não serão afetadas:

Me sinto, me sinto. Me sinto muito segura do que faço. Gerencialmente, me sinto. Mas eu acho que tudo se planejando, se organizando, não chega a atrapalhar minha relação com a família não. Não acredito que chegue a atrapalhar não.

O quadro 4 apresenta o resumo a partir da análise do caso da agência 2.

Quadro 4-Resumo caso agência 2

CATEGORIAS ANALÍTICAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESULTADOS
Características da empresa	Ano de fundação	▪ 2011;
	Estrutura Organizacional	▪ 2 dois níveis hierárquicos;
	Estrutura física	▪ Sem filial
	Serviços prestados	▪ Pacotes turísticos nacional, seguros e locação;
	Quantidade de funcionários	▪ Não possui funcionários;
	Clientes	▪ Funcionários públicos e aposentados;
	Familiares na empresa	▪ Sim.
Perspectivas de crescimento	Pretensões	▪ Crescer;
	Estratégias pretendidas	▪ Aumentar a carteira de clientes;
	Percepção acerca do impacto do crescimento sobre a família;	▪ Impacto negativo se não contratar de funcionário;

CATEGORIAS ANALÍTICAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESULTADOS
	Autoconfiança p/ promover crescimento	▪ Sente-se emocionalmente e gerencialmente preparada;
	Existência de planejamento	▪ Não.

Fonte: elaborado pelas autoras, 2015.

4.3.Caso da Agência 3

Na **caracterização da empresa**, observou-se que o ano de fundação foi em 2012. É gerida pela proprietária e conta com dois funcionários diretos e dois *free lancers*. Com esses colaboradores, a agência oferece serviços diversos como: excursões, cruzeiros, passagens de avião, viagens de grupos, viagens para casais em lua de mel, *transfers* e aluguel de veículos em geral e outros. Os serviços são oferecidos em função do planejamento da empreendedora e um dos seus focos está voltado para o público jovem e, recém-casados. Outro foco destacado pela empreendedora diz respeito a casais homossexuais, pois em sua visão esse é um segmento promissor.

Quanto às **perspectivas de crescimento** da empresa, foi verificada a visão de futuro da empreendedora e qual o futuro desejado para o negócio: crescimento, manutenção ou redução. Sobre isso a empreendedora se mostrou cautelosa quando a forma que deseja expandir os negócios e declarou que no prazo de três anos, tem pretensão de abrir filial no interior do estado, mas que ainda não tirou as ideias da cabeça:

Eu quero ir devagar. Mas eu que daqui a uns três anos; quero estar com outra loja. Não aqui, mas no interior. Eu que expandir para o interior. Não tenho um plano formal. Está só na cabeça por enquanto. Nem na conta bancária eu pensei ainda.

No momento, a empreendedora não se sente preparada gerencialmente e emocionalmente para promover o crescimento, e acredita que isso dificultará as relações familiares, como relatou:

Agora não me sinto preparada. Se fosse para agora eu teria que ter quinze funcionárias, eu acho que eu não estou preparada não. Isso ia dificultar a proximidade com a família. Eu ia abdicar mais de tempo. Isso pesa muito. Mas daqui a uns quatro anos, minha filha já vai estar com dezesseis e vai ser mais fácil de lidar.

O quadro 5 apresenta o resumo do caso da agência 3..

Quadro 5– Resumo caso agência 3

CATEGORIAS ANALÍTICAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESULTADOS
Características da empresa	Ano de fundação	▪ 2012;
	Estrutura Organizacional	▪ 2 dois níveis hierárquicos;
	Estrutura física	▪ Sem filial;
	Serviços prestados	▪ Pacotes turísticos nacional e internacional, <i>transfers</i> , locação de transporte;
	Quantidade de funcionários	▪ 2 funcionários;
	Clientes	▪ Casais e grupos;
	Familiares na empresa	▪ Não
Perspectivas de	Pretensões	▪ Crescer

CATEGORIAS ANALÍTICAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESULTADOS
crescimento	Estratégias pretendidas	▪ Abrindo Filial no interior do Estado
	Percepção acerca do impacto do crescimento sobre a família;	▪ Impacto negativo
	Autoconfiança para promover o crescimento	▪ Não se sente emocionalmente e gerencialmente preparada
	Existência de planejamento	▪ Não

Fonte: elaborado pelas autoras, 2015.

4.4.Caso *Hostel*

Com relação às **características do negócio**, inicia-se o delineamento registrando que a empresa foi fundada em 2013. Na abertura do negócio contou com familiares e uma funcionária, mas rapidamente contratou mais dois colaboradores, assim como também aumentou a quantidade de quartos. A empreendedora informou que não tem gerente e nem possui funcionários com nível superior. Para a empresária trabalhar com o sobrinho lhe traz segurança em razão da confiança que é depositada neste parente. Mesmo se sentindo confortável com seu marido e sobrinho na empresa, a empreendedora evidenciou dificuldades de gerenciá-los e interferência da vida profissional e na pessoal. O negócio atende a público de várias idades que se identificam com a filosofia de *hostel*, a exemplo de mochileiros, mas também atende grupos de pessoas mais velhas que preferem o privativo.

Com referência às **perspectivas de crescimento** da empresa, a empreendedora explicou que há pretensões de construir mais unidades habitacionais no pavimento superior, aumentando com isso, a capacidade do *Hostel* e Pousada:

A gente tem ideia de daqui a mais um ano fazer a parte de cima que a gente não conseguiu fazer no início porque o dinheiro estava no final, então daqui um ano a gente tem a intenção de ampliar a parte de cima, fazer mais sete quartos.

Para atingir tal objetivo, a empreendedora explicou que possui um plano formalizado para iniciar a execução do projeto, assim que todos os recursos necessários sejam reunidos:

Já tenho uma estratégia. Só falta juntar os recursos. A gente já tem um projeto da estrutura. Já tem uma noção de mais ou menos quanto a gente vai gastar. Já tem uma equipe para contratar. Então a gente já tem tudo meio programado. Só falta juntar mais um pouco.

A expansão planejada se constitui um grande desafio para a empreendedora que apesar de já possui planos, projetos formalizados e estar constantemente desenvolvendo suas habilidades gerenciais, ela não se sente preparada emocionalmente e gerencialmente para lidar com os problemas advindos desse crescimento, como elucidou:

Ah! Não. Nos dois, não. Emocionalmente eu acho que não. O negocio dá muito trabalho, tem muito estresse, muito problema, com funcionário. E quanto mais você cresce mais problema tem, tanto com funcionário quanto com hospede. E gerencialmente, não. A gente está sempre aprendendo, sempre fazendo porque tem muita coisa ainda para aprender porque não somo ramo.

As experiências passadas com a abertura do negócio são recordadas pela empreendedora para explicar o impacto que uma carga excessiva de trabalho provocou em

sua vida pessoal e explicita que o crescimento implicará em reduzir o tempo dedicado a família:

Cada vez que vai aumentando, vai reduzindo mais o tempo com família porque cada vez que a gente vai fazer uma coisa, vai dificultando a gente sair daqui de dentro. De início eu morava aqui dentro, agora a gente conseguiu sair, depois que a gente aumentou, a gente saiu

Inobstante o impacto negativo do crescimento na vida familiar da empreendedora, este é perseguido, pois em sua visão o crescimento também possibilitará um maior afastamento do casal nas atividades operacionais do empreendimento visto que haverá a contratação de um gerente para viabilizar tal desvencilhamento, como expôs:

Eu saio às 18h, às 16h, mas meu marido fica aqui até umas 11h da noite. Então quanto mais crescer, mais gente, mais problemas e mais a gente tem que está por perto, apesar de que a gente quer contratar alguém, um gerente que possa ficar e a gente possa sair, mas como a gente tá no começo ainda, é muito recente ainda, então a gente optou por não contratar ninguém para deixar agora no início, só depois que tiver tudo mais consolidado a gente coloca alguém para ajudar.

O quadro 6 apresenta o resumo do caso do *hostel*.

Quadro 6: Resumo caso *Hostel*

CATEGORIAS ANALÍTICAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESULTADOS
Características da empresa	Ano de fundação;	▪ 2011;
	Estrutura organizacional;	▪ 2 dois níveis hierárquicos;
	Estrutura física;	▪ 12 unidades habitacionais;
	Serviços prestados;	▪ Hospedaria;
	Quantidade de funcionários;	▪ 5 funcionários;
	Clientes;	▪ O público-alvo maioria lazer;
	Familiares na empresa.	▪ Trabalha com familiares na empresa;
Perspectivas de crescimento	Pretensões	▪ Crescer;
	Estratégias pretendidas;	▪ Aumentando a quantidade de unidades habitacionais; ▪ Contratando gerente;
	Percepção acerca do impacto do crescimento sobre a família	▪ Impacto negativo somente no início; ▪ Impacto positivo quando contratar gerente;
	Autoconfiança para promover o crescimento	▪ Não se sente emocionalmente preparada;
	Existência de planejamento	▪ Sim;

Fonte: elaborado pelas autoras, 2015.

4.5. Caso Pousada

A **empresa** foi fundada em 2004 e fornecia hospedagem principalmente para trabalhadores do Porto e da Construção Civil. Além disso, a empreendedora explicou que também oferece serviços de bar restaurante. Na abertura do negócio a empreendedora informou que contou com nove pessoas, mas atualmente este quantitativo foi reduzido para 5

empregados em razão de problemas funcionais. O negócio é administrado pela empreendedora, pelo marido com ajuda do filho e irmão. Para a empreendedora trabalhar com familiares lhe traz segurança em razão da confiança que é depositada nesses parentes, mas também gera conflito.

Com relação às **perspectivas de crescimento**, a empreendedora se sente motivada inicialmente a aumentar a quantidade de unidades habitacionais da pousada em razão das oportunidades decorrentes do setor de construção civil, como explicou:

Crescer a gente quer sempre. Há cinco, seis anos a gente pensava mais nessa construção desses apartamentos e agora com esse *Alpha Ville* e com a construção desses condomínios todos então. Primeiro eu tenho que fazer uma reforma, dá mais um serviço, eu queria contratar funcionários, mais experiente, profissional, qualificado da área mesmo. Se tiver de fazer apartamentos a gente tem condições de fazer aqui no térreo de frente para o mar, três ou quatro apartamentos. De vez em quando a gente fala.

Por enquanto, os planos para promover o crescimento do empreendimento estão apenas são apenas ideias. Com relação às condições gerenciais e emocionais para promover o crescimento, a empreendedora revelou insegurança e acredita que se faz necessário mais preparo:

A gente tem que se preparar sempre. Com o que a gente recebe me sinto preparada, mas sabemos que os clientes que virão para cá serão totalmente diferente daqueles que estamos habituados a receber. Vem mais turista, vem mais gente exigente, então a gente tem que se preparar mais. Tenho um insegurança com relação a isso.

Além disso, a empreendedora acredita que, mesmo trabalhando com a família, os desafios advindos desse almejado crescimento, poderá dificultar as relações familiares:

Acho que esse crescimento vai dificultar a minha relação com a família, mas tá todo mundo aqui trabalhando.

O quadro 7 apresenta o resumo do caso Pousada:

Quadro 2 7- Resumo do caso Pousada

CATEGORIAS ANALÍTICAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESULTADOS
Características da empresa	Ano de fundação; Estrutura Organizacional; Estrutura física Serviços prestados; Quantidade de funcionários; Clientes; Familiares na empresa.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 2004; ▪ 2 dois níveis hierárquicos; ▪ 20 unidades habitacionais; ▪ Hospedaria e restaurante; ▪ 5 funcionários; ▪ O público-alvo maioria corporativo; ▪ Trabalha com familiares na empresa;
	Perspectivas de crescimento	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crescer ▪ Aumentando a quantidade de unidades habitacionais ▪ Impacto negativo; ▪ Não se sente gerencialmente preparada;

	Existência de planejamento	▪ Não.
--	----------------------------	--------

Fonte: elaborado pelas autoras, 2015.

5. Análise Comparativa dos Casos

Observa-se que as **agências** que participaram desta pesquisa são empreendimentos recentes, apenas uma delas foi iniciada no ano 2000, há 14 anos. Quando se compara esses dados com a classificação adotada pelo GEM, no qual são considerados empreendimentos iniciais os criados em até 3,5 anos e estabelecidos acima disso, observou-se que a Agência 1, é uma empresa estabelecida enquanto que as Agências 2, 3 são empreendimentos iniciais.

Com relação ao número de empregados, adotou-se o critério do IBGE, adotado pelo SEBRAE (2013), onde se estabeleceu que empresas no setor de serviços são consideradas micro se possuírem até 9 empregados e pequenas quando empregarem este quantitativo estiver ente 10 e 49 empregados, verificou-se que apenas uma agência se enquadra na categoria de pequena empresa enquanto que as demais são microempresas. No tocante a estrutura organizacional, observou-se que a Agência 1 apresentou estrutura organizacional com até três níveis hierárquicos. Nessa agência, gerentes foram contratados para auxiliar nas funções administrativas.

Em se tratando dos serviços oferecidos e o público alvo, as empreendedoras das agências demonstraram conhecimento do mercado, pois a maioria atua em nichos no setor turístico alinhando o perfil dos clientes com a oferta de serviços. A especialidade da Agência 1 é viagens internacionais de grupos jovens principalmente para Disney; a Agência 2 atua com o turismo de terceira idade e de funcionários públicos em âmbito nacional; a Agência 3 foca em grupos como formandos e casais jovens. No que se refere à participação de familiares nas atividades das agências, apenas três empreendedoras destacaram que parentes também são colaboradores e em todos os casos se destaca como fatores positivos a confiança e a segurança que se engendra desses relacionamentos. Observou-se também que a Agência 2, diferentemente das demais constituiu o negócio com sócios, que é marido da empreendedora. Por sua vez, o *Hostel* é empresa nascente e a Pousada é empresa estabelecida, com aproximadamente 10 anos de existência. Os dois casos se enquadram na categoria de microempresa, empregando apenas cinco funcionários.

Com relação estrutura física um empreendimento iniciou com menos unidades habitacionais do que atualmente possui, enquanto que outro manteve o mesmo quantitativo. O *Hostel* na abertura possuía 6 unidades e atualmente o empreendimento contempla 14, existindo ainda planos para expansão. Os serviços oferecidos atendem um público que procura lazer a um custo reduzido. A Pousada, possui 20 quartos e atende em sua maioria profissionais da construção civil que trabalham na região. Oferece ainda serviços de restaurante para os todos os públicos. Teixeira (2005) em pesquisa realizada no setor hoteleiro de Sergipe, também verificou que esses estabelecimentos possuíam uma estrutura organizacional simples com no máximo 3 níveis hierárquicos, sendo que 63,3% corresponde a parcela composta por 2 níveis e 36,6% com 3 níveis.

No que se refere à participação de familiares nas atividades da pousada e hotel, todas as empreendedoras administram o empreendimento com a ajuda de parentes. Todas destacaram a como fatores positivos a confiança e a segurança que se engendra desses relacionamentos; como aspecto negativo destacaram os problemas advindos da não

delimitação da vida pessoal e profissional. Teixeira e Morrison (2004) constataram que em 93,3% dos empreendimentos hoteleiros sergipanos pesquisados existem pessoas da família trabalhando nas diversas atividades do hotel/pousada, em geral o cônjuge, filhos, irmãos e sobrinhos.

Outra característica em comum entre os empreendimentos hoteleiros, diz respeito ao papel do marido. Na Pousada, o marido é sócio e exerce grande influência sobre a empresária. No caso do Hostel, apesar do marido não ter participação formal em sociedade, recebe o status de parceiro, pelo grau de envolvimento e colaboração no negócio. Este resultado converge parcialmente com o estudo de Teixeira e Morrison (2004) onde se observou que os principais sócios dos negócios hoteleiros de pequeno porte em Sergipe não eram apenas esposos (as), mas também pai/mãe, irmão (ã) e filhos (as).

Quanto as perspectivas de crescimento das empreendedoras inicialmente buscou-se identificar quais as pretensões das empreendedoras com relação ao futuro dos negócios, considerando três estratégias: crescimento, manutenção ou redução. Na sequência foram analisados os elementos: pretensões; estratégias adotadas; percepção acerca do impacto do crescimento sobre a família; disposição para o crescimento (autoconfiança); existência de plano formal de crescimento.

Observou-se que o crescimento do negócio é almejado pelas empresárias, porém a forma de promovê-lo difere entre elas. A empreendedora da agência 2 pretende desenvolver internamente sua empresa e aumentar a carteira de clientes e as agências 1, 3 pretendem expandir o negócio em outros mercados abrindo filiais. Já entre as empresas hoteleiras, o crescimento parte de um aumento das unidades habitacionais. Em todos os casos o retorno financeiro não foi associado ao crescimento. Esse fato, chama atenção por convergir com outros estudiosos no sentido de entender que as percepções do crescimento vão além do aspecto financeiro (MACHADO, 2012) e que este é apenas uma consequência de suas ações (KAMAU; MCLEAN; ARDISHVILI, 1999). Atitudes como a descrita anteriormente, já foram constatadas por Cliff (1998) que considera ser esta uma das razões que limitam o crescimento de empresas de mulheres e também uma justificativa para explicar o porquê de empresas de mulheres serem menores que empresas de homem. Já Lindo et al. (2007) comenta que o crescimento ocorre, mas de forma lenta preservando-se a autonomia e qualidade de vida das empresárias.

Outro aspecto apontado na literatura como fator que impede o crescimento é o conflito trabalho-família. Sobre esse aspecto, analisando-se a percepção das empreendedoras acerca do impacto do crescimento sobre a família, observou-se que apenas àquelas das Agências 1 e 2, declaram estar preparadas emocionalmente e gerencialmente para promoverem o crescimento de suas empresas sem que comprometam as relações familiares. No entanto, vale salientar que apenas duas delas tem planejamento formalizado e os recursos para realiza-lo. Com isso, evidenciou-se entre as entrevistadas duas empreendedoras com autoconfiança suficiente para enfrentar o desafio do crescimento. Optar por correr menos risco, ou crescer de forma lenta, ou ainda buscar o equilíbrio trabalho-família são fatores que Robb e Watson (2012) afirmam não ser determinantes no desempenho de empresas pertencentes a mulheres.

6. Conclusões

As empresas pesquisadas são de micro e pequeno porte, foram criadas a partir do ano 2000 e tem estrutura administrativa simples, mas nem sempre tem familiares participando do negócio. Observou-se que o crescimento do negócio é almejado pelas empresárias pesquisadas tanto nas agências de viagens como nos hotéis, porém a forma de promovê-lo é diferente em cada um deles. Pode ser através do aumento do número de clientes, pode ser pela abertura de filiais ou por ser pela expansão. Vale destacar que, a ausência de estratégias de crescimento está associada à falta de planejamento que, se existisse nas empresas, poderia permitir que esse processo ocorresse de forma gradual e com menores riscos.

De forma geral se percebe, nos depoimentos das empreendedoras, que a ênfase não é apenas no retorno financeiro, mas em outros fatores, também identificados em outros estudos, como a autonomia, a qualidade de vida, o equilíbrio entre o negócio e a família. A preocupação com o impacto negativo do crescimento na família pode ser também destacada como típico de empreendedoras, além do reconhecimento da falta de preparação gerencial

Ressalte-se que nenhuma das empreendedoras desse estudo assumiu deliberadamente uma postura de manutenção ou redução. Ao contrário, ainda sem reunir os recursos necessários à alavancagem empresarial, elas pensam em crescer de diferentes formas e entendem que o crescimento é uma consequência do fornecimento de serviços de qualidade e decisões acertadas. Revelaram-se também cautelosas na medida em que se preocupam em crescer consoante à capacidade de administrar os múltiplos papéis e à capacidade administrativa e financeira. Finalmente, é possível destacar que o crescimento não é visto pelas empreendedoras do estudo como um fim em si mesmo mas como parte de um processo que acontece naturalmente em negócios que tem sucesso.

Referências

- ALONSO-ALMEIDA, María del Mar. Influence of gender and financing on tourist company growth. **Journal of Business Research**, v 66, p. 621–631, 2013.
- CLIFF, Jennifer E. Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes towards growth, gender, and business size. **Journal of Business Venturing** v. 13, p. 523–542, 1998.
- COSTA, H.A. Motivações para Empreender no Turismo: estudo de micro e pequenas empresas da Costa Norte (CE, MA, PI). In: Seminário da Associação Brasileira de Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo. 6. 2009. São Paulo. **Anais...SP: ANPTUR**, 2009.
- EINSENHARDT, K.M. Building Theories From Case Study Research. **Academy of Management Review**. v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- GEBRAN, M. E.; NASSIF, V. M. J. Como as mulheres aprendem e desenvolvem suas competências empreendedoras? Um estudo exploratório. In: SEMEAD. 16. 2013. São Paulo. **Anais... SP**, 2013.
- GOMES, D.T; GUERRA, P. V; VIEIRA, B. N. O Desafio do Empreendedorismo Feminino. In: ENANPAD- Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, 35. 2011. Rio de Janeiro. **Anais... ANPAD: RJ: 2011**.
- GUNDRY, L. K.; WELSCH, H. P. The ambitious entrepreneur: high growth strategies of women-owned enterprises. **Journal of Business Venturing** v. 16 n. 5 p. 453-470, 2001.
- JONATHAN, E. G. Empreendedorismo feminino no setor tecnológico brasileiro: dificuldades e tendências. In: EGEPE – Encontro de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. **Anais... Brasília. DF: EGEPE, UEM/Uel/UnB**, 2003.

- KAMAU, D. G.; MCLEAN, G. N; ARDISHVILI, A. (1999). **Perceptions of business growth by women entrepreneurs**. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, Wellesley, MA: Center for Entrepreneurial Studies, Babson College. Disponível em: <http://www.babson.edu/entrep/fer/papers99/IV/IV_C/IVC%20Text.htm>. Acesso em: 10 ago. 2013.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: ARTMED, 1999.
- LI, L. A review of entrepreneurship research published in the hospitality and tourism management journals **Tourism Management**, v. 29, p. 1013–1022, 2008.
- LINDO, M. R; CARDOSO, P. M; RODRIGUES, M. E; WETZEL, U. Vida Pessoal e Vida Pessoal: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras no Rio de Janeiro. **Revista de Administração Contemporânea Eletrônica**, v. 1, n. 1, art. 1, p. 1-15, Jan./Abr. 2007.
- MACHADO, F. B. Dilemas de Mulheres Empreendedoras em Empresas Inovadoras Nascentes. In: Encontro da ANPAD. 36. 2012. **Anais...** RJ: ANPAD: 2012.
- MACHADO, H. V.; LEAL, L. E. B. B; GUEDES, A. M ; FABRICIO, J.dos S. Mulheres Empreendedoras: Retrospectiva e Perspectivas de Estudos. In: ENANPAD- Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2010.
- MACHADO, H. V; SILVEIRA, A; HOELTGEBAUM, M; GOUVEA, A. B. C. T.de. Significados de Sucesso e Fracasso nos Negócios: o que Dizem Mulheres Empreendedoras. In: ENANPAD- Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, 32. 2008. Rio de Janeiro: **Anais...** RJ: ANPAD, 2008.
- NEUMAN, L. **Social research methods: qualitative and quantitative approaches**. 3. ed. Boston: Allyn; Bacon, 1997.
- PEETERS, M. FREHSE, J; BUHALIS, D. The importance of lifestyle entrepreneurship: a conceptual study of the tourism industry. PASOS. **Revista de Turismo y Patrimonio Cultural**, v.7, n.3, 2009.
- QUENTAL, C; WETZEL, U. Equilíbrio Trabalho-Vida e Empreendedorismo: a Experiência das Mulheres Brasileiras. In: XXVI Encontro Nacional da ANPAD. 26. 2002. Salvador: **Anais...** BA: ENANPAD, 2002.
- TAKAHASHI, A. R. W; LOURENÇO, M. L; SANDER, J. A; SOUZA, C. P. S. “What now, Joseph?” intrapreneurship, entrepreneurial competences development and work-family conflict in professors of masters and doctorate programs in Management. **Tourism & Management Studies**, p. 1208-1219, 2013.
- TEIXEIRA, R. M.; MORRISON, A. Desenvolvimento de empresários em pequenas empresas de pequeno porte do setor hoteleiro. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Jan/ Mar. p. 105 – 128, p. 2004
- TEIXEIRA, R.M. Diagnóstico de Pequenos Negócio Hoteleiros em Sergipe. In: TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi (editor). **Análises Regionais e Globais do Turismo Brasileiro**. São Paulo: Roca, 2005.
- VASCONCELOS, G.M; SERAFIM, A.N.F. Embeddedness, Empreendedorismo e Gênero: Desafios para Tornar Forte o Sexo Frágil. In : ENANPAD- Encontro da Associação Nacional de Pós- Graduação e Pesquisa em Administração, 34. 2010. Rio de Janeiro: **Anais...** RJ: ANPAD, 2010.

WATSON, J. Comparing the performance of male-and female-controlled businesses: relating outputs to inputs. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, Spring, v.26, n 3 p.91, 2002.

WATSON, J; ROBB, A.M. Gender differences in firm performance: Evidence from new ventures in the United States. **Journal of Business Venturing**, v.27, n.5, p.544-558. 2012.

YIN, R.K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

Organizadores:

ANEGEPE
Associação Nacional de Estudos
em Empreendedorismo e Gestão
de Pequenas Empresas

Realizadores:



UNOESC



UNIVALI