

CARACTERÍSTICAS E COMPETÊNCIAS EMPREENDEDORAS DE GESTORES DAS AGÊNCIAS E OPERADORAS DE TURISMO EM CARUARU-PE

RESUMO

Vários estudos tentaram identificar as principais características e competências dos empreendedores de sucesso. Não há, contudo, conformidade na identificação de um perfil exato que defina o empreendedor. No que se refere à fase de identificação e avaliação de oportunidades do processo de empreender, nota-se o turismo como oportunidade de mercado em evidência. As definições mais atuais sobre empreendedorismo ressaltam o conceito de inovação. Além disso, o processo de empreender envolve a análise e o reconhecimento de oportunidades. O objetivo geral desta pesquisa foi de identificar as características e competências empreendedoras dos gestores das agências e operadoras de turismo no município de Caruaru. A pesquisa é qualitativa de caráter exploratório-descritivo, que constrói uma relação entre turismo e empreendedorismo. O artigo abordou o Processo de Destruição Criativa descrito por Shumpeter e a natureza do empreendedorismo, os conceitos a ele associados e algumas de suas respectivas definições, além da relação entre empreendedorismo e desenvolvimento econômico, bem como aos entraves ainda encontrados para a iniciativa empreendedora no Brasil. Foi utilizado a análise de discurso e de conteúdo para o tratamento dos dados, tentando enquadrar os gestores em perfil empreendedor baseado na definição da necessidade de realização proposta por McClelland. Também foram utilizadas várias dimensões de diferenciação entre gestão e empreendedorismo com a finalidade de apontar as características e competências empreendedoras presentes nos gestores entrevistados. Concluímos que o turismo é uma das áreas ainda pouco exploradas que podem oferecer alto nível de escalabilidade. Além disso, gestores que se interessam pela área e enquadram-se no perfil empreendedor aqui analisado provavelmente terão recompensas imateriais capazes de garantir alto nível de motivação e satisfação no trabalho.

PALAVRAS-CHAVES: Empreendedorismo; Turismo; Perfil Empreendedor; Competências Empreendedoras.

FEATURES AND ENTREPRENEURIAL SKILLS OF MANAGERS OF AGENCIES AND TOURISM OPERATORS IN CARUARU-PE

ABSTRACT

Several studies have attempted to identify the main characteristics and competencies of successful entrepreneurs. There is, however, pursuant to identify an exact profile that defines the entrepreneur. With regard to the stage of identifying and evaluating opportunities to undertake the process, there is tourism as a market opportunity in evidence. Most current definitions of entrepreneurship emphasize the concept of innovation. Moreover, the process involves undertaking the analysis and recognition of opportunities. The overall objective of this research was to identify the characteristics and entrepreneurial skills of managers of agencies and tour operators in Caruaru. The research is qualitative exploratory- descriptive nature, that builds a relationship between tourism and entrepreneurship. The article discussed the procedure described by Schumpeter Creative Destruction and nature of entrepreneurship, the concepts associated with it and some of their definitions, and also the relationship between entrepreneurship and economic development, as well as the obstacles still found for the entrepreneurial initiative in Brazil. Discourse analysis and content for the processing of the data was used, trying to frame the managers in entrepreneurial profile based on the definition of needing proposed by McClelland. Various dimensions of differentiation between management and entrepreneurship in order to point out the characteristics and entrepreneurial expertise in the managers interviewed were also used. We conclude that tourism is one of the areas yet unexplored that can offer high level of scalability. Moreover, managers who are interested in the area and fall within the entrepreneurial profile analyzed here probably have intangible rewards that can achieve high level of motivation and job satisfaction.

KEYWORDS: Entrepreneurship; Tourism; Profile Entrepreneur; Entrepreneurial Skills.

*Revista Brasileira de
Administração Científica,
Aquidabã, v.5, n.1, Jan, Fev, Mar,
Abr, Mai, Jun 2014.*

ISSN 2179-684X

SECTION: *Articles*
TOPIC: *Empreendedorismo e
Inovação*



DOI: 10.6008/SPC2179-684X.2014.001.0013

Maria das Graças Vieira

Universidade Federal da Paraíba, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/7195833831322050>
gracinhavieira@yahoo.com.br

Jessica Rani Ferreira de Sousa

Universidade Federal de Pernambuco, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/1064458312085973>
jessica_rani@hotmail.com

Marconi Freitas-da-Costa

Universidade Federal de Pernambuco, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/7359522003689133>
marconi_costa@hotmail.com

Fernanda Matos de Moura Almeida

Instituto Doctum de Educação e Tecnologia, Brasil
<http://lattes.cnpq.br/2321085641265418>
fernandamoura15@gmail.com

Received: 13/01/2014

Approved: 20/04/2014

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Referencing this:

VIEIRA, M. G.; SOUSA, J. R. F.; FREITAS-DA-COSTA, M.; ALMEIDA, F. M. M.. Características e competências empreendedoras de gestores das agências e operadoras de turismo em Caruaru-PE. *Revista Brasileira de Administração Científica*, Aquidabã, v.5, n.1, p.214-235, 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.6008/SPC2179-684X.2014.001.0013>

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo tem se tornado tema cada vez mais prolífero e valorizado no mundo. O conceito passou a ser difundido no Brasil, sobretudo a partir do final da década de 1990. Segundo Dornelas (2005), a preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade de diminuição das taxas de mortalidade são motivos consistentes para a popularidade do termo, o qual tem recebido especial atenção por parte do governo e das entidades de classe.

Os mercados de potencial e que possam trazer escalabilidade (bom potencial de crescimento e boa capilaridade) são os mais atrativos para a criação de novos negócios, por que possibilitam o crescimento rápido na participação do produto ou serviço e o estabelecimento de uma marca forte, já que há demanda. É preciso considerar também a concorrência, que em mercados em crescimento também está buscando seu espaço. O sucesso de uma iniciativa empreendedora pode ser garantido nos casos em que os concorrentes se encontram em um mesmo patamar inicial, sem muitos diferenciais competitivos (DORNELAS, 2005).

Nesse sentido, é válido dedicar especial atenção ao espaço ainda pouco explorado pela indústria de entretenimento e turismo no Brasil (CHÉR, 2008). O turismo é, atualmente, uma das prioridades para o Sistema SEBRAE, refletida no número de projetos e volume significativo de recursos investidos. Tal relevância não é por acaso, pois o turismo está entre os setores de maior crescimento no mundo, tendo abrigado em sua cadeia produtiva cerca de 90% de Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) – público-alvo atendido pela instituição (SEBRAE, 2010).

Vários estudos tentaram identificar as principais características e competências dos empreendedores de sucesso. Não há, contudo, conformidade na identificação de um perfil exato que defina o empreendedor. No que se refere à fase de identificação e avaliação de oportunidades do processo de empreender, nota-se o turismo como oportunidade de mercado em evidência. Este artigo tenta, pois, traçar um perfil para os gestores deste segmento.

A necessidade de identificar novos espaços ainda pouco explorados que possam motivar novos empreendedores a atuar em ramos não tradicionais, mas oportunos em potencial, justifica a relação entre turismo e empreendedorismo aqui proposta.

REVISÃO TEÓRICA

Natureza do Empreendedorismo

Afirma-se que o desenvolvimento da teoria do empreendedorismo é paralelo ao desenvolvimento do próprio empreendedorismo. A palavra é de origem francesa, de modo que *entrepreneur* significa aquele que está entre ou intermediário. O empreendedorismo pode ser definido como sendo o processo de criar algo novo com valor, o qual exige dedicação de tempo e esforço necessários, aceitação dos riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes, bem como as conseqüentes recompensas da satisfação e da independência financeira e pessoal dele decorrentes (HISRICH et al., 2009).

Alguns autores afirmam que iniciar uma pesquisa sobre empreendedorismo pode ser semelhante a entrar em um bazar, no qual se encontra de tudo, para todos (FILION, 1999).

Para o autor, ser empreendedor não significa apenas abrir um negócio próprio, mas criar algo novo e diferente ou, ainda, mudar e transformar valores, seja fornecendo produtos ou serviços de forma diferente ou de uma forma renovada e única, uma reinvenção do já conhecido (DRUCKER, 2002).

Diante das muitas concepções acerca do empreendedor e de sua função, a definição resgatada e mais utilizada na atualidade acerca do tema é aquela extraída da obra do economista Joseph Schumpeter. Em seus escritos dos anos 1910 e 1920, o empreendedor é, sobretudo, o sujeito inovador que propulsiona o desenvolvimento econômico e social por meio da reforma ou até mesmo revolução nos padrões de produção capitalista. Foi esse o economista que consolidou as possibilidades para uma linha de investigação sobre a relação entre o empreendedorismo e o desenvolvimento econômico. (COSTA et al., 2011).

Para Schumpeter (1949), o empreendedor destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais (DORNELAS, 2005). Kirzner (1973) traz outra abordagem. Para o autor, o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio, localizando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica oportunidades na ordem presente.

É natural que existem várias definições, sendo algumas delas restritivas, até mesmo porque existem empreendedores em todas as áreas do conhecimento humano: educação, medicina, direito, engenharia, governo etc. (HISRICH et al., 2009). É possível afirmar, entretanto, que Schumpeter e Kirzner, especialmente, são enfáticos em afirmar que o empreendedor é um excelente detector de oportunidades, um indivíduo curioso e atento às informações, pois sabe que suas chances melhoram quando aumenta seu conhecimento (DORNELAS, 2005).

Costa et al. (2001) asseguram que, mesmo em meio à diversidade característica da conceituação do empreendedorismo, pode-se identificar, de forma bem genérica, três abordagens mais recorrentes na literatura sobre o tema. A primeira abordagem deriva de uma perspectiva de base behaviorista ou comportamental, concentrando-se em tentativas de definição dos perfis do empreendedor e em compreender seu comportamento (BORGES & CASADO, 2009; KETS DE VRIES, 1977). A segunda é uma abordagem mais ampla da literatura gerencial e centraliza seus estudos nas habilidades e competências empreendedoras e em sua relação com o espaço organizacional. A terceira e última abordagem – alinhada à perspectiva de base econômica sobre o empreendedorismo – irá dar ênfase às relações entre o tema e as ideias de inovação, risco calculado e desenvolvimento.

É válido citar que alguns autores defendem a possibilidade de identificar duas forças propulsoras na motivação do comportamento empreendedor: a oportunidade e a necessidade. Os empreendimentos de oportunidade surgem quando se investe em um novo negócio com a finalidade de aproveitar uma oportunidade percebida no mercado. Já os de necessidade decorrem da criação de negócios em busca de trabalho e ocupação, quando essa é a melhor opção

disponível em determinado momento. (BOM ÂNGELO, 2003). Entretanto, o destaque para a questão do caráter inovador continua em definições mais atuais, as quais privilegiam novas oportunidades de investimento, de produto ou de negócios (Bygrave & Hofer, 1991; Krueger & Brazeal, 1994) ou a criação de novas empresas (GARTNER, 1989).

Uma das características do empreendedor vale ressaltar, é seu inconformismo irracional com a situação presente e sua ânsia por mudanças. Esse inconformismo pode claramente ser percebido em uma proposição do dramaturgo irlandês Bernard Shaw, o qual chegou a admitir que o homem racional adapta-se ao mundo enquanto o irracional tenta adaptar o mundo a si. E nesse sentido, portanto, todo progresso dependeria do homem irracional (DEGEN, 2009).

Em meados do século XX, a inovação associou-se à figura do empreendedor. Essa capacidade de inovar pode ser observada no decorrer da própria evolução histórica do empreendedorismo; desde os egípcios, que criaram e construíram grandes pirâmides com blocos de pedra que pesavam muitas toneladas, até chegar-se ao módulo lunar Apolo, à cirurgia a laser, às comunicações sem fio (HISRICH et al., 2009).

Bull e Willard (1993) teorizam que o empreendedorismo acontece quando quatro condições básicas são alcançadas. A primeira é a motivação para as tarefas, definida como alguma visão associada a alguma tarefa que motiva a pessoa a agir. A segunda condição é o conhecimento, o *know-how* adicionado à autoconfiança de ter ou poder adquirir tal conhecimento no futuro. A terceira, o benefício econômico ou psíquico de uma ação, refletido nos ganhos pessoais do empreendedor e, por último, as condições que provêm conforto e sustentação para realização de esforços, ou que diminuem o desconforto de algum empenho, ou seja, o suporte encontrado no ambiente onde ocorre a ação empreendedora.

O Processo de Destruição Criativa

O processo de desenvolvimento econômico e seus ciclos são decorrência do surgimento de novas combinações e novos usos de recursos: (a) introdução de um novo bem ou de um bem já existente com nova característica; (b) introdução de novo método de produção; (c) abertura de novo mercado; (d) descoberta de novas fontes de suprimento; e (e) desenvolvimento de novas formas de organização. Tais inovações apresentam-se como potencializadoras de desequilíbrios que movimentariam as economias e as sociedades em direção ao desenvolvimento. Assim, o empreendedor atua como agente que inicia estas mudanças, alterando o sistema em equilíbrio por meio da identificação de novas oportunidades (COSTA et al., 2011).

Ao expandir o conceito de empreendedorismo com a introdução da noção de destruição criativa, Schumpeter demonstrou que o empreendedor, ao incorporar inovações e novas tecnologias, contribuía para a substituição de produtos e processos ultrapassados. Desse modo, o empreendedor protagonizava importante papel no desenvolvimento da economia e da sociedade, como também uma função fundamental na evolução da vida empresarial e na substituição das

empresas estabelecidas por novas organizações mais capazes de aproveitar essas inovações (FONTENELE, 2010).

Costa et al. (2011) ressaltam que, de acordo com a perspectiva de Schumpeter, o desenvolvimento econômico não pode ser entendido como mero crescimento da economia (passível de demonstração por meio do crescimento da população e da riqueza), mas como um fenômeno diferente do que normalmente pode ser observado no fluxo circular ou na tendência para o equilíbrio: ele apresenta-se como mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo, perturbação do equilíbrio, que modifica e desloca para sempre o estado de equilíbrio previamente existente (Schumpeter, 1982). A destruição criativa seria, assim, o processo fundamental para manter em marcha o motor capitalista.

Nessa perspectiva, ainda segundo Schumpeter (1978), sem inovação não há empreendedores, na ausência de seus investimentos, não há retorno de capital e o capitalismo não se propulsiona. O empreendedor é o agente do processo de destruição criativa. Dessa forma, propõe-se a inovação como símbolo da relação entre empreendedorismo e desenvolvimento econômico; seja pela criação de novos produtos ou serviços, ou pela forma diferente de fornecê-los; pelo desenvolvimento tecnológico e pela capacidade de gerar novos empregos e estimular o mercado de trabalho. (FESTINALLI, 2003)

O Processo de Empreender

Conforme Kreiser et al. (2002), a orientação empreendedora nas organizações requer mais do que a prevalência de valores empreendedores, mas, na medida em que o empreendedorismo é proveniente da orientação individual da alta diretoria da empresa, é relevante investigar os aspectos particulares desse comportamento.

Hoje, a iniciativa empreendedora é mais vista como um processo enraizado na cultura organizacional do que um evento. (FERNANDES & SANTOS, 2008). Ocorre uma interação com outras formas e arranjos organizacionais para produzir resultados empresariais efetivos, opondo-se à noção de impacto independente e estritamente direto do empreendedorismo no desempenho da empresa (HULT et al., 2003).

É preciso encontrar, avaliar e desenvolver uma oportunidade, superando as forças que resistem à criação de algo novo. O processo de empreender constitui-se de quatro fases: (1) identificação e avaliação da oportunidade; (2) desenvolvimento de plano de negócios; (3) determinação de recursos necessários e (4) administração da empresa resultante (DORNELAS, 2005; HISRICH et al., 2009).

Outra forma de esquematizar as etapas do processo empreendedor foi proposta por Timmons, professor do Babson College, nos Estados Unidos. Segundo essa visão, o empreendedor deve analisar três fatores fundamentais: (1) a oportunidade, que deve ser avaliada, para que se tome a decisão de continuar ou não com o projeto; (2) a equipe empreendedora a ser

adotada e (3) os recursos a serem alocados, bem como o local onde consegui-los (DORNELAS, 2005).

A Identificação e Avaliação da Oportunidade

O reconhecimento de oportunidades de negócios envolve a identificação, a avaliação e a busca efetiva da oportunidade de mercado. Tais aglomerados sugerem que um empreendedor deve ser capaz de identificar os contextos favoráveis aos objetivos organizacionais e atuar sobre as chances potenciais de negócios por meio de sua avaliação, transformando-as em situações positivas (MELLO et al., 2006).

Identificar e avaliar oportunidades são tarefas difíceis. A avaliação sugere que se investigue se determinado bem ou serviço oferece retorno compensatório em relação aos recursos exigidos. Essa fase requer atenção à extensão da oportunidade, seu valor real e seu valor percebido, seus riscos e possibilidades de retorno, sua adequação às habilidades e metas pessoais do empreendedor e, por fim, ao diferencial da oportunidade em seu ambiente competitivo (HISRICH et al., 2009).

A ação empreendedora de reconhecimento de oportunidades de negócios é definida por Hills e Laforge (1996) como a percepção de potencial para novos lucros através da fundação e aperfeiçoamento de empreendimentos ou da melhoria significativa de um negócio já existente. Ela irá depender do estabelecimento de estruturas que garantam desempenhos satisfatórios ao longo da vida efetiva da empresa para que o empreendimento possa avançar.

As competências de oportunidade envolvem a preparação da organização para estar atenta a fatores controláveis, como seleção da equipe de trabalho, estudos, vigilância, riscos de uma nova atividade e mudança de um estilo de vida e não controláveis, a exemplo dos aspectos culturais, sociais e econômicos, os quais afetam a habilidade de um potencial empreendedor para reconhecer a tal oportunidade (STEVENSON & GUMPERT, 1985).

Vale esclarecer que a análise de oportunidades ou do plano de avaliação da oportunidade – como é chamado – não é um plano de negócios. O plano de avaliação de oportunidades deve ser mais restrito, concentrar-se apenas na oportunidade e fornece uma base para a tomada de decisão a respeito de agir ou não em relação à oportunidade.

Ele deve expor: (1) a descrição da ideia – produto ou serviço a ser prestado – e de sua concorrência; (2) análise de mercado interno e internacional para a ideia; (3) avaliação do empreendedor e da equipe e (4) discussão das etapas necessárias para tornar a ideia a base de um empreendimento viável – especificações de todas as atividades e recursos imprescindíveis para transformar a oportunidade em um empreendimento e a fonte de capital para financiá-lo inicialmente e durante seu crescimento (HISRICH et al., 2009).

Segundo Dornelas (2005) um dos fatores igualmente importantes à assertividade da fase de reconhecimento de oportunidades é o *timing* da ideia, o momento em que ela foi gerada. Para empresas de base tecnológica, por exemplo, o *timing* é crucial, pois a tecnologia da informação evolui muito rapidamente. Porém, existem mercados que evoluem em menor velocidade que os de alta tecnologia. Nesses casos, o mais importante é o serviço prestado aos clientes.

Ao considerar o Brasil, comparando-se suas belezas naturais com a de outras nações de apelo turístico, pode-se afirmar que um negócio bem estruturado para esse nicho de mercado pode obter elevado sucesso rapidamente. Aí está uma oportunidade de mercado espetacular a qual depende mais da criatividade e da excelência nos serviços prestados, que de qualquer outra coisa para ser bem aproveitada (DORNELAS, 2005).

A globalização; o emprego de novas tecnologias, que contribuiram para diminuir as distâncias entre destinos e aproximar os viajantes do local a ser visitado; as mudanças nas relações de trabalho; concessão de férias; adoções de viagens de incentivo, entre outros fatores, contribuiram para que o turismo se tornasse, além de uma tendência, uma importante atividade econômica (SEBRAE, 2010).

Características e Competências do Empreendedor

Devido a sua grande importância para o desenvolvimento econômico da sociedade, muitas pesquisas têm tentado analisar a personalidade, habilidades, atitudes dos empreendedores, bem como as condições que as estimulam. A vasta literatura existente aponta alguns fatores psicológicos e sociológicos, além de competências específicas como características do empreendedor (STONER, 2000). Embora muitas pessoas afirmem que haja uma personalidade empreendedora (Do Universities, 1997), não existe um tipo exato de personalidade que preveja o sucesso de um empreendimento. Entretanto, a presença de alguns atributos pode implicar em maior probabilidade de o empreendedor ser bem sucedido (BATEMAN, 2009).

Provavelmente, a primeira e mais importante teoria das raízes psicológicas do *entrepreneurship* seja a teoria das necessidades de McClelland (STONER, 2000). Esta é uma das teorias contemporâneas de motivação. Formulada por David McClelland e sua equipe, ela propôs a existência de três motivos ou necessidades no trabalho: a necessidade de realização – *need for Achievement* – a necessidade de poder – *need for Power* – e a necessidade de associação – *need for affiliation*. Os trabalhadores que apresentam maior necessidade de realização geralmente preferem trabalhos de alto grau de responsabilidade, *feedback* e grau médio de risco. Indivíduos com maior necessidade de poder prezam muito o privilégio de estar no comando e preocupam-se mais com influência e prestígio que com o desempenho propriamente dito. Por fim, pessoas com maior necessidade de afiliação geralmente preferem situações de cooperação às de competição, prezam muito a amizade e os relacionamentos com alto grau de compreensão mútua. (ROBBINS, 2009)

McClelland constatou que pessoas que seguiram carreiras semelhantes à de empreendedor tinham uma alta necessidade de realização. Esses indivíduos gostam de correr riscos, mas apenas razoáveis, os quais os estimulem a maiores esforços. Ele descobriu também que determinadas sociedades tendem a produzir uma percentagem maior de pessoas com alta necessidade de realização. Logo, esta foi definida por McClelland como sendo: uma motivação social para se superar que parece caracterizar os *entrepreneurs* de sucesso, especialmente quando reforçada por determinados fatores culturais (STONER, 2000).

Thomas Begley e David P. Boyd estudaram a literatura psicológica acerca do empreendedorismo esforçando-se para identificar diferenças entre empreendedores e pessoas que administram pequenas empresas. Concluíram o estudo com cinco dimensões para a diferenciação: (1) necessidade de realização:

os empreendedores estariam no topo do conceito desta necessidade de McClelland; (2) *locus* de controle: tanto administradores quanto empreendedores possuem *locus* de controle interno, gostam de pensar em si próprios como centros do controle das próprias vidas; (3) tolerância ao risco: os empreendedores que se habilitam a correr riscos moderados parecem obter mais retornos quando comparados àqueles que não correm riscos ou àqueles que correm riscos extravagantes; (4) tolerância à ambiguidade: até certo ponto, todo administrador necessita ser tolerante a incerteza, porém os empreendedores enfrentam mais ambiguidades, já que podem estar fazendo algo pela primeira vez na vida – desde sempre, ou por arriscarem sua própria sobrevivência e (5) comportamento tipo A: significa a tendência de se fazer mais coisas em menos tempo e, se necessário, face às objeções dos outros. Tanto fundadores quanto administradores de pequenas empresas apresentam tendência à personalidade tipo A maior que a dos outros executivos (BEGLEY & BOYD, 1987).

Ainda conforme Bateman (2009), alguns aspectos básicos podem ser utilizados para distinguir o empreendedorismo do gerenciamento: (1) empreendedor é um gestor que trabalha dedicando-se a atividades adicionais que nem todos os gerentes fazem; (2) empreendedores utilizam mais redes de contato que autoridade formal, ao passo que os gerentes operam dentro de uma hierarquia de gerenciamento mais formal, em que a autoridade e responsabilidade são definidas de forma mais clara; (3) enquanto os gerentes optam, muitas vezes, por possuir bens, os empreendedores costumam alugar ou possuir bens temporariamente. Afirma-se, ainda, que (4) os gerentes costumam agir de forma mais lenta e tentam evitar riscos, ao passo que empreendedores de fato agem de modo mais rápido e administram o risco ativamente.

Em se tratando de empreendedorismo interno – definido por Bateman (2009), Man et al., 2002, esclarece o perfil do dirigente empreendedor: é um ser que vincula a competitividade empresarial à abordagem da competência no estrato da ação humana, tanto numa perspectiva de processo quanto sob a égide comportamental.

Quanto às competências relacionadas ao empreendedorismo, Karl Vesper (1983) observa que quem deseja ser um empreendedor também precisa ter acesso a capital e a outros bens de produção, contatos pessoais e tempo suficiente para criar uma empresa a partir do zero. Existem poucas pesquisas que apontem o motivo pelo qual muitas pessoas desejam ter seus próprios negócios, embora não o façam. Uma das hipóteses para isso é que muitos aspirantes não possuem o que os analistas chamam de competência especial, o desejo *entrepreneurial* de iniciar um negócio, associado à habilidade ou a experiência para competir com eficácia assim que a empresa for iniciada (STONER, 2000).

A combinação entre o desejo de empreendimento e a competência para dar partida num negócio é que provavelmente resultará em empreendedores vencedores (VESPER, 1983).

Por fim, quanto às demais características que contribuem para o sucesso do empreendedor, citam-se: (1) comprometimento e determinação – referentes à disciplina, persistência e disposição para o sacrifício; (2) liderança – empreendedores são iniciadores, formadores de equipe, aprendizes superiores e professores; (3) obsessão por oportunidades – são orientados pelo mercado além de obcecados por criação de valor e aperfeiçoamento; (4) tolerância ao risco, ambiguidade e incerteza; (5) criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação – são impacientes com o *satus quo*, possuem mente aberta e são aptos a aprender rapidamente e (6) motivação para a excelência – apresentam orientação

clara para resultados estabelecendo metas ambiciosas, mas realistas (TIMMONS, 1994).

METODOLOGIA

Delineamento da Pesquisa

Com o objetivo de identificar características e competências empreendedoras dos gestores das agências e operadoras de turismo no município de Caruaru, o presente artigo tem enfoque qualitativo e esta pesquisa é de caráter exploratório e descritivo.

A vasta disponibilidade de conceitos sobre empreendedorismo torna difícil a elaboração de hipóteses precisas, sobretudo antes da coleta de dados os quais se pretende analisar. Quando o tema é bastante genérico, é necessário seu esclarecimento e delimitação, através de revisão da literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos. O caráter exploratório também é válido quando se deseja certeza de que é prático realizar um estudo em determinada área (COOPER & SCHINDLER, 2003).

A face descritiva da pesquisa se justifica pela preocupação em tentar desenvolver um perfil empreendedor para os gestores entrevistados. As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição de características de determinada população ou fenômeno, ou, ainda, estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 1995).

O enfoque qualitativo, algumas vezes referido como investigação naturalista, fenomenológica, interpretativa ou etnográfica, é uma espécie de guarda-chuva que abriga uma variedade de técnicas de estudos não quantitativos (SAMPIERI et al., 2006).

Na pesquisa, os métodos específicos para ciências sociais pressupõem uma atitude concreta em relação ao fenômeno e estão limitados a um domínio particular (LAKATOS, 2010). Assim, no presente artigo utilizaram-se as vantagens do método monográfico, o qual parte do princípio de que qualquer caso que se estude em profundidade pode ser representativo de muitos outros semelhantes. Através do estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, tem a finalidade de obter generalizações (LAKATOS, 2010). Nesse sentido é que se tentou identificar as características mais marcantes dos gestores entrevistados, para atender ao objetivo de mostrar suas competências empreendedoras.

Coleta de Dados

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista em profundidade, fundamental na pesquisa de ênfase qualitativa. Essa busca significou desenvolver uma compreensão sobre o mundo do respondente, acerca do empreendedorismo na área de turismo.

As entrevistas foram semiestruturadas, compostas por questões abertas, pretendendo-se, dessa forma, não predeterminar a perspectiva dos entrevistados conforme observa Roesh (1999). Alguns autores consideram esta técnica de coleta de dados como o instrumento de excelência da

investigação social: se bem conduzida, pode ser superior a outros sistemas de obtenção de dados, afirma Best (1972). É, ainda, conforme Lakatos (2010), uma técnica realizada por observação direta e intensiva.

Análise de Dados

Para tratar as informações obtidas, foram utilizadas a análise de conteúdo e a análise de discurso. A linguagem exprime um conjunto de sensações e de sentimentos que representam diversas redes sociais às quais o sujeito pertence e que, muitas vezes, são manifestações inconscientes do indivíduo (DUVEEN, 2000; BERGER & LUCKMAN, 2001).

A análise de discurso busca não só apreender como a mensagem é transmitida, mas também explorar seu sentido (VERGARA, 2005). A sensibilidade crítica e a descrição do conteúdo das mensagens foram utilizadas a fim de obter inferências suficientes para corresponder ao objetivo de pesquisa. Utilizou-se a grade mista em que, segundo Vergara (2005), definem-se preliminarmente as categorias pertinentes ao objetivo de pesquisa e admite-se a inclusão, no material selecionado, de categorias surgidas durante o processo de análise. Ficaram definidas, com base no referencial teórico do presente estudo, as seguintes categorias para análise: (1) Identificação e avaliação da oportunidade; (2) Perfil empreendedor com base na Teoria das necessidades de McClelland e (3) Competências empreendedoras dos gestores entrevistados.

As entrevistas foram realizadas entre os dias 27 e 31 de maio de 2011 e transcritas integralmente, para a posterior utilização de palavras, frases e parágrafos como unidades de análise. Foram entrevistados os gestores de quatro agências/operadoras de viagem e turismo no município de Caruaru (empresas A, B, C e D, respectivamente).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Identificação e Avaliação da Oportunidade

Mello, Leão e Paiva Júnior (2006), assinalam que um empreendedor deve estar apto a identificar os contextos favoráveis a organização ou agir sobre chances potenciais de negócios por meio de sua avaliação. Entretanto, de acordo com Hisrich, Peters e Shepherd, não se trata de algo simples e fácil.

Segundo Dornelas (2005), o *timing* de uma ideia empreendedora constitui fator importante para o sucesso do empreendimento. Pode-se também afirmar, conforme o mesmo autor, que a presença de eventos de disparo – tais como demissão e aposentadoria – podem justificar a criação de um novo negócio.

“Eu comecei trabalhando no turismo... nunca pensei, nunca tive nenhuma pretensão em abrir uma agência de viagens... minha... minha primeira oportunidade de emprego foi numa agência de viagens, então, quando eu entrei,

eu me identifiquei muito com a área e dois anos e meio depois eu tava saindo pra abrir uma empresa...” (Feminino, empresa A).

“Houve sim. Eu iniciei no turismo antes de me aposentar, como amador. Quando eu me aposentei, eu resolvi abrir a empresa. Primeiro foi a Rosal Tur. Deixei a Rosal Tur com a sociedade que eu tinha e depois criei a Mc Rosal, que, há dezessete anos, está no ramo” (Feminino, empresa B).

“Não, não teve, assim... [...] Olha... foi, na realidade, vontade de ter o próprio negócio. Mas não teve, assim, uma oportunidade de ocasião, né... [...] Foi uma vontade mesmo, já conhecia o ramo e aí... fez.” (Feminino, empresa C).

“[...] Não, foi mais a vontade de trabalhar mesmo com pessoas e montar um negócio próprio e... a necessidade de trabalhar, né... de trabalhar e a vontade de ter um negócio próprio foi que surgiu a ideia de abrir uma empresa, esse negócio, de turismo” (Masculino, empresa D).

Verifica-se que nem todos os gestores passaram, de fato, por uma fase de identificação de uma oportunidade na área de turismo para, então decidir constituir o negócio. Mas, em todos os casos, os entrevistados revelaram já ter trabalhado com turismo antes de abrir suas respectivas empresas e, portanto, possuíam alguma experiência na área. Quanto à presença de um fator de disparo para a tomada de decisão, consta a aposentadoria, relatada pela segunda gestora entrevistada.

A análise de oportunidades deve expor, primeiramente, a descrição da ideia – produto ou serviço a ser prestado. É preciso haver alguma motivação para as tarefas ou condições que estimulem a ação empreendedora, como o conhecimento, o *know-how* adicionado à autoconfiança, os ganhos pessoais do empreendedor e o suporte encontrado no ambiente onde ocorre a ação empreendedora (BULL; WILLARD, 1993). Diversos fatores podem motivar o empreendedor a optar por uma área específica de atuação – aqui, no caso, o turismo.

“[...] Foi realmente depois que eu comecei trabalhando que eu me apaixonei, me identifiquei demais e vi, é isso que eu quero pra mim, pro resto da minha vida e...” (Feminino, empresa A).

Nesse caso, a experiência trabalhando em uma agência de viagens foi o fato primordial para despertar o interesse da entrevistada que revelou ter, a partir de então, apaixonando-se pela área.

“Ah... por gostar de viajar, por gostar de me comunicar, por gostar de estar perto de gente... foi esse o meu motivo” (Feminino, empresa B).

Esse depoimento demonstra razões provavelmente mais primitivas em sua essência. Antes mesmo de trabalhar de modo amador com o turismo – como comentou a entrevistada – ela já reconhecia que esse ramo poderia lhe permitir exercer papéis prazerosos, e satisfazer necessidades pessoais no trabalho.

“Pelo conhecimento, já, na área” (Feminino, empresa C).

Mais uma vez, a experiência de trabalho no ramo foi importante para que a gestora optasse pela área de turismo. Mas, diferentemente do primeiro caso, percebe-se, neste discurso, um interesse mais calculado e planejado para a tomada de decisão.

“Éh... durante, assim, minha infância, eu viajava muito com meus pais... [...] E aí eu via lugares que eu ia e que eu gostava... Me dava aquela vontade de trazer os amigos, de mostrar pra os amigos. Então, com aquilo, foi surgindo aquela vontade, aquela ideia, tudinho. Então eu acho que quando teve oportunidade éh... de abrir uma agência de turismo, aí... eu não pensei duas vezes, eu abri o negócio” (Masculino, empresa D).

O entrevistado demonstra um fator antigo – o mais antigo dentre todas as respostas dadas – que estimulou seu interesse em optar pela área de turismo. É possível notar, já nesta grade, a presença, neste gestor, de uma marcante necessidade de associação, confirmada e melhor explicada mais adiante.

Perfil Empreendedor com Base na Teoria das Necessidades de McClelland

Uma das possíveis abordagens acerca do empreendedorismo concentra-se na tentativa de elaboração de perfis e na compreensão do comportamento empreendedor (BORGES & CASADO, 2009; KETS DE VRIES, 1977). Segundo Stoner (2000), a Teoria das necessidades de McClelland foi, provavelmente, a primeira e mais importante teoria das raízes psicológicas do empreendedorismo. Propõe-se que indivíduos com alta necessidade de realização buscam elevado desempenho e *feedback* e alto grau de responsabilidade no trabalho.

O processo de constituição legal de uma empresa pode revelar muito acerca de tais indicadores. A responsabilidade dos sócios, nesse processo, também é útil para começar a se avaliar o risco assumido pelos gestores.

“[...] o sócio é meu marido, que na época nem era, ainda, era meu namorado e... quando eu saí, na verdade, da agência, eu não saí com o objetivo de abrir a minha empresa... Mas aí eu fiquei pensando, fiquei um mês, ainda, pensando, recebi propostas de outras agências... Mas sempre tive um espírito empreendedor, então eu pensei: por que eu trabalhar pra alguém, se eu posso fazer a minha? E eu tive muito apoio das pessoas que estavam ao meu lado e me incentivaram: você consegue, você consegue...[...] Pra você ter uma noção: quando eu entrei nessa agência, que eu trabalhei antes daqui, em três meses, eu tinha ultrapassado as vendas de todos os vendedores... vendedores que estavam lá há mais de dez anos [...]. Inclusive – que eu entrei pra ser vendedora externa – inclusive, eu, sozinha, na rua, vendi mais do que três funcionários que tinha dentro da agência... aí eu... [risos] realmente... eu me identifiquei demais, entendeu... eu me apaixonei. Eu vendia destino que eu não conhecia como se eu... As pessoas diziam: parece que você já morou lá... você conhece todos os destinos. Eu estudei aquilo, aquele destino e li um mapa de informações sobre aquilo e passava, transmitia emoção na hora da venda e... as pessoas foram acreditando em mim e deu certo! [...] na verdade a responsabilidade é limitada. Éh... ele é um sócio, mas de direito. De fato, quem administra aqui, sou eu mesma. E eu sou bacharel em Administração. Eu fiz... primeiro eu abri a agência, depois eu senti a necessidade do curso de Administração [...]” (Feminino, empresa A).

Nesse depoimento, percebe-se claramente a busca por alto nível de responsabilidade no trabalho. A entrevistada fala sobre seu próprio desempenho com bastante entusiasmo e, pelo discurso, acredita-se que ele gerou um *feedback* muito positivo, que posteriormente, pode ter sido mais um estímulo – além do apoio familiar – para sua motivação em abrir a própria agência de

viagens. Já é possível constatar, então, a predominante necessidade de realização, a qual, segundo McClelland, é típica nos empreendedores bem sucedidos.

“Foi simples... pra abrir uma empresa é muito simples. Basta você ter nome; basta você ter responsabilidade [...]. Com a vivência você vai aprendendo o que é turismo. Aqui eu tenho três empresas. Duas em Caruaru e uma em Santa Cruz. Aqui, da... da Nossa Senhora de Fátima, o meu sócio é meu filho [...]; na do Centro é com meu genro[...] e em Santa Cruz são duas sócias[...]. Embora nas duas de Caruaru, eu sou maioria das cotas, mas a mesma responsabilidade que eu tenho, os meus sócios têm. O mesmo que eu faço, eles fazem. Agora... acontece que eu tomo parte, vamos supor, do comercial... E meu filho toma mais parte do financeiro [...]” (Feminino, empresa B).

“Tem um sócio [...]. É limitada [...], somos meio a meio, dividido. Eu e meu marido, exatamente” (Feminino, empresa C)

“Pra abrir o negócio a gente abriu uma empresa praticamente familiar, né... onde os sócios, aqui, sou eu e, no caso, minha esposa; onde a responsabilidade maior dos sócios ficou por minha parte... No caso, ela entrou como sócia, mas quem administra, no caso, sou eu... [...]” (Masculino, empresa D).

Em se tratando da responsabilidade assumida no processo legal de constituição, todos os entrevistados relataram que havia sócios, com responsabilidade limitada. Embora não seja possível afirmar, ainda, que todos esses gestores tenham maior necessidade de realização, a opção pela responsabilidade limitada demonstra a preferência por riscos razoáveis, uma característica também presente nos portadores de maior necessidade de realização.

É interessante ressaltar ainda a natureza familiar da estrutura organizacional das empresas de todos os gestores entrevistados. Os sócios eram – ou passaram a ser, como no primeiro caso – membros da família: filhos; genro; marido; esposa.

A própria definição de Hisrich, Peters e Shepherd (2009) cita que a atitude empreendedora inclui a aceitação dos riscos financeiros, psíquicos e sociais correspondentes. Depois de estabelecido o turismo como oportunidade de mercado, considera-se, então, a relevância da avaliação dos riscos específicos desta área, por parte de cada gestor.

“Eu acho que como todo ramo, há grandes riscos da seguinte forma: no caso da gente, nós somos prestadores de serviços. Então, nem sempre, a qualidade final do produto, da satisfação do cliente não depende só da gente. [...] mas não é um negativo, não é uma coisa que ocorre diariamente... entendeu? Mas pode ocorrer e a gente depende. São moderados. Geralmente o índice de satisfação é muito, muito maior do que o de insatisfação” (Feminino, empresa A).

“O risco envolvido é a irresponsabilidade, a inadimplência das pessoas [...]. Na realidade, o turismo eu acho que é um dos ramos que a gente não perde por validade, por cair de moda [...]. A gente ganha daquilo que vende. Moderado. O nosso é moderado” (Feminino, empresa B).

Como já previamente explicado, indivíduos com maior necessidade de realização costumam ser mais dispostos a assumir riscos, porém razoáveis, que os estimulem a maiores esforços e os levem a alcançar seus objetivos (ROBBINS, 2009). Como lembra Baumol (1968), o empreendedor é, acima de tudo, um calculista. Ao avaliar como moderados os riscos envolvidos ao se trabalhar com turismo, essas entrevistadas reforçam mais um indício da presença de uma marcante necessidade de realização.

“Hum... Num dia de hoje, enormes, né...? Lidamos com serviços e, trabalho de serviços, ele depende de terceiros, então... Eu tenho que ter bastante critérios ao adquirir qualquer mercadoria, porque estou representando ao meu cliente, né... – eu sou representante legal de qualquer forma – pra evitar ter o máximo desgaste possível, né... Eu não quero ter nenhum desgaste... Então eu tento procurar o que eu tenho de melhor no mercado, que eu tenha mais credibilidade, quem trabalha há algum tempo... Isso é o que faz com que a gente não tenha tanto risco [...]” (Feminino, empresa C).

“Podemos falar o seguinte: os riscos... éh... não são altos, né... Os riscos não são altos, mas hoje existe muita dificuldade em você trabalhar com turismo devido hoje, os principais fornecedores, que seriam éh... as companhias aéreas, os hotéis, né... Então elas hoje [...] nos veem como um concorrente delas. [...] A mesma coisa acontece com a hotelaria. Hoje eles estão lançando, com a ajuda da internet, eles estão lançando vários sites de reservas de hotelaria, onde o cliente compra com bastante descontos [...] eu acho que... o risco, ele se torna elevado, hoje, a gente tendo em vista que a internet é uma... hoje se faz presente na maioria dos lares e... primeiro nos escritórios, tudinho [...]. Então eu acho que, hoje, o nosso risco tá alto... Ou você cria novas... éh... novas... novos serviços, novos pacotes... éh... novos produtos... ou você... ficar só naquela, como se vivia antigamente: de passagem aérea, de hotelaria, fazendo aquele simples... aquele pacotinho simples... isso aí não... Hoje o risco está bastante elevado” (Masculino, empresa D).

Estes últimos entrevistados têm uma visão menos otimista sobre os riscos nessa área de trabalho. Existe incongruência em ambos os discursos. Eles afirmam que os riscos são altos – provavelmente pela necessidade de explicar as dificuldades relacionadas ao lidar com fornecedores, com os concorrentes e o avanço tecnológico – mas eles reconhecem que utilizam meios para lidar com tais riscos e conseguem que estes não sejam, de fato, tão altos. Os riscos envolvidos seriam, então, passíveis de controle e podem ser minimizados.

Entre as consequências da atitude empreendedora estariam a satisfação e a independência financeira e pessoal, como consta, também, na definição de Hisrich, Peters e Shepherd (2009). A satisfação no trabalho é definida por Robbins (2009) como o conjunto de sentimentos que o indivíduo nutre em relação ao seu emprego. Assim, é importante investigar as origens da satisfação no trabalho destes empreendedores.

A necessidade de realização – *need for achievement* – chegou a ser definida por McClelland como sendo uma motivação social para se superar, que parecia caracterizar os empreendedores de sucesso (STONER, 2000).

“Eu acho que é ver os resultados. Ver os resultados... que a cada dia a empresa vai crescendo... e você vai colhendo aquilo... Você vai analisando como você começou, como você era[...]. Mas eu ainda quero mais... Tem muita coisa que a gente ainda é baby... a gente ainda tá engateando... Mas, assim, é uma empresa séria... que agente já tá há dez anos no mercado e, acho que o que mais satisfaz é isso, você ver a consolidação da empresa... O tempo vai passando e cada vez mais você vai aumentando a clientela e vai vendo os resultados, os clientes ficando satisfeitos. Isso é o que vale muito a pena” (Feminino, empresa A).

“É porque eu tô fazendo o que gosto. Como eu falei aqui, conviver com as pessoas, conversar com as pessoas... Oferecer o meu produto, que eu não tenho nada em prateleira, tá tudo na minha... naquilo que eu digo... né... E que eu tenho que passar muita segurança pra as pessoas, pra que elas acreditem em mim e

comprem. [...] Tudo aquilo que eu faço eu já faço sabendo que... que vai dar certo, porque quem trabalha, e quem trabalha como eu trabalho, como muita gente trabalha, com honestidade, com seriedade, sempre mostrando a verdade... sempre a pessoa tem sucesso” (Feminino, empresa B).

Além da menção direta aos resultados, feita pela primeira entrevistada, a busca por responsabilidade e desempenho elevados e a segurança transmitida pela segunda apontam que existe, em ambas, uma elevada motivação para se superar, a qual, provavelmente, contribuiu para o sucesso profissional das mesmas. Nelas, a elevada necessidade de realização é uma das origens fundamentais da motivação que, conseqüentemente, gera elevada satisfação em seus respectivos trabalhos.

“Eu gosto muito de lidar com o público. Eu gosto de ver gente... O que me satisfaz assim... Olha... é prazeroso trabalhar com turismo, nós temos os nossos... os nossos prós e os nossos... né... como todo trabalho. Não tem... ele não é, ele não tem assim: ah... é prazeroso porque eu salvei uma vida... Ele não tem essa função... E ao mesmo tempo, ele tem um respaldo [...]. A gente tá querendo um voo pra um passageiro... a gente consegue... Muitas vezes, o sistema não mostra, ele não tá... e aparece um único lugar e você consegue... Tem essas satisfações assim... E tem o... o respaldo... éh... financeiro, que não é muito... mas ele é o satisfatório pra... pra o que ele me propõe, né...” (Feminino, empresa C).

A entrevistada fala que o turismo, em si, traz algumas gratificações. Entretanto, não demonstra que esses fatores estejam intimamente ligados a um nível de satisfação pessoal com o trabalho. Ela também cita sua remuneração: as recompensas justas são, segundo Robbins (2009), uma das variáveis que determinam a satisfação no trabalho.

“Éh... o que ainda nos satisfaz é que nós temos, hoje, um produto diferenciado, que são os nossos pacotes, néh... que são operados pela nossa empresa, do qual a gente tenta proporcionar aos nossos clientes um pacote o qual o cliente vai adquiri-lo e não vai se preocupar com nada [...]. E aí... isso traz... nos traz a satisfação de que a gente tá além... além de tá viajando com clientes, a gente tá fazendo amigos. Então isso é o que nos satisfaz, nos motiva nesse trabalho” (Masculino, empresa D).

Embora não tenha demonstrado tanta segurança e entusiasmo ao falar sobre o que lhe motivava e satisfazia no trabalho, como nos dois primeiros casos, sua preocupação com os clientes, o prazer em estar viajando e fazendo amigos, bem como a maioria do discurso em terceira pessoa do plural evidenciam que este gestor tem, provavelmente, maior grau de necessidade de afiliação. Exatamente como afirma Robbins (2009), tais indivíduos prezam muito a amizade, preferem situações de colaboração às de competição e relacionamentos com alto grau de compreensão mútua.

Competências empreendedoras dos gestores

Além de vários fatores psicológicos e sociológicos, a literatura aponta características e competências que parecem estar frequentemente presentes nos empreendedores (STONER, 2000). Tais fatores aumentam a probabilidade de sucesso dos mesmos (BATEMAN, 2009).

De acordo com Vesper (1983), além de recursos como capital e outros meios de produção, tempo e contatos pessoais, para se tornar um empreendedor é preciso que haja um desejo *empreneurial*, existente nos indivíduos que anseiam possuir um negócio próprio, associado a competências para conduzi-lo eficazmente assim que iniciado.

O desejo de empreendimento – o qual muitos indivíduos manifestam – é, pois, uma das variáveis a serem consideradas no que se refere ao que os analistas chamam de competência especial.

“Eu acho que todo mundo na vida pensa em, um dia, trabalhar pra si. Mas eu, como eu lhe disse, não foi uma coisa planejada. Aconteceu. Aconteceu e... deu certo!” (Feminino, empresa A).

“[...] eu tinha vontade... que eu já fazia... Eu já fazia turismo assim... não profissionalmente, mas eu passei uns seis anos fazendo o turismo como amador, certo...? Eu ia nas empresas, comprava as passagens do grupo, eu entrava em contato com os hotéis e com os ônibus... E fazia aqueles grupos e já saía... batia o Brasil todo desse jeito: sem ser profissional no turismo [...]” (Feminino, empresa B).

“Não... nunca tinha pensado. Minto...! Já tinha pensado em ter um loja de confecção” (Feminino, empresa C).

“[...]Éh... no meu caso, eu comecei a trabalhar muito cedo e aí passei por algumas empresas e depois tomei a decisão de que não iria mais trabalhar, não é... no caso, pra outras empresas. Então eu iria criar minha própria empresa. Então, a partir daí, foi que abrimos esse negócio aqui, agência de viagens. [...] o primeiro foi na área de confecção. [...] mesmo antes de começar a trabalhar, cedo, eu já pensava em ter um negócio próprio [...]” (Masculino, empresa D).

De acordo com os depoimentos, com exceção do primeiro, pode-se afirmar que o desejo *empreneurial* existia em todos os gestores. Mesmo assim, no primeiro caso, sabe-se que a entrevistada despertou esse desejo trabalhando na área: através do seu primeiro emprego, em uma agência de viagens.

Também é interessante observar que dois dos entrevistados mencionaram o segmento de confecção como opção de empreendimento. O setor têxtil é bastante forte no estado, especialmente na região que constitui o chamado Polo de Confecções do Agreste. Entretanto, já que, no período de tempo analisado, nenhum dos dois estavam atuando nessa área e optaram pelo turismo, é válido reforçar o conceito de que, quando se trata de empreendedorismo, é importante superar os desafios que dificultam a criação de algo novo. Levando em consideração o processo de destruição criativa de Schumpeter (1978), sem inovação, não existem empreendedores.

É preciso ter, além do desejo *empreneurial*, competências empreendedoras para alcançar os objetivos organizacionais eficazmente. Além de *know-how*, boa formação e especializações irão ajudar o empreendedor a administrar sua empresa a partir do momento em que ela for aberta.

“[...] depois que a gente, que eu tive na área, aí a gente participa de treinamento, visitas técnicas, que são viagens, em hotéis, destinos... Conhece todos os destinos melhores... A gente viaja antes de vender ao cliente, então a gente vai

pra fora, quando a gente volta a gente tem know-how pra falar daquele serviço, como vai ser prestado e vender melhor ao cliente. Passa mais segurança porque, geralmente, a gente vai antes[...]" (Feminino, empresa A).

"O que tá ajudando é só a experiência e a boa vontade. Foi como eu disse, também, no início. Pra que abra uma agência, não precisa ter especialidade. Eu fui uma pessoa que não... não abracei muito os estudos... Eu tenho uma faculdade por um acaso [...]" (Feminino, empresa B).

"Olha, eu conhecia o ramo mas não tinha... éh... conhecimento aprofundado dele, como ainda tem muito pra aprender. O ramo de turismo ele lhe quer inúmeras... Quer que você fale no mínimo uns três idiomas fluentemente[...]. Então ele requer assim... um estudo, ele requer... porque a gente aprende muito... né... A gente aprende rotas, éh [...] já vendo no mapa, já sabe mais ou menos como é que vai fazer pra chegar no roteiro, no destino. Já tem um grande aprendizado, mas tem muito pra aprender. A gente deveria já... É tempo... Tempo pra você conciliar: casa, marido, filho... e ainda dar conta... e ainda estudar à noite... tá? É isso... mas que precisaria bastante, precisaria, viu?" (Feminino, empresa C).

A própria experiência de trabalho, ao longo do tempo, pode ajudar na tomada de decisões eficazes e na boa condução do negócio. É, portanto, um dos componentes da competência especial necessária ao sucesso de um empreendimento.

"Éh... Ao longo da abertura da nossa empresa, até hoje, a gente vem se aperfeiçoando, né... e procurando se especializar no que a gente faz, né... Um dos cursos que eu tenho na área, que eu acho que valeu também, foi um curso que eu fiz, que hoje é interessante na área de turismo, foi o curso de História, que eu fiz licenciatura em História, o qual fez com que... éh... nos proporcione um conhecimento mais amplo da história do... da história dos lugares, né... geograficamente... e nos ajudou bastante. [...] Na área de Administração... vários cursos... éh... oferecidos pelo SEBRAE, não é... Na área de gestão a gente fez alguns cursos, já... e oferecidos também pela... pela Acic Caruaru. São cursos de atualização e de gestão" (Masculino, empresa D).

Este discurso reforça uma visão compartilhada por Degen (2009) e Fontenele (2010): são de grande importância os incentivos governamentais à concepção de novos projetos de empresas, além do oferecimento de facilidades – nesse caso, cursos profissionalizantes – para a gestação de novos empreendimentos.

Os estudos de Begley e Boyd (1987) confirmaram que, essencialmente, existiriam diferenças entre gestores – simplesmente – de pequenos negócios e empreendedores de fato. Algumas atitudes podem dar indícios da diferenciação entre o empreendedorismo e o mero gerenciamento.

Um indicativo importante para a diferenciação, conforme Bateman (2009), está no comportamento do empreendedor em seu trabalho, dedicando-se a atividades adicionais que nem todos os gerentes fazem. Neste caso, o tempo dedicado pelos gestores às suas agências é um bom reflexo para analisar essa dimensão de diferenciação.

"Cada dia exige um tempo específico. A gente... não há... a gente... há um padrão, a hora certa pra abrir, mas pra fechar... não há. Depende da necessidade do cliente, porque a gente vai além da empresa, do espaço físico aberto [...]. Seja de noite, de madrugada, existe gente viajando. Então a gente tem isso, vinte e quatro horas por dia um telefone de plantão, pra atender" (Feminino, empresa A).

“Ave Maria...! O dia todo... Hoje eu não fui nem almoçar em casa! Eu chego aqui nove horas... Quando saio de seis horas saio... saio cedo. Normalmente seis e meia, sete horas... Às vezes vou almoçar em casa... Mas não é que.. que assim... Ele me toma o tempo, mas eu posso me organizar e...e ter tempo pra tudo... tá entendendo? Agora... é por que eu tô numa campanha, pra Disney 2012, que a 2011 ainda vai acontecer daqui a um mês, levando meu grupo... Mas eu já estou... como éh... inscrevendo as pessoas pra 2012 [...]” (Feminino, empresa B).

“Olha, é tão relativo... Tem dia que eu dedico... hoje, não fomos almoçar [...]. Também como tem dia que eu venho aqui, tem dia que eu nem venho...! Depende do meu dia... Tem dia que venho, tem dia que eu... deixo e... rola pra lá e... Dependendo. [...] eu faço meu horário. Mas eu acho que, praticamente, a gente passa mais de oito horas aqui” (Feminino, empresa C).

“Vinte e quatro horas...! [risos] Um agente de viagens não dorme... Ele sempre tá preocupado, tem sempre alguém viajando, tem sempre... Então, assim... a gente tem, além do horário normal, comercial, a gente tá sempre antenado com o que tá acontecendo. Mesmo até... até quando você está de folga ou tá de férias ou tá viajando a lazer, você tá sempre preocupado em querer saber e conhecer e aprender mais um pouco pra passar pra os seus clientes. Então, assim... você... é tempo integral, é vinte e quatro horas por dia” (Masculino, empresa D).

O primeiro, segundo e quarto depoimentos refletem a ideia de que os empreendedores não são apenas gestores. Eles desempenham, de fato, papéis que ultrapassam sua posição na hierarquia organizacional. Os discursos apontam determinação e preocupação consideráveis com as respectivas empresas. Segundo Timmons (1994), comprometimento e determinação, obsessão por oportunidades, criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação são algumas das características típicas de empreendedores.

Ao organizar meios para atender o cliente sempre que necessário e demonstrar uma preocupação constante com novos tipos de pacotes, campanhas ou quaisquer outras informações que possam agregar mais valor às viagens, esses gestores realizam ações empreendedoras. O empreendimento acontece mediante a realização de combinações novas; os empresários são indivíduos cuja função é realizá-las (SHUMPETER, 1982).

Para a diferenciação entre gestores e empreendedores, acrescenta-se, ainda, a tolerância à ambiguidade. Empreendedores costumam ter maior tolerância a ambigüidades que os administradores. Estes também precisam saber lidar com a incerteza, porém aqueles enfrentam mais ambigüidades, já que, muitas vezes, o empreendimento está diretamente relacionado à sua própria sobrevivência (BEGLEY & BOYD, 1987). Investigou-se, para tanto, a existência de outras fontes de rendimento. Vale lembrar ainda que a agência da primeira entrevistada constitui o seu primeiro negócio próprio, o que aumenta a sua tolerância à ambiguidade.

“Não, só aqui” (Feminino, empresa A).

“Eu só tenho minha aposentadoria [...]. É outra fonte de renda e... algum aluguel, alguma coisa que eu tenha, mas... de trabalho mesmo...” (Feminino, empresa B).

“Tenho” (Feminino, empresa C).

“Não. Hoje vivemos só da agência de viagens” (Masculino, empresa D).

Por fim, considera-se, aqui, a autoridade, o tipo de gestão e a divisão e organização das tarefas utilizadas pelos gestores entrevistados, como mais um instrumento que busca indícios valiosos para a identificação de competências e características empreendedoras presentes em tais gestores.

“Veja... nós dividimos na parte administrativa; financeiro – administrativa e financeiro é junto –; e vendas e planejamento, mas, todo mundo, tipo, participa um pouco de tudo. É uma administração participativa em que, na hora de lançar um pacote, às vezes o pessoal mesmo chega pra mim: óh, vamos fazer isso aqui... E a ideia é analisada, amadurecida, aprimorada e posta em prática. Mas é analisada e é uma administração participativa. Todo mundo pode dar sua opinião aqui que a gente tá sempre de ouvidos bem atentos pra extrair o que tem de melhor em cada um” (Feminino, empresa A).

“Cada funcionário tem suas funções, como por exemplo... Esse que fica aqui direto comigo, a função dele é receber os meus pacotes das pessoas que me pedem e ele pedir os pacotes nas operadoras, ou nos hotéis, ou nas companhias aéreas [...]. Lá na frente, tem os... os emissores: são as pessoas que recebem todas as pessoas que vem à nossa empresa e procuram elas por elas estarem, como é que se diz... na ala da frente, né... E o que eles querem, vão pedir pra elas... se elas precisam de alguma orientação e elas precisam de alguma ajuda, ela vem a mim, ou ao meu filho, ou a uma própria colega. E temos também um setor de contabilidade [...] onde trabalha e faz toda contabilidade da empresa” (Feminino, empresa B).

“As tarefas... Eu tenho: setor internacional, que vai pro pessoal em cima e o setor nacional a gente serve aqui [...]. A parte administrativa fica com o titular, um dos sócios toma conta e eu tomo conta do operacional aqui. É dividido assim. Operacional fica com um, financeiro fica com o outro” (Feminino, empresa C).

“Óh: o andamento de uma agência de viagens ele é bem dinâmico. Além da... da rotina, a gente tá sempre no aguardo de novas solicitações. A cada momento, chega um cliente, com uma solicitação, um desejo, um pacote diferente, um destino... É um produto, ele quer uma passagem, quer um hotel, quer um pacote [...]. Então, ali... você tá... uma agência tá pra atender e resolver e lhe dar o que você deseja, né... o que você procura [...]. A rotina... é a normal, do dia-a-dia... de você abrir o e-mail... Chegar, abrir e-mails. Contato: tentar entrar em contato com os clientes... éh... observar o pós-venda, tudinho... Mas... a cada momento, você tá encontrando novas solicitações, novas demandas e, muda a... Todo dia-a-dia é diferente” (Masculino, empresa D).

Já foi citado anteriormente: um empreendedor dedica-se a atividades adicionais que nem todos os gerentes executam. Os administrados geralmente possuem uma hierarquia e cadeia de comando mais claras no ambiente organizacional. É o que parece acontecer na empresa C. A entrevistada deixou clara a responsabilidade e divisão de tarefas entre os sócios. O uso de mais redes de contato que autoridade formal, mencionado por Bateman (2009) está exposto no discurso do último gestor.

O último fator analisado foi a liderança. Os empreendedores são iniciadores, formadores de equipe, aprendizes superiores e professores (TIMMONS, 1994). As entrevistadas das agências A e B têm um discurso mais voltado para o grupo de trabalho. Por outro lado, ao falar sobre o dia-a-dia e a divisão das tarefas, o gestor da empresa D demonstrou, em seu discurso, maior enfoque ao público externo, aos clientes da agência. Esse enfoque também pode figurar como uma

característica empreendedora. A orientação pelo mercado, pela criação de valor e aperfeiçoamento também são citadas por Timmons (1994).

CONCLUSÕES

Primeiramente, ao investigar o processo de avaliação e reconhecimento de oportunidades, observou-se que, em se tratando de turismo, os motivos que levaram os gestores a optar por essa área podem estar intimamente ligados a fatores pessoais, necessidades que, na concepção dos gestores poderiam ser satisfeitas no trabalho. Foram mencionadas a comunicação, o contato com pessoas, o próprio prazer de viajar. A pesquisa mostrou que a experiência no ramo também pode ser muito relevante quando se opta pelo turismo.

Na tentativa de traçar um perfil empreendedor com base na teoria das necessidades de McClelland, a pesquisa obteve resultados satisfatórios ao constatar a presença, sobretudo nas gestoras das empresas A e B, de uma forte necessidade de realização. Caracterizando este perfil, observou-se, durante a pesquisa, a presença de uma subjetividade acentuada no discurso das entrevistadas A e B – feito em grande parte em primeira pessoa do singular – além de maior segurança, relacionada à ênfase em desempenho no trabalho, responsabilidade e *feedback*. Propõe-se, então, que tais fatores podem ser mais um instrumento para a caracterização do perfil empreendedor.

Este estudo também conseguiu identificar várias competências empreendedoras através das dimensões de diferenciação encontradas na revisão da literatura. Pode-se dizer, inclusive, que houve um maior grau de consenso nas respostas dos entrevistados ao longo dessa grade de análise.

As características empreendedoras podem ser mais facilmente associadas à diferenciação existente entre a gestão – puramente – e o empreendedorismo. Já as competências empreendedoras estão mais intimamente ligadas às individualidades dos gestores. É o caso do desejo empreendedor, que pode, como visto ao longo da pesquisa, se manifestar ou aflorar-se após uma experiência de trabalho na área.

Percebeu-se que nem todos os empreendedores fazem uso das vantagens proporcionadas por um bom planejamento durante o processo de reconhecimento de oportunidades. Nesse caso, é viável reconhecer que mais conhecimentos da área de Administração e, principalmente, planejamento, contribuiriam ainda mais para o sucesso das iniciativas empreendedoras.

Por fim, ressalta-se que o conceito de inovação é essencial nas definições de empreendedorismo. O turismo é uma das áreas ainda pouco exploradas que podem oferecer alto nível de escalabilidade. Além disso, gestores que se interessem pela área e enquadram-se no perfil empreendedor aqui analisado provavelmente terão recompensas imateriais capazes de garantir alto nível de motivação e satisfação no trabalho.

REFERÊNCIAS

- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A.. **Administração: novo cenário competitivo**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BAUMOL, W. J.. Entrepreneurship in economic theory. **American Economic Review**, v.58, n.2, p.64-71, 1968.
- BEGLEY, T.; BOYD, D. P.. The relationship of the Jenkins Activity survey to Type A behavior among business executives. **Jornal of Vocational Behaviour**, v.27, p.316-328, 1987.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T.. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 20 ed. Petrópolis: Vozes, 2001.
- BEST, J. W.. **Como investigar en educación**. 2 ed. Madrid: Morata, 1972.
- BORGES, J.; CASADO, T.. Empreendedores no divã: entre o Heroic Economic Superman e o Sentient Self. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 33. **Anais**. São Paulo: Anpad, 2009.
- BOM ÂNGELO, E.. O movimento empreendedor no Brasil. In: Britto, F.; Wever, L.. **Empreendedores brasileiros: vivendo e aprendendo com grandes nomes**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- BULL, I.; WILLARD, G.. Towards a theory of entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, v.8, n.3; p.183-196, 1993.
- BYGRAVE, W.; HOFER, C.. Theorizing about entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.16, n.2, p.13-22, 1991.
- CHÉR, R.. **Empreendedorismo na veia: um aprendizado constante**. Rio de Janeiro: Elsevier: SEBRAE, 2008.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S.. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.
- COSTA, A. M.; BARROS, D. F.; CARVALHO, J. L. F.. A dimensão histórica dos discursos acerca do empreendedor e do empreendedorismo. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.15, n.2, 2011.
- DORNELAS, J. C. A.. **Transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DEGEN, R. J.. **O empreendedor**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- DO UNIVERSITIES. Stifle Entrepreneurship?. **Across the board**, p.32-38, 1997.
- DRUCKER, P. F.. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- DUVEEN, G.. Introduction: the power of ideas. In: MOSCOVICI, S. Social representation: explorations in social psychology. Cambridge: Polity Press, p.75-98, 2000.
- FERNANDES, D. D. H.; SANTOS, C. P.. Orientação empreendedora: Um estudo sobre as consequências empreendedorismo nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v.7, n.1, 2008.
- FESTINALLI, R. C.. Estratégias empresariais em empresas do contexto empreendedor: o caso da indústria laticínio vila nova. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ESTRATÉGICOS DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 3. **Anais**. Curitiba: Anpad, 2003.
- FILION, L.. **O empreendedorismo como tema de estudos superiores**. Palestra proferida no Seminário A Universidade Formando Empreendedores, Brasília, 1999.
- FONTENELE, R. E. S. Empreendedorismo, criatividade e crescimento econômico: evidências empíricas. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.14, n.6, 2010.

Gartner, W.. "Who is an entrepreneur?" Is the wrong question. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.13, n.4, p.47-68, 1989.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

HILLS, G.; LAFORGE, R. W.. **Marketing and entrepreneurship**. Chicago: University of Illinois, 1996.

HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A.. **Empreendedorismo**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HULT, G. T. M.; SNOW, C. C.; KANDEMIR, D.. The role of entrepreneurship in building cultural competitiveness in different organizational types. **Journal of Management**, v. 29, n. 3, p. 401-426, 2003.

KETS DE VRIES, M.. The entrepreneurial personality: person at the crossroads. **Journal of Management Studies**, v.14, n.1, p.34-57, 1977.

KREISER, P.; MARINO, L.; WEAVER, M.. **Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis**. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v.26, n.4, p.71-95, 2002.

KRUEGER, N. F., Jr.; BRAZEAL, D.. **Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs**. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v.18, n.3, p.91-104, 1994.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A.. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo, Atlas, 2010.

MELLO, S. C. B.; LEÃO, A. L. M. S.; PAIVA JÚNIOR, F. G.. Competências empreendedoras de dirigentes de empresas brasileiras de médio e grande porte que atuam em serviços da nova economia. **Revista de Administração Contemporânea**, v.10, n.4, 2006.

ROBBINS, S. P.. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROESCH, S. M. A.. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LÚCIO, P. B.. **Metodologia de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SCHUMPETER, J. A.. **The Theory of economic development**. Oxford: Oxford University Press, 1978.

SCHUMPETER, J.. **A teoria do desenvolvimento econômico**: Coleção Os economistas. São Paulo: Abril, 1982.

STEVENSON, H. H.; GUMPERT, D. E.. **The heart of entrepreneurship**. *Harvard Business Review*, v. 63, n. 2, p. 85-94, 1985.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E.. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 2000.

TIMMONS, J. A.. **New venture creation**. Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, 1994.

SEBRAE. **Turismo no Brasil**: Termo de referência para a atuação do sistema SEBRAE. Brasília, 2010.

VERGARA, S. C.. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005

VESPER, K. H.. **Entrepreneurship and National Policy**. Chicago: Walter E. Heller International Corporation Institute for Small Business, 1983.