



Revista Pensamento Contemporâneo em
Administração

E-ISSN: 1982-2596

jmoraes@id.uff.br

Universidade Federal Fluminense
Brasil

Silva Bomfim, Lea Cristina; Meira Teixeira, Rivanda
EMPREENDEDORISMO FEMININO: DESAFIOS ENFRENTADOS POR
EMPREENDEDORAS NA GESTÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS NO SETOR DE
TURISMO

Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 9, núm. 2, abril-junio, 2015,
pp. 48-69

Universidade Federal Fluminense
Rio de Janeiro, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441742857004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto



EMPREENDEDORISMO FEMININO: DESAFIOS ENFRENTADOS POR EMPREENDEDORAS NA GESTÃO DE PEQUENOS NEGÓCIOS NO SETOR DE TURISMO

FEMALE ENTREPRENEURSHIP: CHALLENGES FACED BY WOMAN ENTREPRENEURS IN THE MANAGEMENT OF TOURISM SMALL BUSINESS

Recebido em 22.01.2015. Aprovado em 14.05.2015

Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v9i2.530>

Lea Cristina Silva Bomfim

lea.cristhina@gmail.com

Universidade Federal de Sergipe, Aracaju/SE, BRASIL

Rivanda Meira Teixeira

rivandateixeira@gmail.com

Universidade Federal de Sergipe, Aracaju/SE, BRASIL

Resumo

Embora as estatísticas relacionadas ao empreendedorismo feminino pareçam encorajadoras, empreender não é uma tarefa fácil, são muitos os desafios encontrados pelas empreendedoras na gestão de seus negócios. Este estudo tem como objetivo central identificar os maiores desafios enfrentados pelas empreendedoras no planejamento e gestão de seus negócios e também verificar como utilizam suas redes de relacionamento para superar esses desafios. A estratégia de pesquisa adotada foi a de estudos de casos múltiplos e foram selecionadas quatro agências de viagens que foram criadas e são gerenciadas por empreendedoras. As empreendedoras que planejam e desenvolveram equipes eficientes, podem delegar e confiar em seus funcionários. Na gestão financeira o maior desafio é a dificuldade para acessar recursos financeiros, tais como financiamento e crédito de fornecedor. Com relação a gestão de pessoas, a maior dificuldade consiste na contratação de mão-de-obra qualificada e nos conflitos decorrentes das relações interpessoais. Verificou-se que, de modo geral, as redes de relacionamento se mostraram de fundamental importância para a manutenção, desenvolvimento ou crescimento das empresas.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Empreendedorismo feminino. Desafios de gestão.

Abstract

Although statistics related to female entrepreneurship seem encouraging, endeavour is not an easy task, there are many challenges faced by woman entrepreneurs in managing their businesses. This study aimed at identifying the major challenges faced by woman entrepreneurs in planning and management their business and also see how these entrepreneurs make use of their networks to overcome these challenges. The research strategy adopted was multiple case studies and four travel agencies were selected that were created and managed by woman. Woman entrepreneurs that adopt planning and develop effective teams can delegate and trust employees. In financial management, the biggest challenge is the difficulty to access financial resources, such as funding and supplier credit. With regard to personnel management, the main difficulty consists in hiring skilled labor and conflicts arising from interpersonal relations. In general, social networks have proved crucial for the maintenance, development or companies' growth.

Keywords: Entrepreneurship. Female entrepreneurship. Management challenges.

Introdução

O GEM- *Global Entrepreneurial Monitor* é a pesquisa mais importante sobre empreendedorismo no mundo e vem sendo realizada desde 1999, com a participação em 2013 de 69 países. O Brasil vem participando da pesquisa GEM desde o ano 2000 (GEM, 2013). Como destaca essa pesquisa em 2013, o ambiente de negócios no Brasil melhorou muito na última década e o empreendedorismo é uma opção real de ocupação e renda para milhões de pessoas. Também mostra que o perfil do empreendedor brasileiro tem se alterado nos últimos anos. Nos resultados do GEM 2012, a proporção de empreendedores iniciais do sexo masculino no total de empreendedores no Brasil foi um pouco superior à do feminino (GEM, 2012). Em 2013 ocorre uma inversão o percentual desses empreendedores do gênero feminino foi superior (52,2%) para 47,8% do masculino (GEM, 2013). As taxas específicas de empreendedorismo inicial segundo gênero na Região Nordeste são inferiores às observadas no Brasil, principalmente no caso da feminina (13,9%), a mais baixa dentre as regiões brasileiras (GEM, 2013).

No Brasil, a participação das mulheres como empregadoras e conta-própria é crescente. Atingiu, em 2012, 31,3% do total de 23,5 milhões de empreendedores existentes no país. Também é expressiva a inserção feminina no mercado de trabalho formal, onde elas representavam cerca de 40,0% dos trabalhadores com carteira assinada em micro e pequenas empresas. Apesar desse avanço na participação, as diferenças salariais entre homens e mulheres ainda são grandes, com a situação sendo mais desvantajosa para elas, ainda que haja mais trabalhadoras com escolaridade de nível médio completo ou superior completo e incompleto (70,4%) do que trabalhadores (54,3%). (SEBRAE, 2014). De acordo com o SEBRAE (2013) as mulheres empreendedoras estão distribuídas em diversos setores da economia, como destaque para o comércio e serviços, em uma proporção de 33% e 31% respectivamente; apresentando uma tendência crescente de participação na indústria.

Segundo o SEBRAE (2013), cerca de 90% das micro e pequenas empresas do país se concentram no setor de turismo e as motivações que levam empreendedores a iniciarem o negócio nessa indústria, são diversas. O PIB brasileiro do setor de turismo teve uma participação de 9,1%, em 2012, com previsão de crescimento para a próxima década em uma média de 5,2% ao ano. No que tange ao emprego, a contribuição representou

8,3% do total e ainda se espera significativo aumento nos postos de trabalho. Uma economia emergente e um setor com perspectivas positivas também têm atraído investimentos. Do total para o setor, o Brasil recebeu 5,4% e deverá ter esse percentual aumentado para 8,4%, tendendo para um aumento de 7,8% ao ano na próxima década (WTTC, 2013).

Essa pesquisa foi realizada em Aracaju, capital de Sergipe. Com população estimada em 2014 de 2.219.574 habitantes, Sergipe é o menor estado da federação brasileira, com extensão territorial de 21,9 mil km² e 75 municípios. O PIB- Produto Interno Bruto de 2012 foi de R\$ 27,8 bilhões e o PIB per capita foi de R\$ 13.180,93, que é o mais elevado Nordeste. O rendimento nominal mensal domiciliar per capita da população residente em 2014 foi de R\$ 758, 00. O IDH- M de Sergipe em 2010 é de 0,665, caracterizando o estado como de médio desenvolvimento humano. Sergipe tem o 4º IDH-M da região Nordeste. A cidade de Aracaju tem população estimada em 2014 de 623.766 habitantes e IDH-M de 0,770. (IBGE, 2015).

Segundo Lacerda (2015), no ano de 2014 foram criados 8.913 empregos carteira assinada em Sergipe. Entre 2007 e 2014 foram criados 122 mil empregos com carteira de trabalho, o melhor resultado de todos os tempos. O emprego formal cresceu 3,01% em 2014, quando a média do Brasil foi de apenas 0,98%, ou seja, o emprego cresceu três vezes mais rapidamente em Sergipe, em termos proporcionais.

Lacerda (2010) destaca que o setor terciário tem apresentado um papel crucial na geração de postos de trabalho, respondendo em 2006 por 63,8% do PIB estadual e 60% da população ocupada. O crescimento do segmento tem o seu desenvolvimento associado, em grande parte, à forte expansão urbana da Grande Aracaju. Particularmente, o setor de serviços tem conhecido intenso crescimento, principalmente aqueles vinculados ao turismo, ensino, saúde e serviços especializados voltados ao atendimento da demanda empresarial local e regional.

Segundo dados do SEBRAE (2013), existem em Sergipe 33.207 micro e pequenas empresas, que representam 98,7% das empresas do estado, sendo 30.455 micro e 2.752 pequenas. O setor mais expressivo entre as micro e pequenas empresas é o comércio, com 54,1% seguida por serviços com 29, 9% das empresas.

Os dados apresentados vislumbram oportunidades diversas e corroboram com o entendimento da maioria dos países que percebem o empreendedorismo e o turismo como fundamentais para o crescimento econômico e para a criação de empresas (ATELJEVIC; PAGE, 2011). O empreendedorismo turístico é também uma realidade para as mulheres em todo mundo, mas, no campo acadêmico, estudos com essa abordagem são, ainda, grandes desafios pelo grau de novidade e pela escassez (PEETERS; ATELJEVIC, 2011). O papel das mulheres no empreendimento turístico é, segundo Ateljevic e Page (2011), negligenciado pelas pesquisas.

Embora as estatísticas relacionadas ao empreendedorismo feminino pareçam encorajadoras, empreender, para as mulheres, não vem sendo uma tarefa fácil pois são muitos os desafios encontrados pelas empreendedoras na gestão do negócio (FERREIRA; NOGUEIRA, 2013). Este estudo pretende contribuir com a compreensão desses desafios. Tem como objetivo central identificar os maiores desafios enfrentados pelas empreendedoras de agências de viagens no planejamento e gestão de seus negócios e também verificar como se utilizam de suas redes de relacionamento para superar esses desafios.

Empreendedorismo feminino e desafios na gestão

O campo de estudo do empreendedorismo feminino é relativamente novo e se reveste de muita complexidade, dado o seu caráter comportamental. O acentuado crescimento das empreendedoras enquanto agentes no contexto socioeconômico, é mais que um dado estatístico: é o resultado histórico de um processo evolutivo de quebra de paradigmas e preconceitos que até hoje se faz presente (ALMEIDA; GOMES, 2011).

Diversos estudos destacam resultados diferentes. As empreendedoras são destemidas, autoconfiantes, autorrealizadas e apaixonadas pelo o que fazem (JONATHAN, 2005). A maioria é casada e possui no mínimo um filho (MACHADO, BARROS, PALHANO, 2003; MACHADO, 2009; GOUVÊA, SILVEIRA, MACHADO, 2013). No geral possuem uma escolaridade elevada (MACHADO, BARROS, PALHANO, 2003; VALE, SERAFIM, 2010; MACHADO, JESUS, 2010). Mulheres iniciam seus negócios por vários motivos: por necessidade de sobrevivência, por influência familiar, pelo desejo

de conciliar trabalho e família, como estratégia para conseguir independência, autonomia (OECD, 2000 apud MACHADO, 2009) e status (MANOLOVA; BRUSH; EDELMAN, 2008). Ressalte-se ainda que, de acordo com o GEM (2013), as mulheres também empreendem por oportunidade e mesmo atingindo uma proporção ligeiramente menor que entre homens, ainda assim, é muito expressiva.

Há indicativos na literatura, que mulheres à frente de empresas enfrentam muitos desafios na gestão. Jonathan (2003), em seu estudo realizado em empresas brasileiras de alta tecnologia, constatou algumas características que, desfavorecem o desenvolvimento de empresas lideradas por mulheres, tais como dificuldades na captação de recursos de instituições financeiras e investidores anjos; a percepção acerca do crescimento, pois empreendedoras sobrepõem a autorrealização ao crescimento financeiro.

Machado, Barros e Palhano (2003) buscaram investigar a atuação de empreendedoras brasileiras a partir das variáveis: perfil da empresária, porte das empresas e dificuldades de atuação. Como resultado, no que se referem às dificuldades encontradas pelas empreendedoras no exercício de suas atividades, foi percebido, no estudo, que as principais estavam relacionadas à dificuldade de conciliar trabalho e família, à falta de tempo e à falta de acesso a informações e à dificuldade para obter financiamento. Para superar essas dificuldades, as empreendedoras buscam ajuda da família e dos amigos, especialmente do marido, que na maioria dos casos se revelou mais importante que os próprios sócios.

Machado (1999) questiona se a mulher possui de fato um estilo gerencial que lhes é próprio e, para tanto, a autora, nessa pesquisa, abrange as funções planejamento, a organização e a avaliação através das categorias de análise: processo decisório e estilo de liderança, postura face ao risco e comportamento financeiro, estilo estratégico e escolhas estratégicas e estrutura organizacional. As evidências do estudo de forma generalizada apontam como características comuns no perfil das empreendedoras (i) o bom nível educacional, (ii) o predomínio de primogênitais ou filhas únicas (iii) o predomínio de pais empreendedores e (iv) faixa etária entre 31 e 51 anos de idade.

Conhecer o comportamento estratégico de mulheres empresárias, seguindo as tipologias de Miles-Snow, também foi objetivo do estudo de Almeida e Gomes (2011). Há indicativos de que o modelo masculino de gestão pode ser questionado por mulheres e que as

empresas modernas buscam em seus colaboradores flexibilidade, sensibilidade e cooperação.

Avaliar situações e comportamentos vivenciados por mulheres empreendedoras, à frente da gestão de empresas nascentes, com características inovadoras, foi o objetivo do estudo de Machado (2012). Os resultados indicaram que admiração e o respeito atribuído à condição de empreendedora ocorreram depois que o negócio se tornou mais sólido, antes disso as mulheres relataram que havia uma descrença no sucesso do empreendimento. Na fase inicial, algumas mulheres relataram ‘falta de respeito’ com relação ao tratamento dispensado a elas por instituições financeiras, mais especificamente por gerentes de bancos e por empresas de serviços que não têm a preocupação de cumprir os prazos ou de dar nenhum tipo de satisfação.

Percebe-se que muitos estudos, na busca de compreender como se dá o exercício do empreendedorismo por mulheres, inevitavelmente faz comparações de gênero e indica que há diferenças entre homens e mulheres. O estudo de Gouvêa, Silveira e Machado (2013) ressaltou diferenças na compreensão do fenômeno por ambos os sexos que se refletem na gestão, como por exemplo, que homens são mais objetivos e as mulheres são mais subjetivas e flexíveis; que são mais centralizadores enquanto que as mulheres compartilham mais as informações e objetivos. Além disso uma característica marcante das mulheres é a administração dos diversos papéis, que, embora limitem os compromissos que podem assumir, por outro lado, as tornam mais versáteis e criativas.

Redes de relacionamento das empreendedoras

O ponto de partida para o estudo de empreendedorismo através de redes de relacionamento é a relação ou transação entre duas pessoas (ALDRICH; REESE; DUBINI, 1989). As redes de relacionamento empreendedoras são definidas como relações e contatos dos empreendedores com outras pessoas. Tais contatos fornecem meios para reconhecer oportunidades e obtenção de recursos como também facilidade de utilização de outros recursos, que são potenciais fontes de vantagem competitiva (BIRLEY, 1985).

Alguns estudos se voltam para o estudo das redes de relacionamento pelas empreendedoras. Entre eles vale destacar o de Vale e Serafim (2010), onde foi analisado o processo de criação de empresa conduzido por

mulheres, comparando-o com o implantado por homens, confirmou-se a existência de características capazes de diferenciar por gênero a maneira de utilização das redes e o contexto em que ambos estão imersos. No que se refere à amplitude das redes sociais, as femininas são pouco diversificadas, dificultando o acesso a outras plataformas. Uma possível razão, para isso, decorre da disponibilidade do tempo dessas mulheres que não se socializam tão facilmente fora dos seus ambientes de trabalho e família, onde canalizam bastante tempo. Sendo assim, aumentar a amplitude dessa rede requer a disponibilidade delas próprias.

Outra explicação para a imersão das mulheres em redes de relacionamento, tão diferentes das masculinas, está no contexto histórico-social retratado na imagem do homem provedor que em suas atividades, fora da família, formaram suas redes com predominância de laços fracos, enquanto que as mulheres, mais ligadas à família, estavam imersas em redes com laços fortes (VALE; SERAFIM; TEODÓSIO 2011). O problema que surge dessa característica das redes femininas é que quanto menos difusa for uma rede, menor será a sua capacidade de obter informações úteis e desenvolver alguma vantagem competitiva (VALE; SERAFIM, 2010).

Além disso, ainda há de se considerar como barreiras para ingresso em redes o cansaço em razão da tentativa de conciliar os diversos papéis, a experiência anterior negativa com participação em redes (TONGE, 2008), a discriminação sofrida em alguns ambientes, a baixa disponibilidade para manter e cultivar relacionamentos, falta de iniciativa (VALE, SERAFIM, TEODÓSIO, 2011).

Conhecer efeitos decorrentes da participação de mulheres de negócios em redes no Estado do Paraná foi a missão do estudo de Leal e Machado (2012). Mais especificamente buscou-se conhecer esses efeitos para a empresa e para o desempenho do papel da empreendedora. Com isso, foi identificadas como razões para ingresso em associações, a busca de suporte para atuar como empresária – principalmente para quem estava iniciando a empresa – e a busca de visibilidade e de benefícios para a empresa. No tocante aos efeitos para as empresas, os resultados apresentaram efeitos associados à divulgação e à visibilidade em âmbitos local e nacional propiciando aumento em vendas. Já para as empresárias, a participação, nesse tipo de rede, trouxe-lhes também maior visibilidade, ampliação dos contatos e proporcionou aprendizados na área gerencial.

Machado e Jesus (2010) acrescentam ainda como efeitos da imersão em redes o aumento da capacidade de comunicação e espírito associativo, melhor visão gerencial e de negócio, ampliação da visão do mercado, facilitação na identificação de oportunidades, aumento de parcerias, além de proporcionar o crescimento da empresa e a diversificação das redes.

Em uma abordagem quantitativa, o estudo teórico empírico de Vale, Serafim e Teodósio (2011) analisa processo de criação de empresas implementado por mulheres, comparando com o implementado por homens, com vistas a saber como homens e mulheres estão imersos em suas redes de relacionamento nessa fase no negócio. Considerando algumas dimensões da imersão em redes, foram criados quatro indicadores associados: 1) indicador de imersão empresarial geracional; 2) indicador de imersão mercadológico; 3) indicador de imersão empresarial a jusante e; 4) O indicador de amplitude da rede que mostrou que as redes masculinas comparadas às femininas possuem mais laços fracos, são mais diversificadas e amplas.

Alguns estudos sobre essa temática foram realizados no setor de turismo, a exemplo o de Ducci e Teixeira (2010) que buscaram compreender como as redes sociais são utilizadas pelos empreendedores na formação do seu capital social, nas fases de criação e de desenvolvimento de um negócio. Verificou-se, nos resultados, que os relacionamentos estabelecidos se aprofundaram à medida que se aumentava a confiança, o acesso às redes formais ou às informações viabilizou o acesso a recursos e informações além de ter sido canal para o aprendizado, constatando-se assim, que de fato os recursos acessados contribuíram para a formação do seu capital social.

Metodologia

Este estudo pode ser classificado como exploratório pois ainda são incipientes os estudos no Brasil que abordam os desafios enfrentados pelas empreendedoras na gestão de seus negócios, no contexto do setor de turismo. No entanto vale salientar que pesquisas dessa natureza raramente fornecem respostas conclusivas para problemas, mas apenas norteiam pesquisas futuras.

A estratégia de pesquisa adotada foi o estudo de casos múltiplos, seguindo os preceitos metodológicos propostos por Yin (2010) e Eisinghardt (1989). Para Yin (2010) o método de estudo de casos é apropriado para estudos que tem questões de “como” de como e

“porque”. A importância de realizar estudo de casos múltiplos parte das premissas a) pouca informação que existe sobre o tema; logo, mais de uma empresa analisada pode trazer informações complementares sobre um assunto pouco explorado; e b) um estudo de caso único poderia gerar distorções na análise devidas às peculiaridades da empresa analisada.

Foram selecionadas quatro agências de viagens, localizadas em Aracaju, que foram criadas e são gerenciadas por empreendedoras. Foi seguida a recomendação de Eisinghart (1989) no que se refere à quantidade adequada para o estudo de casos múltiplos, que a autora delimita o mínimo de quatro e o máximo de dez casos. 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.

Os dados foram coletados através de entrevistas pessoais semiestruturadas com as empreendedoras que criaram suas empresas de micro pequeno porte do setor de turismo, através de roteiro de entrevistas semiestruturado. O roteiro de entrevista foi elaborado com base nas categorias analíticas e elementos de análise apresentadas no quadro 1:

Quadro 1 – Categorias analíticas e elementos de análise

CATEGORIA ANALÍTICA	ELEMENTOS DE ANÁLISE
Perfil da empreendedora	Idade; idade do primeiro negócio; naturalidade; formação; estado civil; quantidade de filhos; experiência anterior; presença de empreendedor na família; participação em cursos/treinamentos na área gerencial.
Características dos negócios	Ano de fundação; estrutura organizacional; estrutura física; serviços prestados; quantidade de funcionários; clientes; familiares na empresa.
Desafios no Planejamento e Gestão do Negócio	Planejamento: existência de planejamentos, dificuldade no planejamento; Finanças: dificuldade na gestão da área financeira; discriminação em instituições financeiras; Recursos Humanos: dificuldade em encontrar mão de obra; dificuldade em lidar com funcionários; Marketing: concorrência; desafios no marketing.

Uso das Redes de Relacionamento	Redes acessadas: laços fortes; laços fracos; resultados obtidos: no planejamento; nas áreas financeira, de recursos humanos e marketing.
---------------------------------	--

Fonte: Elaborado pelas autoras com base na revisão da literatura.

A análise das evidências coletada nas entrevistas foi realizada conforme a sequência a seguir. Inicialmente, todos os casos foram descritos individualmente seguindo a ordem das categorias analíticas. A seguir foi realizada a análise comparativa dos casos por meio da aplicação da técnica denominada *cross-case analysis*. Segundo Eisenhardt (1989), essa técnica é utilizada para descobrir padrões entre os casos, possibilitando que sejam enfatizadas as suas semelhanças e diferenças, bem como comparar os resultados obtidos com os estudos apresentados na revisão da literatura.

Descrição e análise dos casos

Os quatro casos foram descritos com base nas categorias definidas na metodologia: perfil das empresárias, características das empresas, desafios na gestão e uso de redes de relacionamento.

Caso 1- Agência A

A **empreendedora** tem 43 anos, é pós-graduada em marketing, casada, com um filho já adulto. Aos 15 anos de idade já tinha negócios informais no município sergipano de Itabi e sempre alimentou o sonho de um dia ter sua independência. Quanto às **características da empresa**, verificou-se que quando a agência foi fundada em 2005, contava com cinco colaboradores, mas atualmente esse quantitativo foi quadruplicado. Dentre seus funcionários alguns são graduados. Os familiares estão presentes no dia a dia da empresa, pois alguns são funcionários. Para a empreendedora, trabalhar com pessoas da família é uma experiência mais positiva que negativa. Mantém uma estrutura organizacional de dois níveis hierárquicos: diretoria e departamentos administrativo e financeiro. O relato da empreendedora sugere não haver foco em nenhum nicho específico, nem nos serviços, nem nos clientes.

Os **desafios na gestão e no planejamento** são inicialmente verificados quanto ao planejamento para depois identifica-los na demais áreas. Antes da abertura

do negócio não foi elaborado Plano de Negócio, mas a empreendedora destacou que ao longo do tempo já fez planejamento estratégico o qual, no momento está sendo revisado com ajuda do SEBRAE:

No início não preparei um plano de negócio. Com o SEBRAE, esse é o primeiro ano que eu fiz e já tem que sentar para fazer o do próximo baseado no que eu revisar nesse agora. Tem que sentar para ver.

A empreendedora declarou que não tem dificuldade na **Área Financeira** e, mesmo com a oferta, evita procurar bancos por considerar os juros exorbitantes:

Não tenho dificuldade. Eles me oferecem, mas eu não gosto. Pagar juros eu não gosto. Os juros são muito altos. Só se for assim um investimento que eu achar que vale a pena, comprar um carro, eu já fiz isso. Capital de giro, comprar um carro, na época me ofereceram e eu fiz. Há uns três anos atrás.

Quando aos **Recursos Humanos**, na visão de empreendedora o mercado de trabalho neste aspecto está em oferta, mas existe dificuldade em encontrar mão-de-obra qualificada:

Tenho dificuldade de encontrar mão de obra qualificada no mercado, mas assim eu ir buscar não. De qualquer forma, eu prefiro pegar sem vícios do que pegar de outra agência. Não que eu não possa pegar um dia, posso. Mas eu evito.

No dia-a-dia, a empreendedora revelou que os problemas que eventualmente ocorrem com seus funcionários advêm de conflitos interpessoais, os quais, em sua visão são os mais difíceis de gerenciar:

Acho que a grande dificuldade é no relacionamento mesmo. Não que eu tenha esse problema. Mas as pessoas não têm esse preparo emocional. E os conflitos são mais os relacionamentos pessoais mesmo.

A empreendedora acredita que o jeito feminino de lidar com a situação minimiza os conflitos nos relacionamentos, como expôs:

Acho que eu ser mulher minimiza. A mulher é mais tranquila, acho que se eu fosse um homem, com as coisas que agente ver aqui dentro, às vezes, acho que o homem seria mais explosivo.

Na **Área de Marketing e Vendas**, o desafio da concorrência foi destacado pela empreendedora, que demonstrou uma maior preocupação com àqueles que se utilizam do mercado eletrônico:

Concorrente para mim é sempre um concorrente. Principalmente o concorrente *on-line* que hoje é meu principal concorrente. Que até mesmo são os próprios fornecedores, são as companhias aéreas que abrem a passagem e você pode comprar em casa.

Atualmente o maior desafio da empreendedora é promover campanhas intensas após conclui a repaginação que está fazendo na marca da empresa, como relatou:

Internamente estou fazendo uma repaginação. A gente está

em todas redes sociais. É cuidar mais dela é dar mais atenção e explorar mais porque a gente sabe que dá resultado. Depois que eu arrumar tudo aí a gente vai fazer comercial, fazer uma divulgação mais pesada. Mas depois que eu arrumar.

O uso das **Redes de Relacionamento** é observado no **planejamento** quando a empreendedora explica que o faz com ajuda do SEBRAE:

O SEBRAE faz o planejamento. Esse é o primeiro ano que eu fiz e já tem que sentar para fazer o do próximo baseado no que eu revisar nesse agora.

Na **área financeira**, a empreendedora acessou sua rede de laços fortes e laços fracos para obter recursos financeiros. Com relação aos **laços fortes**, foi o irmão da empreendedora que emprestou dinheiro, como expôs:

Um irmão me ajudou, me emprestou um dinheiro, mas foi pouco.

Com relação aos **laços fracos**, a empreendedora destacou o SEBRAE por ajudar com 80% do valor da consultoria que está sendo realizada:

A gente vai dar uma repaginada. Estamos caminhando pra isso. Esse do SEBRAE de repaginação, eles entram com 80%, você só paga 20%, mas é cara esses 20%. Imagine pagar os 100%! Só o projeto... mas eu vou fazer porque eu quero fazer com um profissional, mas assim o gasto interno é comigo mesmo

Frente a dificuldade de contratar mão-de-obra na **área de recursos humanos**, a empreendedora evidenciou que utiliza os **laços fracos** de sua rede de contatos para recrutar candidatos a vaga de emprego:

Eu pego estagiário através do CIEE. Eu uso muito o CIEE e as escolas de turismo nas faculdades. A maioria. Eu prefiro pegar sem vícios a pegar de outra agência. Não que eu não possa pegar, posso. Mas eu evito.

Já os **laços fortes** foram acessados por meio do sobrinho com vistas a obter o suporte técnico necessário ao desenvolvimento da logomarca e repaginação da empresa, como explicou a empreendedora:

A logo eu fiz com um sobrinho meu. Na realidade são os meus enteados que eles têm uma empresa. Eu tenho um contrato com eles. É uma troca.

Sobre o parente fazer parte de seu projeto, a empreendedora destacou que os parentes que a ajudam precisam ter competência:

Mas assim, por ser parente e eu confiar no trabalho deles e eles estarem começando como empreendedores, eu me sinto muito satisfeita em poder dá a oportunidade para eles. Eu acredito no potencial deles. Estou fazendo porque eu acredito, inclusive a logo outras empresas conceituadas aqui, três, fizeram e eu não gostei e eles fizeram sem nenhum compromisso e só vai pagar se gostar e eu gostei.

O quadro 2 traz o resumo dos resultados do Caso 1- Agência A

Quadro 2 – Resumo Caso 1- Agência A

CATEGORIAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESULTADOS
Perfil da empreendedora	Idade	43 anos;
	Idade do primeiro negócio	27 anos;
	Estado civil	Casada;
	Quantidade de filhos	1 filho;
	Naturalidade	Itabi-SE;
	Formação	Pós-graduação (Administração de Marketing)
	Experiência anterior	Sócia-empresária de restaurante não ligado ao turismo
	Empreendedor na família	Pai, irmão, tia são empreendedores;
	Cursos na área gerencial	Sim;
Características da empresa	Ano de fundação	2005;
	Estrutura Organizacional	2 dois níveis hierárquicos;
	Estrutura física	Sem filial;
	Serviços prestados	Não há um foco específico;
	Quantidade de funcionários	20 funcionários;
	Clientes	Sem público-alvo;
	Familiares na empresa	Sim.
Desafios na Gestão	Desafios no planejamento	No planejamento: formação de planejamentos;
	Desafios na gestão financeira	Obter recursos financeiros: empréstimo, crédito;
	Desafios na gestão de pessoas	Contratação de mão-de-obra qualificada; Gerenciar conflitos interpessoais dos funcionários;
	Desafios no marketing	Mudança da logomarca; Promover campanha de publicidade e propaganda após conclusão da repaginação da empresa

Uso das Redes de Relacionamento	Laços acessados e resultados obtidos no planejamento	Laços fracos – SEBRAE ajudou elaborar planejamento estratégico;
	Laços acessados e resultados obtidos na gestão financeira	Laços fortes – irmão ajudou com empréstimo; Laços fracos - fornecedores ajudaram com liberação de crédito e SEBRAE ajudou com 80% do valor da consultoria contratada;
	Laços acessados e resultados obtidos na gestão de pessoas	Laços fracos – CIEE e faculdades indicam funcionários;
	Laços acessados e resultados obtidos no marketing	Laços fortes – sobrinho contratado para desenvolver trabalho de arte e design;

Fonte: elaborado pelas autoras, 2014.

Caso 2- Agência B

A **empreendedora** da agência B tem 49 anos, natural de Salvador, graduada em Ciências Contábeis, é viúva e não possui filhos. Relatou que nunca participou de treinamento na área gerencial, mas busca esse conhecimento por meio da leitura. Sua experiência profissional no setor de turismo ocorreu quando se mudou para os Estados Unidos em busca de oportunidades. Vale ressaltar que há influência familiar na decisão da empreendedora em abrir o próprio negócio, pois seus irmãos, seus primos e outros parentes também são empreendedores.

No que concerne às **características da empresa**, verificou-se que foi constituída sem ajuda de sócio em 2011 e iniciou efetivamente as atividades em 2012. Começou e continua o negócio com duas funcionárias, sendo uma delas graduada. A empreendedora não possui relação de parentesco com suas funcionárias. Sua agência atende a um público diversificado e o destino principal é a Disney. Entre os serviços oferecidos estão consultoria em viagens e pacotes de viagens nacional e internacional preferencialmente para adultos.

No que tange aos **desafios da gestão**, observou-se inicialmente a inexistência de **planejamentos** de médio ou longo prazos. Antes de abrir o negócio não

foi elaborado nenhum Plano e tudo surgiu de suas próprias ideias e experiências anteriores. Atualmente, o planejamento da empreendedora é de curto prazo e se resume ao atingimento de metas operacionais, como explicou:

Não fiz Plano de Negócio. Nunca procurei SEBRAE, essas coisas. Nunca. Todas as ideias partiram de mim, dos meus princípios, do que eu já fazia lá em Orlando. Hoje, Não tenho um planejamento. Eu tenho metas.

A empreendedora não declarou dificuldade em gerenciar a **Área Financeira** da empresa, mas explicou que o maior desafio na gestão financeira é fazer a análise correta dos números para que se possa identificar os lucros e prejuízos:

Não tenho dificuldade. Como eu falei para você. Não faço curso nenhum, mas eu leio muito. Eu leio bons livros e vou fazendo meus esquemas, minhas coisas. Não adianta você só saber fazer. É uma área que muita gente realmente não sabe ler, não sabe interpretar.

No tocante a obtenção de recursos financeiros, a empreendedora contou que não recorreu a bancos ou qualquer outra instituição financeira e não considera tal possibilidade, como frisou:

Se me oferecer vai perder o tempo. A única coisa que tenho é cartão de crédito mais não uso. Nada! Aqui a empresa é enxutinha, nem empréstimo, nem nada.

No que concerne aos **Recursos Humanos**, a empreendedora afirmou que contratar mão-de-obra qualificada é um desafio e considera a gestão de pessoas a maior dificuldade do negócio:

Tenho dificuldade. Eu acho que a pior parte do negócio é gente, é o humano, é lidar com as pessoas realmente. Se cada pessoa que sentasse aqui comigo entendesse o que eu falo... você às vezes pega um funcionário, você bota ele aí você vê que ele é um caminhar de frustrações e aí você tem que lidar com isso, precisa de um psicólogo. Toda empresa precisa de um psicólogo.

A empreendedora valoriza o interesse pelo aprendizado e vê de forma negativa o funcionário desqualificado que reclama do salário sem fazer jus a melhores condições:

Tem uma colega minha que está estagiando, ela ganha quatrocentos e pouco, faz contábeis até, vinte e três anos. Eu digo: minha filha você está achando ruim o quê? Seu superior está lhe ensinando e você está achando ruim receber quatrocentos reais por mês. Tem cabimento? Mas, reclama-se muito e faz pouco, não é?.

No dia-a-dia, com seus funcionários, a empreendedora considera que tudo ocorre dentro da normalidade e destacou que compreende que problemas pessoais podem interferir no desempenho do trabalho, mas que são administráveis:

Eu não digo que passou daquela porta você só está trabalhando, porque eu não sou maluca e você não é divisível, não é? Você traz os problemas todos de lá para cá, mas a gente tenta administrar. É entender que os problemas todos nós temos, uns mais, outros menos, ninguém e que poderia ser pior.

Para a empreendedora, mulheres levam vantagens sobre os homens enquanto gestoras porque, diferentemente deles; não são preconceituosas e adotam uma postura mais compatível com os preceitos de uma gestão moderna, como explicou:

A mulher gerenciando é infinitamente superior ao homem. Não é porque eu sou mulher não, mas eu acredito demais no talento das mulheres. Eu acho que o homem, não sei se porque estão nesse mercado muito mais tempo que e a mulher, eles já estão cheios de vícios, cheios de coisas, são viciados naquilo.

No **Marketing e Vendas** a empreendedora revelou que sempre procurou esboçar seus planos, divulgar seus produtos e que nunca procurou o SEBRAE ou qualquer outro órgão ou entidade:

Isso a gente faz, sempre vai esboçando, colocando metas, o público que a gente quer atingir, os panfletinhos, mídia para o facebook. A gente vai caminhando, abrindo espaço e isso eu sempre faço. Eu nunca pedir apoio para eles (SEBRAE). Nunca. Eu vejo sempre na televisão, mas não vou! Nunca pedi.

O grande desafio da empresária, no momento, é formatar e executar o Plano de Marketing com sucesso, como expôs:

No marketing, por exemplo, eu estou fazendo essa peneira agora. É uma parte que eu pergunto nas agências. Aí você tem que separar o que a agência realmente faz, se o que ela quer veicular dar retorno ou não, mas eles querem te passar de todo jeito.

Em alguns momentos a empreendedora precisou de dinheiro para investir na empresa, e neste momento recorreu a sua **Rede de Relacionamento de laços fortes** para superar esse desafio na gestão financeira. Neste caso, a mãe da empresa foi a pessoa quem proveu parte do capital de giro ajudou a empreendedora a comprar recursos físicos, como expôs:

Fui juntando um dinheirinho para ter o capital de giro, minha mãe me deu outra parte, aí fomos. Isso aqui, quem comprou tudo aqui foi basicamente eu, com minha mãe.

Com relação ao uso das redes frente aos desafios da **gestão de pessoas**, foi verificado que a contratação de mão-de-obra foi teve ajuda dos **laços fortes** da empresária:

Os primeiros funcionários foram contratados por intermédio de indicação de pessoas de “amigos de amigos”.

Com relação ao **Marketing** o acesso às redes foi

para obter ajuda com a divulgação de sua empresa e captar clientes. A empreendedora acessou tanto os laços fortes quanto os laços fracos. Os **laços fortes** ajudaram a empreendedora a conseguir seus primeiros clientes. Sobre isso a empresária contou que o irmão foi intermediário de um de seus melhores clientes:

Um dos meus primeiros clientes foi Cristiano. É meu cliente até hoje, foi um dos meus primeiros clientes, foi o que mais me marcou. Foi o que eu mais vendi. Era conhecido do meu irmão.

Os **laços fracos** acessados são os profissionais especializados na área. Sobre este apoio a empreendedora explicou sempre os procura quando decide divulgar alguma coisa, mas criticou o produto que estes profissionais oferecem:

Eu tenho um pessoal de marketing que faz para mim. Se eu tiver que divulgar alguma coisa eu procuro o pessoal de marketing. Eles trazem propostas de campanhas mirabolantes onde todas são lindas, todas são retornadas. Se dependesse de marketing eu já estava rica.

O quadro 3 apresenta o resumo dos resultados do caso 2- Agência B

Quadro 3– Resumo do Caso 2- Agência B

CATEGORIAS ANALÍTICAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESULTADOS
Perfil da empreendedora	Idade	49 anos;
	Idade do primeiro negócio	18 anos;
	Estado civil	Viúva;
	Quantidade de filhos	0;
	Naturalidade	Salvador-BA;
	Formação	Graduação (Ciências Contábeis);
	Experiência anterior	Comércio informal; Empresária de empresa de transporte; Empresária de agência de viagem.
	Empreendedor na família	Tios, irmãos e primos;
	Cursos na área gerencial	Não;

Características da empresa	Ano de fundação	2011;
	Estrutura Organizacional	2 dois níveis hierárquicos;
	Estrutura física	Sem filial;
	Serviços prestados	Pacotes turísticos nacional e internacional com foco na Disney, consultoria em viagens;
	Quantidade de funcionários	2 funcionários;
	Clientes	Público-alvo diversificado com foco no público adulto;
	Familiares na empresa	Não.
Desafios na Gestão	Desafios no planejamento	Formalização de planejamentos;
	Desafios na gestão financeira	Fazer análise financeira;
	Desafios na gestão de pessoas	Contratação de mão-de-obra qualificada; Lidar com funcionário que não executam a tarefa conforme sua orientação; Lidar com funcionário que leva problemas pessoais para o trabalho;
	Desafios no marketing	Formatação do Plano de Marketing;
Uso das Redes de Relacionamento	Laços acessados e resultados obtidos no planejamento	Não usou
	Laços acessados e resultados obtidos na gestão financeira	Laços fortes – mãe ajuda com recursos financeiros;
	Laços acessados e resultados obtidos na gestão de pessoas	Laços fortes – amigos indicaram funcionários;
	Laços acessados e resultados obtidos no marketing	Laços fortes – irmão ajudou com os primeiros clientes Laços fracos – profissionais ajudam com divulgação;

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2014.

Caso 3- Agência C

A **empreendedora** tem 31 anos e aos 21 abriu seu primeiro negócio. É natural de Aracaju, casada, possui um filho de 4 anos, é graduada em Turismo e pós-graduada em Administração de Empresas. Além destes cursos, também participou de outros na área gerencial, oferecidos pelo SEBRAE e ABAV. Sempre teve contato com o comércio, pois trabalhava na empresa da família. O relato da empreendedora destaca que o exemplo do pai empreendedor teve muita influência em sua vida profissional.

Quanto as **características da empresa**, constatou-se que agência foi fundada em 2005 com uma sócia, e atualmente não existe familiares trabalhando na empresa. Além das sócias, há uma funcionária graduada. Os serviços oferecidos são: hospedagem, passagem aérea, locação de automóveis e seguro viagem em âmbito nacional. Seus clientes são de classe média alta frequentadores de *resorts*.

Com relação ao **desafio da gestão**, inicialmente verificou-se, quanto ao planejamento, que a empreendedora antes de abrir a agência elaborou um Plano de Negócio na faculdade com ajuda de colegas e professor:

Meu trabalho da faculdade foi montar uma agência de viagens, aí eu aproveitei para poder fazer a minha. Ajuda com o plano só na faculdade mesmo. Foi um trabalho com cinco pessoas mais o professor. Atualmente não faço planejamento.

Na **Área Financeira** a empreendedora afirmou que não tem dificuldade de gerenciá-la:

Não tenho dificuldade. Até que não. É bem tranquilo. Nós mesmos administramos e temos o contador também.

Os **Recursos Humanos** se destacou como a área onde se observou mais desafios. O primeiro deles está na contratação de pessoas. Segundo a empreendedora, essa dificuldade é explicada pela desvalorização da profissão do agente, como elucidou:

Os agentes de viagens não estão sendo valorizados. Os agentes de viagens tão deixando de ser agentes de viagens pra ser corretor de imóveis, e indo para outros setores.

A segunda dificuldade relatada está relacionada eficiência de seus funcionários. Para a empreendedora, a maneira com que a funcionária desenvolve o trabalho e o tempo que dispense realizando a tarefa poderia ser melhor, como expôs:

Eu acho que é porque eu sou uma pessoa que vou direto ao ponto e faço as coisas mais rápido. Já a minha funcionária aqui, ela dá a volta para ir ao mesmo lugar. Eu operada, ela me liga... Eu digo: mulher pare, pense, se você for reto já chegou.

A empresária também relatou que sua sócia também tem uma dinamicidade equiparada a de sua funcionária, mas acredita, neste caso, que as personalidades distintas é uma forma de manter o equilíbrio na gestão:

Eu sou do tipo assim que eu fico agoniada. Já minha sócia é assim também... é que eu sou mais rápida, ela é mais devagarzinho e a gente vai indo, senão ia dar choque.

Quando se trata de liderar pessoas, a empreendedora acredita que o fato de ser mulher é fator facilitador visto que, em sua visão, neste caso a aproximação com o funcionário é mais amiga, como explicou:

Acho que a gente acaba fazendo uma coisa mais íntima, mais amizade. Se fosse um homem e uma mulher, seria aquela coisa mais chefe e funcionário. Assim, acaba ficando amigo, trocando figurinha e por aí vai.

No que concerne à Área de **Marketing e Vendas** a empreendedora destacou que a concorrência é uma barreira às vendas e explicitou que seu maior desafio nesse aspecto são os concorrentes infiéis:

Conheço todos os meus concorrentes. São capazes de tirar o meu comissionamento para poder vender e ganhar mais dinheiro. Quando a coisa está devagar e ainda tenho que enfrentar os concorrentes infiéis que são os sites, penso em desistir, mas aí eu pendo em meus clientes e então continuo.

Não foi observado o uso de nenhum plano formalizado de marketing, mas a empreendedora esclareceu que suas ações neste sentido são simples e suportadas por tecnologias acessíveis, mas de grande valia para atingimento do público-alvo:

Não tenho um plano de marketing, o que a gente trabalha muito é com e-mail e com as redes sociais que ajudam e muito. Quando a gente coloca uma lâmina no facebook, pode ter certeza que uma hora depois está todo mundo, a cidade inteira ligando. Nosso marketing normalmente é este: e-mail e rede social.

Como maior desafio na gestão de marketing, a empreendedora considera que existe uma carência nessa área, algo que em sua visão poderia ser minimizado se uma pessoa fosse dedicada exclusivamente a essa atividade, como relatou:

Eu precisava ter uma pessoa dedicada na empresa só a isso, porque às vezes passam lâminas que a gente passa aqui, olhou, mas não lembra de passar adiante e aí vai.

O uso das **Redes de Relacionamento** é destacado no **planejamento** no momento em que a empreendedora formalizou o Plano de Negócio com o acesso aos laços fracos por meio de professor e colegas da faculdade.

Com relação ao uso das redes na **gestão de pessoas**, verificou-se que o desafio para contratar pessoal é superado com o acesso aos **laços fracos** da rede. Sobre isso a empreendedora relatou que contata

outras agências para obter indicação de profissionais disponíveis no mercado:

Então, normalmente a gente fica aqui perguntando: você sabe de alguém? É por indicação das outras agências que vem e dizem: existe uma pessoa disponível. Então a gente chama para ver.

Quanto ao **Marketing**, a empreendedora relatou que enfrenta o desafio da concorrência acessando os **laços fortes** para captar clientes e divulgar a empresa:

A família e os amigos me ajudaram sendo meus clientes, mandando clientes, indicando, fazendo a propaganda, o boca a boca. Quando a gente começou não tinha *facebook*, era mais *orkut*, então, era mais a propaganda. Meu pai indicava.

O quadro 4 apresenta o resumo do caso 3- da Agência C

Quadro 4– Resumo do Caso 3- Agencia C

CATEGORIAS ANALÍTICAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESULTADOS
Perfil da empreendedora	Idade	31 anos;
	Idade do primeiro negócio	21 anos;
	Estado civil	Casada;
	Quantidade de filhos	1;
	Naturalidade	Aracaju-SE;
	Formação	Pós-graduada (Administração de empresas);
	Experiência anterior	Funcionária na empresa da família no setor de comércio; Funcionária de agência de viagens;
	Empreendedor na família	Pai empreendedor;
	Cursos na área gerencial	Sim;

Características da empresa	Ano de fundação	2005;
	Estrutura Organizacional	2 dois níveis hierárquicos;
	Estrutura física	Sem filial;
	Serviços prestados	Pacotes turísticos nacional com foco em resorts, locação de transporte, seguro viagens;
	Quantidade de funcionários	1 funcionário;
	Clientes	O público-alvo são pessoas de classe média-alta frequentadoras de resorts;
	Familiares na empresa	Não.
Desafios na Gestão	Desafios no planejamento	Formalização de planejamentos;
	Desafios na gestão financeira	Obter recursos financeiros: capital social e crédito;
	Desafios na gestão de pessoas	Contratar mão-de-obra; Lidar com ineficiência de funcionário;
	Desafios no marketing	Concorrência; Dedicar uma pessoa para manter as mídias atualizadas;
Uso das Redes de Relacionamento	Laços acessados e resultados obtidos no planejamento	Laços fracos – colegas da faculdade ajudou com plano de negócio;
	Laços acessados e resultados obtidos na gestão financeira	Laços fracos – ajuda da sócia com parte do capital social; Laços fracos – fornecedores ajudou com liberação de crédito e orientações nas transações financeiras;
	Laços acessados e resultados obtidos na gestão de pessoas	Laços fracos - outras agências indicam profissionais;
	Laços acessados e resultados obtidos no marketing	Laços fortes – amigos ajudam indicando clientes ou sendo os próprios clientes, pai ajuda com indicação de clientes;

Fonte: elaborado pelas autoras, 2014.

Caso 4- Agência D

A **empreendedora** tem 52 anos, é natural de Alagoas, viúva com 3 filhos adultos. Além da graduação em Psicologia, possui ainda duas pós-graduações, uma em Administração de Marketing e outra em Recursos Humanos. A empreendedora ainda procurou o SEBRAE desenvolver suas habilidades gerenciais. A primeira experiência profissional da empreendedora foi na empresa do pai. Depois que concluiu a faculdade, tentou carreira como psicóloga, mas se mudou de cidade para administrar o hotel do pai.

No que se refere às **características da empresa**, constatou-se foi fundada há 7 anos. Trata-se de uma agência especializada em turismo receptivo com atividades turísticas na região de Xingó, A empresa foi constituída inicialmente com membros da família, mas depois ficou sob a direção da empreendedora. Para a empresária trabalhar com a família é algo que sempre fez parte de sua vida e se sente confortável com isso.

Atualmente conta com quatro empregados. Possuía este mesmo quantitativo quando abriu a agência. Entre seus colaboradores existe apenas um com formação superior. Seus clientes são variados de grandes operadores a pessoas físicas. A empresa tem uma estrutura pequena, sem departamentos e todos os colaboradores ajudam em todas as atividades.

No aspecto **planejamento**, a empreendedora declarou que formalizou um Plano de Negócios antes da abertura da empresa, mas que não contou com ajuda de amigos e sim da família:

Nós preparamos sim um plano de negócio. Nós preparamos qual era a área que a gente iria atingir, qual mercado que a gente iria atingir. Nós investimos justamente nisso. Amigos? Acho que não ajudou. Só a família. Nesse mercado um é engolindo o outro aqui.

A entrevistada evidenciou em seu relato que atualmente não há planejamentos formalizados para médio ou longo prazos. A preocupação da empresária é basicamente cumprir planos de curto prazo em função das necessidades do Hotel e manter o equilíbrio financeiro da agência:

Metas. Tem que atingir isso aqui e acabou. Ninguém ajuda com planejamento. Agente aqui se ajeita. Só que assim: o hotel ele tem uma meta e essa meta a gente procura atingir. O receptivo tem que pelo menos equilibrar as contas.

No que se refere à **Área Financeira** a empreendedora afirmou que não tem dificuldade para gerenciá-la porque conta com profissional qualificado:

Não tenho dificuldade porque eu tenho meu contador. Nós temos o nosso próprio contador aqui que faz toda a contabilidade mesmo é ele.

No entanto, relatou dificuldades para equilibrar as finanças:

Tem meses aqui que o negócio pega. Eu sinceramente cheguei a um ponto de um dia de pensar em desistir...

Outro desafio enfrentado diz respeito a obtenção de recursos financeiros. Sobre isso a empreendedora relatou dificuldade em obtê-los por intermédio de bancos em razão das elevadas taxas de juros:

A questão de juros altos. O grande problema hoje para a micro é que os juros são altos para qualquer negócio. Eu tive um empréstimo que usei para comprar um carro, no início. Depois disso eu não quis mais. Mais nada! Eu ainda pago um empréstimo. É uma bola de neve, nunca acaba! E eu estou até revendo, na próxima semana vou sentar com o gerente e dizer: Meu filho, nunca acaba não, é? Entendeu? Porque você pega 14 mil e vira 50 mil. Que empréstimo é esse?!

A reclamação da empresária com relação a bancos se restringiu às políticas de juros e não relatou situações em que se sentiu discriminada pelo fato de ser mulher:

Preconceito não, isso não. Eles querem emprestar, mas a juros altos demais. Eles abrem as portas ... nunca aconteceu isso não.

Na Área de **Recursos Humanos** a dificuldade mencionada se limitou apenas à contratação de pessoal, mas ainda assim, na visão da empreendedora isso não ocorre de forma generalizada, como relatou:

Existe, dependendo de certos cargos. Hoje o mercado é muito escasso, na área de turismo.

Independente da forma de recrutamento a empreendedora não abre mão de entrevistar o candidato à vaga de emprego e submetê-lo a um contrato de experiência, como explicou:

A gente sempre tem candidato, às vezes é uma indicação, mas sempre tem uma entrevista e um período de experiência. Todos eles passaram por três meses de experiência para serem contratados. Se aprovado é contratado, se não for, tchau, tchau.

O relacionamento com seus funcionários é profissional e amistoso. A empreendedora descreveu como ocorrem as relações no dia-a-dia enaltecendo o respeito mútuo:

A gente aqui se entende. Umas bronquinhas aqui, umas ali, mas a gente se diverte muito juntos. Eles me enrolam mais do que tudo (risos). “Ô dona Kátia me deixe faltar sábado”. Eu sou flexível, mas também é o seguinte: é um ajudando o outro. Se precisar está tudo bem, se a gente ver que não tem necessidade aí é tranquilo. E a gente tem assim uma parceria, nós temos um acordo, ou a gente repõe ou a gente faz assim: se ele faltou em uma semana, em acordo na próxima semana é o outro. É assim.

Para a entrevistada, o fato de ser mulher não determina a qualidade dos relacionamentos que mantém com seus funcionários:

Acho que não. Porque tem mulher chata. Eu sou patroa chata? Não né?

No que concerne à **Área de Marketing e Vendas** a empreendedora afirmou que conhece todos os seus concorrentes e explicou que enfrentá-los é o seu grande desafio no momento, pois em sua área de atuação está ocorrendo um aumento expressivo de receptivos que atraem turísticas que dão prioridade ao preço em detrimento da qualidade:

Conheço todos os meus concorrentes. Eu acho que o grande problema é o número de receptivo está absurdamente grande aqui. Mas meu serviço é diferenciado, então não adianta eu jogar um “Venha Viver Turismo com a gente”, gastar um dinheirão aí para ser mais um. Às vezes o consumidor peca muito porque ele prefere preço a qualidade e segurança. Porque receptivo é segurança. Você tem que ter seguro, as pessoas certas, funcionários qualificados e dedicados ao cliente. É complicado, mas meu serviço é privativo, é personalizado. É o que o cliente realmente quer, o que o cliente procura. Ele monta o seu próprio roteiro.

A empreendedora entende que localmente não há necessidade de intensificar campanhas de publicidade para atrair clientes e explicou porque, em sua visão, tal ação seria um desperdício de recursos:

Para mim a questão de marketing aqui é assim: não é a questão do jeito que estar atendendo, a questão é que eu vou jogar dinheiro fora. Eu prefiro pegar esse dinheiro que eu estou jogando aqui e ir pra São Paulo, para o Rio e trazer meu cliente de lá já direto pago. Eu aqui, eu não invisto. Eu invisto lá fora.

Ao discorrer sobre a estratégia utilizada para prospectar clientes, a empreendedora explicitou que sua forma de atuação minimiza o assédio local da concorrência:

Não adianta investir aqui. Porque quando o cara chega aqui, quando os meus clientes chegam já vem com tudo pago. Porque se ele não vier com tudo pago sabe o que é que acontece, ele vai ali atravessa a rua na ali na orla e dentro do próprio hotel tem os pontos de receptivo do concorrente que ele faz assim: quanto é que sua agência lhe fez? Então faço tanto. Entendeu?

O uso das **Redes de Relacionamento** frente aos desafios da área financeira foi observado com o acesso aos laços fortes e fracos. O acesso aos **laços fracos** foi observado em duas situações: uma para obter ajuda com a administração contábil por meio do contador e na outra; recursos financeiros por meio do banco. Neste último caso, a empreendedora explicou que conseguiu o empréstimo, mas revelou arrependimento em não ter esperado por uma melhor oportunidade:

Eu só procurei empréstimo na hora da compra de um carro. Foi meio complicado. Eu consegui, mas foi uma coisa muito cara. O banco que eu queria realmente demorou muito, porque tinha projeto para analisar e outras coisas, aí enquanto isso outro banco veio tocando. Eu me arrependo de ter feito e não ter esperado.

Para vencer o desafio de conseguir o dinheiro com melhores condições de pagamento, a empreendedora explicitou que deixou de procurar por bancos e passou a acessar os **laços fortes** por meio de seus familiares:

Olhe toda fase agente precisa de um caixa, um fundo de caixa, como um suprimento de caixa. E é complicado, porque banco bota no gôgo. Minha família me ajudou muito.

E para superar a dificuldade de equilibrar as finanças em períodos de baixa a empreendedora expôs que seus **laços fortes** através dos amigos:

...penso em desistir, mas aí eu chego em São Paulo e recebo o apoio de meus amigos. Eles dizem: vamos fazer isso, fecha contratos comigo, então, não são contratos grandes, mas são contratos que dá para você sobreviver.

Não foi observado o acesso as redes frente aos desafios da gestão de pessoais, mas no **Marketing** a empreendedora explicou que algumas habilidades foram aprendidas e desenvolvidas com ajuda de seus **laços fortes**. A família como um todo, ajudou com ideias na área de marketing:

Todo mundo se ajuda. Eu e minha irmã, nós fizemos a primeira turma de pós-graduação em marketing nós fizemos juntas. Então assim, uma ajuda a outra com algumas ideias, algumas coisas assim. O nome a gente discutiu juntos, a necessidade realmente, eu meu pai e minha mãe, todos nós somos sócios no Xingó. É uma empresa familiar, então há essa necessidade discutimos. Os *slogans* foi minha mãe: “Venha Viver Turismo com agente” e “Viajar é viver”. Cada coisinha, vai um conversando com o outro e vai fazendo.

O quadro 5 apresenta o resumo do caso 3- da Agência C

Quadro 5– Resumo do Caso 4- Agencia D

CATEGORIAS ANALÍTICAS	ELEMENTOS DE ANÁLISE	RESULTADOS
Perfil da empreendedora	Idade	52 anos;
	Idade do primeiro negócio	43 anos;
	Estado civil	Viúva;
	Quantidade de filhos	3;
	Naturalidade	Alagoas;
	Formação	Pós-graduações (Administração de Marketing e Recursos Humanos);

Perfil da empreendedora	Experiência anterior	Psicóloga, Colaboradora no Hotel da família.
	Empreendedor na família	Pais empreendedores;
	Cursos na área gerencial	Sim;
Características da empresa	Ano de fundação	2006;
	Estrutura Organizacional	2 dois níveis hierárquicos;
	Estrutura física	Sem filial;
	Serviços prestados	Turismo receptivo e atividades turísticas na região de Xingó;
	Quantidade de funcionários	4 funcionários;
	Clientes	O público-alvo são operadoras e particulares;
	Familiares na empresa	Sim.
Desafios na Gestão	Desafios no planejamento	Formalização de planejamentos;
	Desafios na gestão financeira	Obter recursos financeiros; Equilibrar receitas e despesas em períodos de baixa.
	Desafios na gestão de pessoas	Contratar mão-de-obra;
	Desafios no marketing	Concorrência;
Uso das Redes de Relacionamento	Laços acessados e resultados obtidos no planejamento	No planejamento: laços fortes – família ajudou com plano de negócio;
	Laços acessados e resultados obtidos na gestão financeira	Laços fortes - amigos ajuda oferecendo contrato, família ajuda com recursos financeiros; Laços fracos - empréstimo do banco;
	Laços acessados e resultados obtidos na gestão de pessoas	-
	Laços acessados e resultados obtidos no marketing	-

Fonte: elaborado pelas autoras, 2014.

Análise comparativa dos casos

Após a descrição dos casos, procedeu-se a análise comparativa baseada nas categorias analíticas e os elementos de análise estabelecidos na metodologia. Neste item também são verificadas as diferenças e similaridades entre os casos analisados, relacionando-os, sempre que possível, com a base teórica já apresentada.

Perfil das entrevistadas

O perfil das empreendedoras de agências de viagem apresentado no Quadro 6 e foi delineado a partir dos elementos de análise: idade, naturalidade, escolaridade, estado civil, filhos, idade que começou o primeiro negócio, experiência anterior, existência de empreendedor na família e treinamento na área gerencial.

Quadro 6 – Perfil das empreendedoras de agências de viagem

CASOS	IDADE	IDADE NO 1º NEGÓCIO	NATURALIDADE	FORMAÇÃO	ESTADO CIVIL	FILHOS	EXPERIÊNCIA ANTERIOR	EMPREENDEDOR NA FAMÍLIA	TREINAMENTO GERENCIAL
Agência A	43	27	Itabi-SE	Pós-graduação (Administração de Marketing)	Casada	1	Comércio informal; Funcionária de agência de viagens; Sócia-empresária de agência de turismo.	Pai, irmão, tia	Sim
Agência B	49	18	Salvador - BA	Graduação (Ciências Contábeis)	Viúva	0	Comércio informal; Empresária de empresa de transporte; Empresária de agência de viagem.	Tios, irmãos, primos	Não
Agência C	31	21	Aracaju -SE	Pós-graduação (Administração de empresas)	Casada	1	Funcionária na empresa da família no setor de comércio; Funcionária de agência de viagens.	Pai	Sim
Agência D	52	43	Alagoas	Pós-graduações (Administração de Marketing e Recursos Humanos)	Viúva	3	Psicóloga; Colaboradora no Hotel da família.	Pais	Sim

Fonte: elaborado pelas autoras, 2014

Observou-se, entre as empreendedoras de agências deste estudo, que elas estão na faixa média de idade de 43 anos, com a mais jovem com 31 anos e a mais velha com 52 anos. Esses dados são diferentes dos apresentados pelo GEM (2013), onde se destaca a faixa de 25 a 34 anos de idade como a mais relevante quanto ao percentual de empreendedores no Brasil. Quando se observou a idade com que as empreendedoras iniciaram o primeiro negócio, a média encontrada foi de 27 anos, com a mais nova com 18 anos e a mais velha com 43 anos.

O estado civil é diversificado entre as empreendedoras de agências. Existem mulheres casadas e viúvas, sendo que apenas uma delas não possui filhos. No tocante à naturalidade, observou-se entre as entrevistadas que apenas a empreendedora da agência C estabeleceu o negócio na própria cidade de origem. A escolaridade das quatro empreendedoras analisadas é elevada, semelhante a resultados encontrados em outros estudos (VALE, SERAFIM, 2010). Observou-se ainda que entre as pós-graduadas, houve a preocupação com o desenvolvimento de habilidades gerenciais através de cursos específicos. Sendo assim, a busca pelo aprendizado que também é uma característica das empreendedoras desta pesquisa e também foi observado em outras, como a de Ducci e Teixeira (2010).

Apenas uma empreendedora não possuía experiência profissional anterior relacionada a agência de viagens, mas ao setor hoteleiro. Entre as entrevistadas, observou-se a existência de empreendedores na família como avós, pais, irmãos, tios, primos e marido. Esse resultado remete aos estudos de Vale e Serafim (2010, p.13) que encontrou entre empreendedoras “certa tradição familiar na área de negócios”. No entanto, foi possível identificar a principal referência familiar para essas mulheres, pois se excetuando um caso, as demais enalteceram a figura paterna como exemplo e inspiração em suas vidas.

Características dos Empreendimentos

As características das agências de viagens são apresentadas no Quadro 7 detalhadas nos elementos de análise: ano de fundação, estrutura organizacional, estrutura física, serviços, quantidade de empregados, clientes, presença de familiares na empresa.

Quadro 7 – Características das empresas

CASOS	ANO DE FUNDAÇÃO	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	ESTRUTURA FÍSICA	SERVIÇOS	QUANTIDADE DE EMPREGOS	CLIENTES	FAMILIARES NA EMPRESA
Agência A	2005	3 níveis hierárquicos	Sem filial	Não há um foco específico	20	Sem público alvo	Sim
Agência B	2011	2 níveis hierárquicos	Sem filial	Pacotes turísticos nacional e internacional com foco na Disney, consultoria em viagens	2	Diversificado com foco no público adulto	Não
Agência C	2005	2 níveis hierárquicos	Sem filial	Pacotes turísticos nacional com foco em resorts, locação de transporte, seguro viagens	1	Pessoas de classe média-alta frequentadoras de resorts	Não
Agência D	2006	2 níveis hierárquicos	Sem filial	Turismo receptivo e atividades turísticas na região de Xingó	4	Operadoras e particulares	Sim

Fonte: elaborado pelas autoras, 2014.

Observa-se no Quadro 7 que as agências que participaram desta pesquisa são empreendimentos recentes, duas foram criadas em 2005 e, a mais recente, em 2011. 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 as Agências A, C e D, são empresas estabelecidas enquanto que as Agências B é empreendimento inicial.

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 entre 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 apenas a agência A tem estrutura organizacional com até três níveis hierárquicos, as demais são muito simples. Esse resultado é coerente com o estudo de Teixeira (2005), que em pesquisa realizada no setor hoteleiro de Sergipe, também verificou que esses estabelecimentos possuíam uma estrutura organizacional simples com no máximo 3 níveis hierárquicos.

Apenas na Agência A um gerente foi contratado para auxiliar nas funções administrativa e financeira. 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 Agência A procura atender a todos os públicos e todos os destinos; a Agência B tem como destino principal a Disney, mas a empreendedora atende preferencialmente adultos; a Agência C é especializada em venda de pacotes para Resorts em âmbito nacional e foca nas classes média e alta; por último a Agência D atua com turismo receptivo e seus clientes são operadores e particulares que desejam serviços personalizados.

Observou-se também que as Agências C e D diferentemente das demais empreendedoras, constituíram o negócio com sócios. Na Agência C a empreendedora se uniu a uma ex-colega de enquanto que na agência D a sociedade foi rateada entre a empreendedora, filhas e sobrinha, no entanto, neste último caso, apenas a empreendedora efetivamente desenvolve atividades na empresa.

No que se refere à participação de familiares nas atividades, duas empreendedoras administram o empreendimento com ajuda de parentes e destacaram a como fatores positivos a confiança e a segurança que se engendra desses relacionamentos; como aspecto negativo apenas uma destacou problemas advindos da dificuldade em delimitar a vida pessoal da profissional.

Desafios na Gestão e Uso das Redes de Relacionamento

Buscou-se analisar comparativamente nos quatro casos quais os desafios existentes no planejamento, nas áreas: financeira, de recursos humanos e marketing e vendas e também como foram usadas as redes de relacionamento para cada um desses desafios.

Os resultados da análise do planejamento estão resumidos no quadro 8 e foram obtidos a partir dos elementos de análise: existência do plano de negócio e existência de planejamento atual, aditados aos resultados obtidos do acesso aos laços fortes e fracos.

Quadro 8 – Os desafios no planejamento e o uso das redes de relacionamento

CASOS	EXISTÊNCIA DE PLANEJAMENTO		USO DAS REDES DE RELACIONAMENTO	
	PLANO DE NEGÓCIO	ESTRATÉGICO	LAÇOS ACESSADOS	RESULTADOS OBTIDOS
Agência A	Não	Estratégico e plano de marketing	Laços fracos: SEBRAE	SEBRAE ajudou com a formalização dos planejamentos
Agência B	Não	Planejamento de curto prazo – atingimento de metas operacionais	Não usou	-
Agência C	Sim	Não faz	Laços fracos: colegas de faculdade	Colegas de faculdade ajudaram a formatar o Plano de Negócio
Agência D	Sim	Planejamento de curto prazo – atingimento de metas operacionais	Laços fortes: família	Ajuda da família na formulação do Plano de Negócio;

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2014.

Com relação à existência de planejamento antes de abrir o negócio, verificou-se que nas agências C e D houve a formatação de plano de negócios. Nesse aspecto o presente estudo divergiu com os encontrados por Teixeira (2012) que ao analisar o processo de criação de negócios de agências de viagem e turismo no Paraná, verificou que nenhum dos empresários realizou o plano de negócio naquele Estado. O planejamento parece ser uma prática entre as empreendedoras, mesmo para aquelas que antes da abertura da empresa não elaborou o Plano de Negócio. No entanto, as Agências B e D fazem apenas planejamentos de curto prazo contemplando o cumprimento de metas operacionais de vendas, sem existir um planejamento estratégico para nortear essas ações, indicando um estilo de gestão imediatista.

Com relação ao uso das **redes de relacionamento** frente aos desafios identificados, verificou-se que as redes foram fundamentais para superá-los. No que se refere ao **planejamento**, chama atenção o fato de que apenas uma das empreendedoras acessou os **laços fortes** e que os **laços fracos** foram acessados por meio do SEBRAE e colegas de faculdade. Os resultados da área financeira seguem apresentados no Quadro 9 e foram obtidos a partir dos elementos de análise: desafios na gestão da **área financeira** e discriminação em instituições financeira.

Quadro 9 – Os desafios na área Financeira e o uso das redes de relacionamento

CASOS	DESAFIOS ENFRENTADOS	USO DAS REDES DE RELACIONAMENTO	
		LAÇOS ACESSADOS	RESULTADOS OBTIDOS
Agência A	Obter recursos financeiros: empréstimo, crédito;	Laços fracos: Fornecedores Laços fortes: irmão	Irmão ajudou com empréstimo; Fornecedores ajudaram com liberação de crédito; SEBRAE ajudou com 80% do valor da consultoria contratada;
Agência B	Fazer análise financeira	Laços fortes: mãe	Obtenção de recursos financeiros

Agência C	Obter capital social e crédito;	Laços fracos: sócia e fornecedores	Ajuda da sócia com parte do capital social; Ajuda de fornecedores com liberação de crédito e orientações nas transações financeiras.
Agência D	Obter recursos financeiros; Equilibrar receitas e despesas em períodos de baixa	Laços fortes: família e amigos; Laços fracos: banco	Amigos ajuda o f e r e c e m contratos; Ajuda da família com recursos financeiros; Empréstimo do banco

Fonte: elaborado pelas autoras, 2014

Na **Gestão Financeira**, destacam-se as agências A, C e D por apresentarem como maiores desafios à obtenção de recursos financeiros, a exemplo de empréstimos, financiamentos, crédito e capital social. Dificuldades para captar recursos financeiros também foram encontradas nos estudos de Jonathan (2003) e Machado, Barros e Palhano (2003).

O segundo maior desafio enfrentado pelas empreendedoras é equilibrar as finanças em períodos de baixa ou instabilidade econômica, e nesse aspecto é destacada a agência D, ressaltando que enfrenta concomitantemente os dois problemas. De forma isolada foi identificado também como desafio no caso Agência B saber analisar os dados financeiros.

Com relação a uma possível **discriminação** por parte de instituições bancárias, as empreendedoras não relataram tal problema, resultado diferente do encontrado em Machado (2012) que, de forma semelhante ao GEM, encontrou em seu estudo, relatos de mulheres, que no início do negócio, sentiram-se desrespeitadas por parte de gerentes de bancos.

Na **área financeira**, verificou-se que apenas na agência B acessou somente os laços fortes enquanto que a agência C acessou somente os laços fracos. As agências A e D acessaram as redes de laços fortes e laços fracos concomitantemente. Nesse aspecto, o estudo corrobora com Mizumoto et al (2008) asseverando que os laços familiares podem proporcionar ao empreendedor o acesso a recursos financeiros a um baixo custo.

Os resultados da área de recursos humanos seguem apresentados no Quadro 10 e foram obtidos a partir do elemento de dificuldades na gestão de pessoas, com o uso das redes.

Quadro 10 – Desafios na área de recursos humanos e o uso das redes de relacionamento

CASOS	DESAFIOS ENFRENTADOS	USO DAS REDES DE RELACIONAMENTO	
		LAÇOS ACESSADOS	RESULTADOS OBTIDOS
Agência A	Contratar mão-de-obra qualificada; Lidar com conflitos interpessoais.	Laços fracos: CIEE e faculdades	CIEE e faculdades indicam funcionários
Agência B	Contratar mão-de-obra qualificada; Lidar com funcionário que não executa a tarefa conforme sua orientação; Lidar com funcionário que leva problemas pessoais para o trabalho;	Laços fortes: amigos	Amigos indicaram funcionários
Agência C	Contratar mão-de-obra; Gestão de Pessoas: Lidar com ineficiência de funcionário	Laços fracos: Agência de viagens	Outras agências indicam profissionais
Agência D	Contratar mão-de-obra;	-	-

Fonte: Elaborado pelas autoras, 2014

Chama atenção o fato de que todas as empreendedoras afirmaram enfrentar dificuldades para a contratação de mão-de-obra qualificada. Verifica-se que a dificuldade apresentada também foi encontrada no estudo de Barbosa et. al, (2011) que buscou conhecer o estilo de gestão feminina de empreendedoras sergipanas. O segundo desafio diz respeito às questões específicas relacionadas à liderança. Trata-se da dificuldade que as empreendedoras têm de fazer com que seus funcionários executem a tarefa conforme suas orientações. Em adição, foram identificadas dificuldades pontuais. A empreendedora da agência A destacou a dificuldade reside em lidar com conflitos interpessoais, a da agência B ressaltou o desafio de lidar com funcionário frustrado, e por fim, a da agência C enfrenta dificuldade em lidar com a ineficiência de funcionários.

No que se refere a percepção de serem mulheres, verificou-se que apenas no caso da Agência D, tal condição foi indiferente. Nos demais casos, as empreendedoras acreditam que ser mulher facilita o relacionamento com seus funcionários. As empreendedoras são destemidas, autoconfiantes, autorrealizadas e apaixonadas pelo o que fazem (JONATHAN, 2005). Aditando-se esses predicativos, as empreendedoras do presente estudo desatacaram que mulheres inerentemente são: amigas, carismáticas, facilmente adaptáveis as novas necessidades do ambiente, flexíveis e sensíveis. Sendo estas últimas quatro características destacadas também por Gomes, Santana e Araújo (2009) que ainda enalteceu o senso de cooperação feminina.

Com relação à área de **recursos humanos**, foram igualmente acessadas as redes de laços forte e fracos. Dos **laços fracos** a ajuda foi recebida de funcionários, Centro de Integração Escola-Empresa – CIEEE e Faculdades. Em se tratando dos **laços fortes** a ajuda ocorreu por meio de amigos e agências que indicaram profissionais disponíveis no mercado.

Com relação à **gestão de marketing**, buscou-se verificar quais os maiores desafios enfrentados com o uso das redes de relacionamento. Com os dados obtidos foi elaborado o Quadro 11 que segue.

Quadro 11 – Desafios na área de marketing e o uso das redes de relacionamento

CASOS	DESAFIOS ENFRENTADOS	USO DAS REDES DE RELACIONAMENTO	
		LAÇOS ACESSADOS	RESULTADOS OBTIDOS
Agência A	Mudança da logomarca; Promover campanha de publicidade e propaganda;	Laços fortes: sobrinho	Trabalho de criação e Design
Agência B	Formatação do Plano de Marketing;	Laços fracos: profissionais de marketing; Laços fortes: irmão	Profissionais ajudam com divulgação; Irmão ajudou com o primeiro cliente

Agência C	Concorrência; Dedicar uma pessoa para manter as mídias atualizadas;	Laços fortes: pai e amigos	Amigos ajudam indicando clientes ou sendo os próprios clientes; Pai ajuda com indicação de clientes.
Agência D	Concorrência	-	-

Fonte: elaborado pelas autoras, 2014.

O maior desafio enfrentado pelas empreendedoras na área de marketing está relacionado à divulgação da empresa e dos serviços e à concorrência. A empreendedora da Agência A, apesar de ser empreendedora estabelecida, destacou a necessidade de investir em campanhas após a mudança que está promovendo na logomarca da empresa. Na Agência C é desafio é manter as mídias eletrônicas ou impressas atualizadas e alinhadas com o perfil de seus clientes.

Frente aos desafios do **marketing** verificou-se que os laços fortes foram fundamentais principalmente na obtenção dos primeiros clientes. Sobre isso, vale destacar que a literatura aponta que mulheres, mais que homens, tendem a buscar clientes em sua própria família (FERREIRA, 2012). Ratificando essa afirmação Vale, Serafim e Teodósio (2010) aferiu que mulheres encontram a maior proporção de clientes em seus grupos de amigos ou conhecidos.

Conclusões

Este estudo procurou identificar os maiores desafios enfrentados pelas empreendedoras de agências de viagens no planejamento e gestão de seus negócios e também verificar como utilizam suas redes de relacionamento para superar esses desafios.

Com relação ao planejamento antes de abrir seus negócios, observou-se que nem sempre ocorreu nos casos estudados, no entanto o planejamento operacional, de curto prazo, foi mais frequente e utilizado por quase todas as entrevistadas. Para a realização desse planejamento, as empreendedoras acessaram seus laços fortes como os familiares, mas também foi utilizado o SEBRAE e colegas da faculdade, como laços fracos.

Sendo assim verificou-se que, àquelas empreendedoras

que se utilizaram do planejamento corretamente e que desenvolveram equipes eficientes, podem delegar e confiar em seus funcionários, podendo desse modo se aproximar do ponto de equilíbrio da tríade trabalho-família-vida pessoal. Verificou-se que a única empreendedora que realizou o planejamento estratégico, o fez acessando os laços fracos, o que enaltece a importância desses laços para o futuro da empresa.

Quando se observa as dificuldades financeiras enfrentadas por essas empreendedoras, são destacadas as dificuldades para obter recursos financeiros e crédito. Nesse sentido, todas as empreendedoras reclamaram dos juros altos dos bancos, no entanto, não foi apontado que tenham sofrido discriminação por parte de gerentes, por serem mulheres. Além dessa dificuldade, foi também relatada a dificuldade que sentem para fazer a gestão financeira dos seus negócios, como por exemplo, fazer a análise dos resultados financeiros e equilibrar receitas e despesas em períodos de baixa estação. Chamou atenção o fato que tanto os laços fortes como fracos foram acessados, mas que quando se trata de empréstimos, o aporte dos laços fortes de familiares e amigos são mais utilizados pelas empreendedoras.

Com relação à gestão de pessoas, as maiores dificuldades encontradas pelas empreendedoras consistiram na contratação de mão-de-obra qualificada e também no gerenciamento de conflitos decorrentes das relações interpessoais. Mesmo admitindo as dificuldades em administrar os empregados, as empreendedoras entendem que o fato de ser mulher facilita essas relações interpessoais. Os laços fortes e fracos foram acessados para a contratação de pessoas.

No que concerne ao **marketing e vendas**, o maior desafio enfrentado pelas empreendedoras são as ações de marketing para a divulgação dos serviços que promovessem maior visibilidade à empresa. Outro desafio destacado foi a concorrência, que se mostra acirrada, na visão das empreendedoras. Observa-se de novo que os laços fortes foram os mais acessados para superar essas dificuldades com destaque para familiares e amigos. Somente uma agência contou com o suporte de profissionais de marketing, possivelmente pelo seu alto custo.

De forma geral, observa-se que as dificuldades enfrentadas pelas empreendedoras deste estudo são diversas e que, para superar essas dificuldades, contam sempre com o apoio das suas redes de relacionamentos, especialmente dos familiares e amigos.

Este estudo tem como limitação principal a decorrente da adoção do método de estudo de casos, que é a impossibilidade de generalização dos resultados para outras empresas. Como destaca Yin (2010), a lógica de amostragem não se aplica em estudos de casos e, portanto, não é possível a generalização estatística. Dessa forma, destaca esse autor, os estudos de caso não visam a generalização estatística, mas sim a analítica, onde se adota uma teoria já existente como modelo com a qual são comparados os resultados empíricos obtidos no estudo de caso.

Referências

- ALDRICH, H.; REESE, P.R.; DUBINI, P. **Woman on the verge of breakthrough: networking among entrepreneurs in the United States and Italy**. Entrepreneurship and Regional Development, p. 339-355, 1989.
- ALMEIDA, I. C; GOMES, A. F. Comportamento estratégico de mulheres empresárias: estudo baseado na tipologia de Miles e Snow. In: Encontro da ANPAD,35, Rio de Janeiro. 2011. **Anais...RJ**: ANPAD,2011.
- ATELJEVIC, J; PAGE, S. Introdução. In: ATELJEVIC, J; PAGE,S.J;ALMEIDA, M.V (Org.). **Turismo e empreendedorismo**. Tradução Andréa Kogan Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. p. XII-XVII.
- BARBOSA, F.C; CARVALHO, [C.F.de](#); SIMÕES, G. M.M; TEIXEIRA, R.M. Empreendedorismo feminino e o estilo de gestão feminina: estudo de casos múltiplos com empreendedoras na cidade de Aracaju – Sergipe. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. Campo Limpo Paulista. v.5, n.2, p.124-141. 2011.
- BIRLEY, S. The role of networks in the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, v.1., n.1, p. 107-117, 1985
- DUCCI; N. P. C ; TEIXEIRA, R.M. Articulação de Redes Sociais por Empreendedores na Formação do Capital Social: um estudo de caso de uma empresa do setor de turismo do interior do Paraná. **Turismo em Análise**, v. 21, n. 1, p: 165-189, 2010.
- EISENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**. v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FERREIRA, J. M.; NOGUEIRA, E. E. S. Mulheres e suas histórias: razão, sensibilidade e subjetividade no empreendedorismo feminino. **Revista Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 17, n. 4, p. 398-417, ago. 2013.
- GEM. **Global Entrepreneurial Monitor: O Empreendedorismo no Brasil**. 2012. Curitiba: IBPQ/SEBRAE, 2012
- GEM - **Global Entrepreneurship Monitor**. “O Empreendedorismo no Brasil. 2013.” Curitiba: IBPQ/SEBRAE, 2013.
- GOMES, A. F; SANTANTA, W. G. P; ARAÚJO, U. P. Empreendedorismo Feminino: O Estado-da-arte. In: ENANPAD- Encontro Nacional da ANPAD, 33, São Paulo. **Anais...RJ**: ANPAD 2009.
- GOUVÊA, A. B. C. T.; SILVEIRA, A.; MACHADO. H. P. V. Mulheres empreendedoras: compreensões do empreendedorismo e do exercício do papel desempenhado por homens e mulheres em organizações. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 2, n.2, p. 32-54, 2013.
- IBGE. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=se>. Acesso em 19/05/2015.
- JONATHAN, E. G.. Mulheres Empreendedoras: Medos, Conquistas e Qualidade de Vida. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v.10, n.3, p. 373-382, 2005.
- 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.
- LACERDA, Ricardo . Disponível em <http://cenariosdesenvolvimento.blogspot.com/>. Acesso em 19/05/2015.
- LACERDA, Ricardo. **Economia Sergipana Contemporânea**. Aracaju: Editora Diário Oficial de Sergipe, 2010.
- MACHADO, H. V. Tendências do comportamento gerencial da mulher empreendedora. In: ENANPAD-Encontro Nacional da ANPAD. 23, 1999. Foz do Iguaçu: **Anais...** PR: ANPAD, 1999.
- MACHADO, H. V. **Identidades de mulheres empreendedoras**. Maringá: Eduem, 2009.
- MACHADO, F. B. Dilemas de Mulheres Empreendedoras em Empresas Inovadoras

Nascentes. In: ENANPAD-Encontro Nacional da ANPAD, 36. 2012. **Anais...** RJ: ANPAD: 2012.

LEAL, L. E. B. B; MACHADO, H.V. Efeitos da participação de empreendedoras em associações de mulheres de negócios no estado do Paraná. **Revista do Desenvolvimento Regional**, v. 17, n. 1 (2012).

MACHADO, H. P.V; BARROS, G.V. DE; PALHANO, D. Y.M. Conhecendo a Empreendedora norte paranaense: perfil, porte das empresas e dificuldades de gerenciamento. In: EGEPE- Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 3. 2003, Brasília. **Anais...** Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 171-197.

MACHADO, H.V; JESUS, M.F. Efeitos da participação de mulheres em redes sociais: um estudo em um conselho de mulheres executivas. **Revista Economia & Gestão**, v. 10, n. 24, set/dez. 2010.

MANOLOVA, T.S; BRUSH, C.G; EDELMAN, L.F. What do women entrepreneurs want? **Strategic Change**, v. 17, n.3/4, p.69, 2008.

OECD. Les femmes entrepreneurs à la tête de PME: pour une participation dynamique à la mondialisation et à l'économie fondée sur le savoir. 29-30 nov. Paris. 2000.

TONGE, J. Barriers to networking for women in a UK professional service. **Gender in Management**, v. 23, n. 7, p. 484-505, 2008.

SEBRAE- **Anuário das Mulheres Empreendedoras e Trabalhadoras em Micro e Pequenas Empresas**. SEBRAE/DIEESE, 2013.

SEBRAE (Org.) Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013. 6. ed. /

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, Brasília, DF; DIEESE, 2013.

VALE, G.M.V; SERAFIM, A.C.F. *Embeddeness*, Empreendedorismo e Gênero: Desafios para Tornar Forte o Sexo Frágil. In: ENANPAD-Encontro Nacional da ANPAD, 34, 2010. **Anais...**RJ: ANPAD: 2010.

VALE, G. M. V.; SERAFIM, A.C.F.; TEODÓSIO, A.S.C. Gênero, Imersão e Empreendedorismo: Sexo Frágil, Laços Fortes? **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, 2011, v.15, n.4, pp. 631-649.

WTTC - World Travel & Tourism Council.

Economic Impact of Travel & Tourism 2013 Annual Update: Summary. Out. 2013. Disponível em: <<http://www.wttc.org/research/economic-impact-research/>>. Acesso em: 04 nov. 2013.

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.

TEIXEIRA, R.M. O Processo de Criação de Novos Negócios em Turismo: estudo de casos múltiplos em agências de viagens em Curitiba, Paraná. **Turismo em Análise**, v. 23, n. 2, agosto 2012.

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