
O PERFIL DO EMPRESÁRIO DE AGÊNCIAS DE VIAGENS: NA CONTRAMAÇÃO DA INOVAÇÃO

Ângela França Versiani (PUC/MG)
Liliane de Oliveira Guimarães (PUC/MG)
Moema Miranda de Siqueira (PUC/MG)

Resumo

Este trabalho teve por objetivo identificar o perfil do empresário de Agências de Viagens localizadas em Belo Horizonte e Poços de Caldas, principalmente no sentido de apontar as características distintivas que pudessem ser reconhecidas como empreendedoras dentro da categoria e que pudessem diferenciar os considerados bem sucedidos dos que não obtiveram sucesso no empreendimento. A escolha do tema considerou a importância das pequenas empresas – e em empresas deste porte o empreendedor tem um papel fundamental - e da indústria do turismo na dinâmica econômica, notadamente dada sua relevância para geração de emprego e renda. Desenvolvemos, portanto, pesquisa de caráter qualitativa com empresários de Agência de Viagens e constatamos, dentre outras conclusões, que os empresários entrevistados – tanto os considerados de “sucesso” quanto os de “insucesso” - não podem ser classificados como “empreendedores”, pois não apresentam as características comportamentais e gerenciais que são definidas na literatura pertinente ao tema. O segmento demonstrou optar pela atividade do turismo como uma alternativa de auto-emprego e de segurança, em detrimento do envolvimento de situações que envolvessem risco. Assim a principal característica do empresário do setor é o comportamento passivo em relação ao mercado e às alternativas empresariais que possam existir para o crescimento dos negócios.

INTRODUÇÃO

O presente trabalho se fundamenta na constatação de que as pequenas empresas vêm adquirindo, nos últimos anos, importância fundamental no desenvolvimento das sociedades contemporâneas, uma vez que se apresentam enquanto alternativas à crise estrutural do desemprego, além de seu papel ao atendimento dos mercados locais e na maior distribuição de renda e mobilidade social.

Tais empresas são particularmente relevantes no ramo do turismo, o qual tem se manifestado como atividade econômica significativa no Brasil, principalmente, no que tange às agências de viagens. Segundo MARCIS (1995), as agências de viagens em operação no país já são mais de 10 mil, a maioria (77% do mercado) nas regiões Sul e Sudeste, responsáveis por 150 mil empregos diretos e um faturamento anual de US\$ 9 bilhões.

Pode-se afirmar que as agências de viagens representam um dos fatores dinamizadores da economia do ramo. No entanto, vivenciam as desvantagens econômico estruturais que caracterizam as pequenas empresas, dependendo sobremaneira da dedicação pessoal de seu dirigente para definir a sua sustentabilidade.

Assim sendo, este artigo tem por objetivo identificar o perfil do empresário de Agências de Turismo, verificando se suas aptidões e habilidades contribuem ao sucesso e fracasso de seus negócios. Para tanto, utilizou-se os dados de uma pesquisa de natureza qualitativa realizada com 11 empresas situadas na Região Metropolitana de Belo Horizonte (MG) e Poços de Caldas (MG), sendo 6 empresas de sucesso e 5 consideradas de insucesso empresarial¹.

O referencial estruturante do trabalho contemplou principalmente as discussões relativas ao tema empreendedorismo, privilegiando os aspectos do perfil do empreendedor e do processo de criar e gerir um negócio, indagando: As empresas de sucesso e fracasso se diferenciam do ponto de vista do perfil de seus dirigentes?

EMPREENDEDORES: UMA CATEGORIA DISTINTIVA

Na literatura recente há uma grande variedade de definições sobre o “empreendedor”, havendo considerável discordância quanto ao seu significado, inclusive com confronto de perspectivas e escolas de pensamento (MORRIS,1994). Há muitas controvérsias, mas quando se aborda o tema, nota-se uma tendência em associar os perfis empreendedores à criação de empresas, considerando as firmas empreendedoras como aquelas relacionadas ao contexto de crescimento e à capacidade de seus dirigentes em mobilizar recursos e promover inovações.

Os economistas Jean Baptiste Say, Schumpeter e Penrose, foram aqueles que mais se dedicaram à enfatizar o papel do “empreendedor “ na economia e no crescimento das empresas. Para o primeiro, o empreendedor é o propulsor dos negócios, aquele capaz de conceber produtos úteis e colocar em funcionamento todo o processo produtivo. A administração dos recursos produtivos, a intermediação das diversas relações produtivas e a adaptação às necessidades do mercado são papéis desempenhados por aquele que empreende e tem sua remuneração representada no lucro.

Isto aponta para a capacidade de inovação do indivíduo, a qual será o basilar da concepção Schumpeteriana de “Empreendedor”. A referência de Schumpeter (1982) ao “empreendedor” está alicerçada na sua teoria do ciclo econômico e da inovação. A inovação para esse autor decorre do estabelecimento de nova função de produção para dar conta de novos produtos, combinação de fatores de maneira nova, e efetivação de novas combinações. Discorrendo sobre a teoria shumpeteriana EKERMAN & ZERKOWSKI (1984:215) são incisivos:

Inovações estão associadas sempre com o surgimento de lideranças de novos homens. Portanto, o esquema é: inovação = novas firmas = novos homens. Esta hipótese não envolve nenhum juízo de valor laudatório. Adiciona-se ao esquema para dar conta do

¹ Definiu-se empresas de sucesso como aquelas que permaneciam no mercado em contraposição com aquelas que por algum motivo encerraram suas atividades.

fenômeno de que, tipicamente, novos métodos não ocorrem em velhos negócios. Uma firma que se renova pode ser considerada uma nova firma. No capitalismo trustificado da atualidade, em oposição ao capitalismo competitivo do passado, as inovações tendem a se manifestar cada vez mais por renovação das velhas firmas.

Assim o “empreendedor” é aquele capaz de criar novas firmas, de levar avante inovações, de colocar em execução novas combinações produtivas, de recompor os fatores de produção, enfim de contribuir ao desenvolvimento econômico.

A perspectiva dos psicólogos complementa a o enfoque econômico, ao enfatizar principalmente a personalidade e o comportamento dos empreendedores. O “empreendedor” caracterizar-se-ia pelo seu comportamento pro ativo, por sua disposição em arriscar-se, e sua perseverança e obstinação pelo que faz. Esse indivíduo capaz de lançar-se em direção ao desconhecido, vale-se de sua flexibilidade, criatividade e visão para aproveitar as oportunidades, condicionando o sucesso e ou fracasso de seu negócio. Determinado por sua necessidade de realização e por sua disposição ao poder (MCCLLELAND, 1965, 1971), o empreendedor acredita que é capaz de influenciar os fatos, de transformá-los e daí realizar um grande feito para a humanidade e/ou para os seus.

BOUCHIKI (1993) analisando a biografia de seis empresários de sucesso, conclui que a principal característica da personalidade dos empreendedores é o voluntarismo. Eles sentem que podem controlar os fatos e são indivíduos especiais. Como consequência dessa orientação, os empreendedores demonstram notável determinação em suas ações e idéias. Cientes de que possuem um bom projeto ou idéia trabalham, com afinco, para realizá-los, aceitando e demonstrando habilidade para lidar com a incerteza ao iniciar novos projetos. Esse autor ainda ressalta que os empreendedores possuem forte envolvimento com suas empresas, investindo toda a sua energia para fazê-las ter sucesso.

Além disso, os fatores culturais e mesmo sociais parecem exercer influência na definição de seu perfil. É esse o enfoque adotado pela corrente da perspectiva social que privilegia os fatores sociais e demográficos como condicionantes da manifestação do comportamento empreendedor. Um dos autores que vem sublinhando esta perspectiva é YOUNG (1971).

Esse autor defende que a inserção em atividades de cunho empresarial não é feita de forma isolada e independente. Atribui o papel solidário do grupo, ao prover seus membros não somente de capital inicial, mas também conhecimento, conselhos, informações, indicações e referências como preponderantes na trajetória de empreender. Ele é assertivo quando assume que:

(...) o mais importante aspecto para atribuir o fenômeno do empreendedorismo ao nível do grupo é que isto nos leva a perceber que o empreendedor não faz seus milagres de forma solitária. Ele é simplesmente o membro mais visível de um agrupamento (cluster) de famílias cuja atividade é mutuamente reforçada e coordenada por uma coerente visão de mundo² (YOUNG, 1971:142).

Este apoio inicial representa enorme diferença para a consecução de resultados financeiros e mercadológicos positivos. A “rede” ou a “estrutura de solidariedade” –

² Original em inglês

conforme denominação utilizada por YOUNG (1971: 144) – representa inegável diferencial para alavancar o posicionamento econômico do grupo e, assim, seu lugar na estrutura social.

Outros pesquisadores vêm considerando em suas pesquisas os antecedentes sociais e culturais como determinantes da conduta empreendedora, servindo, inclusive de referencial teórico para alguns trabalhos de base empírica tais como BHALLA (1999), CHAGANTI e GREENE (1999), ANDERSON e JACK(1999) somente para citar alguns.

Esses estudiosos identificaram uma série de variáveis – idade, rede de relações, valores familiares/pessoais, modelos, experiência familiar, nível educacional, experiência profissional, dentre outras - classificadas de “sociais” (SHAPERO e SOKOL, 1982) ou “sociológicas” (BYGRAVE, 1997) que passaram a servir de referência nos estudos que tentaram relacionar estas variáveis com o comportamento empreendedor.

BYGRAVE (1997), por exemplo, defende que elementos de caráter social ou sociológico exercem influência na decisão de empreender, ressaltando que o fator idade, no caso a juventude, pode representar fator propulsor de uma iniciativa empreendedora, quando as obrigações com a manutenção de uma família ainda não são prioridade e não representam mais um aspecto restritivo ao risco inerente ao processo de empreender. Também, assume que a experiência profissional prévia no ramo do empreendimento pode minimizar o risco do negócio pela solidez do conhecimento obtido via anos de trabalho naquele setor.

Esse autor reconhece que a rede de relações estabelecida em determinadas comunidades étnicas, ou mesmo através das relações empresariais familiares pode significar diferencial estratégico extremamente positivo para empreendedores.

Dado o até aqui exposto pode-se notar que o “empreendedor” é um homem de negócios especial, diferindo sobremaneira do empresário clássico. O empreendedor pode ser um empresário, mas nem sempre o empresário é um empreendedor, principalmente quando ele adota a postura da compra de um emprego (RODRIGUES,1996).

Assim sendo, conclui-se que o empreendedor não se vincula necessariamente à figura do proprietário da empresa, ou do empregador, é antes uma característica própria de indivíduos que através de sua energia pessoal tem a capacidade de detectar oportunidades na frente dos outros e as traduzir em negócios de sucesso. No caso da gestão de empresas, eles criam mercados para novos produtos, com a disposição de se lançar em situações desconhecidas e a responsabilidade de assumir os seus fracassos. Nesse sentido, o “empreendedor” personifica inovação e criatividade, descobrindo novas soluções para velhos problemas e necessidades.

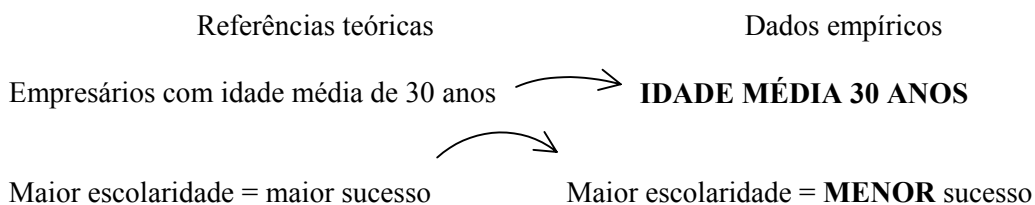
PERFIL E COMPORTAMENTO EMPREENDEDOR DOS EMPRESÁRIOS DE AGÊNCIAS DE VIAGENS

Analisando o perfil do empresário de agências de viagens, os dados revelaram que a idade média do segmento de empresários analisados é de 37 anos, havendo uma ligeira concentração na faixa etária dos 30 anos. Tal dado torna-se relevante uma vez que corrobora o mito de que o empreendedor de sucesso encontra-se na faixa dos 35 anos (TIMMONS, 1994).

No tocante à escolaridade, estado civil, número de filhos e religião, detecta-se uma homogeneidade do perfil do empresário. A maioria deles se diz católico, casados, com filhos e possuem graduação de nível superior.

Nos nossos casos específicos a proposição de que, quanto maior a escolaridade maior a chance de sucesso do empreendedor, não foi confirmada, uma vez que das empresas de sucesso, os seus empresários possuem grau de escolaridade menor do que os empresários de fracasso. Todos os empresários que tiveram **insucesso** em seu empreendimento tinham 3º. grau completo e até mesmo pós-graduação, em contraposição a escolaridade de 2º. grau predominante nos **empresários de sucesso**.

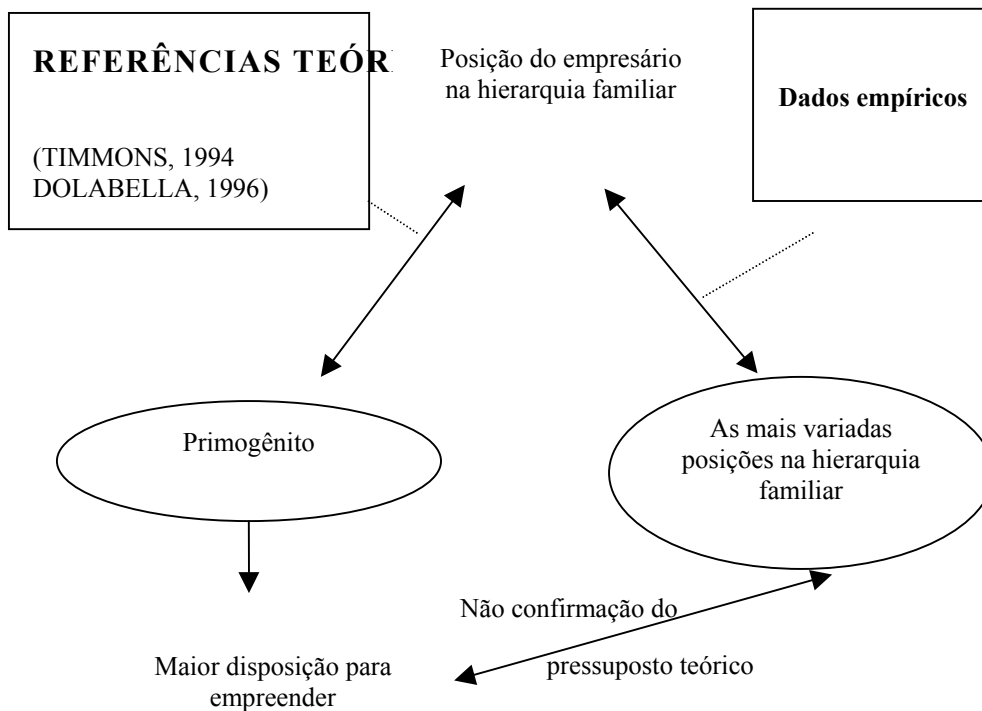
Fig. 1: Relação entre referências teóricas e dados empíricos



Cabe ressaltar que a ausência de qualificação superior escolar nos empresários de sucesso pode ter sido minimizada pela experiência prévia no setor, uma vez que os mesmos antes de se tornarem proprietários de agências de turismo trabalharam no mercado turístico e trouxeram consigo uma cartela de clientes já sedimentada.

Sobre as origens sociais dos empreendedores e suas características demográficas, o segmento de empresários analisado possuía as mais variadas posições na hierarquia familiar. Esse resultado difere da afirmação de alguns autores tais como DOLABELLA (1996) de que os empreendedores de sucesso geralmente são os filhos mais velhos em suas famílias.

Fig. 2 – Posição do empresário na hierarquia familiar

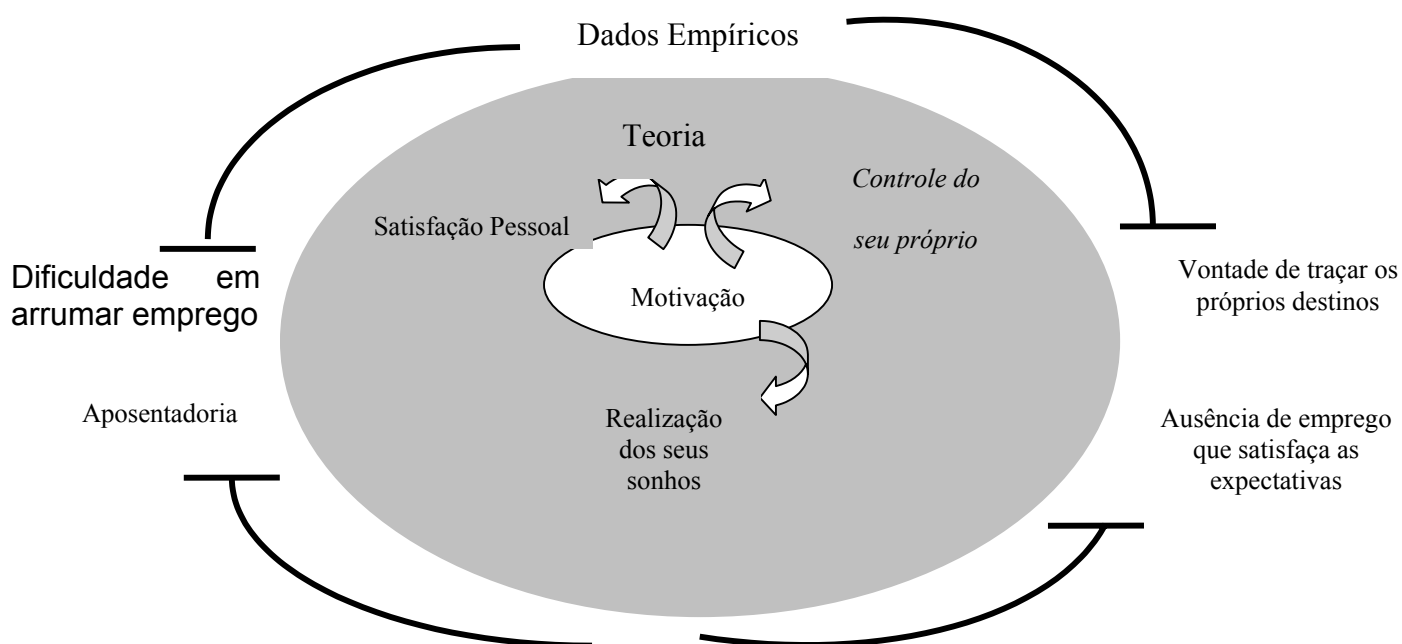


Quanto à experiência profissional paterna e materna, os dados, mais uma vez, não indicaram diferenciação entre os casos de sucesso e insucesso empresarial. Também não há distinções quanto à identidade familiar dos entrevistados. Tanto aqueles cujas empresas permanecem no mercado, quanto àqueles que encerraram suas atividades empresariais, possuem ou possuíram membros empreendedores na família, sejam tios, avós, primos ou irmãos, o que pode ter contribuído para a sua decisão de abrir o próprio negócio.

Embora a influência familiar possa ser um diferencial positivo na decisão de empreender e no sucesso do empreendimento, os indivíduos não têm consciência e clareza do papel desempenhado por sua história familiar e por seu grupo de referência na formação de seus objetivos profissionais. Em seus depoimentos, no entanto, está implícita a ascendência do seu círculo de amigos na sua constituição de visão do negócio. A rede de relações dos entrevistados é predominantemente constituída de empresários, executivos da rede hoteleira e outras áreas afins ao turismo.

A motivação para a abertura de um negócio próprio é bastante explorada pela literatura, sendo atribuída à satisfação pessoal, ao desafio, e orgulho. Contudo, quando se analisa as afirmações dos entrevistados, tais motivações parecem ser secundárias. Não foi detectada uma motivação comum à abertura do negócio, seja nos empresários de sucesso ou de insucesso. A vontade de traçar os próprios caminhos profissionais, a dificuldade em arrumar emprego, ou um que satisfaça as suas expectativas e a aposentadoria foram os argumentos utilizados para justificar a criação das empresas:

Fig. 3 – Motivação para abertura de um negócio próprio



Diferentemente do que se propaga na literatura sobre o tema, os entrevistados não reconhecem a figura do “empreendedor” ou empresário como alguém pautado por motivações de necessidade de realização, ou de viabilizar projetos inovadores. A escolha pela abertura de uma agência de viagens parece ser muito mais decorrente da experiência profissional na área, da necessidade de sobrevivência, do que do perfil inovador dos empresários. Os entrevistados, em sua totalidade dos que obtiveram sucesso, alegam que sem o background no setor de turismo, provavelmente não teriam arriscado no empreendimento. Aliás, na percepção dos mesmos, o principal atributo para se obter sucesso no mercado turístico deve ser o conhecimento tanto do mercado em que se atua quanto da indústria turística, bem como uma boa rede de relacionamentos no setor.

Quando se focaliza os empresários de insucesso, constata-se que a grande maioria não apresentava experiência significativa no mercado turístico, bem como não reconhecem esse aspecto como um fator fundamental para o sucesso. Diferentemente dos empresários bem sucedidos, os mesmos possuem a tendência de atribuir aos aspectos financeiros, como por exemplo, a falta de capital de giro, a responsabilidade pelo seu fracasso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo contemplou o tema “Empreendedorismo”, focalizando o perfil do empresário de Agências de Viagens localizadas na região de Belo Horizonte e Poços de Caldas, a fim de detectar se o grupo pertencia à categoria distintiva de empreendedores. Isto

porque a literatura sobre pequenos negócios têm enfatizado as características do empreendedor como elementos capazes de impulsionar os negócios em direção ao sucesso.

Levando-se em consideração as empresas de sucesso X empresas de fracasso, os dados demonstraram algumas diferenças significativas. As empresas do primeiro grupo indicaram que seus dirigentes possuíam maior experiência anterior no setor de turismo, o que no ponto de vista dos empresários determinava o bom posicionamento da empresa.

Já o nível de escolaridade dos empresários das empresas que se mantiveram no mercado era predominantemente de 2º. grau em contraposição à graduação superior adquirida pelos empresas que encerraram as atividades da empresa. Essa constatação é divergente da literatura especializada no tema que afirma que quanto maior o grau de escolaridade do empresário, maiores as chances de sucesso dos negócios. Há indicações de que a experiência prévia no setor do segmento de empresários bem sucedidos parece minimizar a ausência da escolaridade superior.

O fato é que as referências relativas ao nível de escolaridade devem ser tratadas com cautela quando a questão é o posicionamento de empresas no mercado. Isto porque vários podem ser os motivos que levam ao fechamento das empresas, como por exemplo a opção consciente do empresário a partir da frustração de suas expectativas quanto à rentabilidade pretendida. Isto pôde ser verificado em um dos casos analisados. A entrevistada, nível superior completo, inclusive com Pós Graduação, decidiu encerrar as atividades da empresa, ao verificar que a lucratividade da empresa estava aquém de suas ambições e que, depois de feita uma análise minuciosa das potencialidades do negócio, constatou a impossibilidade de crescimento da empresa dadas as condições do mercado e os recursos necessários.

Percebe-se também que os empresários não se enquadram nas características demográficas que divulgam ser o primogênito na hierarquia familiar, aquele com maior tendência a assumir os riscos da iniciativa de abrir um negócio próprio. Tanto os empresários de sucesso quanto os de fracasso ocupavam as mais variadas posições na hierarquia familiar.

Já as origens sociais dos entrevistados permitiram o estabelecimento de um modelo de identidade própria ao segmento, uma vez que todos são oriundos de famílias com tradição empresarial, inclusive no ramo turístico, bem como um círculo composto basicamente de empresários afins ao ramo. Esses dados estão em consonância com a literatura sobre perfil empreendedor que afirma que o comportamento profissional dos empresários é fortemente influenciado por modelos em seu processo de socialização.

Uma importante constatação desse estudo foi em relação a motivação para a abertura do negócio próprio. Nesse caso, houve discordância com as referências teóricas da literatura especializada. Quando se contempla as afirmações dos entrevistados percebe-se que as motivações estão relacionadas à necessidade de sobrevivência, a ausência de oportunidades de trabalho em outras áreas e a necessidade de desenvolver uma atividade profissional após a aposentadoria. Os relatos não demonstraram que as iniciativas para a abertura do próprio negócio foram pautadas por motivos de realização pessoal, de enfrentar desafios e em traçar seus próprios destinos.

Essa constatação nos remete a concluir que os empresários entrevistados não podem ser classificados como “empreendedores”, pois não apresentam as características comportamentais e gerenciais que definem essa categoria. O negócio Agência de Viagens não

apresentou características de inovação, de orientação para crescimento e criação de valor. Na verdade, o segmento parece optar pela atividade do turismo mais como uma alternativa de auto emprego e de segurança do que envolver-se em situações de risco que projetem os seus negócios. Assim a principal característica do empresário do setor é o comportamento passivo em relação ao mercado e às alternativas empresariais que possam existir para o crescimento dos negócios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSON, Alistair R.; JACK, Sarah L. The production of prestige: entrepreneurial Viagra. **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Estados Unidos, 1999.

BHALLA, Ajay. The impact of ethnicity on entrepreneurial family businesses: do strategic management concepts assist an understanding? **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Estados Unidos, 1999.

BHIDE, AMAR. How entrepreneurs craft. **Harvard Business Review**. 1994.

BOUCHIKHI, Hamid. A constructivist framework for understanding entrepreneurship performance. **Organizations Studies**, 1993.

BYGRAVE, William D. The entrepreneurial process. In: BYGRAVE, William D. (Ed.) **The portable MBA in entrepreneurship**. Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc., 1997. p.1 – 26.

CHAGANTI, Radha; GREENE, Patricia G. Entrepreneurial behavior of freed slaves: post civil war southern states. **Frontiers of Entrepreneurship Research**. Estados Unidos, 1999

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

KASDAN, Leonard. Family structure, migration, and the entrepreneur. In: KILBY, Peter (Ed.). **Entrepreneurship and economic development**. New York: The Free Press, 1971. p.225 - 239.

McCLELLAND, David C. The achievement motive in economic growth. In: KILBY, Peter (Ed.). **Entrepreneurship and economic development**. New York: The Free Press, 1971. p.109 – 122.

McCLELLAND, David C. Achievement motivation can be developed. **Harvard Business Review**, 1965. p.75 –85.

MORRIS , Michael H. et al. Reconceptualizing entrepreneurship: na input-output perspective. **SAM Advanced Management Journal**, 1994.

PAPANЕК, Gustav F. The development of entrepreneurship. **The American Economic Review**, v. 52, n.2, 1962.

PENROSE, Edith Tilton. **Teoria del crecimiento de la empresa**. Madrid: Aguilar, 1962.

RODRIGUES, José dos Reis. **O empreendedor e o franchising: do mito à realidade.** Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Belo Horizonte, 1996.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico.** São Paulo: Abril S.A. Cultural e Industrial, 1982.

SHAPERO, Albert; SOKOL, Lisa. The social dimensions of entrepreneurship. In: KENT, Calvin A.; SEXTON, Donald L.; VESPER, Karl H. (Eds.) **Encyclopedia of entrepreneurship.** New Jersey: Prentice-Hall, 1982. p. 72 – 98.

TIMMONS, Jeffrey A. **New venture creation – entrepreneurship for the 21st century.** Boston: Irwin, 1994.

VERSIANI, Ângela F.; GASPAR, Renata de Magalhães. **Diferenças e similaridades das micro, pequenas e médias empresas do segmento de confecção na RMBH.** Relatório de pesquisa – Instituto de Ciências Econômicas e Gerenciais – ICEG/PUC Minas, Belo Horizonte, 1998.

YOUNG, Frank W. A macrosociological interpretation of entrepreneurship. In: KILBY, Peter (Ed.). **Entrepreneurship and economic development.** New York: The Free Press, 1971 . p.139 - 149.