

Empreendedorismo em Turismo e o Processo Empreendedor: Estudo de Casos Múltiplos em Agências de Viagens em Curitiba, Paraná

Rivanda Meira Teixeira ¹

Resumo

O objetivo deste estudo foi analisar o processo de criação de negócios identificando os estágios de iniciação, preparação, *start up* e consolidação em quatro agências de viagens localizadas em Curitiba, Paraná. Foi adotado o modelo teórico de referência de quatro estágios de Borges, Simard e Fillion (2005). O método de pesquisa utilizado foi o estudo de caso múltiplo, e as evidências foram coletadas através de entrevistas pessoais semiestruturadas com os empreendedores. Observou-se que os negócios iniciaram informalmente e também percebeu-se que os empreendedores não possuíam informações sobre o setor. Na preparação do negócio, constatou-se que, apesar do apoio gratuito oferecido pelo SEBRAE, os empresários iniciam seus empreendimentos sem realizar o plano de negócios. A consolidação do negócio foi o estágio mais difícil para todos os empreendedores pois tiveram de lidar com problemas de sazonalidade e dificuldade de gerenciar o fluxo de caixa entre os períodos de alta e baixa estação. Além disso, os empreendedores apontam grande dificuldade em conciliar a vida pessoal e o negócio. No entanto, apesar das dificuldades enfrentadas, afirmaram que a atividade empresarial é compensadora, em função do retorno financeiro e da satisfação pessoal com o que fazem.

Palavras-chave: Empreendedorismo em turismo. Processo empreendedor. Criação de negócios.

Introdução

Apesar da relevância econômica e social do turismo e do expressivo número de novos negócios que são iniciados a cada ano nesse setor, poucos estudos no Brasil se voltam para o empreendedorismo no turismo. O setor turístico se apresenta, afirma Morrison (2004), como um setor de grande potencial para a materialização de novos empreendimentos. Os empreendedores avaliam a viabilidade de entrada em um determinado setor econômico, comparando as oportunidades e baseando-se em uma série de critérios econômicos e sociais. O que parece especial a respeito da indústria do turismo, argumentam Lockyer e Morrison (1999), é que este setor tem um forte apelo para aqueles indivíduos que buscam uma combinação de atividades domésticas, de lazer e comerciais.

Os estudos sobre o empreendedorismo no Brasil têm ampliado sua relevância após a constatação da sua extensão e do seu significado para o desenvolvimento econômico e social do país. Segundo o relatório *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM 2010), no Brasil, a Taxa de Empreendedorismo em Estágio Inicial (TEA) de 2010 foi de 17,5%, a maior desde que a pesquisa

¹ Universidade Federal de Sergipe

GEM é realizada no país, demonstrando a tendência de crescimento da atividade empreendedora. Considerando a população adulta brasileira de 120 milhões de pessoas, isto representa que 21,1 milhões de brasileiros estavam à frente de atividades empreendedoras no ano. Motivada por esse contexto, este estudo definiu como objetivo geral analisar o processo de criação de negócios identificando os estágios de iniciação, preparação, *start up* e consolidação em quatro agências de viagens localizadas em Curitiba, Paraná. O modelo teórico de quatro estágios adotado como referência é o de Borges, Simard e Filion (2005), que identifica os estágios e as atividades que ocorrem na criação de novos negócios.

1. Empreendedorismo e o Processo Empreendedor

Entre diversos pesquisadores há concordância em que os pioneiros no campo de empreendedorismo teriam sido o economista Joseph Schumpeter, que lançou o campo do empreendedorismo, associando-o claramente à inovação, através de sua obra “Teoria do Desenvolvimento econômico” em 1911. Suas idéias sobre inovação foram as que mais influenciaram os estudos de empreendedorismo (FILION, 1999). Vários estudiosos de diversas áreas de conhecimento se interessam pelo empreendedorismo, entre eles destacam-se psicólogos, sociólogos e outros especialistas do comportamento humano como McClelland que trouxe a maior contribuição da ciência do comportamento para o empreendedorismo quando afirma que as pessoas com alto desejo de realização tendem a dedicar mais tempo a tarefas desafiadoras e que envolvem riscos moderados (FILION, 1999).

O conceito de Gartner (1985) resume empreendedorismo à criação de novas organizações e apresenta outras dimensões além do papel do indivíduo no processo de empreender. A criação de novas organizações, segundo Liao e Welsch (2002) tornou-se recentemente no novo enfoque das pesquisas sobre empreendedorismo. Autores como Reynolds e Miller (1992) argumentam que, apesar do crescimento nesta área, existem poucos estudos explorando o processo de criação de negócios, principalmente estudos empíricos que se voltem para o processo de gestação, isso quer dizer, do período da concepção ao nascimento de uma nova empresa. Borges, Simard e Filion (2005), assim como Gartner (1985), acreditam que também o empreendedor, o processo de criação, o novo negócio e o ambiente, devem ser levados em conta em qualquer estudo sobre criação de negócios. Na pesquisa realizada por estes autores no Canadá sobre este tema foram observados

detalhadamente os estágios e as atividades do processo de criação, os fatores de sucesso, as dificuldades encontradas pelos empreendedores, os recursos necessários para a iniciação, o plano de negócios e a oportunidade do negócio. Para alcançar os propósitos do estudo, o processo de criação foi dividido em quatro estágios, de acordo com o quadro 01.

Quadro 01 – Modelo de estágios e atividades do processo de criação de negócios

Estágio	Iniciação	Design e Preparação	Start-up	Consolidação
Atividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação da oportunidade de negócio. 2. Reflexão e desenvolvimento da idéia do negócio. 3. Decisão de criar o negócio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Plano de negócios. 2. Pesquisa de mercado. 3. Captação de recursos financeiros 4. Equipe 5. Registro da marca e/ou patente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporação legal do negócio. 2. Dedicção ao projeto. 3. Organização das instalações e equipamentos. 4. Desenvolvimento do primeiro produto ou serviço. 5. Contratação de empregados. 6. Primeiras vendas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Atividades de marketing/vendas 2. Break-even 3. Planejamento formal. 4. Administração do negócio.

Fonte: Borges, Simard, Filion (2005, p.3).

2. Empreendedorismo em Turismo

Entre os estudos que analisaram as características dos empreendedores do setor turístico, merecem destaque os clássicos de Glancey e Pettigrew (1997), o de Lerner e Haber (2000) e o de Shivas (2001). Dentre as principais características dos empreendedores desses estudos destaca-se a experiência anterior como gerentes ou supervisores e nível educacional era alto, além disso identificaram a existência de motivações relacionadas ao estilo de vida (*life styles motives*) entre empreendedores do setor.

Morrison, Rimmington e Williams (1999) destacam que os negócios no setor turístico são frequentemente iniciados por aqueles que buscam um estilo de vida no qual as necessidades da família, a renda e o modo de vida estejam equilibrados. Shaw e Williams (1998), por sua vez, discutem que empreendedores motivados para o estilo de vida geralmente não são orientados para os objetivos econômicos do negócio e aceitam manter negócios com lucros abaixo do desejado. O único estudo que abordou o processo empreendedor em turismo foi o de Haber e Reichel (2007) fundamentado na Visão Baseada em Recursos (RBV), examinou empiricamente no contexto da indústria do turismo, usando um modelo integrado combinando o processo empreendedor com acumulação de recursos.

No Brasil, os estudos sobre o empreendedorismo em turismo são muito escassos. O desenvolvimento dos empreendedores em empresas de pequeno porte do setor hoteleiro foi analisado no estudo de Teixeira e Morrison (2004) com cerca de trinta proprietários de hotéis de pequeno porte. Foi focado o processo de aprendizagem por meio da análise das competências percebidas como necessárias ao desempenho dos negócios, as necessidades de treinamento e de aprendizagem e, além disso, como as redes de relacionamento interferem no processo. Sob a ótica do comportamento empreendedor, Barros e Moreira (2005) analisam a organização produtiva de MPEs atuantes no segmento turístico da região de Canoa Quebrada-CE. As competências empreendedoras dos proprietários de hotéis foram exploradas no estudo de Honna e Teixeira (2008), baseado em referencial teórico de Fleury e Fleury (2001) e Zarifian (2001) e no modelo de competências empreendedoras elaborado a partir de Man e Lau (2000) e Cooley. As principais conclusões deste trabalho mostram que não é possível afirmar que todos os empreendedores apresentem uniformidade em relação à caracterização de suas competências, em função da complexidade da análise e variação dos perfis profissionais e pessoais, experiências, histórias de vida, ambientes em que estão inseridos, características dos empreendimentos, diferentes ciclos de vida das empresas, mercados, estratégias e posicionamentos de mercado.

3. Metodologia

Este estudo pode ser classificado como exploratório, por investigar um campo que pode ser considerado em estágio teórico inicial, que é o empreendedorismo em turismo. Como afirmam Saunders, Lewis e Thornhill (2000), os estudos exploratórios buscam responder à pergunta: o que está acontecendo? O método de pesquisa utilizado é o estudo de caso múltiplo. Yin (2005, p.73) afirma que, em estudos de casos múltiplos, uma questão a ser definida é o número de casos necessários ou suficientes para o estudo a ser realizado. Sua orientação é que, como não deve ser adotada uma lógica de amostragem, os critérios típicos adotados em relação ao tamanho da amostra também se tornam irrelevantes. Segundo Einsenhardt (1989), um número ideal para estudo de casos múltiplos ficaria entre quatro e dez casos. Abaixo disso, considera que seria difícil gerar uma teoria mais complexa ou ainda sua base empírica poderia não ser convincente. Este estudo analisa quatro casos de agências de viagens localizadas em Curitiba.

As evidências desse estudo foram coletadas através de entrevistas pessoais semiestruturadas com os empreendedores dessas empresas através de roteiro de entrevistas. Foram escolhidos os

empreendedores que iniciaram os seus negócios e que ainda os estejam gerenciando, para que sua experiência de todo o processo de criação do negócio fosse relatada. As categorias analíticas adotadas neste estudo foram baseadas nas etapas e nas atividades do modelo processo de criação de negócios de Borges, Simard, Filion (2005, p.3):

4 Análise dos Dados

Inicialmente são apresentadas as características dos empreendimentos e o perfil dos empreendedores, seguida pela descrição de cada estágio do modelo do estudo.

4.1. Características das agências de viagens

As agências de viagem analisadas neste estudo são de micro porte e apenas uma contratou um empregado. A gestão dos negócios é realizada pelos dois sócios em três agências e, na agência 01, a condução do negócio é feita apenas pelo empreendedor, que teve um sócio quando iniciou o empreendimento, mas depois acabou a sociedade. São empresas recentemente criadas, e apenas a agência 01 atua no mercado há cinco anos. A maioria dos clientes é de turista de lazer e duas agências também vendem seus serviços a empresas privadas como a venda de passagem e a reserva de hotéis. A agência 01 oferta maior variedade de serviços e a agência 03 é a única que oferece serviços diferenciados das demais, pois praticamente só vende intercâmbios no exterior.

4.2. Perfil dos Empreendedores

Observa-se que participação feminina e masculina é a mesma entre os empreendedores das agências de viagens de Curitiba, 50% dos entrevistados são do sexo masculino e 50% do sexo feminino. Os empreendedores são jovens, apenas um deles tem 44 anos, e todos têm escolaridade superior. Estes dados corroboram os resultados de outros estudos (BARBOSA E TEIXEIRA, 1997, TEIXEIRA, 2005 E TEIXEIRA 2010) realizados com empreendedores do setor turístico que mostram que a maioria era jovem e tinha formação superior.

Para o empreendedor da agência 01, a motivação de se tornar empresário surgiu enquanto trabalhava em um banco, e um grupo de amigos pediu que fosse com eles como companhia para a Itália, pois era descendente de italianos, falava bem a língua e conhecia o país. Viu então uma oportunidade de negócios na organização de grupos para a Itália. Já a empreendedora da agência 02 viu a criação do negócio como uma possibilidade de ampliar sua renda e foi atraída pela

flexibilidade de horário, pois podia continuar sua atividade docente, sua principal fonte de renda. Além disso, percebeu que era interessante aliar a teoria à prática, uma vez que leciona agenciamento turístico. A empreendedora da agência 03 viu na criação do próprio negócio a única saída para seu crescimento.

Para o empreendedor da agência 04, a motivação principal foi a busca de maior renda, já que o salário que recebia quando era empregado de um hotel era muito baixo. Essas motivações encontram respaldo nos estudos de Morrison (2001), que, ao discutir sobre modelo de motivação que combinava as características e o ambiente pessoal do empreendedor, os seus objetivos e forças ambientais. Observou-se que dois dos empreendedores tem outras fontes de renda e que apenas uma dos três empreendedores não é dedicada integralmente à agência e sua sócia que cuida do negócio enquanto ela leciona.

4.3 Estágio de Iniciação

As principais atividades desenvolvidas pelos quatro empreendedores durante o estágio de iniciação do negócio foram: identificação da oportunidade de negócio, reflexão e desenvolvimento da ideia do negócio e decisão de criar o negócio. O empreendedor da agência 01 planejou por apenas seis meses antes de iniciar o seu negócio e contou com a experiência do ex-sócio que era funcionário de companhia aérea e tinha experiência prática na venda de passagens aéreas. A ideia do negócio surgiu informalmente quando os amigos pediram que os levasse à Itália e, logo após levar o primeiro grupo, viu que existia potencial lucrativo nesta atividade. Resolveu criar uma agência de viagens porque consegue aliar muitas coisas: gosta de viajar, considera que tem paciência com as pessoas e não via muito futuro na sua profissão de bancário. Destaca como competências essenciais o conhecimento de línguas e dos sistemas aéreos além de paciência. Para este empreendedor, a principal dificuldade no estágio inicial do seu negócio foi a falta de informações sobre o setor, pois não existem dados publicados que possibilite ao empreendedor inexperiente ter condições de conhecer o mercado. A empreendedora da agência de viagens 02 decidiu iniciar seu próprio negócio porque tinha experiência na atividade e, além disso, poderia conciliar sua atividade docente com o novo empreendimento e ter flexibilidade de horário. Considerou também que seria bom ter outra renda e, ao mesmo tempo, ter experiência prática para ensinar. Também não planejou seu negócio e teve a ideia enquanto trabalhava como funcionária em uma agência de viagens. Considera que a sua ideia não foi original, mas tomou a decisão de não

atuar com o público corporativo, porque a concorrência era muito grande nesse segmento. Destacou também a importância dos contatos para conseguir clientes nesta fase inicial. Esta empreendedora destaca ainda a comunicação como competência básica para iniciar um negócio nesse setor além de conhecimentos de informática e rotinas financeiras básicas como contas a pagar e receber.

A empreendedora da agência 03 iniciou o negócio aos poucos, sem muito planejamento, começou como *free-lancer*, sem escritório. Tinha deixado o emprego em uma agência de viagens, pois percebeu que não tinha como crescer profissionalmente. Identificou a oportunidade de negócio porque sempre ia a feiras de intercâmbio e trocava ideias com as pessoas nestes eventos. A maior dificuldade que a empresária da agência 03 enfrentou foi a resistência da família, pois, como não tinham negócios próprios, ficaram com medo do risco. Entre as competências que considera necessárias para iniciar o próprio negócio, destacou a experiência, ser audaciosa e dinâmica. Por sua vez, o empreendedor da agência 04 relata o que fez que neste estágio inicial de criação de seu negócio. Comenta que a ideia do negócio surgiu durante o tempo que trabalhou em hotel e também conversando com o seu amigo, que depois virou seu sócio. Planejou em apenas três meses, não conhecia o mercado e tinha poucas informações do setor. A decisão de atuar aí foi decorrente de achar o investimento pequeno e, além disso, considerou que era uma atividade fácil. Destaca que as competências técnicas mais relevantes para abrir um negócio deste tipo é informática, custos e sistemas de reserva e ter iniciativa. Considera que a maior dificuldade que teve nesta etapa foi consequência da sua falta de experiência como empreendedor e a dificuldade de lidar com a incerteza.

3.4. Estágio de Preparação

Neste estágio, os empreendedores se voltam para a elaboração de plano de negócios, pesquisa de mercado, captação de recursos financeiros e definição da equipe. O empreendedor da agência 01 diz que ele mesmo fez um plano de negócios no qual levantou custos e receitas, mas, como enfatizou antes, não tinha informações do mercado e teve dificuldades porque os concorrentes eram muito fechados. Utilizou-se de capital próprio e decidiu comprar a sala onde iniciou suas atividades. Teve um sócio que tinha experiência na atividade, mas ficou apenas cinco anos porque decidiu fazer concurso público e se afastou da sociedade.

A empreendedora da agência 02 não fez plano de negócios e comenta que isso não fez falta, pois já tinha experiência prática; preferiu ir aos poucos aprendendo com o negócio. Começou com

uma sócia, que trabalhava na mesma agência e entrou com 50% do capital. Acha positivo ter sócio, porque pode dividir os custos e manter a sua atividade docente enquanto a sócia atende os clientes. Não tem imóvel próprio.

Da mesma forma que na agência 01, a empreendedora da agência 03 fez seu próprio plano de negócio, mas contou com a ajuda do SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), cuja planilha usou como referência. Achou particularmente difícil fazer o planejamento financeiro porque não tem afinidade com a área, mas tinha boa noção do mercado e dos concorrentes. Inicialmente não teve sede própria e trabalhou usando o espaço de outra agência como *free-lancer*. Contou com recursos da família e do sócio, que entrou com 50% do capital inicial. Iniciou com um sócio que dá mais ênfase à parte financeira, o que foi muito bom para complementar as suas deficiências. Achou difícil nesta fase ter de fazer tudo e, ao mesmo tempo, montar o negócio.

Na agência 04, o processo de preparação foi informal. Fez um plano de negócios quando era estudante no trabalho de conclusão do curso, com dados muito estimados. Acha que a prática é diferente, existe muita imprevisibilidade: considera que, se fizesse um plano hoje, seria mais realista. Também começou o negócio com capital da família e com 50% do sócio, que era um colega de faculdade. Decidiu abrir em sociedade, uma vez que sentia mais segurança e podia dividir os riscos e os custos.

3.5. Estágio de *Start-up*

Neste estágio são considerados os procedimentos legais da abertura do negócio, organização das instalações e equipamentos, desenvolvimento dos serviços, diferenciação dos competidores, formas de competição, contratação de empregados, primeiros clientes. Na agência 01, o empreendedor cuidou pessoalmente de todos os trâmites legais para a formalização do negócio e não sentiu qualquer dificuldade nesse processo, pois tinha a experiência do seu trabalho anterior como bancário. Assim que iniciou o negócio, decidiu se dedicar integralmente à agência já que tinha saído do banco onde trabalhava e considerava que é difícil gerenciar um negócio desse tipo sem dedicação exclusiva porque, para ter sucesso, tem de fazer tudo.

A empreendedora na agência 02 contou com a ajuda de um contador para cuidar de todos os trâmites legais do negócio e disse que o processo foi rápido, sem problemas. Como já trabalhava como docente, não se dedica inteiramente ao negócio, mas a sua sócia, sim. Escolheu o local do

escritório pela facilidade de acesso para os clientes e para as sócias. A empreendedora destacou que não comprou sistemas de informática porque eram caros, que foi desenvolvendo suas próprias planilhas de contas a pagar e a receber. A escolha dos hotéis fornecedores de serviços foi feita aos poucos, experimentando e através de indicação de amigos e clientes. Antes de começar a agência formalmente, já tinha o primeiro cliente; o grande diferencial é a flexibilidade de horários: atende em qualquer dia e a qualquer hora procurando oferecer um serviço personalizado e de qualidade.

Na agência 03, a empreendedora também contratou os serviços de contador para a legalização do negócio e disse que teve problemas com ele e teve de trocar, ficou meio traumatizada com esse processo legal. Comprou um sistema de controle financeiro muito bom, que ajuda muito a gestão do negócio e contratou um empregado deste o início. O primeiro cliente surgiu quando a agência ainda não existia, enquanto viajava pela Austrália e depois continuou operando, mesmo sem ter a agência formalizada. A agência 04 também usou os serviços de contador e achou o processo demorado e caro. Escolheu o local em função do valor do aluguel, procurou mais barato. Como diferencial nos serviços, oferece turismo ferroviário e viagens com trilhas a pé. A maioria dos clientes veio inicialmente da indicação de amigos e parentes. A maior dificuldade para a gestão do negócio é ter um pro labore fixo, pois a renda da agência é muito variável; além disso, destaca que sente falta de maior conhecimento de gestão financeira.

3.6. Estágio de Consolidação

Neste estágio, são consideradas as atividades de marketing/vendas, o ponto de equilíbrio, a administração do negócio, incorporação de novas ferramentas de gestão, a conciliação da vida pessoal e do negócio e desafios futuros para a sobrevivência. Na agência 01, o marketing é feito através de mala direta por email e no boca a boca dos clientes; o empreendedor considera que é muito fácil perder os clientes, é preciso sempre estar em contato. Informou que conseguiu o ponto de equilíbrio logo no segundo mês, que cobria as despesas, mas não a amortização do valor do imóvel. Desde que iniciou o negócio, foi ficando mais cuidadoso com o gerenciamento da parte financeira, em que tem de ter muita atenção. Acha muito complicado conciliar a vida pessoal e o negócio, pois tem de viajar muito, trabalha sábado e domingo e muitas vezes fica trabalhando até tarde. Considera que o grande desafio é a grande concorrência, o acesso que os clientes têm a informações sobre hotéis, tarifas, roteiros turísticos e adquire mais independente. Outro problema

que enxerga é que o empreendedor do micro negócio é muito só, não tem apoio e nem existe treinamento específico para negócios turísticos.

As atividades de marketing da agência 02 também são limitadas e consistem apenas no envio de mensagens por correio eletrônico. A empreendedora disse que não demorou a atingir o ponto de equilíbrio mas considera a sazonalidade do negócio o seu problema gerencial mais complicado. Avalia essa empreendedora que existe dificuldade de conciliar a vida pessoal com o negócio, pois, além da empresa, tem a atividade docente, família e filhos. Considera a concorrência no setor muito grande e desleal, pois a proliferação de agências é grande demais e muitos trabalham sem ética. A fase de consolidação é avaliada como a mais difícil para a empreendedora, no entanto, apesar das dificuldades, a empreendedora da agência 02 considera a atividade empresarial compensadora.

A agência 03 investiu mais em marketing que as demais. Além da indicação boca a boca, colocou anúncios em jornais, fez promoções via correio eletrônico e fez alguns eventos. Ainda não chegou ao ponto de equilíbrio, pois o negócio é recente, tem apenas três anos de funcionamento. Também destaca o problema da sazonalidade, meses bons e meses fracos. Tem dificuldade de separar a vida pessoal do negócio, pois trabalha fins de semana e à noite, vive para a empresa, não tem marido e filhos; pode se dedicar. Considera que esta etapa é a mais difícil e que as maiores dificuldades estão relacionadas com a gestão financeira do negócio e os altos impostos. A exemplo dos demais empreendedores, apesar destas dificuldades, a empreendedora da agência 03 considera a atividade empresarial compensadora.

Na agência 04, também a forma de propaganda é o envio de mensagens eletrônicas e o boca a boca dos clientes. O empreendedor considera que o maior problema que tem no seu negócio é a compra direta pelo cliente que tem informações pela internet. Quem compra é o pessoal mais velho que está acostumado a este serviço. Ainda não alcançou o ponto de equilíbrio, pois tem apenas um ano de funcionamento e, no começo, o investimento foi alto. Nesta fase considera que a maior dificuldade é organizar melhor o controle de custos e fazer a negociação com as operadoras. Tem dificuldade de conciliar a vida pessoal com o negócio, pois não consegue separar, fica com os problemas na cabeça e não consegue esquecer e relaxar. De forma geral, o seu maior desafio é conseguir novos clientes e volume para manter o negócio. Se fosse iniciar agora, procuraria alugar uma sala mais barata, ter custos menores. Considera que não existe apoio aos empreendedores e que tem muitos impostos para pagar.

4. Conclusão

O objetivo deste estudo foi analisar o processo de criação de negócios identificando os estágios de iniciação, preparação, *start up* e consolidação em quatro agências de viagens localizadas em Curitiba, Paraná. As empresas analisadas são de micro porte e foram criadas recentemente. São gerenciadas pelos seus proprietários e quase sempre com ajuda dos sócios. Os empreendedores são jovens, com menos de trinta anos, apenas um tem mais de quarenta anos e todos possuem curso superior completo, procuravam independência financeira e possibilidades de crescimento. No estágio de iniciação, pode-se perceber que, de maneira geral, as ideias surgiram informalmente e também se percebe que os empreendedores não possuíam informações sobre o setor. Os empresários iniciam seus empreendimentos sem realizar o plano de negócios ou pesquisa de mercado, ferramentas fundamentais para avaliação da viabilidade econômica de um empreendimento. Além disso, utilizam capital próprio ou da família. O estágio *start-up* foi caracterizado pelas dificuldades de dois empreendedores na legalização do negócio. Observou-se que apenas uma empreendedora não se dedica integralmente á atividade e que não houve dificuldades para conseguir os primeiros clientes, pois em todos os casos os clientes já existiam ou foram conseguidos através de contatos pessoais.

A consolidação foi o estágio mais difícil para todos os empreendedores das agências de viagens, uma vez que tiveram de lidar com problemas de sazonalidade ale, da dificuldade de gerenciar o fluxo de caixa entre os períodos de alta e baixa estação. Nesse estágio observaram-se também dificuldades no gerenciamento financeiro. Além disso, os empreendedores apontam grande dificuldade em conciliar a vida pessoal e o negócio. Os empreendedores foram enfáticos, em todos os estágios, sobre a necessidade de melhor preparação para a criação e implementação dos negócios. Entretanto, apesar das dificuldades enfrentadas, afirmaram que a atividade empresarial é compensadora, em função do retorno financeiro e da satisfação com o que fazem. Diante das inúmeras dificuldades apontadas pelos entrevistados, sugere-se às agências de apoio aos pequenos negócios e ao setor público a busca de estratégias para facilitar a criação de novos negócios turísticos, dentre elas a ênfase na oferta de treinamento específico para o tipo de negócio, a disponibilidade de informações sobre o mercado e o incremento de parcerias no intuito de promover maior integração das atividades turísticas.

Referencias

- BARBOSA, Jenny Dantas; TEIXEIRA, Rivanda Meira. “Avaliação da Oferta Turística: Uma Contribuição dos Empresários para a Formulação de Estratégias Para o Setor”, in: ENANPAD, 23, Rio de Janeiro, 1997.
- BARROS, Francisco Sávio de Oliveira; MOREIRA, Maria Vilma Coelho. “O Comportamento Empreendedor e suas Implicações: A Organização Produtiva de Micro e Pequenas Empresas no Turismo”, in: ENANPAD, 29, Brasília, 2005.
- BORGES Cândido; SIMARD Germain; FILION L. Jacques. Venture Creation Processes in Quebec Research Findings 2004-2005. Working Paper, 2005-07, HEC Montreal, May.
- EISENHARDT, Kathleen M.. Building theories from case study research, in: Academy of Management Review. 14 (4), 1989, pp. 532-550.
- FILLION, J. L. Empreendedorismo: Empreendedores e Proprietários-gerentes de Pequenos Negócios. Revista de Administração. São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28, abril/junho 1999.
- GARTNER, William B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. Academy of Management Review, v.10, n.4, p.696-706, 1985.
- GEM 2010. Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil 2011- Relatório Nacional. IBQP/SEBRAE/IEL, 2011.
- GLANCEY, K ; PETTIGREW, M.. “Entrepreneurship in the small hotel”, in: International Journal of Contemporary Hospitality Management, 9 (1), 1997, pp. 21-24.
- HABER, Sigal; REICHEL, Arie. “The cumulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance”, in: Journal of Business Venturing, 22, 2007, pp. 119-145.
- HONMA, Edson Tadayoshi; TEIXEIRA, Rivanda Meira. “Competências Empreendedoras: Estudo de Casos Múltiplos no Setor Hoteleiro em Curitiba”, in: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE TURISMO, 10, Curitiba, 2008.
- LERNER, M.; HABER, S. “Performance Factors of Small Tourism Ventures: The interfaces of Tourism, Entrepreneurship and the environment, in: Journal of Business Venturing, 16, 2000, pp 77-100.
- LIAO, Jianwen; WELSCH, Harold. The temporal patterns of venture creation process: an exploratory study. Frontiers of Entrepreneurship Research. United States, Massachusetts, 2002.
- MORRISON, A. “Entrepreneurship in Tourism: moving from the generic to the particular,” in: Tourism State of the Art II Conference, University of Strathclyde, Glasgow, 2004
- REYNOLDS, Paul; MILLER, Brenda. New firm gestation: conception, birth, and implications for research. Journal of Business Venturing, 7, 405-417, 1992.
- SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNILL, A. Research Methods for Business Students. 2. ed. Harlow, England, Pearson Education, 2000.
- SHAW, G.; WILLIAMS, A.M. (1998). Entrepreneurship and tourism development, in: IOANNIDES, D. and DEBBAGE, K.G. (eds), The Economic Geography of the Tourist Industry, London, Routledge, pp.235–255.
- SZIVAS, E.(2001). “Entrance into tourism Entrepreneurship: a UK case study” in: Tourism and Hospitality Research, 3 (2), pp. 163-172.
- TEIXEIRA, Rivanda Meira; MORRISON, Alison (2004). “Desenvolvimento de Empresários em Empresas de Pequeno Porte do setor Hoteleiro” in: Revista de Administração Contemporânea, 8 (1), jan/mar, pp. 105 – 128.
- TEIXEIRA, Rivanda Meira (2005). “Diagnostico de Pequenos Negócios Hoteleiros em Sergipe”, in: Análises Regionais e Globais do turismo Brasileiro. TRIGO, Luiz Gonzaga Godoi. São Paulo: Roca.
- TEIXEIRA, Rivanda Meira (2010). “Competências Empreendedoras em Hotéis de Pequeno Porte em Curitiba, Paraná: Análise das Competências Necessárias e Desejadas e Formas de Aprendizagem de Proprietários e Gestores”, in VII ANPTUR Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo, Universidade Anhembi Morumbi, UAM, São Paulo.
- YIN, Robert K. (2005). Estudo de Caso: Planejamento e Métodos. 3. ed. Porto Alegre, Bookman.