

## Uso das redes sociais empreendedoras por mulheres no processo de criação de agências de viagens

Use of entrepreneurial social networks by females in the travel agencies creation process

Uso de las Redes Sociales Emprendedoras por Mujeres en el Proceso de creación de agencias de viajes

Rivanda Meira Teixeira<sup>1</sup>

Tales Andreassi<sup>2</sup>

Lea Cristina Silva Bomfim<sup>3</sup>

**Resumo: Propósito justificado do tema:** O estudo das redes sociais empreendedoras tem sido reconhecido como determinante no processo empreendedor, como no sucesso dos empreendimentos. Desde a década de 90, houve um especial interesse em pesquisar redes sociais com o recorte do gênero e, considerando a sua relevância, essa temática continua sendo muito atual. **Objetivo:** O objetivo geral deste estudo é analisar como as redes sociais são utilizadas pelas empreendedoras no processo de criação de novos negócios. Especificamente pretende identificar os tipos de laços que são utilizados pelas empreendedoras nas suas redes sociais nas fases de concepção, *start-up* e consolidação de negócios e verificar como essas redes sociais influenciam na obtenção de recursos. **Metodologia/Design:** A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de casos múltiplos e as evidências foram coletadas por meio de entrevistas pessoais semiestruturadas com sete empreendedoras de agências de viagens de micro e pequeno porte. Os casos foram descritos individualmente e após essa descrição foi realizada a análise comparativa dos casos para examinar suas semelhanças e diferenças. **Resultados e Originalidade do Documento:** Entre os resultados encontrados vale destacar que os laços fortes foram os mais utilizados pelas empreendedoras principalmente na fase de concepção do negócio. Além disso, constatou-se que a experiência prévia foi determinante na identificação da oportunidade e na capacidade de se construir redes diversificadas.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Redes sociais empreendedoras. Empreendedorismo feminino. Processo empreendedor.

**Abstract: Justification of the topic:** The study of entrepreneurial social networks has been recognized as crucial in the entrepreneurial process, as well as in the success of the businesses. Since the 90s, there has been a special interest in researching social networks focused on gender, and taking into account its relevance, this topic is still

<sup>1</sup> Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, PR, Brasil. Definição de objetivos; elaboração do referencial teórico; definição dos procedimentos metodológicos, interpretação de dados e redação do artigo.

<sup>2</sup> Fundação Getúlio Vargas (FGV\_EAESP), São Paulo, SP, Brasil. Redação e revisão crítica do artigo.

<sup>3</sup> Universidade Federal de Sergipe (UFS), Aracaju, SE, Brasil. Coleta e análise de dados.



very current. **Objectives:** The aim of this study is to analyse how social networks are used by female entrepreneurs in the of new business creation process. Specifically aims to identify the types of bonds that are used by female entrepreneurs in their social networks in the stages of conception, start-up and business consolidation and verify how these social networks influence in obtaining resources. **Methodology/Design:** The research strategy adopted is the multiple case study and evidences were collected through semi-structured personal interviews with seven entrepreneurs of micro and small travel agencies. The cases were described individually and followed by a comparative analysis to examine their similarities and differences. **Results and Originality of the Document:** The study shows that the strong bonds were the most used by entrepreneurs mainly in the conception stage. Furthermore, it also shows that that previous experience was very important in the identification of the opportunity and ability to build diverse networks.

**Keywords:** Entrepreneurship. Entrepreneurial social networks. Female entrepreneurship. Entrepreneurial process.

**Resumen: Propósito justificado del tema:** El estudio de las redes sociales emprendedoras ha sido reconocido como determinante en el proceso emprendedor, como en el éxito de los emprendimientos. Desde la década de 1990, hubo un especial interés en investigar redes sociales con el recorte del género y, considerando su relevancia, esta temática sigue siendo muy actual. **Objetivo:** El objetivo general de este estudio es analizar cómo las redes sociales son utilizadas por las emprendedoras en el proceso de creación de nuevos negocios. Específicamente pretende identificar los tipos de lazos que son utilizados por las emprendedoras en sus redes sociales en las fases de concepción, *start-up* y consolidación de negocios y verificar cómo esas redes sociales influyen en la obtención de recursos. **Metodología/Design:** La estrategia de investigación utilizada fue el estudio de casos múltiples y las evidencias fueron recogidas por medio de entrevistas personales semiestructuradas con siete emprendedoras de agencias de viajes de micro y pequeño porte. Los casos fueron descritos individualmente y después de esa descripción se realizó el análisis comparativo de los casos para examinar sus similitudes y diferencias. **Resultados y originalidad del documento:** Entre los resultados encontrados cabe destacar que los “lazos fuertes” fueron los más utilizados por las emprendedoras principalmente en la fase de concepción del negocio. Además, se constató que la experiencia previa fue determinante en la identificación de la oportunidad y en la capacidad de construir redes diversificadas.

**Palabras clave:** Emprendedorismo. Redes sociales emprendedoras. Emprendedor femenino. Proceso emprendedor.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo dados do relatório de 2016 do *Global Entrepreneurial Monitor* (GEM), no Brasil a taxa de empreendedores iniciais (TEA), é de 19,9% para mulheres e 19,2% para homens o que pode ser considerado uma distribuição bastante equilibrada. Este dado demonstra a importância das mulheres para a formação da TEA e é coerente com dados anteriores, pois nos anos de 2013 e 2015 as diferenças entre as taxas masculina e feminina foram de 0,2 e 1,4 pp (pontos percentuais) respectivamente. No entanto, destaca

o referido relatório, a igualdade de gênero diminui quando são analisadas as taxas específicas de empreendimentos estabelecidos (TEE). Este dado mostra que as mulheres brasileiras conseguem criar novos negócios na mesma proporção que os homens, porém enfrentam mais dificuldades para fazer seus empreendimentos prosperarem. Tal fenômeno pode estar associado às condições relatadas pelas empreendedoras brasileiras como: preconceito de gênero; menor credibilidade pelo fato de o mundo dos negócios ser mais tradicionalmente associado a homens; maior dificuldade de financiamento; e

dificuldade para conciliar demandas da família e do empreendimento (GEM, 2016).

A participação crescente das mulheres na economia brasileira é também demonstrada em pesquisa realizada pelo SEBRAE-Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, publicada em 2014. Esse estudo demonstra que, embora tenha representado menos da metade da ocupação na economia, durante a década 2002-2012, as mulheres aumentaram sua participação, aumento este provocado pelo maior dinamismo de crescimento da sua ocupação, cuja taxa observada foi de 2,1% a.a., chegando a 40,7 milhões de mulheres ocupadas em 2012. Também é expressiva a inserção feminina no mercado de trabalho formal, onde elas representavam cerca de 40,0% dos trabalhadores com carteira assinada, em micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2014).

Estudos têm demonstrado que as mulheres abrem empresas por diferentes motivos: desejo de realização e independência, percepção de oportunidade de mercado, dificuldades em ascender na carreira profissional em outras empresas (fenômenos este conhecido como “teto de vidro”), necessidade de sobrevivência e como uma maneira de conciliar trabalho e família (Machado et al., 2003), além do fato de muitas pertencerem a famílias de empreendedores (Buttner e Moore, 1997), o que as direciona automaticamente ao empreendedorismo como se fosse uma predisposição genética.

As redes sociais são conhecidas por ajudarem os empreendedores no começo de um novo negócio, provendo acesso à informação, conselhos e apoio financeiro (Aldrich

e Zimmer, 1986). No começo de um novo empreendimento, a rede social é um ativo crucial para os empreendedores que mobilizam sua rede de relações pessoais para obter recursos físicos, informação, suporte emocional, capital, contatos de negócios e transformar visões e planos de negócio em realidade (Birley, 1985; Johannisson, 1998, 2000). A preocupação com o tema das redes sociais e sua relação com os empreendedores têm sido reconhecidas como determinante do processo empreendedor, como também do sucesso dos empreendimentos (Aldrich et al., 1987; Greve e Salaff, 2003). No que se refere a redes sociais com o recorte de gênero, apesar do interesse por essa abordagem ter recebido especial atenção na década de 90, a temática ainda é atual e carece de estudos que possam contribuir para o aprofundamento das questões existentes ou com o surgimento de novas (Neergaard et al., 2005).

Este estudo é voltado ao setor de turismo, que é o de maior crescimento no mundo. Em 2012, o setor representou para o PIB mundial um crescimento de 3%, o qual ultrapassou o crescimento da economia global (2,3%). Prevê-se que, no longo prazo, viagens e turismo serão responsáveis por 10% do PIB mundial, gerando milhões de postos de trabalho em uma proporção de um em cada dez. No Brasil, o PIB do setor de turismo teve uma participação de 9,1%, em 2012, com previsão de crescimento para a próxima década em uma média de 5,2% ao ano. No que se refere ao emprego, a contribuição representou 8,3% do total e neste ano é esperado um aumento de 3,8%, nos postos de trabalho (WTTC, 2013).

Em função desse contexto, foi definido que o objetivo geral deste estudo que é analisar como as redes sociais são utilizadas pelas empreendedoras de agências de viagens na criação dos seus negócios. Especificamente pretende-se identificar os tipos de laços que são utilizadas pelas empreendedoras nas suas redes sociais nas fases de concepção, *start-up* e consolidação de negócios e verificar como essas redes sociais influenciam na obtenção de recursos. A seguir, é apresentada revisão teórica sobre empreendedorismo em turismo, empreendedorismo e processo empreendedor e redes sociais empreendedoras e gênero.

## 2 EMPREENDEDORISMO EM TURISMO

Estudos sobre empreendedorismo em turismo são recentes e foram iniciados nos anos 90. Os pioneiros turismo tinham como foco principal identificar as motivações dos empreendedores para criar negócios (Getz e Carlsen, 2000) e as características dos empreendedores do setor (Glancey e Pettigrew, 1997; Lynch, 1998; Shivas 2001; Lerner e Haber, 2000). Muitos pesquisadores identificaram a existência de motivações relacionadas ao estilo de vida (*life styles motives*) entre empreendedores do setor. Entre eles merece destaque o estudo de Morrison, Rimmington e Williams (1999) que verificou 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. Além das motivações, as tipologias de empreendedores no setor turístico foram apresentadas em alguns estudos (Michaud, 1991;

Williams e Tse ,1995). A partir do ano 2000 observa-se que as pesquisas de empreendedorismo em turismo se diversificam e abordam temas diversos, a exemplo do empreendedorismo étnico (Butler; Carter e Brunn, 2002); intraempreendedorismo (Altinay, 2005; Jogaratnam e Tse, 2006) ou empreendedorismo sustentável em turismo (Kokkrainikal e Morrison, 2002). O processo empreendedor em turismo foi analisado no estudo de Haber e Reichel (2007), que foi realizado em Israel e baseado na teoria da RBV (Visão Baseada em Recursos), e utilizou um modelo integrado combinando o processo empreendedor com a acumulação de recursos.

Li (2008) fez revisão das pesquisas em hospitalidade e turismo e identificou os artigos sobre empreendedorismo em turismo publicados nos sete periódicos mais relevantes da área no período de 1986 a 2006. Concluiu que, apesar da importância dos pequenos negócios e do espírito empresarial na indústria de hospitalidade e turismo, os resultados revelam que apenas 2% do número de artigos publicados no período analisado são relacionados a empreendedorismo. Para Jaafar et al. (2011) a falta de importância relativa da educação e conhecimento relacionado a indústria do turismo influencia no apoio à capacidade de sobrevivência de empreendedores de pequenos e médios negócios no setor de turismo.

Mais recentemente Andriga, Poulson e Pernecky (2016) analisam fatores motivacionais que explicam a transição de empreendedores de sucesso de volta ao mercado de trabalho. Concluiu que, embora os estilos de vida fossem auto-impostos, eles foram exacerbados pelas necessidades da família,

dos clientes e dos próprios proprietários, vários dos quais trabalharam até a exaustão. Implicações para futuros empreendedores incluem considerações de equilíbrio da vida profissional e os custos reais de possuir negócios de setor de hospedagem.

A dimensão gênero foi considerada por alguns estudos internacionais como o pioneiro realizado por Shivas (2001) que procurou identificar as motivações de empreendedoras no setor de hotelaria e de alimentação. Foram identificadas três motivações principais: o desejo de ter seu próprio negócio, percebiam o turismo como agradável para trabalhar e, finalmente, percebiam que os negócios no setor permitiriam uma melhoria no seu padrão de vida.

Gênero também foi o foco do estudo de McGhee, Kim e Jennings (2007) que compararam as diferenças entre os gêneros masculino e feminino no turismo rural. Os resultados mostraram que as mulheres são mais motivadas para o turismo rural e que para elas era muito importante a educação dos consumidores e a geração de empregos para os membros da família. Mais recentemente Kimbu, Ngoasong (2016) exploram um modelo de empreendedorismo social com foco na participação e engajamento de mulheres empreendedoras em turismo. Os achados desse estudo complementam pesquisas anteriores que revelaram que as empreendedoras com propósitos sociais superam barreiras institucionais e tradicionais / étnicas para não só criar pequenos negócios, mas para usá-los como plataformas para alcançar a independência econômica e social.

No Brasil, o foco no gênero no setor de turismo foi observado em alguns estudos

recentes, a exemplo do estudo de Dreher e Ullrich (2011). Esse estudo teve objetivo foi analisar as representações de mulheres de negócios de turismo em Blumenau (SC) a fim de verificar os aspectos que levaram à conquista e os limites do poder e decisão dessas mulheres. Os resultados mostraram que para as características demandadas, qualidades e problemas de gênero, em vez de a prerrogativa de desigualdade ou discriminação sinalizar um caminho de pequeno conflito mostra que os gestores têm poder de decisão e que se concentram os seus esforços para conciliar a vida profissional e da família.

Estudo com empreendedoras no setor de turismo foi realizado por Bomfim e Teixeira (2015) com o objetivo de identificar os maiores desafios enfrentados pelas empreendedoras no planejamento e gestão de seus negócios. Na gestão financeira o maior desafio é a dificuldade para acessar recursos financeiros, tais como financiamento e crédito de fornecedor. Com relação a gestão de pessoas, a maior dificuldade consiste na contratação de mão-de-obra qualificada e nos conflitos decorrentes das relações interpessoais.

Outro estudo realizado por Teixeira e Bomfim (2016) com empreendedoras no setor de turismo analisou os desafios enfrentados por essas mulheres para conciliar os conflitos entre o trabalho e a família. Observou que a busca pelas empreendedoras pelo ponto de equilíbrio, entre as demandas conflitantes geram um desgaste emocional e/ou físico, chegando a afetar a autoestima e o moral. Na tentativa de conciliar bem os múltiplos papéis destaca-se a importância do aporte emocional do marido e filhos.

Outro estudo nesse mesmo ano com foco no gênero foi realizado por Souza et al. (2016) com o objetivo de analisar o potencial empreendedor das proprietárias de empresas do setor tu-

ristico de Florianópolis (SC). Os resultados revelaram a existência de diferenças significativas entre as médias obtidas por esse segmento e as demais entrevistadas, nos fatores traços de personalidade, postura estratégica e propensão ao risco.

## 2.1 Empreendedorismo e o processo de criação de negócios

Shane e Venkataraman (2000) entendem o empreendedorismo como um processo que envolve as fases de descoberta, avaliação e exploração de oportunidades pelos indivíduos envolvidos. Autores clássicos como Reynolds e Miller (1992) argumentam que, apesar do crescimento de estudos sobre o campo do empreendedorismo, ainda existem poucos que exploram o processo de criação de negócios; isso quer dizer, do período da concepção ao nascimento de uma nova empresa. De acordo com Gartner (1985) a criação de novos empreendimentos possui quatro dimensões que são: a) indivíduo (s) - as características da (s) pessoa (s) que inicia (m) o negócio; b) organização - o tipo de empresa que é criada; c) ambiente - a situação que envolve o novo empreendimento; d) processo - as ações tomadas pelo empreendedor para iniciar o novo negócio.

Moroz e Hindle (2012) destacam que existe consenso sobre a carência de estudos rigorosos sobre o processo no campo do empreendedorismo, não apenas com relação a como o processo interage com outras dimensões, mas até mesmo como objeto singular de estudo. Ao examinarem trinta e dois modelos de processo empreendedor, a exemplo dos modelos clássicos de Gartner (1985), Bruyat e Julien (2000), Archivilli, Cardoso e

Ray (2003); Shane (2003) e Sarasvathy (2006), argumentam que muitos desses modelos clamam por universalidade, mas que isso de fato não ocorre, pois muitos deles tem reduzidas possibilidades de generalização.

Borges et al. (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. Em pesquisa realizada por estes autores no Canadá sobre o processo de criação de negócios foram observados detalhadamente os estágios e as atividades do processo de criação. Esses autores apresentam um modelo do processo de empreender em quatro fases: iniciação, preparação, lançamento e consolidação. A primeira delas começa com a identificação da oportunidade, desenvolvimento da ideia e a decisão de criar o empreendimento. Na fase seguinte, a preparação, ocorre a formatação do plano de negócio, os estudos de mercado, a mobilização dos recursos financeiros e a criação de uma equipe empreendedora, para então, com a fase de lançamento, o empreendimento iniciar efetivamente as suas atividades. Por último, inicia-se a fase de consolidação e as atividades associadas são a promoção e comercialização dos produtos ou serviços e a administração do empreendimento. Alguns estudos foram realizados no Brasil sobre o processo de criação de empreendimentos no setor de turismo e são destacados a seguir.

Teixeira (2012) adotou o modelo de Borges et al. (2005) na análise do processo de criação em empresas do setor de turismo,

identificando os estágios de iniciação, preparação, *start up* e consolidação em quatro agências de viagens localizadas em Curitiba, Paraná. Observou que os negócios iniciaram informalmente e que os empreendedores não possuíam informações sobre o setor. No estágio da preparação do negócio, constatou-se que, apesar do apoio gratuito oferecido pelo SEBRAE, os empresários iniciam seus empreendimentos sem desenvolver um 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.

Com foco no processo empreendedor no setor hoteleiro Teixeira (2012) realizou o estudo no setor hoteleiro em Aracaju, Sergipe. Verificou a autora que o principal motivo para a criação do negócio foi aproveitar uma oportunidade percebida e, constatou que, apesar do apoio gratuito oferecido pelo SEBRAE, os empresários iniciam seus empreendimentos sem realizar o plano de negócios ou pesquisa de mercado. Consideram que o negócio é compensador, no entanto, alguns destacam a baixa rentabilidade, o excesso de trabalho e a falta de incentivo do governo no apoio ao desenvolvimento das atividades turísticas do Estado.

Ainda sobre essa temática foi realizado estudo por Teixeira e Carvalho (2012), em agências de viagens em Aracaju, Sergipe, que teve como objetivo analisar os fatores que influenciam a criação de novos empreendimentos. Entre os resultados mais importantes verificou-se que o alto nível de escolaridade dos empreendedores, o apoio da família e a experiência anterior na atividade são os fatores que mais influenciam a criação de negócios. O que chama a atenção nos casos estudados é que, apesar de serem instruídos, os empreendedores não são preparados para a realização de planejamento ou para gerenciar os negócios o que demonstra fragilidade quando se atua em mercado cada vez mais competitivo.

O presente estudo adaptou o modelo de Borges et al. (2005) e adotou três estágios do processo empreendedor para a análise das redes sociais das empreendedoras: concepção, *start-up* e consolidação. Os estágios de iniciação e preparação foram agrupados em um único estágio, o de concepção. Essa simplificação foi adotada considerando que em empreendimentos de micro e pequeno porte são raras as atividades de realização de plano de negócios como também e pesquisa de mercado, típicas da fase de preparação. As principais atividades desenvolvidas pelos empreendedores durante o estágio de concepção do negócio são: identificação da oportunidade, o desenvolvimento da ideia, a decisão de criação, plano de negócios, pesquisa de mercado, captação de recursos financeiros e definição da equipe. No estágio do *start up*, são considerados os procedimentos legais da abertura, dedicação do empreendedor ao negócio, organização das instalações e equipamentos, desenvolvimento do primeiro produto/ serviços, contratação de empregados, primeiros clientes. Na operacionalização do negócio são consideradas as atividades de marketing/vendas, o ponto de equilíbrio, o planejamento e a administração.

## 2.2 Redes sociais empreendedoras

As redes sociais empreendedoras são definidas como relações e contatos dos empreendedores com outras pessoas. Tais contatos fornecem meios para reconhecer oportunidades e também facilidade de utilização de recursos, que são potenciais fontes de vantagem competitiva (Barnir e Smith, 2002; Birley, 1985). Para Aldrich e Zimmer (1986) o processo empreendedor é fundamentado em uma rede mutável de relações sociais contínuas que facilitam e compelem ligações entre empreendedores aspirantes, recursos e oportunidades. Para esses autores, as redes são conhecidas por ajudarem o começo de um novo negócio e seu crescimento, provendo acesso à informação, conselho e finanças tanto quanto os tão necessários contatos.

As redes são sistemas compostos por nós ou laços e conexões entre eles que, nas ciências sociais, são representados por sujeitos sociais (indivíduos, grupos, organizações etc.) conectados por algum tipo de relação (Granovetter, 1973). Para o referido autor os laços podem ser fortes ou fracos. Os laços fortes existem quando há um pequeno grupo com relacionamentos longos, tais como membros da família e um grupo pequeno de conselheiros internos do dono do negócio. Elas são caracterizadas pelos investimentos pesados no relacionamento, contato frequente com a outra pessoa e senso implícito de reciprocidade. Já os laços fracos são de curta duração, de menor frequência de contato, de menor confiança e mais ambiguidade de relacionamento.

Segundo Dubini e Aldrich (1991), a rede pessoal consiste em todas as pessoas

com as quais um empreendedor tem ligações diretas ou, para alguns propósitos, indiretas, via relações diretas. Por exemplo, parceiros, fornecedores, clientes, distribuidores, associações comerciais, outros credores ou membros da família. O tipo mais simples de rede social inclui ligações diretas entre os empreendedores e as pessoas com as quais eles têm contatos diretos e de quem obtêm serviços, conselhos e suporte moral. Esses autores destacam o conceito de redes pessoais estendidas, que surgem dentro das organizações e que consistem em todos os relacionamentos entre donos, gerentes e empregados, como eles são estruturados pelos padrões de coordenação e controle.

Birley (1985) destaca os tipos formal e informal de redes, que são parecidos aos tipos pessoais e de negócios, identificados por Dubini e Aldrich (1991). Para a autora, as redes informais envolvem família, amigos, antigos colegas e empregados que podem ser menos informados sobre as opções e esquemas abertos para os empreendedores, mas são mais dispostos a ouvir e dar conselhos. Já as redes formais ou profissionais incluem todos os indivíduos com os quais o empreendedor mantém como relacionamento principal assuntos referentes a negócios. São esses: bancos, contadores, advogados, consultores e organizações, que podem satisfazer os empreendedores por responder às suas necessidades específicas, embora elas possam consumir tempo e ser caras.

Independentemente da tipologia, o importante é que os empreendedores reconheçam a importância das redes sociais, pois o empreendedorismo tanto pode ser limitado quanto facilitado pelas ligações entre os



recursos e as oportunidades que são criados via rede social do empreendedor. Empreendedores constroem negócios bem sucedidos pela maximização de oportunidade e as suas redes sociais são cruciais (Birley et al., 1990).

Além disso, afirmam Ducci e Teixeira (2011), essas redes podem contribuir para a formação do capital social dos empreendedores. Para Park et al (2012) o capital social seria tudo o que facilita ação individual ou coletiva, gerada por redes de relações, reciprocidade, confiança e normas sociais.

Dois estudos internacionais com foco na utilização do capital social no setor de turismo podem ser destacados. O primeiro foi realizado por Zhao, Ritchie e Echtner (2011) aplicou o conceito de capital social para o desenvolvimento do turismo. Foi realizado na China no ambiente rural e teve como objetivo verificar a criação de novos empreendimentos e sua relação com o capital social. O estudo indicou que o capital social estrutural estava positivamente relacionado com a capacidade de empreendimento e a probabilidade do indivíduo de estabelecer um negócio de turismo, enquanto que o capital social cognitivo era marginal.

O estudo de Park et al (2012) foi realizado na Coreia do Norte com residentes de vilarejos envolvidos em projetos governamentais de turismo rural. Teve como objetivo investigar o tipo de capital social que os residentes locais possuíam e de que forma esse capital era afetado por elementos como status socioeconômico, variáveis demográficas e interação da comunidade. Como resultado da análise de cluster, os residentes foram separados em dois grupos: um grupo de

capital social elevado e outro de baixo capital social. Foi identificado que as variáveis que afetaram a probabilidade de determinar os tipos de capital são os tipos de participação em negócios de turismo rural e as principais cultivos. A venda de produtos agrícolas, a preparação de refeições, alojamento e os programas experienciais de turismo rural foram positivos. Esta descoberta indica que as pessoas que participam dessas atividades têm maior probabilidade de pertencer a um grupo de capital social elevado. Esse resultado também implica que, independentemente da categoria de negócios de turismo, os benefícios financeiros do desenvolvimento do turismo são cruciais para a construção mais confiança social e cooperação nas comunidades.

No Brasil, alguns estudos abordaram as redes sociais empreendedoras com foco no turismo. O pioneiro foi realizado por Ducci e Teixeira (2010), em agência de viagem no interior do Paraná, teve como objetivo compreender como as redes sociais são utilizadas pelos empreendedores na formação do seu capital social, nas fases de criação e de desenvolvimento de um negócio. Como resultados mais relevantes observou o estudo que os relacionamentos estabelecidos se aprofundaram à medida que se aumentava a confiança, o acesso às redes formais viabilizou o acesso a recursos e informações além de ter sido canal para o aprendizado, se constatando assim, que de fato os recursos acessados contribuíram para a formação do seu capital social.

Entre os estudos mais recentes que abordam essa temática no turismo vale destacar os de Gimenez e Gimenez (2015) e de

Costa e Galina (2016) e Souza e Teixeira (2017). Gimenez e Gimenez (2015) analisaram o papel das redes sociais e do capital social na criação e crescimento de uma empresa que atua no negócio do ciclo turismo em Curitiba - PR. Por meio de um estudo de caso foi observado que as redes sociais são uma importante fonte de capital social para o empreendedor, tanto na fase de criação quanto na fase de crescimento da empresa. Verificou ainda que em muitos momentos houve acesso a recursos financeiros, informacionais e sociais que surgiram por meio de redes formais e informais.

Costa e Galina (2016) realizaram seu estudo em empreendimentos turísticos rurais no Brasil e em Portugal e teve como objetivo analisar como as redes sociais usadas pelos empreendedores, os recursos acedidos e os aspetos importantes relacionados com as dimensões do capital social, na fase de criação e desenvolvimento dos empreendimentos. Os resultados sugerem que, nos casos estudados, as redes formais e informais são cruciais na mobilização de recursos económicos e não económicos. Em geral, a rede informal é importante na mobilização de recursos não-económicos, sendo nos casos brasileiros, igualmente importante na mobilização de recursos económicos.

Souza e Teixeira (2017) em estudo realizado em hotéis de pequeno porte procuraram analisar o capital social de empreendedoras tomando como base as dimensões estrutural, relacional e cognitiva a partir de uma análise comparativa entre os casos estudados. Os resultados destacam a importância do capital social para o estabelecimento de

um novo negócio, o papel da confiança e o uso das redes formais e informais.

Foi na década de 90 que houve um especial interesse em pesquisar redes sociais com o recorte de gênero (Neergaard et al., 2005) e essa temática continua sendo atual. No entanto, afirmam esses autores, é importante observar que quando o estudo de redes sociais é incorporado ao estudo do empreendedorismo feminino, os conceitos são ampliados em razão das definições não conclusivas de empreendedorismo, da complexidade e dinamicidade das relações em redes e pelas particularidades inerentes ou atribuídas a mulheres imersas no mundo dos negócios.

No que se refere à amplitude das redes sociais, Vale e Serafim (2010) constataram que redes femininas eram pouco diversificadas, dificultando o acesso a outras plataformas. Uma possível razão para isso estaria relacionada à disponibilidade do tempo dessas mulheres que não se socializam tão facilmente fora dos seus ambientes de trabalho e família, onde canalizam bastante tempo. Outra explicação dada por Vale et al. (2011) para a imersão das empreendedoras em redes, pouco diversificada, está no contexto histórico social retratado na imagem do homem provedor que em suas atividades fora da família formaram suas redes com predominância de laços fracos, enquanto que as mulheres, mais ligadas à família, estavam imersas em redes com laços fortes. O problema que surge dessa característica das redes femininas é que quanto menos difusa for uma rede, menor será a sua capacidade de obter informações úteis e desenvolver alguma vantagem competitiva (Vale e Serafim, 2010).

### 3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este estudo tem caráter exploratório pois ainda são incipientes os estudos no Brasil que abordam as redes sociais empreendedoras no contexto do setor de turismo. Foi adotado o estudo de casos múltiplos como estratégia de pesquisa, seguindo os preceitos metodológicos propostos por Yin (2010) e Eisenhardt (1989). Para Yin (2010), a importância de se realizar um estudo de casos múltiplos parte das premissas: a) pouca informação existente sobre o tema, de tal forma que mais de uma empresa analisada pode trazer informações complementares sobre um assunto pouco explorado; e b) um estudo de caso único poderia gerar distorções na análise devida às peculiaridades da empresa analisada.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas pessoais semiestruturadas com as empreendedoras que criaram as agências de viagens, utilizando-se um roteiro de entrevistas semiestruturado. Foram entrevistadas sete empreendedoras que iniciaram os seus negócios e que no momento os estão gerenciando, para que se possa identificar os tipos de laços sociais utilizados e os

recursos que foram obtidos nas fases de concepção, *start-up* e consolidação dos negócios turísticos. Embora as entrevistas constituam fonte essencial de informações para um estudo de caso, Yin (2010) recomenda corroborar os dados obtidos com outras fontes de evidências, como a análise de documentos. Foram utilizadas informações dos sites das empresas entrevistadas como fonte documental para coletar dados como localização e serviços oferecidos. Foram escolhidas agências de viagens por serem responsáveis pela dinâmica da atividade turística nas regiões do Estado onde atuam como receptoras dos visitantes e turistas (Teixeira, 2012).

Para Laville e Dionne (1999), uma tarefa primordial é definir as categorias analíticas, para que os elementos de conteúdo possam ser reunidos e organizados por parentesco de sentido. Neste estudo foi utilizado o modelo misto. Neste caso, o pesquisador não quer se limitar, em suas análises e interpretações, a identificar a presença de elementos que foram predeterminados. As categorias analíticas e os elementos de análise adotadas neste estudo são baseados nos objetivos específicos e estão apresentadas no Quadro 1.

**Quadro 1**-Categorias analíticas e elementos de análise

| CATEGORIA   | ELEMENTOS DE ANÁLISE  |
|---|---|
| <b>Perfil da empreendedora</b>                                  | Idade; idade do primeiro negócio; naturalidade; formação; estado civil; quantidade de filhos; experiência anterior; presença de empreendedor na família; participação em cursos/treinamentos na área gerencial.   |
| <b>Características dos negócios</b>                             | Ano de fundação; estrutura organizacional; estrutura física; serviços prestados; quantidade de funcionários; clientes; familiares na empresa.   |
| <b>Tipos de laços na concepção, start-up e consolidação</b>     | <b>Laços (elos) fortes:</b> formados pelas redes pessoais como família amigos, antigos colegas.<br><b>Laços (elos) fracos:</b> formados pelas redes empresariais oriundas do relacionamento como bancos, consultores, clientes, fornecedores e outros   |
| <b>Recursos Acessados na concepção, start-up e consolidação</b> | <b>Recursos Sociais:</b> suporte emocional, moral e técnico; identificação de novas oportunidades de negócio; suporte motivacional; fonte de ideias e informações; conselhos; indicações de fornecedores, clientes e funcionários.<br><b>Recursos Financeiros:</b> Empréstimos e financiamentos; orçamento; procura por investimentos; aplicação dos recursos; custos fixos (matérias-primas e fornecedores, equipamentos, locações e funcionários).<br><b>Recursos Físicos:</b> matérias-primas e insumos, máquinas e equipamentos, veículos, imóveis e localização física |

Fonte: Elaborado pelos autores com base na revisão da literatura

## 4 DESCRIÇÃO DOS CASOS

Os casos desse estudo são descritos seguindo a ordem das categorias analíticas previamente definidas: perfil da empreendedora, características da empresa; tipos de laços e recursos acessados nas fases de concepção, *start-up* e consolidação.

### 4.1 Caso Agência 1

A empreendedora da Agência 1 tem 35 anos de idade, é natural de Aracaju, casada e com duas filhas. Como trabalhava com os pais em uma agência da família, decidiu se capacitar no exterior para futuramente ter o seu próprio negócio e optou por um curso que pudesse aplicar diretamente no negócio. Após sua estadia nos Estados Unidos, iniciou uma graduação em Administração em Comércio Exterior, mas não concluiu por questões familiares. Antes de abrir sua própria agência, sua experiência profissional sempre esteve relacionada ao setor de turismo, pois

desde a adolescência trabalhou na empresa de seus pais. Até mesmo suas lembranças de infância sempre estiveram ligadas à empresa da família, então a imersão neste ambiente foi determinante para que aos 22 anos a empreendedora fundasse sua própria agência, o que ela considerou um caminho natural. A empreendedora não fez cursos na área gerencial, mas a experiência anterior ao trabalhar na agência da família lhe proporcionou um grande aprendizado, pois foi neste trabalho que adquiriu experiências nas diversas funções administrativas, desenvolvendo com isso, diversas habilidades gerenciais. A empresa começou suas atividades apenas com a empreendedora e uma estrutura mínima composta por um celular e um computador.

Atualmente, possui duas lojas com nove colaboradores, dentre estes gerentes, mas nenhum membro da família.

### Tipos de laços e recursos nas fases do negócio

A seguir são apresentados os Quadros 3,4 e 5 com resumo dos principais tipos de laços e recursos que são encontrados nas fases de concepção, *start-up* e consolidação do negócio da empreendedora, extraídos a partir da descrição do caso da Agência 1.

**Quadro 3** -Tipos de laços e recursos obtidos na fase de Concepção da Agência 1

|          |                    |   |
|----------|--------------------|---|
| Laços    | <b>Fortes</b>      | Família: pai, mãe, filhas   |
|          | <b>Fracos</b>      | -   |
| Recursos | <b>Sociais</b>     | <b>Laços Fortes:</b><br>Identificação da oportunidade de negócio, por meio de suas experiências anteriores na empresa da família; Apoio moral por parte dos pais; Ajuda dos pais e marido com ideias, conselhos e indicação de clientes e fornecedores; Ajuda dos familiares e amigos com ideias de propaganda; Fortalecimento de valores éticos e profissionais que recebeu por meio da educação dos pais.<br><b>Laços Fracos:</b> |
|          | <b>Financeiros</b> | Recursos próprios.  |
|          | <b>Físicos</b>     | Recursos próprios.  |

**Quadro 4** -Tipos de laços e recursos obtidos na fase de *Start-up* da Agência 1

|          |                    |  |
|----------|--------------------|--|
| Laços    | <b>Fortes</b>      | Família (pais e amigos) com apoio moral.   |
|          | <b>Fracos</b>      | Escritório de Contabilidade.   |
| Recursos | <b>Sociais</b>     | <b>Laços Fortes:</b><br>Apoio moral por parte dos pais e amigos; Habilidades necessárias no início do funcionamento do negócio obtidas por meio de sua experiência anterior na empresa da família.<br><b>Laços Fracos:</b><br>Execução dos procedimentos legais da abertura da empresa por meio de escritório especializado. |
|          | <b>Financeiros</b> | Recursos próprios.   |
|          | <b>Físicos</b>     | Recursos próprios.   |

**Quadro 5** -Tipos de laços e recursos obtidos na fase de Consolidação da Agência 1

|          |                    |   |
|----------|--------------------|---|
| Laços    | <b>Fortes</b>      | Família (pai, mãe, marido e filhas) com apoio moral e ideias.   |
|          | <b>Fracos</b>      | ABAV, Agências de Turismo e Operadoras de viagem para troca de informações e funcionários com plano de marketing e planejamento estratégico e bancos.   |
| Recursos | <b>Sociais</b>     | <b>Laços Fortes:</b><br>Apoio moral por parte dos pais e marido nas viagens; Ajuda dos pais no atendimento ao cliente quando aumenta a demanda; Ajuda das filhas e marido com ideias para novas campanhas; Status associado à relação de amizade com amiga do banco.<br><b>Laços Fracos:</b><br>Elaboração do plano de marketing com ajuda do funcionário<br>Troca de informações sobre o setor turístico;<br>Elaboração do plano de crescimento da empresa com apoio de funcionário. |
|          | <b>Financeiros</b> | Recursos próprios, mas tem acesso fácil ao crédito devido ao bom relacionamento criado com os bancos.   |
|          | <b>Físicos</b>     | Recursos próprios.  |

**Fonte:** Desenvolvido pelos autores com base nos dados coletados

## 4.2 Caso agência 2

A entrevistada é natural de Penedo-AL, tem 42 anos, é casada e possui três filhos. Iniciou a graduação em Administração, mas não concluiu. Nunca fez curso ou treinamento na área gerencial. A empreendedora comentou que a opção pelo empreendedorismo pode ter sido uma influência de seu irmão, que lhe proporcionou contato com o comércio. As experiências positivas de suas próprias viagens despertaram na empreendedora o interesse pelo setor de turismo e foram determinantes em sua decisão de abrir sua própria agência. Aos 21 anos, teve seu primeiro negócio, um restaurante administrado com o esposo, mantendo-se no segmento por 18 anos. Após esse período, abandonou a atividade para se dedicar a uma agência de viagens. A empresa foi fundada em 2011, a partir da iniciativa da empreendedora

com ajuda do esposo, o qual possui parte na sociedade. Atualmente não tem empregados e trabalha com pessoas da família. A empresa atende a vários públicos, mas seu foco principal está em funcionários públicos e aposentados, que é o público que tem tempo e dinheiro para viajar. Os serviços prestados é basicamente a venda de pacotes turísticos, venda de seguro e locação de transportes.

### Tipos de laços e recursos nas fases do negócio

A seguir são apresentados os Quadros 6, 7 e 8 com resumo dos principais tipos de laços e recursos que são encontrados nas fases de concepção, *start-up* e consolidação do negócio da empreendedora, extraídos a partir da descrição do caso da Agência 2.

**Quadro 6** - Tipos de laços e recursos obtidos na Concepção da Agência 2

|          |             |   |
|----------|-------------|---|
| Laços    | Fortes      | Amiga idealizadora do negócio; Irmãs; Amigos e parentes próximos.   |
|          | Fracos      | SEBRAE  |
| Recursos | Sociais     | <b>Laços fortes:</b><br>Ideia do negócio veio da amiga; Ajuda com apoio moral da amiga e irmãs; Sugestões para o desenvolvimento do negócio de amigos e parentes mais próximos;<br><b>Laços fracos:</b><br>Recebeu informações do SEBRAE sobre abertura de empresa. |
|          | Financeiros | Recursos próprios adquiridos com a venda dos ativos do negócio anterior.  |
|          | Físicos     | Comprados com recursos próprios adquiridos com a venda dos ativos do negócio anterior.  |

**Quadro 7** - Tipos de laços e recursos obtidos na fase de Start-up da Agência 2

|          |             |   |
|----------|-------------|---|
| Laços    | Fortes      | Amiga idealizadora do negócio; marido; amigos em geral  |
|          | Fracos      | Operadoras de Turismo;  |
| Recursos | Sociais     | <b>Laços fortes:</b><br>Ajuda com os primeiros clientes por parte dos amigos; Ajuda do marido para administrar a empresa; Ajuda dos familiares com o atendimento;<br><b>Laços fracos:</b><br>Ajuda de operadoras com suporte técnico. |
|          | Financeiros | -   |
|          | Físicos     | -   |

**Quadro 8** - Tipos de laços e recursos obtidos na fase de Consolidação da Agência 2

|          |             |  |
|----------|-------------|--|
| Laços    | Fortes      | Amigos; marido e filho, familiares em geral  |
|          | Fracos      | ABAV; SEBRAE.  |
| Recursos | Sociais     | <p><b>Laços fortes:</b><br/>Ajuda com a execução do plano de viagens; dos familiares com divulgação da empresa; do marido com a gestão financeira; Estabelecimento de uma relação de confiança com os familiares; Ajuda do filho com material de divulgação e propaganda;</p> <p><b>Laços fracos:</b><br/>Ajuda da ABAV com informações sobre o negócio e divulgação da empresa; SEBRAE com cursos na área de turismo.</p> |
|          | Financeiros | -  |
|          | Físicos     | -  |

**Fonte:** Desenvolvido pelos autores com base nos dados coletados

### 4.3 Caso agência 3

A empreendedora é solteira, possui 33 anos e uma filha. Natural de São Paulo, graduada em Turismo e Hotelaria, pós-graduada em Habilitação Didática do Ensino Superior, já participou de curso na área gerencial ofertado pelo SEBRAE. A decisão de criar um negócio foi influenciada pelo pai empresário, pela possibilidade de horários flexíveis e desejo de trabalhar para si própria. Aos 21 anos já era dona do primeiro negócio. Era uma distribuidora de bebidas junto com uma avícola, mas não deu certo e a empresária iniciou outro negócio do setor de alimentação. Antes de abrir sua atual agência, a empreendedora possuía uma vasta experiência profissional tanto como empregadora quanto como empregada de outras empresas. Sua formação em turismo e suas experiências em agências contribuíram para a abertura de sua primeira agência, a qual foi aberta com uma sócia, mas a experiência não deu certo.

Atualmente a empresa não possui filial, é gerida pela proprietária e conta com dois funcionários diretos e dois free lancers. Com esses colaboradores, a agência oferece serviços diversos como: excursões, cruzeiros, passagens de avião, viagens de grupos, viagens para casais em lua de mel, transfers e aluguel de veículos em geral e outros. O foco da clientela é nos jovens e os serviços são oferecidos em função do planejamento da empreendedora.

#### Tipos de laços e recursos nas fases do negócio

A seguir são apresentados os Quadros 9, 10 e 11 com resumo dos principais tipos de laços e recursos que são encontrados nas fases de concepção, start-up e consolidação do negócio da empreendedora, extraídos a partir da descrição do caso da Agência 3.

**Quadro 9** - Tipos de laços e recursos obtidos na fase de Concepção da Agência 3

|          |             |   |
|----------|-------------|---|
| Laços    | Fortes      | Amigas; Mãe.  |
|          | Fracos      | Empresárias; SEBRAE; Consultores; Fornecedores; Clientes.   |
| Recursos | Sociais     | <p><b>Laços fortes:</b><br/>           Fortalecimento da ideia de abrir o negócio com o apoio da amiga que trabalha em outra empresa; Ajuda da amiga/colega de trabalho para em sociedade constituir a empresa; Ajuda profissional da amiga com ideia do nome da empresa; Ajuda profissional da amiga com a ideia da decoração da loja; Recebeu suporte emocional e moral da mãe;</p> <p><b>Laços fracos:</b><br/>           Compartilhamento de conhecimentos e experiências com outras empresárias; Clientes, fornecedores e consultores ajudam com conselhos; Clientes, fornecedores e consultores ajudaram na identificação de oportunidades; Ajuda do SEBRAE com Plano de Negócio.</p> |
|          | Financeiros | Família (pai) ajudou com empréstimo.  |
|          | Físicos     | Comprado com o empréstimo que recebeu do pai.   |

**Quadro 10** - Tipos de laços e recursos obtidos na fase de Start-up da Agência 3

|          |             |   |
|----------|-------------|---|
| Laços    | Fortes      | Mãe; pai; amigas  |
|          | Fracos      | Fornecedores e clientes.  |
| Recursos | Sociais     | <p><b>Laços fortes:</b><br/>           A mãe ajudou no atendimento aos clientes; Recebeu suporte emocional da mãe e da filha; Recebeu apoio moral de suas amigas; Amiga ajudou com seus serviços de design interior escolhendo; equipamentos adequados e layout funcional para a loja; Ajuda da amiga com a primeira contratação;</p> <p><b>Laços fracos:</b><br/>           Clientes foram fontes de ideias e informações; Fornecedores ajudaram com treinamentos;</p> |
|          | Financeiros | Ajuda do pai com recursos financeiros.  |
|          | Físicos     | -   |

**Quadro 11** - Tipos de laços e recursos obtidos na fase de Consolidação da Agência 3

|          |             |   |
|----------|-------------|---|
| Laços    | Fortes      | Amigos; Mãe; Filha; Namorado.   |
|          | Fracos      | ABAV; EMBRATUR; SEBRAE; Clientes; Consultores; Fornecedores.  |
| Recursos | Sociais     | <p><b>Laços fortes:</b><br/>           Ajuda com conselhos por parte dos amigos e família; Ajuda para identificar ameaças da concorrência por meio dos amigos, mãe e filha; Suporte motivacional dos amigos; Ajuda do amigo para criar material de campanhas publicitárias.</p> <p><b>Laços fracos:</b><br/>           Ajuda de clientes, consultores e fornecedores com indicação de vendas; Ajuda de órgão público e associação para possibilitar o acesso da empreendedora a outras redes de contato e divulgar a empresa; Ajuda com o acesso a informações e aprendizado por meio do SEBRAE e ABAV.</p> |
|          | Financeiros | -   |
|          | Físicos     | Ajuda do namorado com compra de equipamento.  |

**Fonte:** Desenvolvido pelos autores com base nos dados coletados



#### 4.4 Caso agência 4

A empreendedora tem 43 anos, é pós-graduada em marketing, casada, com um filho. Aos 15 anos de idade já tinha negócios informais no município sergipano de Itabi e sempre alimentou o sonho de um dia ter sua independência. O interesse pelo setor de turismo surgiu quando a empreendedora ainda morava no interior e alimentava o sonho de viajar e ser empresária. Em 1989, aos 19 anos, começou a trabalhar no setor de turismo, mas foi em 1997, com ajuda de uma sócia, que abriu sua primeira agência de turismo em Aracaju. Passados oito anos a sociedade fora interrompida e a empreendedora abriu sua segunda agência, desta vez sozinha.

Quando a agência foi fundada, a empreendedora contava com cinco colaboradores, mas atualmente esse número foi qua-

druplicado. Dentre seus funcionários, alguns são graduados. A empreendedora não é a única pessoa na família que iniciou o próprio negócio, pois vários familiares são empreendedores. Os familiares estão presentes no dia a dia da empresa, pois alguns são funcionários.

Para a empreendedora, trabalhar com pessoas da família é uma experiência mais positiva que negativa.

#### Tipos de laços e recursos nas fases do negócio

A seguir são apresentados os quadros 12, 13 e 14 com resumo dos principais tipos de laços e recursos que são encontrados nas fases de concepção, start-up e consolidação do negócio da empreendedora, extraídos a partir da descrição do caso.

**Quadro 12** - Tipos de laços e recursos obtidos na fase de concepção da Agência 4

|          |             |  |
|----------|-------------|--|
| Laços    | Fortes      | Família: mãe; marido; amigos   |
|          | Fracos      | -  |
| Recursos | Sociais     | <b>Laços fortes:</b><br>Recebeu conselhos e apoio moral da mãe; Recebeu ajuda com suporte emocional do marido; Familiares ajudaram no desenvolvimento de habilidades por meio do compartilhamento de conhecimentos e experiências. |
|          | Financeiros | Recursos próprios originados da parte que lhe coube quando desfez a sociedade.   |
|          | Físicos     | Marido ajudou com indicação do ponto.  |

**Quadro 13** - Tipos de laços e recursos obtidos na fase de Start-up Agência 4

|          |             |   |
|----------|-------------|---|
| Laços    | Fortes      | Irmão   |
|          | Fracos      | Fornecedores  |
| Recursos | Sociais     | -   |
|          | Financeiros | <b>Laços fracos:</b> Fornecedores ajudaram com liberação de crédito;<br><b>Laços fortes:</b> Irmão ajudou com empréstimo. |
|          | Físicos     | -   |

**Quadro 14** - Tipos de laços e recursos obtidos na fase de Consolidação Agência 4

|          |             |  |
|----------|-------------|--|
| Laços    | Fortes      | Enteados   |
|          | Fracos      | Funcionários; SEBRAE   |
| Recursos | Sociais     | <b>Laços fortes:</b> Suporte técnico dos enteados com a repaginação da logomarca da empresa;<br><b>Laços fracos:</b> Suporte técnico do SEBRAE com: Consultoria em marketing; consultoria em Gestão Estratégica; Cursos e treinamento; Suporte técnico da própria equipe de trabalho |
|          | Financeiros | 80% do valor da Consultoria em andamento é paga pelo SEBRAE.   |
|          | Físicos     | -  |

**Fonte:** Desenvolvido pelos autores com base nos dados coletados

#### 4.5 Caso agência 5

A empreendedora tem 49 anos, natural de Salvador, graduada em Ciências Contábeis, é viúva e não possui filhos. Relatou que nunca participou de treinamento na área gerencial, mas busca esse conhecimento por meio da leitura. Quando abriu seu primeiro negócio estava com 21 anos, mas revelou que na adolescência já tinha contato com o comércio informal no Brasil, depreendendo-se do relato que a decisão em abrir seu próprio negócio foi uma questão de afinidade. Desde pequena ela já vendia, trocava, fazia algumas coisas. Sua experiência profissional no setor de turismo, ocorreu quando se mudou para os Estados Unidos em busca de oportunidades. Vale ressaltar que há indícios da influência familiar na decisão da empreendedora em abrir o próprio negócio, pois seus irmãos, seus primos e outros parentes também são empreendedores.

A empresa foi constituída sem ajuda de sócio em 2011 e iniciou efetivamente as atividades em 2012. Começou e continua o negócio com duas funcionárias, sendo uma delas graduada. A empreendedora não possui relação de parentesco com suas funcionárias. Entre os serviços oferecidos estão consultoria em viagens e pacotes de viagens nacional e internacional preferencialmente para adultos.

#### Tipos de laços e recursos nas fases do negócio

A seguir são apresentados os Quadros 15, 16 e 17 com resumo dos principais tipos de laços e recursos que são encontrados nas fases de concepção, *start-up* e consolidação do negócio da empreendedora, extraídos a partir da descrição do caso da Agência 5.

**Quadro 15** - Tipos de laços e recursos obtidos na fase de concepção Agência 5

|          |             |   |
|----------|-------------|---|
| Laços    | Fortes      | Família: mãe.   |
|          | Fracos      | Operadoras; Clientes; Fornecedores; CADASTRUR; EMBRATUR   |
| Recursos | Sociais     | <b>Laços fortes:</b> Apoio moral e suporte motivacional por parte da mãe;<br><b>Laços fracos:</b> Operadoras ajudando com informações e tirando dúvidas; Fornecedores ajudando com informações e tirando dúvidas; Clientes são fontes de aprendizado; Órgãos públicos liberando credenciais e licenças. |
|          | Financeiros | Ajuda da mãe.   |
|          | Físicos     | Ajuda da mãe.   |

**Quadro 16** - Tipos de laços e recursos obtidos na fase de *Start-up* Agência 5

|          |             |  |
|----------|-------------|--|
| Laços    | Fortes      | Família: Mãe e irmão   |
|          | Fracos      | Contador; Pessoas conhecidas.  |
| Recursos | Sociais     | <b>Laços fortes:</b> Ajuda com o primeiro cliente.<br><b>Laços fracos:</b> Contador ajudou com procedimentos legais de abertura; Pessoas conhecidas ajudaram com indicação dos primeiros funcionários. |
|          | Financeiros | Ajuda financeira da mãe com parte o capital de giro;   |
|          | Físicos     | -  |

**Quadro 17** - Tipos de laços e recursos obtidos na fase de Consolidação Agência 5

|          |             |  |
|----------|-------------|--|
| Laços    | Fortes      | -  |
|          | Fracos      | Contador; ABAV   |
| Recursos | Sociais     | <b>Laços fracos:</b> ABAV ajuda com: Informações sobre roteiro de viagens; Indicação de fornecedores; Indicação de operadoras; Contador ajuda com a gestão financeira. |
|          | Financeiros | -  |
|          | Físicos     | -  |

**Fonte:** Desenvolvido pelos autores com base nos dados coletados

#### 4.6 Caso agência 6

A empreendedora possui 31 anos e aos 21 abriu seu primeiro negócio. É natural de Aracaju, casada, com um filho, graduada em Turismo e pós-graduada em Administração de Empresas. Além destes cursos, também participou de outros na área gerencial, oferecidos pelo SEBRAE e ABAV. Sempre teve contato com o comércio, pois trabalhava na empresa da família. A empreendedora sugere que o exemplo do pai empreendedor teve muita influência em sua vida profissional. Além do contato com o negócio da família, a empreendedora relatou que quando decidiu empreender, considerou também a possibilidade de ter um horário mais flexível. Além da influência familiar e horário flexível, observou-se que a formação acadêmica em turismo e o estágio com agências de viagens foram determinantes na escolha do segmento

de mercado de seu futuro negócio.

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

#### Tipos de laços e recursos nas fases do negócio

A seguir são apresentados os Quadros 18, 19 e 20 com resumo dos principais tipos de laços e recursos que são encontrados nas fases de concepção, *start-up* e consolidação do negócio da empreendedora, extraídos a partir da descrição do caso da Agência 6.

**Quadro 18** - Tipos de laços e recursos obtidos na fase de Concepção da Agência 6

|          |             |   |
|----------|-------------|---|
| Laços    | Fortes      | Pai; antiga colega de trabalho;   |
|          | Fracos      | Fornecedores/operadoras   |
| Recursos | Sociais     | <b>Laços Fortes:</b> Ajuda do pai com apoio moral e indicação de clientes e fornecedores;<br><b>Laços fracos:</b> Ajuda dos fornecedores com liberação de crédito e orientações; Ajuda da faculdade com a elaboração do plano de negócio. |
|          | Financeiros | <b>Laços Fortes:</b> Crédito de fornecedores  |
|          | Físicos     | <b>Laços Fortes:</b> Recursos próprios e da antiga colega de trabalho.  |

**Quadro 19** - Tipos de laços e recursos obtidos na fase de *Start-up* da Agência 6

|          |             |  |
|----------|-------------|--|
| Laços    | Fortes      | Amigos; Família (pai)  |
|          | Fracos      | EMBRATUR, Agências de viagens.   |
| Recursos | Sociais     | <b>Laços fortes:</b> Ajuda dos amigos e família, sendo eles os primeiros clientes; Ajuda dos pais e amigos com a divulgação; Ajuda do pai com conselhos e orientações sobre atendimento.<br><b>Laços fracos:</b> EMBRATUR com cadastro da agência e liberando as credenciais necessárias ao funcionamento; Ajuda de outras agências com indicação de profissional. |
|          | Financeiros | Recursos próprios.   |
|          | Físicos     | Recursos próprios.   |

**Quadro 20**- Tipos de laços e recursos obtidos na fase de Consolidação da Agência 6

|          |             |  |
|----------|-------------|--|
| Laços    | Fortes      | Pai  |
|          | Fracos      | Clientes   |
| Recursos | Sociais     | <b>Laços fortes:</b> Ajuda do pai com conselhos e suporte emocional.<br><b>Laços fracos:</b> Clientes são fontes de motivação. |
|          | Financeiros | Recursos próprios.   |
|          | Físicos     | Recursos próprios.   |

**Fonte:** Desenvolvido pelos autores com base nos dados coletados

#### 4.7 Caso agência 7

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

dedora em optar pelo turismo receptivo.

A empresa foi fundada há sete anos. É uma agência especializada em turismo receptivo e em atividades turísticas na região de Xingó. A empresa foi constituída inicialmente com membros da família, mas depois ficou sob a direção da empreendedora. Para a empreendedora trabalhar com a família é algo que sempre fez parte de sua vida e se sente confortável com isso. Atualmente conta com quatro empregados. Possuía este mesmo número quando abriu a agência. Entre seus colaboradores existe apenas um com formação superior. Seus clientes são variados, como os grandes operadores e as pessoas físicas. A

empresa tem uma estrutura pequena, sem departamentos e todos os colaboradores ajudam em todas as atividades.

### Tipos de laços e recursos nas fases do negócio

A seguir são apresentados os Quadros 21, 22 e 23 com resumo dos principais tipos de laços e recursos que são encontrados nas fases de concepção, *start-up* e consolidação do negócio da empreendedora, extraídos a partir da descrição do caso da Agência 7.

**Quadro 21** - Tipos de laços e recursos obtidos na fase de concepção da Agência 7

|          |             |   |
|----------|-------------|---|
| Laços    | Fortes      | Família (pai, mãe, filhos, irmãos)  |
|          | Fracos      | ABAV; SEBRAE; Banco   |
| Recursos | Sociais     | <b>Laços fortes:</b><br>Ajuda com a ideia de abrir a empresa; para o nome da empresa; Criação do slogan; Ajuda com o plano de negócios. |
|          |             | <b>Laços fracos:</b><br>Ajuda do SEBRAE e ABAV com cursos e treinamentos.   |
|          | Financeiros | <b>Laços fracos:</b><br>Recursos financeiros  |
|          | Físicos     | <b>Laços fortes:</b><br>Móveis e outros recursos  |

**Quadro 22** - Tipos de laços e recursos obtidos na fase de *Start-up* da Agência 7

|          |             |  |
|----------|-------------|--|
| Laços    | Fortes      | Amigos; Família  |
|          | Fracos      | Funcionários; Contador   |
| Recursos | Sociais     | <b>Laços fortes:</b><br>Ajuda com escolha de imóveis; com procedimentos legais.  |
|          |             | <b>Laços fracos:</b><br>Ajuda com procedimentos operacionais de venda de passagens; Ajuda do contador com procedimentos legais de abertura |
|          | Financeiros | <b>Laços fortes:</b><br>Recursos financeiros   |
|          | Físicos     | -  |

**Quadro 23** - Tipos de laços e recursos obtidos na fase de Consolidação da Agência 7

|          |             |  |
|----------|-------------|--|
| Laços    | Fortes      | Família; Amigos  |
|          | Fracos      | SEBRAE.  |
| Recursos | Sociais     | <b>Laços fortes:</b><br>Amigos oferecem contratos em fases difíceis; Amigos são os próprios clientes; Família como fonte de apoio. |
|          |             | <b>Laços fracos:</b><br>SEBRAE com Consultoria.  |
|          | Financeiros | -  |
|          | Físicos     | -  |

Fonte: Desenvolvido pelos autores com base nos dados coletados

## 5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Após a descrição dos sete casos de agências de viagens procedeu-se a análise

comparativa baseada nas categorias analíticas do estudo: perfil das empreendedoras, características das empresas, tipos de laços e recursos acessados na fase de concepção,

*start-up* e consolidação do negócio. Procurou-se destacar as diferenças e similaridades entre os casos analisados relacionando-os, sempre que possível, com a base teórica.

Observou-se que as empreendedoras das agências de viagens participantes deste estudo estão na faixa média de idade de 41 anos, a mais jovem com 31 anos e a mais velha com 52 anos. Quando se observou a idade com que as empreendedoras iniciaram o primeiro negócio, a média encontrada foi de 25 anos, a mais nova com 18 anos e a mais velha com 43 anos. O estado civil é bem diversificado entre as empreendedoras de agências. Existem mulheres casadas, solteiras e viúvas, sendo que apenas uma delas não possui filhos. Resultado similar também foi encontrado no estudo de Gouveia et al. (2013), onde se verificou que o estado civil predominante é o de casada e o número de filhos era semelhante. A escolaridade das empreendedoras é elevada conforme apresentado em outros estudos (Vale e Serafim, 2010), apenas duas delas não concluíram o curso universitário. Observou ainda que entre as pós-graduadas, houve uma preocupação com o desenvolvimento de habilidades gerenciais através de cursos específicos. Sendo assim, a busca pelo aprendizado também é uma característica das empreendedoras desta pesquisa e de outras (Ducci e Teixeira, 2010).

Outra questão abordada que se mostrou relevante em alguns estudos, como os de Vale e Serafim (2010) e o de Corrêa e Vale (2014), são as experiências anteriores de empreendedores e o sucesso do empreendimento. Neste estudo, apenas uma empreendedora não possuía experiência profissional anterior relacionada ao setor de turismo. Vale destacar a predominância de empreendedoras que iniciaram suas atividades muito cedo, ainda na faixa dos 20 anos. As que não vivenciaram o empreendedorismo desta forma, estiveram imersas no negócio da família.

Entre as empreendedoras entrevistadas, observou-se a existência de empreendedores na família como avós, pais, irmãos, tios, primos e marido. Esse resultado nos remete aos estudos de Vale e Serafim (2010, p.13) que encontra entre empreendedoras “certa tradição familiar na área de negócios”. No entanto, foi possível identificar a principal referência familiar para essas mulheres, que enaltecem a figura paterna como exemplo e inspiração em suas vidas. Dentre as entrevistas merecem destaque os fatores influência da família e experiência anterior como empresária; seguidos da formação educacional ou capacitação no setor de turismo, desejo de independência financeira e possibilidade de horários flexíveis.

Observa-se que as empresas que participaram desta pesquisa são recentes, apenas uma delas foi iniciada no ano 2000. Com relação ao número de empregados, verificou-se que apenas uma agência se enquadra na categoria de pequena empresa enquanto que as demais são microempresas. Quanto a estrutura organizacional, observou-se que as Agências 1 e 4 apresentaram estrutura organizacional simples no máximo com até três níveis hierárquicos.

No que se refere à participação de familiares nas atividades das agências, apenas três empreendedoras destacaram que parentes também são colaboradores. Observou-se também que as Agências 2, 6, 7, diferentemente das demais empreendedoras, constituíram o negócio com sócios. Na Agência 2 a sociedade foi formada com o marido da empreendedora, na Agência 6 a empreendedora se uniu a uma ex-colega, enquanto que na agência 7 a sociedade foi rateada entre a empreendedora, filhas e sobrinha; no entanto, neste último caso, apenas a empreendedora efetivamente desenvolve atividades na empresa.

### 5.1 Laços e recursos acessados nas fases de concepção

A **fase de concepção** se refere ao momento da identificação da oportunidade do negócio e no desenvolvimento da ideia. Com relação à ideia inicial do negócio, entre as Agências de Viagem foi registrado apenas na Agência 2, o acesso aos **laços fortes** por meio de uma amiga para se obter a ideia do negócio. Verificou-se que a influência do ambiente foi determinante para o surgimento da ideia do negócio e para a percepção da oportunidade. No caso da Agência 1, toda experiência no setor de turismo foi adquirida no negócio da família; a ideia do negócio para as Agências 3, 4, 5 e 7 surgiu no ambiente de trabalho em que se encontravam; já no caso da Agência 6 a participação em curso superior foi determinante para que surgissem as ideias. Vale destacar a importância das experiências prévias das empreendedoras que também foram enaltecidas no estudo de Corrêa e Vale (2014) onde se observou que as experiências anteriores possibilitaram criação de laços e relacionamentos focais e dotaram os empreendedores de habilidades técnicas e referências, ainda que mínimas, facilitando com isso a atividade empreendedora.

Nessa fase, todas as empreendedoras acessaram os **laços fortes**. As empreendedoras das Agências 2, 3 e 4 contaram, além dos familiares, com os amigos que foram primordialmente fonte de ideias. Eles forneceram a ideia do negócio em si, ajudaram com ideias para propaganda, com o nome da empresa e com a decoração. As empreendedoras das Agências 1, 5, 6 e 7 não acessaram os amigos nesta fase e se apoiaram apenas em seus familiares. Verificou-se nestes casos que a família também ajudou com ideias para o negócio, mas parentes foram primordialmente o suporte emocional e moral das empreendedoras, pois atuam como conselheiros na figura do pai e da mãe e provedores de recur-

sos físicos para a Agência 4 e de recursos financeiros para as Agências 3 e 5. Esses resultados são compatíveis com os encontrados por outros estudos no setor de turismo. Ducci e Teixeira (2010) demonstraram que os amigos e a família são os laços mais importantes na fase inicial do negócio. Já Bomfim e Teixeira (2015) destacam que as dificuldades enfrentadas pelas empreendedoras deste estudo são diversas e que, para superar essas dificuldades, contam sempre com o apoio das suas redes de relacionamentos, especialmente dos familiares e amigos.

No que se refere ao acesso às redes constituídas por **laços fracos**, vale destacar que empreendedoras das Agências 1 e 4 não acessaram tais redes na fase de concepção para obter recursos. No caso da empreendedora da Agência 1, verificou-se que os contatos com vários familiares empresários durante toda a vida, aliado à experiência profissional na agência da família foram utilizados da fase de concepção do negócio. No caso da Empreendedora 4, verificou-se que apesar de uma experiência de mais de 20 anos no setor de turismo, a desconfiança com relação à postura ética de outros empresários, suscitou na empreendedora, receio em estreitar relacionamentos. Acessaram os laços fracos para obtenção de **recursos sociais** as empreendedoras das Agências 2, 3, 5, 6 e 7. No caso das Agências 2 e 5, foi recorrente a busca por como informações capazes de dirimir dúvidas relacionadas a aspectos legais e operacionais do negócio. A Agência 2 recorreu ao SEBRAE para se informar sobre procedimentos de abertura do negócio e a Agência 5 procurou outras operadoras para se informar sobre o mercado. A Agência 3 ampliou suas experiências através do compartilhamento de conhecimentos e experiências de outras empresárias e de conselhos de fornecedores. O destaque em comum para as Agências 5 e 6 está nas orientações diversas oriundas de operadoras e principalmente fornecedores.

Apenas a empreendedora da Agência 6 obteve ajuda com o plano de negócio por meio da faculdade e nos demais casos o plano de negócio formal não existiu. Com relação a cursos e treinamento nesta etapa do negócio, apenas a empreendedora da Agência 7 teve acesso a esse recurso por meio do SEBRAE e ABAV. Os laços fracos não foram acessados por nenhuma das empreendedoras de agências para obtenção de **recursos físicos** nesta fase, enquanto que os **recursos financeiros** foram obtidos por meio de fornecedores e bancos. A Agência 6 obteve o recurso na forma de crédito por meio de um fornecedor e a Agência 7 acessou o banco para obter empréstimo em dinheiro.

Vale ressaltar que em alguns casos foi observada a não utilização de laços fracos na fase de concepção, mas em nenhum caso se constatou a ausência de laços fortes. Com relação aos **laços fortes** as empreendedoras obtiveram, em termos quantitativos, mais recursos do que quando acessaram os laços fracos, mesmo restringindo a rede apenas os familiares como ocorreu com as redes das empreendedoras das Agências 1, 5, 6 e 7. O evidenciado neste resultado é remetido a estudo de Vale e Serafim (2010) que indica que mulheres têm dificuldade de se socializarem fora do ambiente de trabalho e familiar.

No estudo de Ducci e Teixeira (2010) em agência de viagens foram destacados os contatos estabelecidos pelos empreendedores com os laços fracos (ex-colegas de banco e com as funcionárias de operadoras de viagens) que lhes proporcionaram informações essenciais facilitadoras da compreensão do setor e do negócio. Alguns destes contatos se tornaram bastante frequentes gerando fortes ligações.

## 5.2 Laços e recursos acessados da fase de *start-up*

A fase de *start-up* se refere ao mo-

mento do início efetivo do negócio. Nesta fase foi analisado como essas redes foram utilizadas para facilitar os procedimentos legais da abertura do negócio, na organização das instalações e equipamentos, no desenvolvimento do primeiro serviço, na contratação de empregados e para conseguir os primeiros clientes.

Nesta fase as empreendedoras acessaram recursos diversos por meio de suas redes sociais constituídas tanto por laços fortes quanto por laços fracos. Com relação aos **laços fortes** e aos **recursos sociais**, apenas a empreendedora da Agência 4 não acessou esse tipo de rede, que nesta fase se destacou em função da forte presença dos amigos. Com relação aos primeiros clientes, verificou-se que os amigos, mais do que os parentes, foram importantes na captação desses. Eles ajudaram as empreendedoras se tornando os próprios clientes ou indicando outros, como ocorreu nas Agências 2 e 6. Com relação à indicação de fornecedores, na fase de *start-up*, não se constatou este tipo de ajuda entre as Agências. Vasconcelos et al. (2007) consideram fundamental que, nessa fase, as empresas nascentes tenham acesso à indicação de clientes e fornecedores, uma vez que a empresa ainda não é conhecida no mercado. Destaque-se ainda que Vale et al. (2011) constataram através da análise de um indicador de imersão mercadológica que as empreendedoras, mais que os empreendedores, no início do negócio contaram com a participação significativa de amigos e conhecidos, diretos e indiretos, entre seus clientes, em uma proporção acima de 21%.

A ajuda de familiares como pai e mãe se sobressaiu pelo suporte operacional que os pais proveram nas Agências 2, 3 e 6. Esses familiares ajudaram as empreendedoras realizando o atendimento diretamente na empresa ou indiretamente por meio de orientações. O estudo de Vale et al. (2011) apontou que mulheres tendem a recorrer mais aos la-



ços que lhe são mais próximos para obter informações e suporte. No caso deste estudo, o suporte oferecido pela família foi fundamental para o funcionamento do negócio.

Da rede de laços fortes, vale destacar ainda que os amigos foram também importantes para a contratação do primeiro empregado. No caso da Agência 3, a amiga da empreendedora se tornou também sua funcionária. As empreendedoras das Agências 3, 4, 5 e 7 buscaram **recursos financeiros** nesta etapa do negócio e os encontraram na própria família. A empreendedora da Agência 3 recebeu do pai a ajuda para arcar com os custos fixos nos seis primeiros meses; a da Agência 4 recorreu ao seu irmão para obter dinheiro; a da Agência 5 obteve da mãe parte do dinheiro para formar o capital de giro necessário e a da Agência 7 precisou de dinheiro e recorreu também à própria família.

Observou-se que os recursos sociais acessados por meio das redes constituídas por **laços fracos** foram muito importantes para a legalização e desenvolvimento do negócio. No caso das Agências 1, 5 e 7, as empreendedoras acessaram contadores para obterem ajuda com os procedimentos legais de abertura do negócio. Destaca-se ainda que esse recurso fora o mais utilizado na fase de *Start-up*. No tocante à contratação dos primeiros empregados, duas agências obtiveram indicações de profissionais. A Agência 5 acessou esse recurso por meio do “amigo do amigo” e a Agência 6 contratou por intermédio de outra agência de turismo. Para o desenvolvimento do primeiro serviço, observou-se o papel dos fornecedores. Eles ajudaram as empreendedoras ensinando e orientando acerca das melhores práticas de vendas e medidas preventivas de segurança no uso de cartões de crédito. Quanto aos **recursos financeiros** destacou-se, mais uma vez, a ajuda de fornecedores que liberaram crédito para a empreendedora da Agência 4 viabilizar os primeiros serviços e treinamento.

### 5.3 Laços e recursos acessados da fase de *start-up*

No estágio de consolidação foi verificado como as redes sociais foram utilizadas pelas empreendedoras para as atividades de marketing/vendas, para atingir o ponto de equilíbrio, para facilitar o planejamento e a administração do negócio. No geral, as empreendedoras acessaram seus laços fortes para mobilizar recursos sociais. A exceção entre as agências foi a empreendedora da Agência 5, que perdeu a principal conexão com esta rede em razão do falecimento da pessoa que constituía seu maior apoio – a mãe. Observou-se também que entre as Agências, das seis empreendedoras que acessaram os laços fortes apenas as Agências 3 e 7 recorreram aos amigos obtendo alguns recursos sociais distintos. Por parte dos amigos a empreendedora da Agência 3 recebeu conselhos e ajuda para identificar ameaças da concorrência. Com relação à área de marketing e vendas, as empreendedoras, além dos amigos, contaram também com familiares que por sua vez se destacaram como fornecedores desse tipo de recurso.

A família se destacou como conselheira e fonte de apoio moral no caso das Agências 3, 6 e 7. Observou-se ainda que a manutenção de alguns relacionamentos favoreceu às empreendedoras com elevação do prestígio dentro da própria família no caso da Agência 2; e no ambiente externo, com status social como ocorreu com a empreendedora da Agência 1. No tocante à gestão financeira, apenas a empreendedora da Agência 2 buscou ajuda do marido, atribuindo a este a responsabilidade de tal função.

Os recursos sociais advindos dos **laços fracos** também foram diversos. No entanto, a troca de informações sobre o setor turístico, no caso das Agências, foi o recurso mais

utilizado, a exemplo citam-se como beneficiárias as Agências 1, 2, 3 e 4. Nestes casos, as instituições mais acessadas foram ABAV, agências e operadoras de turismo. O acesso a consultorias, cursos e treinamento corresponde a segunda maior incidência de acessos, tendo o SEBRAE como o principal fornecedor. Esse tipo de apoio foi observado nas Agências 2, 3, 4 e 7. Ajuda com a divulgação da empresa se destaca como o terceiro recurso social mais acessado e foi importante para empreendedoras das Agências 2 e 3 que se utilizaram de instituições como a Associação Brasileira de Agências de Viagens- ABAV, o Instituto Brasileiro do Turismo- EMBRATUR e o SEBRAE.

Vale destacar que nesta etapa de consolidação do negócio, a única empreendedora que se destacou com uma administração baseada em planos formais de marketing e crescimento foi a da Agência 1, contando inclusive com profissional qualificado para auxiliá-la com a função planejamento. Nesta fase ocorreu entre as Agências apenas um caso de acesso a **recursos físicos** pela empreendedora da Agência 3 por intermédio do namorado. Quanto aos **recursos financeiros**, apenas a Agência 4 procurou por este tipo de recurso e o obteve por intermédio do SEBRAE, adquirindo oitenta por cento do valor da consultoria prestada.

Souza e Teixeira (2017) ratificam a importância da confiança nos relacionamentos, tanto nas redes formais quanto nas redes informais/familiares. A rede de amigos do empreendedor é uma fonte importante de captação de clientes, enquanto profissionais como contadores e advogados possuem um papel importante de consultoria ao negócio. No estudo de Gimenez e Gimenez (2015) na fase de criação da empresa de turismo foram usadas redes informais e formais que deram acesso a recursos informacionais e financeiros. Segundo esses autores essa não foi uma fase

crítica, mas o crescimento e desenvolvimento da empresa é que apresentaram desafios.

## 6 CONCLUSÕES

Observando as características das empreendedoras, vale destacar que, de forma similar aos outros estudos, a experiência profissional anterior foi fator influenciador na decisão de abrir um novo negócio. Ressalta-se também que a participação de familiares nos negócios revelou-se um fator positivo, em função da confiança e a segurança que se engendra desses relacionamentos.

Com relação aos tipos de laços, verificou-se que os laços fortes foram os mais acessados pelas empreendedoras, destacando-se que, em alguns casos, não se contou com os amigos, ficando restrita apenas a familiares. No geral, os laços fracos proporcionaram menos recursos para as empreendedoras do que os laços fortes. Constatou-se também que a quantidade de atores envolvidos na rede foi diretamente proporcional à quantidade de recursos obtidos. Assim, quanto mais pessoas as empreendedoras tinham em sua rede, mais conexões e mais recursos foram adquiridos. Outro fator, apontado por Aldrich, (1989), é associado à predominância da existência dos laços fortes e está relacionado à vida social das empreendedoras; uma vez que mulheres não usufruem de contatos sociais como os homens, que com maior frequência participam de reuniões informais depois do expediente de trabalho.

Na fase de concepção vale destacar a importância da família como maior suporte moral e emocional das empreendedoras e a ajuda dos amigos sendo fonte de ideias. Para Birley (1985), quando o empreendedor decide abrir seu negócio, é guiado por suas experiências anteriores e pelos aconselhamentos que recebe de sua rede de relacionamentos.

Ducci e Teixeira (2010) sugerem que ao manter uma rede de relacionamentos, do tipo formal ou informal, os empreendedores podem acessar diferentes recursos e informações e, ainda, aprender com os outros, uma vez que passaram a ter acesso a outras maneiras de se fazer as coisas. Gimenez e Gimenez (2015) destacam que o processo de criação de empresas exige do empreendedor grande capacidade de articulação de recursos de diferentes naturezas. Essa articulação se torna menos complexa quando o empreendedor utiliza um maior nível de capital social oriundo de sua convivência em diferentes redes sociais, sejam elas constituídas formal ou informalmente.

O que foi constatado nos casos estudados é que diante da inexperiência no ramo turístico, a família e amigos foram as únicas alternativas para essas empreendedoras. Na fase de *start-up*, os familiares foram fundamentais na operacionalização do negócio atuando principalmente como fonte de recursos financeiros, enquanto que os amigos foram importantes na captação dos primeiros clientes e dos primeiros empregados. Também foi possível perceber que as experiências negativas das empreendedoras com bancos, na fase de concepção, fizeram com que elas procurassem apenas a família para obter este tipo de recurso. Ainda sobre este aspecto, o presente estudo revelou que uma maior necessidade por recursos financeiros ocorreu nesta fase. Na fase de consolidação do negócio, os familiares contribuíram primordialmente com as atividades relacionadas ao marketing e os amigos recebem destaque por fornecerem recursos relacionados ao crescimento e a sobrevivência da empresa.

## REFERÊNCIAS

Aldrich, H. R.; Reese, P.R.; Dubini, P. (1989).

Woman on the verge of breakthrough: networking among entrepreneurs in the United States and Italy. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1 (4), pp.339-355.

Aldrich, H. R.; Zimmer, C. (1986). Entrepreneurship through social networks. In: D. L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.). *The Art and Science of Entrepreneurship*, Cambridge: Ballinger.

Altinay, L. (2005). The Intrapreneur Role of the Development Directors in an International Hotel Group. *The Service Industries Journal*, 25 (3), pp. 403-419.

Aldrich; H. R; Woodward, W. (1987). The impact of social Networks on business foundings and profit: A longitudinal study. In: J. Churchill (Eds.). *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College.

Andringa, S.; Poulston, J.; Pernecky, T. (2016). Hospitality entrepreneurship: A journey, not a destination. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(4), pp.717-736

Barnir A.; Smith, K. A (2002). Interfirm alliances in the small business: The role of social networks. *Journal of Small Business Management*, 40 (3), pp. 219-232.

Birley, S. (1985).The role of networks in the entrepreneurial process. *Journal of Business Venturing*, 1(1), pp. 107-117.

Birley, S.; Cromie S.; Myers. A. (1990). Entrepreneurial Networks: their Emergence in Ireland and Overseas. *International Small Business Journal*, 9 (4), pp. 56-74.

Bomfim, L. C. S.; Teixeira, R. M. (2015). Empreendedorismo Feminino: Desafios Enfrentados por Empreendedoras na Gestão de Pequenos Negócios no Setor de Turismo. *Revista do Pensamento Contemporâneo em Administração*, 10 (2), pp. 48-69.

- Butler D.; Carter, P. L.; Brunn, S.D. (2002). African-American travel agents travails and survival. *Annals of Tourism Research*, 29 (4), pp. 1022-1035, 2002.
- Buttner, E. H.; Moore, D. P. (1997) "Women's Organizational Exodus to Entrepreneurship: Self-reported Motivations and Correlates with Success". *Journal of Small Business Management*, 35 (1), pp. 34-46.
- Corrêa, V. S.; Vale, G. M. V. (2004). *Redes sociais, perfil empreendedor e trajetórias*. *Revista de Administração-RAUSP*, 49 (1), pp. 77-88.
- Costa, T; Galina, S. (2016). A relação virtuosa entre empreendedorismo e capital social: um estudo em empreendimentos de turismo em espaço rural em Portugal e no Brasil. *Tourism & Management Studies*, 12 (2), pp. 57-69.
- Dreher, M. T.; Ullrich, D. R. (2011). Gestión de las empresas turísticas: La representación de las mujeres en Blumenau – SC, Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20, pp. 425 – 440.
- Dubini, P.; Aldrich, H. R. (1991). Personal and Extend Networks are Central to the Entrepreneurial Process. *Journal of Business Venturing*, 6 (5), pp. 305-313.
- Ducci; N. P. C.; Teixeira, R.M. (2010). Articulação de Redes Sociais por Empreendedores na Formação do Capital Social: um estudo de caso de uma empresa do setor de turismo do interior do Paraná. *Turismo em Análise*, 21 (1), pp. 165-189.
- Ducci; N. P. C.; Teixeira, R.M. (2011). As Redes sociais dos empreendedores na formação do capital social: um estudo de casos múltiplos em múltiplos em municípios do norte pioneiro no estado do Paraná. *Cad. EBAPE.BR*, 9 (4), pp. 967-997.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), pp. 532-550.
- Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *Academy of Management Review*, 10 (4), pp. 696-706.
- GEM- Global Entrepreneurship Monitor. (2016). *Empreendedorismo no Brasil- Relatório Executivo*. IBQP/SEBRAE/FGV.
- Getz, D.; Carlsen, J. (2000). Characteristics and goals of family and owner operated businesses in the rural tourism and hospitality sectors. *Tourism Management*, 21(6), pp. 547-560.
- Gimenez, F. A. P.; Gimenez, S.C. (2015). Capital Social e Redes Sociais Empreendedoras na Criação e Crescimento de uma Empresa de Ciclismo. *Turismo em Análise*, 26 (3), pp. 616-638.
- Glancey K. e Pettigrew, M. (1997). Entrepreneurship in the small hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9 (1), pp. 21-24.
- Granovetter, M.S. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78 (6), pp. 1360-1380.
- Greve, A.; Salaff, J.W. (2003). Social Networks and Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), pp. 1-22.
- Gouvêa, A. B. C. T.; Silveira, A.; Machado. H. P. V. (2013). Mulheres empreendedoras: compreensões do empreendedorismo e do exercício do papel desempenhado por homens e mulheres em organizações. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 2 (2), pp. 32-54.
- Haber, S.; Reichel, A. (2007). The cumulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance. *Journal of Business Venturing*, 22, pp. 119-145.
- Jaafar M.; Abdul-Aziz, A. R.; Maideen, S. A. , Mohd, S Z. (2011). Entrepreneurship in the tour-

- ism industry: Issues in developing countries. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (4), pp. 827-835.
- Johannisson, B. (1998). Personal networks in emerging knowledge-based firms: spatial and functional patterns. *Entrepreneurship and Regional Development*, 10 (4), pp. 297-312.
- Johannisson, B. (2000). Networking and entrepreneurial growth. In: Sexton, D. E & Landstron, H. (Eds.) *Handbook of Entrepreneurship*. London: Blackwell.
- Jogarathnam G.; Tse, C. E. (2006). Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18 (6), pp. 454-468.
- Kimbu A.N., Ngoasong M. Z. (2016). Women as vectors of social entrepreneurship. *Annals of Tourism Research*, 60, pp. 63–79.
- Kokkranikal, J.; Morrison, A.(2002) . Entrepreneurship and Sustainable Tourism: the houseboats of Kerala. *Tourism and Hospitality Research*, 4 (1), pp.7-20.
- Laville, C.; Dionne, J. (1999). *A construção do asber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas*. Porto Alegre: Artmed.
- Lerner M.; Haber, S. (2000). Performance Factors of Small Tourism Ventures: The interfaces of Tourism, Entrepreneurship and the environment. *Journal of Business Venturing*, 16, pp. 77-100.
- Li, L. (2008). A review of entrepreneurship research published in the hospitality and tourism management journals, *Tourism Management* 29, pp. 1013–1022
- Lynch, P. (1998). Female Microentrepreneurs in the lost family sector: Key motivations and social economic Variables. *Hospitality Management*, 17, pp. 319-342.
- McGhee, N. G; Kim K.; Jennings, G. R. (2007). Gender and Motivation for Agritourism entrepreneurship. *Tourism Management*, 28, pp. 280-289.
- Michaud, J. A. (1991). Social Anthropology of Tourism in Ladakh, India, *Annals of Tourism Research*, 18, pp. 605-621.
- Moroz, P. W.; Hindle, K. (2012). Entrepreneurship as a Process: Towards a Harmonizing Multiple Perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, July, pp. 781-818.
- Morrison, A; Rimmington, M.; Williams, C. (1999). *Entrepreneurship in the Hospitality*. Butterworth-Heinemann, Oxford, 1999.
- Neergaard, E., Shaw, E.; Carter, S. L. (2005). The impact of gender, social capital and networks on business ownership: a research agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*. 11 (5), pp. 338-357.
- Park, D-B.; Lee, K-W; Choi, H-S; Yoon, Y. (2012). Factors influencing social capital in rural tourism communities in South Korea. *Tourism Management*, 33 (6), pp. 1511-1520.
- Reynolds, P. D.; Miller, B. (1992). New firm gestation: conception, birth, and implications for research. *Journal of Business Venturing*, 7 (5), pp. 405-417.
- Saunders, M.; Lewis, P.; Thornhill, A. (2000). *Research methods for business students*. 2. ed. Harlow, England: Pearson Education.
- Shane, S; Venkataraman S. (2006). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*; 25 (1), pp. 217-226.
- Shivas E. (2001). Entrance into tourism Entrepreneurship: a UK case study. *Tourism and Hospitality Research*, 3 (2), pp. 163-172.
- Sebrae (Org). (2014). *Anuário das mulheres empreendedoras e trabalhadoras em micro e pequenas empresas*. SEBRAE/ DIESE 2.ed. – Brasília, DF: DIEESE.

- Souza, M. J. B. de.; Trindade, F. de M. ; Freire, R. (2016). Potencial Empreendedor de Empresárias do Setor Turístico de Florianópolis (SC), *Revista Alcance Eletrônica*, 23 (4), pp. 455-474.
- Souza, T. R.; Teixeira, R. M. (2017). O capital social de empreendedores de hotéis de pequeno porte: uma análise comparativa das dimensões estrutural, relacional e cognitiva. In: *Invitur 2017*, Aveiro, Portugal.
- Teixeira, R.M. (2012). O Processo de Criação de Novos Negócios em Turismo: estudo de casos múltiplos em agências de viagens em Curitiba, Paraná. *Revista Turismo em Análise*, 23 (2), pp. 464-483.
- Teixeira, R. M.; Carvalho, J. B. de. (2012). Factores que influenciam na criação de novos negócios: Estudo de casos múltiplos em Agências de Viagens em Aracaju. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 17/18, pp. 49-61.
- Teixeira, R. M. (2012). Processo Empreendedor em Turismo: Estudo de Casos Múltiplos em Empresas Hoteleiras em Sergipe, Brasil. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 17/18, pp. 38 -51.
- Teixeira, R. M.; Bomfim, L.C.S. (2016). Empreendedorismo Feminino e os Desafios Enfrentados pelas Empreendedoras para Conciliar os Conflitos Trabalho e Família: Estudo de Casos Múltiplos em Agências de Viagens. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 10(1), pp. 44-64.
- Tonge, J. 2008. Barriers to networking for women in a UK professional service. *Gender in Management*, v.23 (7), pp. 484-505.
- Vale, G. M. V; Serafim, A. C. F. (2010). Embeddness, Empreendedorismo e Gênero: Desafios para Tornar Forte o Sexo Frágil. In: Encontro Da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração-Enanpad, 34, 2010, Rio de Janeiro. *Anais...RJ: ANPAD*, 1CD-ROM.
- Vale, G. M. V.; Serafim, A.C.F.; Teodósio, A.S.C. (2011). Gênero, Imersão e Empreendedorismo: Sexo Frágil, Laços Fortes?. *Revista de Administração Contemporânea*, 15 (4), pp. 631-649.
- Vasconcelos, G. M. R.; Resende, S. F. L.; Guimarães, L. de O. Fach, R. C. (2007) . Mobilizando relacionamentos e acessando recursos na criação e evolução de novos negócios. *Organizações & Sociedade*, 14 (41), pp. 113-134.
- Zhao, W.; Ritchie, J. R.; Echtner, C. M. (2011). Social capital and tourism entrepreneurship. *Annals of Tourism Research*, 38(4), pp. 1570-1595.
- Yin, R.K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.
- WTTC. (2013). Travel & Tourism Economic impact 2013 Brazil. Disponível em: <http://www.wttc.org/research/economic-impact-research/country-reports/b/brazil/>. Acesso em: 05 maio 2014.
- Williams, C. E.; Tse, E. C. Y. (1995). "The relationship between strategy and entrepreneurship: the US restaurant sector." *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (1), pp. 22-26.

---

#### Dados dos Autores

#### Rivanda Meira Teixeira

Professora, Dra. na Universidade Federal do Paraná do Programa de Pós-graduação em Administração. Mestrado em Administração pela COPPEAD/UFRJ (1979). Doutorado em Administração pela Cranfield University, Inglaterra (1996). Pós Doutorado em Gestão em Turismo na Bournemouth University, Inglaterra e Strathclyde University, Escócia (2001). Pós Doutorado em Empreendedorismo em Turismo na HEC, Canadá (2006). Pós Doutorado FGV-SP (2015) em Empreendedorismo. Bolsista de Produtividade em Pesquisa do CNPq-PQ-Nível 1D. E-mail: [rivandateixeira@gmail.com](mailto:rivandateixeira@gmail.com)

**Dr. Tales Andreassi**

Professor na Fundação Getúlio Vargas (EAESP) em São Paulo. Mestrado em Administração pela Universidade de São Paulo (1994), e Mestrado em Science and Technology Policy Studies na SPRU, Sussex University (1998). Doutorado na Universidade de São Paulo. (1999). É professor visitante da Simon Fraser University, Canadá (2000). No momento é vice diretor da FGV-EAESP. E-mail: [tandreassi@gmail.com](mailto:tandreassi@gmail.com)

**Lea Cristina Silva Bomfim**

Mestranda no Programa de Pós-graduação em Administração PROPADM – Universidade Federal de Sergipe- UFS, São Cristóvão, Brasil. Bacharela em Administração pela UFS (2014). Tecnóloga em Gestão Pública pela Faculdade de Tecnologia Internacional – FATEC, Paraná, Brasil (2009). Professora Substituta do Departamento de Administração da UFS, Campus Itabaiana, desde 2017. E-mail: [leacris.bomfim@gmail.com](mailto:leacris.bomfim@gmail.com)