



**Conceição Maria
Oliveira da Cunha**

**Empreendedorismo “estilo de vida”: o caso dos
pequenos negócios TER**



**Conceição Maria
Oliveira da Cunha**

**Empreendedorismo “estilo de vida”: o caso dos
pequenos negócios TER**

Tese apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Turismo, realizada sob a orientação científica da Prof^a. Doutora Elisabeth Kastenholtz, Professora Associada do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro e coorientação científica da Prof^a. Doutora Maria João Carneiro, Professora Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho a todos os homens e mulheres que empreendem e com isso contribuem para um mundo melhor.

o júri

presidente

Profª. Doutora Maria Ana Dias Monteiro Santos
Professora Catedrática, Universidade de Aveiro

Prof. Doutor Artur Fernando Arede Correia Cristóvão
Professor Catedrático, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

Prof. Doutor Carlos Henrique Figueiredo e Melo de Brito
Professor Associado com Agregação, Faculdade de Economia, Universidade do Porto

Profª. Doutora Elisabeth Kastenzholz
Professora Associada, Universidade de Aveiro (orientadora)

Profª. Doutora Elisabete Maria Melo Figueiredo
Professora Auxiliar, Universidade de Aveiro

Profª. Doutora Anabela do Rosário Leitão Dinis
Professora Auxiliar, Universidade da Beira Interior

Profª. Doutora Joana Inês da Silva Lima
Professora Auxiliar, Universidade Portucalense

Profª. Doutora Maria Lúcia de Jesus Pato
Professora Adjunta, Instituto Politécnico de Viseu

agradecimentos

O meu agradecimento vai em primeiro lugar para as minhas orientadoras Prof^a. Doutora **Elisabeth Kastenzholz** e Prof^a. Doutora **Maria João Carneiro** pela excelente e incansável orientação científica. Pela oportunidade que me proporcionaram de aprender e evoluir, por partilharem comigo o seu saber e, sobretudo, pelo estímulo constante e infinita paciência.

A todos os empreendedores que me inspiraram para a realização deste trabalho e em particular ao **Fernando**, ao **Francisco**, à **Marta**, à **Catarina** e ao **Cristóvão**, à **Natália** e ao **Júlio**, ao **Estêvão** e à **Teresa**, ao **José**, à **Jane** e ao **Edward**. A todos ficarei para sempre grata pela simpatia e generosidade com que me receberam e partilharam as suas histórias de vida.

A todos os meus amigos e colegas, pelo incansável apoio, pela amizade e ajuda, por estarem lá e não esquecerem, por fazerem parte da minha vida. Um agradecimento especial à **Ana Caldeira**, à **Ana Dias**, ao **Daniel Polónia**, à **Eva Milheiro**, à **Joana Lima**, à **Madalena Vilas Boas** e à **Maria Coimbra** pelo entusiasmo, ajuda e incentivo, enfim, por tudo.

Ao **Nelson** e ao **Mateus** pelo sentido que dão a tudo o que faço e a tudo o que sou.

palavras-chave

Turismo rural, empreendedorismo, empreendedores, estilo de vida, motivações, práticas de gestão, sucesso.

resumo

Elevadas expectativas têm vindo a ser colocadas no empreendedorismo e na criação de pequenas empresas como meio para a regeneração das economias de muitas zonas rurais. O turismo é um dos setores que pode contribuir, bem como beneficiar da dinâmica empreendedora que se conseguir criar nestes territórios. Ainda que os contributos económicos e sociais dos pequenos negócios de turismo em espaço rural sejam crescentemente estudados e reconhecidos, a atuação dos proprietários e gestores não está clara, em particular no que se refere ao fenómeno do empreendedorismo “estilo de vida”.

O objetivo desta investigação é contribuir para um melhor entendimento dos empreendedores “estilo de vida”, do seu perfil, das suas motivações e, particularmente, da forma como atuam na gestão dos seus pequenos negócios, visando igualmente uma compreensão das consequências do seu modo de gestão ao nível do sucesso empresarial. Para a concretização deste objetivo optou-se por realizar um estudo qualitativo, de profundidade, com recurso ao estudo de caso suportado por uma revisão prévia da literatura. Este estudo foi aplicado no Alto Alentejo, região rural do interior sul de Portugal, a qual, embora apresentando algumas características de ruralidade remota, possui um potencial turístico relevante. Foram entrevistados oito empreendedores, proprietários e gestores de pequenos negócios de alojamento localizados em áreas rurais. As entrevistas foram complementadas com dados obtidos em outras fontes, nomeadamente, entrevistas a turistas hospedados nos empreendimentos, observação direta e documentação variada. Recorreu-se a uma análise de conteúdo para o tratamento da informação recolhida, adotando-se uma abordagem categorial na sistematização dos dados, tendo por base os referenciais teóricos mais relevantes.

Os resultados obtidos permitiram identificar padrões que indiciam comportamentos diferenciados nas práticas de gestão por parte de um grupo de empreendedores claramente conotados com características “estilo de vida”. Estes empreendedores apresentam, também, níveis superiores de satisfação com o negócio e com a opção de vida que tomaram, o que, aparentemente, contribui para o sucesso dos seus empreendimentos.

keywords

Rural tourism, entrepreneurship, entrepreneurs, lifestyle, motivations, management practices, success.

abstract

High expectations have been placed on entrepreneurship and on small businesses as a means of regeneration of many rural economies. Tourism is one of the sectors that can contribute to, and benefit from, the entrepreneurial dynamics created in these territories. Although the economic and social contributions of small rural tourism businesses are increasingly studied and recognized, the role of the owners / managers is not clear, particularly regarding “lifestyle” entrepreneurship.

The aim of this research is to contribute to a better understanding of “lifestyle” entrepreneurs, their profile, their motivations and, mainly, their business management practices, also including an understanding of the consequences of the way of management on business success. To accomplish this objective, the decision was to undertake a qualitative in-depth research, using the case study which was supported by a previous literature review. This study was conducted in the Alto Alentejo region, a rural region in the southern inner part of Portugal which, regardless of some characteristics of remote rurality, has significant tourism potential. Eight entrepreneurs, owners and managers of small tourism accommodation units in rural areas, were interviewed. The interviews were complemented with data from other sources, namely interviews with guests, direct observation and diverse documentation. The collected data was processed adopting a categorical approach. A content analysis was performed, taking into account the most relevant theoretical frameworks previously reviewed.

The results obtained allowed to identify patterns, which indicate different behaviors in management practices within a group of entrepreneurs clearly associated to “lifestyle” characteristics. These entrepreneurs also demonstrated higher levels of satisfaction with their business and life choices, which apparently contributes to the success of their endeavors.

ÍNDICE

Índice geral	i
Índice de figuras	iv
Índice de tabelas	v
Abreviaturas	ix

Capítulo 1 - Introdução

1.1 Contexto e pertinência do tema	3
1.2 Objetivos	5
1.3 Nota metodológica	7
1.4 Organização da tese	10

Parte I – Turismo rural, empreendedorismo e pequenos negócios

Capítulo 2 – Turismo rural

Objetivos e conteúdo	15
2.1 Conceito e evolução do turismo rural no contexto das transformações do espaço rural	16
2.2 A oferta e a procura de turismo rural em Portugal	25
2.3 Os empreendedores no turismo rural em Portugal	34
2.4 Turismo rural e desenvolvimento	37
Conclusão	40

Capítulo 3 – Empreendedorismo e empreendedores

Objetivos e conteúdo	43
3.1 Conceito de empreendedorismo	44
3.2 O empreendedor – figura central do empreendedorismo	53
3.3 Empreendedores “estilo de vida”	60
Conclusão	75

Capítulo 4 – Criação, gestão e sucesso de pequenos negócios

Objetivos e conteúdo	79
4.1 Conceito e particularidades dos negócios de pequena dimensão	81
4.2 Dinâmicas e práticas de gestão nos pequenos negócios em turismo	85
4.3 Desempenho e sucesso de pequenos negócios em turismo rural	105
Conclusão	120

Parte II – Empreendedores “estilo de vida” em turismo no espaço rural: estudo de caso no Alto Alentejo

Capítulo 5 – Objetivos e metodologia do estudo empírico

Objetivos e conteúdo	125
5.1 Objetivos gerais e específicos	126
5.2 O modelo de investigação, construtos e dimensões, dinâmicas e relações	129
5.3 Paradigmas, métodos e técnicas de investigação	139
5.4 Métodos de investigação em turismo	145
5.5 Opções metodológicas e estratégia de investigação: o estudo de caso	148
5.6 O projeto do estudo de caso	154
Conclusão	179

Capítulo 6 – Delimitação do objeto de estudo

Objetivos e conteúdo	183
6.1 A região do Alto Alentejo, enquadramento e caracterização	184
6.2 O turismo no espaço rural	192
6.3 Empreendedores enquanto promotores e gestores de negócios	195
Conclusão	199

Capítulo 7 – Apresentação, análise e discussão dos resultados

Objetivos e conteúdo	203
7.1 Caracterização geral dos empreendedores e dos seus negócios	204

7.2	Relação entre as motivações dos empreendedores, práticas de gestão e o sucesso alcançado	214
7.2.1	Motivações	217
7.2.2	Práticas de gestão	232
7.2.3	Sucesso	256
7.3	Sínteses e discussão das características dos empreendedores “estilo de vida” em turismo rural	263
	Conclusão	280

Capítulo 8 – Conclusões

8.1	Conclusões, contributo teórico e implicações práticas	283
8.2	Limitações do estudo e sugestões para investigação futura	293
	Referências bibliográficas	299

Anexos

Anexo 1	– Protocolo do estudo de caso.....	3
Anexo 2	– Guião da entrevista do caso piloto.....	6
Anexo 3	– Guião da entrevista realizada aos empreendedores (português).....	16
Anexo 4	– Guião da entrevista realizada aos empreendedores (inglês).....	26
Anexo 5	– Guião da entrevista realizada aos turistas (português)	36
Anexo 6	– Guião da entrevista realizada aos turistas (inglês).....	38
Anexo 7	– Checklist de boas práticas	40
Anexo 8	– Sinopse das entrevistas aos empreendedores.....	46
Anexo 9	– Sinopse das entrevistas aos turistas.....	52
Anexo 10	– Resumo dos registos das observações relativas à gestão interna	53
Anexo 11	– Resumo dos registos das observações relativas ao serviço ao cliente	58
Anexo 12	– Casos que mais se aproximam e mais se afastam das características estilo de vida....	63

ÍNDICE DE FÍGURAS

Figura 1.2.1 – Contexto teórico.....	6
Figura 1.3.1 – Fases da investigação	9
Figura 2.2.1 – Empreendimentos de TER e TH (unidades).....	27
Figura 2.2.2 – Hóspedes estrangeiros e nacionais (unidades)	30
Figura 2.2.3 – Dormidas por NUTS II, no ano de 2013	31
Figura 2.2.4 – Taxa de ocupação por modalidades no TER e TH, nos anos de 2010 e 2011	33
Figura 3.1.1 – O processo empreendedor.....	53
Figura 3.3.1 – <i>Continuum</i> de motivações.....	66
Figura 4.2.1 – Modelo contextual de definição de objetivos.....	94
Figura 5.2.1 – Modelo de investigação	131
Figura 5.6.1 – Componentes fundamentais de um projeto ou desenho de um estudo de caso... ..	154
Figura 5.6.2 – Tipos de projetos de casos múltiplos	161
Figura 5.6.3 – Síntese do projeto de estudo de caso da tese	167
Figura 6.1.1 – Localização do Alto Alentejo no território nacional e concelhos que integram a região.....	184
Figura 6.1.2 – Número de empresas, por atividade, no Alto Alentejo (2010)	187
Figura 6.1.3 – Evolução da oferta de camas em estabelecimentos hoteleiros no Alto Alentejo ..	190
Figura 6.1.4 – Evolução da procura em estabelecimentos hoteleiros no Alto Alentejo (milhares de dormidas).....	191
Figura 6.1.5 – Taxa líquida de ocupação cama no Alentejo e no Alto Alentejo.....	192
Figura 6.2.1 – Unidades de alojamento TER e TH, por tipologia, no Alto Alentejo	194
Figura 6.2.2 – Unidades de alojamento TER e TH, por concelho, no Alto Alentejo.....	194
Figura 7.1.1 – Localização dos empreendimentos no território (região do Alto Alentejo)	204
Figura 7.1.2 – Relação dos empreendedores com a localidade.....	209
Figura 7.1.3 – Taxa de ocupação quarto (em 2014).....	211
Figura 7.1.4 – Origem dos clientes (2014).....	212
Figura 7.2.2.1 – Percentagem de financiamento público	252
Figura 7.3.1 – Classificação dos empreendedores estudados segundo as características de estilo de vida	275

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1.1 – Tipologia das áreas rurais	16
Tabela 2.1.2 – Definições de neorrurais.....	19
Tabela 2.1.3 – Definições de turismo rural	22
Tabela 2.2.1 – Meios de alojamento turístico em Portugal (unidades).....	27
Tabela 2.2.2 – Capacidade de alojamento dos meios turísticos (camas)	28
Tabela 2.2.3 – Estabelecimentos TER e TH, por NUTS II (unidades)	28
Tabela 2.2.4 – Capacidade de alojamento dos estabelecimentos TER e TH, por NUTS II (camas) ..	28
Tabela 2.2.5 – Estabelecimentos TER e TH, por modalidades (unidades)	29
Tabela 2.2.6 – Estabelecimentos TER e TH, por modalidades e por NUTS II, no ano de 2013 (camas)	29
Tabela 2.2.7 – Hóspedes por países (TOP10) (unidades).....	30
Tabela 2.2.8 – Dormidas no TER e TH, por NUTS II	31
Tabela 2.2.9 – Dormidas no TER e TH, por modalidades (unidades)	32
Tabela 2.2.10 – Taxas de ocupação (cama) no TER e TH, por modalidades	32
Tabela 3.1.1 – Evolução do conceito de empreendedorismo.....	46
Tabela 3.1.2 – Principais determinantes da criação de novos negócios.....	51
Tabela 3.2.1 – Definição de empreendedor nas perspetivas económica, psicológica e de gestão, segundo Hisrich e Peters (1998).....	55
Tabela 3.2.2 – Evolução do conceito de empreendedor	56
Tabela 3.2.3 – Distinção entre proprietário (de pequenos negócios) e empreendedor	59
Tabela 3.3.1 – Conceitos-chave na definição de estilo de vida.....	61
Tabela 3.3.2 – Definições de empreendedorismo “estilo de vida”	63
Tabela 3.3.3 – Motivações dos tipos económico e financeiro e social e cultural.....	67
Tabela 3.3.4 – Tipologias de empreendedores associados ao conceito “estilo de vida”	71
Tabela 3.3.5 – Características dos empreendedores “estilo de vida”	72
Tabela 3.3.6 – Áreas emergentes do empreendedorismo em turismo com maior potencial de investigação.....	74
Tabela 4.1.1 – Classificação de micro, pequenas e médias empresas.....	81
Tabela 4.2.1 – Estudos no domínio das práticas de gestão e desempenho dos pequenos negócios em turismo	86

Tabela 4.2.2 – Categorias de comportamentos e práticas de gestão	90
Tabela 4.2.3 – Princípios do desenvolvimento sustentável aplicado às áreas rurais	102
Tabela 4.2.4 – Síntese dos impactos sociais e ambientais do turismo	103
Tabela 4.3.1 – Dimensões e condicionantes do sucesso em pequenos negócios	108
Tabela 4.3.2 – Obstáculos ao desempenho das pequenas empresas (também de alojamento) ..	109
Tabela 4.3.3 – Resumo do estado da arte – empreendedorismo “estilo de vida” em turismo.....	111
Tabela 5.2.1 – Perfil do empreendedor	133
Tabela 5.2.2 – Dimensões e categorias de motivações identificadas na revisão da literatura	135
Tabela 5.2.3 – Dimensões e categorias de práticas de gestão identificadas na revisão da literatura.....	137
Tabela 5.2.4 – Dimensões e categorias de sucesso identificadas na revisão da literatura.....	138
Tabela 5.3.1 – As bases da construção do conhecimento científico: uma visão dos diferentes paradigmas	140
Tabela 5.3.2 – Os paradigmas e a pluralidade de métodos	141
Tabela 5.3.3 – Características da investigação qualitativa.....	143
Tabela 5.5.1 – Tipos de estudo de caso	150
Tabela 5.5.2 – Mitos ou ideias (menos corretas) sobre estudos de caso e contra-argumentos ...	152
Tabela 5.5.3 – Abordagens para melhorar a validade e fiabilidade da investigação com estudos de caso.....	153
Tabela 5.6.1 – Questões específicas e a natureza do estudo de caso	156
Tabela 5.6.2 – Questões de investigação e pressupostos associados	158
Tabela 5.6.3 – Estratégias e técnicas de análise da evidência do estudo de caso	160
Tabela 5.6.4 – Estratégias para seleção de amostras e casos.....	163
Tabela 5.6.5 – Grupos e respetivos critérios.....	166
Tabela 5.6.6 – Fontes de evidência, pontos fortes e pontos fracos	169
Tabela 5.6.7 – Fontes de evidência a utilizar no estudo de caso da presente tese	170
Tabela 5.6.8 – Caracterização dos casos que integraram o estudo	173
Tabela 5.6.9 – Recolha da evidência empírica	174
Tabela 6.1.1 – População ativa e população empregada em Portugal, Alentejo e Alto Alentejo (2001 e 2011).....	186
Tabela 7.1.1 – Caracterização dos empreendedores entrevistados segundo o género, idade e ciclo de vida familiar	207
Tabela 7.1.2 – Habilitações literárias e atividade profissional dos empreendedores	207

Tabela 7.1.3 – Relação dos empreendedores com os negócios e com o empreendedorismo.....	208
Tabela 7.1.4 – Relação dos empreendedores com o turismo (enquanto consumidores) e com a localidade onde se situa o estabelecimento	208
Tabela 7.1.5 – Caracterização do negócio.....	210
Tabela 7.1.6 – Caracterização da procura	212
Tabela 7.2.1 – Dimensões e categorias mencionadas na análise dos dados	215
Tabela 7.2.1.1 – Motivações: síntese dos resultados da codificação em cada dimensão	218
Tabela 7.2.1.2 – Síntese dos resultados da codificação na dimensão das motivações económicas	219
Tabela 7.2.1.3 – Síntese dos resultados da codificação na dimensão das motivações associadas à qualidade de vida	222
Tabela 7.2.1.4 – Síntese dos resultados da codificação na dimensão das motivações associadas ao estilo de vida.....	224
Tabela 7.2.1.5 – Síntese dos resultados da codificação na dimensão das motivações associadas a crenças e valores	226
Tabela 7.2.1.6 – Síntese dos resultados da codificação na dimensão das motivações relacionadas com o ambiente e o local	229
Tabela 7.2.1.7 – Síntese dos resultados da codificação na dimensão das motivações relacionadas com os macro fatores (económicos, políticos ou legais)	231
Tabela 7.2.2.1 – Práticas de gestão: síntese dos resultados da codificação em cada dimensão...	232
Tabela 7.2.2.2 – Síntese dos resultados da codificação na dimensão planeamento estratégico..	233
Tabela 7.2.2.3 – Síntese dos resultados da codificação na dimensão gestão de clientes / marketing.....	236
Tabela 7.2.2.4 – Síntese dos resultados da codificação na dimensão compras/relação com fornecedores	247
Tabela 7.2.2.5 – Síntese dos resultados da codificação na dimensão gestão da força de trabalho	249
Tabela 7.2.2.6 – Recursos humanos.....	249
Tabela 7.2.2.7 – Síntese dos resultados da codificação na dimensão gestão económica e financeira.....	251
Tabela 7.2.2.8 – Investimento e financiamento.....	252
Tabela 7.2.2.9 – Síntese dos resultados da codificação na dimensão gestão operacional do dia-a-dia.....	254
Tabela 7.2.3.1 – Sucesso: síntese dos resultados da codificação em cada dimensão	256
Tabela 7.2.3.2 – Síntese dos resultados da codificação na dimensão medidas financeiras	257

Tabela 7.2.3.3 – Síntese dos resultados da codificação na dimensão medidas não financeiras ...	259
Tabela 7.3.1 – Resumo dos resultados dos 8 casos de estudo	269
Tabela 7.3.2 – Questões de investigação, pressupostos e resultados	276

ABREVIATURAS

AICEP - Agência para o investimento e comércio externo de Portugal

AT - Agroturismo

CC - Casas de Campo

CCDRA - Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo

CCDRS - Comissão de Coordenação do Desenvolvimento da Região Sul

CEE - Comunidade Económica Europeia

CIMAA – Comunidade Intermunicipal do Alto Alentejo

ERTAR – Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo

FEDER - Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional

IESE – Instituto de Estudos Sociais e Económicos

INE - Instituto Nacional de Estatística

LEADER – Ligações Entre Ações de Desenvolvimento da Economia Rural

NUT - Nomenclatura de Unidade Territorial

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OMT - Organização Mundial de Turismo

ORTE - The overall rural tourism experience and sustainable local community development

OTA – Observatório de Turismo do Alentejo

PENT - Plano Estratégico Nacional do Turismo

PIB - Produto Interno Bruto

PME – Pequena e Média Empresa

POTAA – Plano Operacional de Turismo do Alto Alentejo

PRIVETUR – Associação Portuguesa de Turismo Rural

PRODER - Programa de Desenvolvimento Rural

TE - Turismo Equestre

TER - Turismo no Espaço Rural

TH - Turismo de Habitação

TP – Turismo de Portugal

WebQDA – Web Qualitative Data Analysis

Capítulo 1

Introdução

1.1 Contexto e pertinência do tema

Considerando que o empreendedorismo pode ser encarado como uma força central para o desenvolvimento económico, uma vez que gera crescimento e promove a mudança e a inovação, o turismo é um dos setores que mais pode beneficiar da dinâmica empreendedora. A procura crescente de novos tipos de produtos turísticos, de novas experiências, nomeadamente ao nível das ofertas de nicho relacionadas com o turismo rural, requer uma resposta diversificada e de qualidade que as pequenas empresas e seus empreendedores, considerados como “gap fillers” estão em melhores condições de assegurar (Lordkipanidze *et al.*, 2005).

No que respeita às áreas rurais e, dadas as transformações que têm vindo a sofrer (emigração populacional, crescente declínio da agricultura e mesmo desertificação), o empreendedorismo – e em concreto aquele associado ao turismo – pode dar um contributo significativo e sustentável. O desenvolvimento sustentável, no que ao turismo diz respeito, implica que todos os recursos sejam geridos de forma a satisfazer as várias necessidades (económicas, sociais e estéticas) dos diferentes *stakeholders*. Implica também que o património cultural, a biodiversidade e a ecologia, bem como os diferentes sistemas de suporte de vida sejam respeitados e mantidos (Lordkipanidze *et al.*, 2005; Petrin e Gannon, 1997). Estes pressupostos exigem uma abordagem integradora de todos os recursos e atores envolvidos e afetados, sendo particularmente pertinente para os destinos rurais (Kastenholz *et al.*, 2014; Saxena *et al.*, 2007)

Os turistas parecem apreciar crescentemente as experiências de férias mais informais e flexíveis, procurando fugir às ofertas massificadas e estandardizadas da indústria turística, dando origem a uma maior procura no mercado referido como “anti-turista”, ou de segmentos relacionados, de que são exemplo os “ecologistas”, os “contemplativos” e outras designações conexas com a natureza e com o campo. São segmentos em crescimento, que denotam preocupação com o ambiente e a sua conservação e a quem desagradam, substancialmente, os “locais turísticos” (Cloesen, 2007; Craig-Smith *et al.*, 1993).

A orientação empreendedora, no que respeita ao seu contributo para o desenvolvimento rural, deve procurar basear-se no estímulo de empreendedores locais, defendem alguns autores (ex. Lordkipanidze *et al.*, 2005), os quais poderão criar valor económico para uma região e comunidade, conhecendo melhor, preservando e dinamizando ao mesmo tempo os (frequentemente) escassos recursos dessa comunidade. Já na opinião de outros (ex. Kalantaridis e Bika, 2006), são os indivíduos que vieram de outras regiões que estão melhor posicionados para responder a esses desafios. São considerados mais dinâmicos e mais motivados pelas oportunidades do que os empreendedores locais, estes últimos mais dependentes do contexto local. Na realidade, estes empreendedores que chegam de outras regiões (normalmente urbanas) tendem a manter ligações fortes a contextos alternativos (não locais), como forma de ultrapassar algumas especificidades do rural, como por exemplo, a pequena dimensão do mercado (Bosworth e Farrell, 2011). Por outro lado, é destas regiões urbanas que, normalmente,

surge o principal mercado dos negócios rurais, pelo que os empreendedores neorrurais conhecem e compreendem melhor estes mercados, mantendo uma ligação com os mesmos que não é de subestimar (Bosworth e Farrell, 2011; McGehee, Knollenberg e Kmorowski, 2015).

A importância dos fatores contextuais e das circunstâncias que influenciam os comportamentos empreendedores tem vindo a ser crescentemente reconhecida. É assumido que a atividade económica acontece num determinado contexto e ainda que o empreendedorismo nasça da iniciativa individual é um processo localizado e influenciado pelas variáveis que caracterizam a localidade ou região em que acontece (Romanelli e Shoonhoven, 2001).

A perspetiva contemporânea apresenta um entendimento mais alargado do processo empreendedor (Karlsson e Dahlberg, 2003) indo muito além da personalidade e características dos empreendedores e seus negócios. Considera, por exemplo, as diferentes influências que o contexto exerce no processo em causa, promovendo-o ou constringendo-o. No domínio das zonas rurais e do empreendedorismo que por lá acontece, seja no setor do turismo ou outros, a natureza, a profundidade e o alcance das ligações que o empreendedor mantém com o ambiente local depende antes de mais da concetualização de “local”. Este pode ser entendido como uma área confinada a fronteiras geográficas ou, numa perspetiva mais alargada, incluir proximidade relacional e de rede (Kalantaridis e Bika, 2006). As diferentes perspetivas que podem ser adotadas no estudo do empreendedorismo, neste domínio do contexto geográfico, conduzem a diferentes categorizações de empreendedores, de que são exemplo os empreendedores locais e os imigrantes.

A criação de negócios no setor do turismo e do lazer, em muitas zonas rurais, está relacionada com a revalorização do rural no contexto das sociedades “pós-modernas”, nomeadamente das suas populações urbanas, as quais escolhem o campo para uma vivência idealizada como mais saudável, tranquila e natural, dando origem ao movimento conhecido como “contra urbanização” ou “neorrural” (Escribano e Mormont, 2006; Halfacree, 2012). Estes indivíduos de origem urbana procuram, ao instalarem-se em pequenas comunidades rurais, um estilo de vida diferente, tido como mais equilibrado, onde ainda será possível recuperar vivências mais autênticas, quer pela proximidade à natureza, quer pela vida em comunidade, por oposição ao anonimato das grandes cidades. Os negócios constituem estratégias que permitem viabilizar o modo de vida pretendido, sendo o turismo um setor particularmente atrativo para estes futuros empreendedores.

Simultaneamente, o empreendedorismo “responsável”, seja com empreendedores locais ou imigrantes, tem vindo a ser apresentado como um modelo interessante, o qual toma como ponto de partida um desenvolvimento sustentável, visto como uma grande missão e, também, como uma forma diferente de estar nos negócios. Desenvolver “um campo” viável envolve aspetos de natureza económica, ambiental e sociocultural e não está, certamente, apenas nas mãos dos empreendedores de turismo. No entanto, a importância que o turismo rural e de natureza tem vindo a assumir nos últimos anos, associada às mais recentes tendências de consumo que oferecem oportunidades potencialmente interessantes neste setor, contribuem para tornar o papel dos empreendedores de turismo verdadeiramente central e vital para o

desenvolvimento das áreas rurais. As empresas a operar nestes contextos são de pequena dimensão e têm um potencial catalisador junto das comunidades rurais, ajudando a transformar recursos locais em produtos e serviços turísticos. De igual forma, reforçando e valorizando a cultura e património locais podem contribuir para um desenvolvimento local sustentável (Kastenholtz, 2004). Este contributo está patente na fixação das populações, na melhoria da sua condição de vida, assim como na minimização dos impactos ambientais, uma vez que se tratam de negócios de pequena escala (Lordkipanidze *et al.*, 2005).

Muitas expectativas têm vindo a ser colocadas no empreendedorismo e na criação de pequenas empresas como meio para a regeneração das economias de muitas zonas rurais, mas as pequenas empresas nestes contextos geográficos enfrentam muitos problemas, tais como a distância aos mercados, o acesso ao capital ou a dificuldade no acesso a apoios diversos (Smallbone *et al.*, 2002). Algumas estratégias têm vindo a ser sugeridas como forma de ultrapassar estas dificuldades e a cooperação é uma delas. Num ambiente extremamente volátil, uma resposta rápida aos desafios que se colocam às empresas, revela-se fundamental para o seu sucesso. A capacidade de avaliar tendências futuras e possíveis respostas ou estratégias pode ser substancialmente melhorada através de um trabalho cooperativo ou em rede (Brito e Costa Silva, 2009; Fuller-Love *et al.*, 2006).

A interação dinâmica entre os diferentes agentes no território ajuda a identificar boas oportunidades de negócio, a melhorar o suporte à inovação e ao próprio processo empreendedor. Igualmente importa ter em conta que as relações que se estabelecem entre a sociedade e a economia de âmbito local são fundamentais. O uso da terra, assim como a preocupação com a vida da comunidade e as suas necessidades, devem ser considerados de forma a constituírem-se como elementos mobilizadores da atividade empreendedora e dos objetivos económicos do desenvolvimento rural (Fuller-Love *et al.*, 2006).

1.2 Objetivos

A importância das pequenas empresas é mundialmente reconhecida, em muitos setores e o turismo é um deles. Os contributos económicos e sociais destes pequenos negócios têm vindo a merecer crescente interesse por parte da comunidade académica mundial, bem como na esfera política e profissional. Contudo, compreender como se podem potenciar esses contributos, implica compreender também a atuação dos proprietários, que acumulam, frequentemente, a função de gestores e operacionais nesses negócios. Estes indivíduos criam e gerem os seus negócios com base em critérios de natureza profissional, mas também outros que se relacionam com a sua vida pessoal e familiar. São casos que apresentam uma configuração diferente, aos quais se atribui uma forma particular de estar nos negócios, designada de “empreendedorismo estilo de vida” (Ateljevic e Doorne, 2000; Dewhurst e Horobin, 1998; Kaplan, 2003; Marcketti *et al.*, 2006; Shaw e Williams, 2004). Assim, espera-se conseguir com esta investigação dar um

contributo para um entendimento melhorado da ação empreendedora dos proprietários dos pequenos negócios de turismo, em concreto de unidades de alojamento em espaço rural.

A delimitação geográfica e setorial permitem harmonizar, da melhor forma possível, as variáveis de contexto destes empreendimentos, uma vez que sendo o turismo uma atividade indissociável do lugar é fortemente influenciado pelas características do mesmo. A opção recaiu sobre a região do Alto Alentejo, região eminentemente rural do interior de Portugal, e onde são conhecidos casos de empreendedores que escolhem a região e o turismo em espaço rural como estratégia de mudança de estilo de vida, muito associada a fenómenos de contra urbanização e povoamento neorrural.

A lógica desta investigação que, como referido, tem por objeto um fenómeno multifacetado e de grande complexidade, assenta numa fundamentação teórica que se alicerça em vários domínios do conhecimento, nomeadamente os estudos rurais e o turismo rural e o empreendedorismo e os empreendedores, em particular no domínio dos pequenos negócios configurados como sendo de “estilo de vida”. Estas áreas do saber são exploradas tendo em atenção as múltiplas abordagens e contributos que trazem ao conhecimento científico e dos quais se espera beneficiar nesta tese (figura 1.2.1).

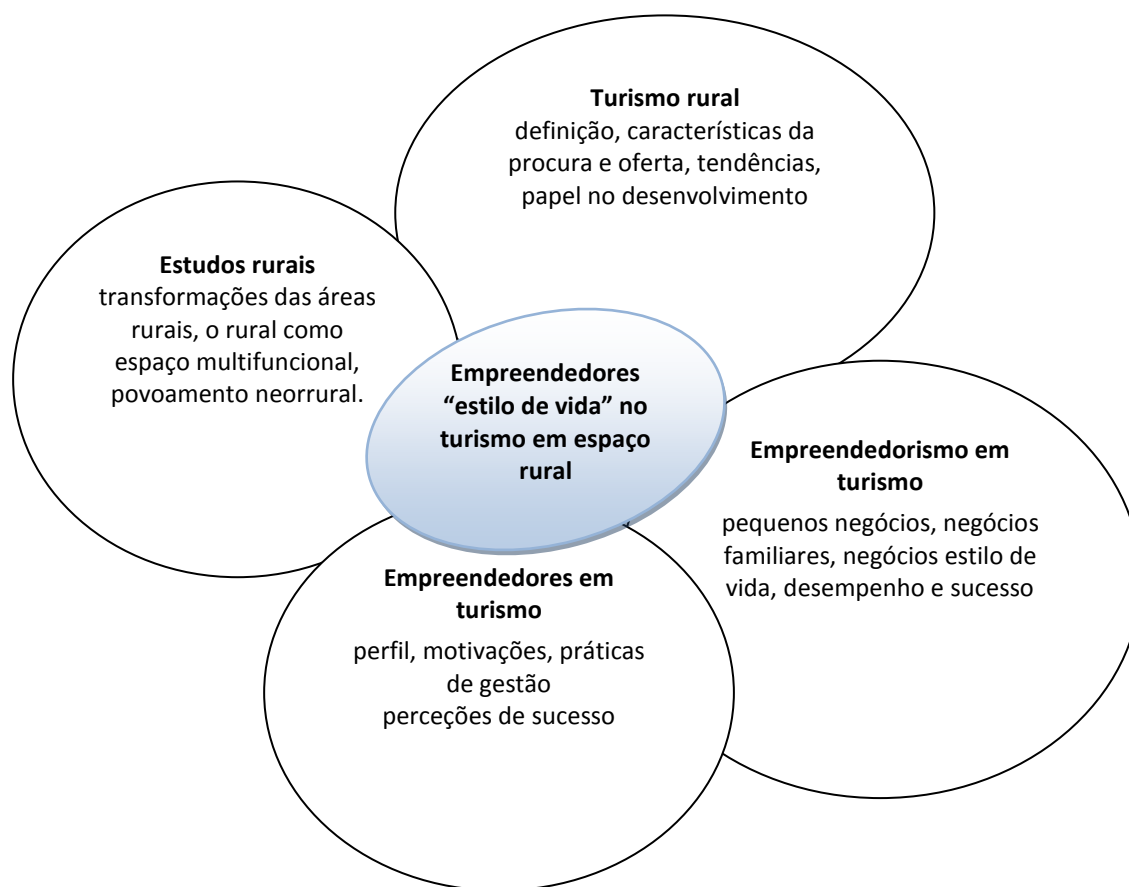


Figura 1.2.1 – Contexto teórico

Esta tese procura *compreender a atuação dos proprietários de empreendimentos de turismo no espaço rural, verificando se entre eles é possível identificar empreendedores “estilo de vida” e em que medida este tipo de empreendedores se diferenciam dos restantes, na sua atuação e resultados obtidos.*

Procura-se, partindo do empreendedor como unidade de análise, compreender o seguinte:

- Que perfil ou perfis apresentam os empreendedores de turismo no espaço rural;
- Quais as motivações iniciais dos empreendedores na criação dos seus negócios e como evoluíram ao longo do tempo;
- Como atuam os empreendedores ao nível das práticas de gestão do seu negócio;
- Em que medida se relacionam as motivações, em particular as relacionadas com o “estilo de vida”, com os comportamentos de gestão dos empreendedores;
- Como evoluíram os comportamentos identificados, sobretudo os que se relacionam com a gestão do negócio;
- Em que medida os comportamentos adotados contribuíram para o bom desempenho dos negócios e para gerar impactos na envolvente onde se situam;
- Como é entendido o sucesso por parte destes empreendedores;
- Em que medida as perceções de sucesso dos empreendedores afetam as suas motivações e práticas de gestão.

Estes objetivos, geral e específicos, constituem o móbil desta investigação porque se acredita que poderão contribuir, não apenas para enriquecer o conhecimento sobre o tema, mas também, para dar origem a um conjunto de recomendações que poderão vir a ser de utilidade aos empreendedores de empreendimentos de turismo em espaço rural, bem como apoiar o planeamento e a decisão estratégica de entidades públicas que visam a dinamização do desenvolvimento rural.

1.3 Nota metodológica

Tendo em conta o âmbito e a questão principal deste estudo, uma abordagem qualitativa afigurou-se como apropriada e a estratégia metodológica seguida foi o estudo de caso. Optou-se por estudos de caso múltiplos, de natureza holística, com uma perspetiva pluralista e inclusiva ao nível das técnicas de recolha de dados. A entrevista realizada aos empreendedores

constitui a principal fonte de dados. Entrevistas mais curtas, ministradas aos turistas, assim como a observação direta e documentação variada, recolhida essencialmente no local e em sítios da Internet, constituem as restantes fontes de dados consideradas nesta tese.

O estudo de caso é eleito com o objetivo fundamental de entender os fenómenos sociais complexos, uma vez que permite reter as características holísticas dos eventos da vida real, de que são exemplo, os ciclos individuais da vida ou o comportamento individual ou de pequenos grupos (Yin, 2010). Os estudos de caso, são considerados “uma coisa complexa e em funcionamento” (Stake, 2007, p.18), são específicos e funcionam como sistemas integrados, pelo que se afiguram como estratégia metodológica interessante para esta investigação.

A investigação que adota a abordagem qualitativa insere-se no paradigma interpretativo, numa lógica de complementaridade entre o processo indutivo e dedutivo. Espera-se beneficiar da teoria já desenvolvida sem, contudo, ignorar o que a realidade a investigar vai revelando (Kastenholz, Lima e Sousa, 2012; Perry, 1998).

Do modelo de investigação adotado podem destacar-se as seguintes fases: pergunta de partida, a revisão da literatura, a preparação do modelo de investigação e do estudo empírico, a preparação e realização do caso piloto, a realização do estudo de caso, a sistematização, tratamento e análise da informação recolhida e a sistematização de um conjunto de conclusões sobre o fenómeno em estudo (figura 1.3.1).

A investigação inicia-se com a pergunta de partida, a qual conduzirá a ação do investigador e prossegue com uma revisão da literatura sobre os construtos que fundamentam esta investigação. Estes construtos são o empreendedorismo estilo de vida, as motivações, as práticas de gestão e o sucesso dos empreendedores. Complementarmente, apresenta-se uma análise ao turismo em espaço rural, a sua evolução e a emergência de novos paradigmas, uma caracterização da oferta e procura, bem como reflexões sobre a natureza do rural e da ruralidade.

A preparação do modelo de investigação do estudo empírico tem subjacente uma reflexão sobre as dimensões a incorporar para estudar o fenómeno e sobre possíveis relações entre elas. Nesta fase considerou-se importante a realização de um caso piloto, cujas conclusões contribuíram significativamente para a preparação do trabalho de campo. Foi ainda recolhida informação sobre a região de aplicação do estudo, foram identificadas as fontes para recolha de dados secundários, elaborados os instrumentos de recolha de dados primários e estabelecidos os contactos com os empreendedores.

A fase seguinte diz respeito à realização do trabalho de campo, no que concerne à recolha de dados nos empreendimentos, propriedade dos empreendedores estudados. Em regime de alojamento, a investigadora procedeu à realização das entrevistas, à observação direta e à recolha de informação no local. Após este trabalho, prosseguiu-se com a sistematização, tratamento e análise da informação recolhida, a qual foi complementada com informação de outras fontes (nomeadamente em sítios da Internet, dos empreendimentos e outros, e nas redes sociais, como o Facebook).

Por fim, o processo conclui-se com a sistematização de um conjunto de conclusões sobre o fenómeno em estudo, particularmente no que diz respeito aos empreendedores, à sua ação ao nível dos empreendimentos que gerem e aos resultados obtidos.

A figura 1.3.1 ilustra o processo e as respetivas fases da investigação.

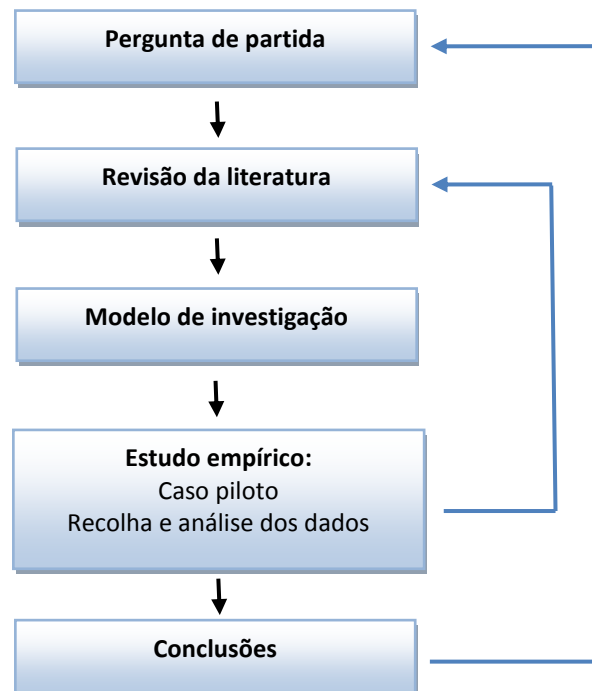


Figura 1.3.1 – Fases da investigação

Importa reforçar que, de modo algum, este processo é rígido. Pelo contrário, a flexibilidade de deambular entre as várias fases foi característico desta investigação durante a qual se voltou, frequentemente, à teoria (figura 1.3.1). É na prática, e como se disse, uma interação dinâmica entre o método dedutivo e indutivo.

1.4 Organização da tese

As opções tomadas ao nível da organização da tese estão relacionadas com a temática em estudo, mas também com o paradigma em que se insere e com os caminhos metodológicos seguidos. Como se referiu na secção anterior, a abordagem a este estudo é essencialmente interpretativa, de profundidade, visando-se uma compreensão de um fenómeno em que os sujeitos são humanos e, portanto, dentro do que se pode considerar como paradigmas emergentes na investigação em turismo, são reconhecidos como coautores ou cocriadores do conhecimento (Pritchard *et al.*, 2011). Neste sentido, a segunda parte da tese, que corresponde à aplicação empírica do estudo, apresenta-se mais extensa do que a revisão da literatura (parte I), que apresenta o estado da arte, apenas dos construtos principais.

Esta tese está, portanto, organizada em duas partes e oito capítulos. A primeira parte (três capítulos) é dedicada a uma revisão da literatura considerada relevante para a temática em estudo e, a segunda parte apresenta os objetivos e a metodologia da investigação empírica, bem como a sua análise e os seus resultados. Termina-se com um capítulo de conclusões, limitações e sugestões de investigação futura. O capítulo introdutório apresenta o enquadramento e a pertinência do tema escolhido, os objetivos principais que guiaram esta investigação, uma breve explicação sobre a metodologia seguida e a organização do trabalho.

O segundo capítulo é dedicado ao turismo em espaço rural, uma vez que é neste domínio que se insere a presente investigação. É feita uma reflexão sobre o conceito e a sua evolução, contemplando-se também um “olhar” sobre as áreas rurais e as suas principais transformações. Estas mudanças conduziram, em grande medida, a uma conceção do rural que tem implicações profundas na vida destes territórios. O espaço rural como espaço de consumo, idealizado e contemplado (Covas, 2009; Figueiredo, 2003a; Kastenholtz, 2010, 2014; Kastenholtz *et al.*, 2014), no qual se procuram vivenciar experiências diversificadas e únicas, assentes nos recursos endógenos característicos deste espaço (Kastenholtz, Carneiro e Marques, 2012), dá origem a um conjunto de novas oportunidades que permitem transformar o campo num (também) espaço de ação. O turismo tem, em muitas destas regiões, um papel importante e pode dar um contributo para o desenvolvimento local que, neste estudo, se explora por via dos empreendedores e seus negócios de pequenas unidades de alojamento em espaço rural. Neste sentido, este capítulo aborda a natureza da oferta e da procura de turismo em espaço rural, sua evolução e condicionantes, em Portugal, mas também na Europa e no mundo.

Os empreendedores são os sujeitos desta investigação e o seu principal enfoque. O terceiro capítulo debruça-se sobre o conceito de empreendedorismo, sobre a evolução deste conceito observada ao longo de mais de um século de investigação. O empreendedorismo é tratado nas suas múltiplas dimensões e abordagens, com especial atenção dada ao fenómeno do empreendedorismo designado de “estilo de vida”. Além dos aspetos concetuais, procura-se, sobretudo no que respeita aos negócios de turismo, compreender o que revela a literatura sobre o perfil e comportamento destes homens e mulheres. As reflexões enquadram vários aspetos de

contexto, mais alargado ou mais restrito, mas o enfoque principal é sempre o empreendedor. O empreendedorismo “estilo de vida” é visto, e no âmbito desta tese entendido também assim, como uma opção de vida, não apenas uma opção de carreira (Marcketti *et al.*, 2006). Enquanto estratégia para criar ou manter um estilo de vida que se considera interessante, equilibrado e de qualidade, pode também criar valor económico e social e, dessa forma, contribuir para o desenvolvimento, que se pretende integrado e sustentável (Bosworth e Farrell, 2011; Gelderen, 2007; Marcketti *et al.*, 2006; Parrish, 2010).

O quarto capítulo encerra a primeira parte da tese e reflete sobre os pequenos negócios. A criação, a gestão e o sucesso são objeto de análise, numa tentativa de sistematização do estado da arte ao nível das micro e pequenas empresas de turismo. Especial atenção é dada às características e particularidades destes negócios no setor do turismo, especificando sempre que possível, o caso do turismo rural. O facto de muitos destes negócios constituírem empresas familiares é um aspeto particularmente relevante no turismo, uma vez que encerra desafios importantes à gestão destes negócios. A sazonalidade e as motivações na base da decisão de empreender são outras duas dimensões que importa analisar neste contexto de estudo. As práticas de gestão adotadas pelos empreendedores de pequenos negócios de turismo são, com especial enfoque, discutidas. Procura-se perceber que práticas são mais comuns, mas também, que princípios de gestão as sustentam e porquê. Apresentam-se e discutem-se alguns dos resultados dos estudos que têm vindo a ser realizados no domínio dos pequenos negócios de turismo, investigação que se reconhece escassa e fragmentada (Ioannides e Petersen, 2003; Shaw e Williams, 1998).

O capítulo quatro termina com uma discussão sobre o desempenho e sucesso dos pequenos negócios, as medidas financeiras e não financeiras que podem ser usadas para medir os resultados, e sobre como a maior parte da investigação realizada a este nível apresenta uma visão algo redutora (Hall e Risher, 2004; Reijonen e Komppula, 2007). É sugerida uma perspetiva holística na análise do desempenho e sucesso dos pequenos negócios de turismo, onde medidas não financeiras são também consideradas, ajudando assim a perceber o porquê de muitos empreendedores considerarem terem negócios de sucesso, ainda que os tradicionais indicadores sejam substancialmente fracos (Cederholm e Hultman, 2010).

Os dois capítulos que iniciam a segunda parte da tese (capítulo cinco e capítulo seis) apresentam os objetivos da investigação empírica, o modelo que lhe serviu de base, a metodologia e o objeto de estudo. O capítulo cinco apresenta e explica os objetivos, as questões e o modelo de investigação adotados para esta investigação. São apresentadas as dimensões que constituem o modelo, bem como as dinâmicas e relações inerentes e, em detalhe, os objetivos específicos. Prossegue com as opções metodológicas tomadas para esta tese. A justificação e enquadramento das mesmas são apresentados, discutindo-se também alternativas às mesmas. Apresenta-se uma evolução das abordagens metodológicas nas ciências sociais em geral e, no turismo em particular, assim como algumas das tendências mais recentes a este nível. Discute-se o estudo de caso enquanto metodologia iminentemente qualitativa e adequada a estudos em profundidade de fenómenos contemporâneos e complexos, como é o caso desta investigação.

Enquadra-se método, estratégia metodológica e técnicas usadas no paradigma em que se situa o estudo.

O capítulo seis delimita o objeto de estudo considerando a dimensão geográfica, setorial e individual. Assim, o capítulo inicia com uma delimitação territorial e uma breve caracterização da região onde o estudo teve lugar, o Alto Alentejo. Prossegue com a caracterização do turismo em espaço rural na região, terminando com uma breve reflexão sobre os empreendedores e sobre as razões que justificam constituírem-se como sujeitos desta investigação.

Os resultados do estudo empírico, sua análise e discussão serão apresentados e discutidos no capítulo sete. Primeiramente, é feita uma breve caracterização e análise ao perfil dos empreendedores e dos seus negócios. É uma caracterização essencialmente socioeconómica. Posteriormente, procede-se a uma análise mais aprofundada dos construtos do modelo apresentado no capítulo cinco: motivações, práticas de gestão e sucesso. Esta é uma análise *entre casos*, com transcrições dos discursos, e com contributos das múltiplas fontes utilizadas, nomeadamente das entrevistas aos turistas e da observação direta. O capítulo termina com uma discussão que, ao procurar dar resposta às questões formuladas, apresenta também uma visão global do caso.

O capítulo que encerra este trabalho sistematiza um conjunto de conclusões, contributos e eventuais implicações que emanam da investigação. Uma análise crítica à perspetiva global dos resultados permite aferir até que ponto os objetivos, inicialmente traçados, foram efetivamente alcançados. As limitações são reconhecidas e apresentadas, bem como algumas sugestões de investigação futura.



Parte I

**Turismo rural,
empreendedorismo e pequenos
negócios**

Capítulo 2

Turismo Rural

Objetivos e conteúdo

O turismo em espaço rural, enquanto “terreno fértil” para aplicação deste estudo sobre empreendedores “estilo de vida”, merece aqui um olhar atento, crítico e cauteloso. Como objetivo, sem pretensões de tudo dizer, procura-se discutir o conceito e sua evolução, mostrando a sua pertinência em vários contextos. Intimamente ligado a esta tipologia de turismo está a evolução das áreas rurais e a própria concepção do rural, enquanto espaço natural e criado, vivido e contemplado (Figueiredo, 2003a; Kastenzholz, 2014a).

A oferta de turismo em espaço rural está também em análise, sem deixar de a relacionar com a procura neste domínio particular do turismo. O enfoque permanecerá contudo do lado da oferta, uma vez que o fenómeno em estudo aí se situa. Afigura-se importante, mais do que uma caracterização extensiva, recorrer a múltiplas visões, para que, com o cruzamento e contraponto de conclusões a que outros chegaram, se consiga uma reflexão fundamentada do que existe. Esta síntese será indispensável e fundamental para o entendimento mais aprofundado dos empreendedores e da sua ação, propósito principal para esta investigação.

Com algum consenso se assume que o turismo, se cautelosamente planeado e gerido, poderá contribuir para o desenvolvimento das áreas rurais (Kastenzholz, 2010; Komppula, 2007; Partidário, 2003; Sharpley, 2002; Silva, 2006a; Valente e Figueiredo, 2003). Com mais ou menos otimismo, nos círculos académicos, profissionais ou políticos (Cavaco, 2003; Kastenzholz, 2003; Ribeiro, 2003b), vários estudos em Portugal e no mundo, apontam para os múltiplos benefícios que o turismo pode trazer a estas áreas frequentemente remotas, desertificadas e deprimidas. Impõe-se por isso uma reflexão sobre o papel que o turismo em espaço rural pode assumir para um desenvolvimento que se quer sustentável, nas suas múltiplas dimensões e junto dos diversos intervenientes afetados por esta atividade.

Por fim, e não necessariamente por último, o turismo visto de forma holística, na sua natureza reconhecidamente complexa, é apresentado enquanto fenómeno social e atividade económica, rico em muitas dimensões mais ou menos exploradas, para as quais esta investigação pretende dar um contributo, ainda que modesto.

2.1 Conceito e evolução do turismo rural no contexto das transformações do espaço rural

A emergência de uma nova ruralidade, assente sobretudo em usos simbólicos, deriva das transformações ocorridas durante grande parte do século XX, em que as áreas rurais viram acontecer o declínio da agricultura, a fuga das populações para as zonas urbanas e, um abandono progressivo das funcionalidades tradicionais do campo (Figueiredo, 2003b, 2011; Pinto-Correia e Breman, 2008). Já não é a agricultura que domina (mesmo que ainda presente nalgumas regiões) a ocupação do solo e a vida económica e social das comunidades rurais (Oliveira Baptista, 2003). Tudo se vai transformando e reorganizando - o trabalho, os hábitos e comportamentos das pessoas e o aspeto do território - dando origem a configurações mais ou menos parecidas com os modos de vida urbanos. No entanto, estes fenómenos não ocorreram da mesma forma em todos os territórios rurais que, por via de circunstâncias várias, enfrentaram processos muito próprios de evolução. Estes processos conduziram a “múltiplos rurais” tal como a realidade atual faz questão de mostrar (Figueiredo, 2011; Figueiredo *et al.*, 2011; Oliveira Baptista, 2003).

Refletir sobre a ruralidade implica porventura aceitar que, mais do que “este rural” ou “aquele rural”, existirá um *continuum rural – urbano*. A recriação permanente de um rural tradicional, morto ou moribundo, recriação complexa e rica, porque formada por múltiplos “olhares, estratégias, discursos, práticas e imagens (...)” (Figueiredo, 2011, p.14) não constitui tarefa fácil de analisar e compreender. Evidência disso são as múltiplas tentativas de definir o rural contemporâneo (Butler e Hall, 1998; Lane, 1994; Nave, 2003).

A OCDE (2006) propõe uma forma de tipificação das áreas rurais, assente em critérios demográficos, económicos e culturais, que se apresenta em síntese na tabela 2.1.1.

Tabela 2.1.1 – Tipologia das áreas rurais

Regiões rurais remotas dinâmicas	Distantes dos centros urbanos, possuem suficientes recursos naturais, ligações de transporte ou atributos ambientais para atrair turistas, novos residentes e empresas.
Regiões rurais remotas atrasadas	São exemplo da imagem do rural tradicional em declínio e enfrentam dificuldades dramáticas. Declínio demográfico, enfraquecimento da economia local e perda de tradições locais caracterizam estas regiões.
Regiões intermédias dinâmicas	Com ligações estreitas aos centros urbanos, apresentam forte crescimento nos serviços e, nalguns casos, desenvolvem-se <i>clusters</i> de produção especializados.
Regiões intermédias atrasadas	Dependentes do processo de reestruturação da sua base económica e, embora em declínio, o quadro não é tão dramático como nas zonas remotas.

Fonte: Construído com base em Pato (2012) e OCDE (2006).

Das muitas reflexões sobre o rural, destaca-se o contributo de Lane (1994) que considera ser necessário reunir três características fundamentais para que uma determinada região possa, efetivamente, ser considerada como “rural”. São elas:

– **Dimensão e população**

O ambiente natural e agrícola domina o meio rural. Independentemente dos critérios demográficos adotados por cada país, as áreas rurais são caracterizadas por uma reduzida densidade populacional.

– **Economia e uso da terra**

As áreas rurais têm ainda a economia local baseada na atividade agrícola e/ou na extração dos recursos naturais, o que significa que são visualmente dominadas por atividades agrárias ou florestais. No entanto, o espaço começa a abrir-se a novas funções, como o turismo e o artesanato, atividades que podem contribuir para revitalizar as economias locais.

– **Estruturas sociais tradicionais**

O “caráter rural” que assenta na conservação das formas de “ser e pensar”, ou seja na cultura popular (Lane, 1994), que juntamente com um espírito de comunidade, um modo de vida mais calmo e genuíno caracteriza as gentes e zonas rurais (Roberts e Hall, 2003).

Ainda nesta perspetiva, daquilo que pode ser entendido por “rural”, Aliste (2014) reforça a ideia das mudanças profundas que se têm vindo a verificar e sustenta que se devem, sobretudo, ao impacto de dois grandes fenómenos: por um lado a mudança da lógica da localização das atividades produtivas e, por outro, a inversão do sentido clássico das migrações. O espaço rural, mais do que geograficamente delimitado, deve ser questionado quanto à sua “ruralidade” (Halfacree, 2007), tendo em atenção as diferenças presentes e as relações que decorrem da coexistência de ruralidades diversas. A multifuncionalidade do rural, onde podem coexistir as funções de produção e consumo (Holmes, 2006), define um espaço contínuo de combinações multifuncionais traduzida, em larga medida, no esbatimento de fronteiras geográficas e concetuais entre o urbano e o rural. Assim, entender o povoamento neorrural implica considerar também as migrações e as tendências de urbanização e contra urbanização (Escribano e Mormont, 2006; Halfacree, 2011; Leal, 2014).

A contra urbanização, por oposição à urbanização, é o processo de desconcentração demográfica, no qual o crescimento populacional apresenta maior intensidade nos aglomerados de pequena dimensão do que nos grandes centros urbanos (Leal, 2014). É um fenómeno que reflete uma nova (renovada) atratividade do campo, por motivos em parte semelhantes aqueles que levam os turistas a visitá-lo. Contudo, a contra urbanização é apontada como um fenómeno heterogéneo (Gkartzios, 2013), que depende do local onde acontece (desde o rural periurbano até ao rural profundo), da motivação ou motivos de migração (critérios económicos e de estilo de

vida) e dos grupos sociais implicados (ex. população em idade de pré-reforma, artistas ou emigrantes retornados do estrangeiro).

Considerando as motivações que podem estar na base dos processos de contra urbanização, Mitchell (2004) sugere que estas podem ser de três tipos diferentes:

- A migração da classe média urbana para áreas rurais periurbanas com boa acessibilidade, movida por anseios de desafogo e atraída pelas características rurais;
- A migração forçada por razões económicas, como a mudança de emprego ou de local de trabalho, a necessidade de reduzir o custo de vida e a despesa com a habitação, tendo como destino qualquer local que satisfaça estas necessidades;
- A migração de populações urbanas motivadas pelo desejo de viver e trabalhar em aglomerados de menor dimensão ou em espaço rural. Migram das cidades movidos pelo desejo de experienciar a vida num contexto não metropolitano, evidenciando um sentimento de repulsa em relação à cidade. Neste caso, o movimento de “retorno ao campo” pode ser motivado pela procura de um estilo de vida radicalmente diferente, por uma alternativa que permita melhorar a qualidade de vida atual. É um movimento protagonizado por população ativa ou por reformados atraídos pelas características do campo (Leal, 2014; Mitchell, 2004).

Pelo acima exposto, percebe-se a possibilidade de alguns migrantes urbanos em territórios rurais investirem em empreendimentos turísticos, procurando uma atividade económica que possibilite ou viabilize um determinado estilo de vida associado à vida no campo (Paniagua, 2002; Vaugeois e Rollins, 2007; Williams e Hall, 2000).

Outros autores referem-se a este fenómeno da contra urbanização como um *continuum* urbano-rural, no qual os indivíduos que migraram para a cidade nunca perderam o contato com o campo, sendo que o contrário também se observa nalguns casos (Domingues, 2011; Gkartziou, 2013). Na verdade, o fenómeno tem várias dimensões conforme os seus atores e suas expectativas. Os diferentes significados atribuídos ao campo resultam das diferentes formas como as pessoas entendem o rural, o urbano e a relação entre eles (Escribano e Mormont, 2006). O rural pode ser considerado uma forma de confrontar a vida urbana, um modelo de discussão e contraste com o atual modelo de desenvolvimento económico e uma base para a nova procura de qualidade de vida (Mormont, 1998).

Os neorrurais são estudados com recurso a um quadro concetual retalhado e, aparecem como um conjunto heterogéneo de grupos sociais, muito associado ao ideal do “retorno ao campo” (Leal, 2014). São apresentados, numa perspetiva mais clássica, como *landworkers*, sendo num outro grupo designados de *lifestylers*, aqueles que procuram novos modos de vida e para quem a terra pode ainda ter interesse enquanto atividade económica e, também, como *homeseekers*, movidos apenas por interesses económicos relacionados com a aquisição imobiliária a custos mais vantajosos (Halfacree, 2011).

A tabela 2.1.2 apresenta uma síntese de algumas propostas de concetualização dos neorrurais, numa perspetiva eminentemente sociológica.

Tabela 2.1.2 – Definições de neorrurais

Definição	Fonte
Urbanos instalados no campo.	EU, Observatório Europeu Leader.
Pessoas de diferentes idades e perfis que decidem voltar, ou simplesmente mudar-se pela primeira vez para as áreas rurais.	Gurría, OCDE, 2007.
Indivíduos que viviam nas cidades e passam a buscar o campo, como espaço de residência, em função, sobretudo, da tranquilidade e da proximidade com a “natureza”.	Candiotto e Corrêa, 2008.
Indivíduos que se instalaram recentemente na Serra (da Lousã) e possuem um padrão de comportamento que se aproxima da cultura hippie.	Dinis e Malta, 2009.
Proprietários de segundas residências ou residência habitual no espaço rural.	Soares, Fagnani e Bergamasco, 2010.
Os neorrurais não vivem geralmente no campo, têm uma cultura pro-campo, são amigos do campo mesmo vivendo na cidade grande.	Covas, 2009.
Novos rurais são indivíduos provenientes de meio urbano que, motivados por razões socioeconómicas, culturais e/ou ambientais, mudaram pela primeira vez ou regressaram ao meio rural, sendo que residem e/ou exercem atividades agrícolas ou não agrícolas no campo.	Roca, 2011.

Fonte: Construído com base em Leal (2014) e Roca (2011).

Como se disse, importa não esquecer que as mudanças da ruralidade não estão apenas visíveis na demografia ou na economia, mas também no simbolismo do rural, que em parte espelha estas transformações demográficas e económicas, na forma como ele é, atualmente, percecionado pelas pessoas. Em escassas décadas, passamos de um rural “pobre”, “atrasado”, “rústico” e com modos de vida pouco dignificantes, para um rural “natural” e “autêntico”, valorizado já não como local de produção, mas de consumo. E este consumo, ocioso diga-se, é feito essencialmente por uma sociedade urbana (Aliste, 2014; Verbole, 2002) que, para além de produtos, procura agora também serviços e experiências, do qual o turismo rural é exemplo (Kastenholz, Carneiro e Marques, 2012). Valores como qualidade de vida, a conservação do património ou o desenvolvimento sustentável, justificam esta procura crescente do rural. Uma procura que é, como muitos advogam, sustentada num mito, num rural imaginário que pouco terá a ver com a realidade (Aliste, 2014; Butler e Hall, 1998; Verbole, 2002).

Os novos hábitos de consumo, induzidos por exemplo pelos povoadores (cidadinos) de fim de semana ou pelos neorrurais (cuja importância cresce em muitas áreas rurais), associados à ação da comunicação social e da publicidade, em muito ajudam a colocar na moda os territórios rurais e os seus elementos distintivos (Aliste, 2014; Figueiredo, 2011). Esta construção idealizada do mundo rural, amplamente publicitada dessa forma, responde simultaneamente à necessidade de criar um produto atrativo que consiga atrair turistas e, com isso, desenvolver uma atividade económica que gere retorno, num contexto de procura por alternativas económicas à anteriormente dominante agricultura (Ribeiro e Marques, 2001). Esse “produto” afasta o que de negativo o rural possa ter e que não é “atraente” ou “interessante” aos olhos das classes privilegiadas, que o consomem (Aliste, 2014). Esta visão crítica da forma como o rural se mantém subalternizado face aos interesses, gostos e modas de um urbano desde sempre dominador, não nega contudo, que há oportunidades que se oferecem aos territórios rurais e que podem e devem ser aproveitadas pelas suas gentes (Aliste, 2014; Estrada, 2000; Silva, 2006a).

Os neorrurais são, muitas vezes, apresentados como um recurso para a revitalização do espaço rural, quer enquanto novos empreendedores agrícolas, nacionais ou estrangeiros (Roca, 2011), profissionais criativos que escolhem o campo para se estabelecerem com os seus micro negócios (Herslund, 2012) ou indivíduos qualificados e com experiência profissional relevante que escolhem o campo como estratégia para o autoemprego e a mudança de estilo de vida (Paniagua, 2002). A chegada dos neorrurais ao campo tem vindo a ser apresentada como um argumento que reflete o questionamento da atual vida urbana, a qual não permite a vivência em comunidade, num contexto onde é possível experienciar relações pessoais honestas, espontâneas e de confiança, que o campo parece permitir (Escribano e Mormont, 2006; Halfacree, 2007). Mas, nem todos os neorrurais têm as mesmas representações do rural, e se uns estabelecem uma relação mais existencial com o campo, procurando os seus benefícios mais intangíveis (ex. calma e recolhimento), noutros grupos reconhece-se uma relação essencialmente instrumental.

Sendo certo que todos são atores importantes na construção dos espaços rurais (Escribano e Mormont, 2006), nem todos assumem a vida no campo como um projeto de identidade coletiva, quer dizer, um projeto intimamente ligado à localidade e às vidas dos autóctones. Muitos mantêm a atividade profissional, os hábitos de compras e a vida social e cultural da e na cidade, sendo o campo apenas um espaço residencial e, por vezes, só de fim-de-semana. É uma opção de vida com base na mobilidade, em que o campo se traduz num escape a alguns aspetos considerados menos positivos da vida urbana, mas sem que se pretenda desistir dela por completo. Representa sobretudo um compromisso entre os benefícios da ruralidade (ex. o contato com a natureza, a segurança ou a relação próxima com os vizinhos) e as possibilidades que o ambiente urbano oferece (ex. a nível profissional e de consumo).

No caso dos indivíduos para quem o campo constitui uma mudança profunda, ou pelo menos significativa, de estilo de vida, a preocupação centra-se sobretudo na integração e no desenvolvimento de um sentimento de pertença, assim como na construção de experiências que permitam o enraizamento na vivência, na sociedade e na cultura locais. A questão da mobilidade deixa de ser central, uma vez que estes indivíduos procuram, normalmente, zonas rurais mais remotas (Escribano e Mormont, 2006). As opções profissionais são, nestes casos, determinadas

pela imigração, em que as decisões de empreender aparecem como estratégia para viabilizar o novo estilo de vida, frequentemente muito diferente do que tinham em ambiente urbano (Paniagua, 2002). Estes neorrurais, para além de contribuírem para reverter um saldo populacional negativo, são também agentes da renovação económica e social das localidades rurais onde se fixam, através das atividades a que se dedicam. Muitas destas atividades reforçam a interdependência entre as economias locais e os processos globais, de que as atividades turísticas são um exemplo (Escribano e Mormont, 2006; Herslund, 2012).

Ainda que se reconheça o contributo que esta ligação rural-urbano possa trazer para o desenvolvimento das áreas rurais, com vários estudos europeus a apontar para múltiplos benefícios que se estendem muito para além dos números (em muitas circunstâncias, modestos), as dificuldades e constrangimentos são também significativos (Kalantaridis, 2010). Por exemplo, os “neoagricultores” são, muitas vezes, considerados “outsiders”, estranhos nas suas novas comunidades e podem dar-se casos de isolamento social. São percecionados pelas comunidades como uma ameaça e nem sequer são vistos como “verdadeiros agricultores” (Dawson *et al.*, 2011; Egoz *et al.*, 2006; Mailfert, 2007). Muitos destes neorrurais, na atividade agrícola, mas também no turismo, podem ter mais dificuldades em interagir com as comunidades locais e em estabelecer potenciais redes, dado que a distância psicológica, cultural, social e política da população que os acolhe é, por vezes, muito significativa (Shaw e Williams, 2004). De qualquer forma, é argumentado que os contributos dos imigrantes empreendedores devem ser cautelosamente analisados e, sobretudo, considerados para além dos aspetos económicos e financeiros, particularmente em regiões rurais, periféricas ou remotas (Bosworth, 2006; Kalantaridis e Bika, 2006; Vaugeois e Rollins, 2007).

O turismo rural, ou dito de outro modo, o turismo no campo tem uma longa história na Europa e, não é, definitivamente, um fenómeno novo (Lane, 2014; Kastenholtz, 2002), tendo-se popularizado também fora do contexto europeu (Lane e Kastenholtz, 2015). As vilas romanas espalhadas pela Europa, que dada a sua localização, se acredita terem sido amplamente usadas para o lazer e o turismo, os alojamentos medievais usados pelos proprietários abastados quando envolvidos nas caçadas e as mansões rurais com os seus majestosos jardins ornamentais dos europeus dos séculos VIII e XIX, são exemplos que revelam as raízes do que se viria a constituir como uma forma dita “alternativa” de turismo (Lane, 2014).

Tradicionalmente, em alguns países, associado às elites privilegiadas, o turismo em espaço rural surge essencialmente nos anos 70/80 do século passado. Está, em parte, ligado aos fenómenos de urbanização e industrialização, que concentraram grandes massas populacionais em zonas urbanas, sendo que muitas dessas pessoas deixaram familiares nas zonas rurais, voltando mais tarde às origens para visitar a família e os amigos (Kastenholtz, 2002). Paralelamente, o aumento da mobilidade, da educação, do rendimento disponível, a par com a imagem de moda dos lugares “naturais”, veio impulsionar este tipo de turismo que, na realidade, pode assumir múltiplas formas (Aliste, 2014; Clemenson e Lane, 1997; Figueiredo, 2011; Lane, 2014; Lane e Kastenholtz, 2015).

Mas como definir o turismo rural? Não existe, efetivamente, nenhuma definição consensual do termo após décadas de prática, orientações, reflexões políticas e investigação científica nesta área (Lane e Kastenholtz, 2015). Contudo, é possível sistematizar algumas ideias que têm vindo a ser amplamente difundidas e referenciadas, e que contribuíram para o entendimento atual do conceito (tabela 2.1.3).

Tabela 2.1.3 – Definições de turismo rural

Definição	Fonte
O turismo rural deve localizar-se em áreas rurais, ser funcionalmente rural e de pequena dimensão, ter um carácter eminentemente tradicional e ser sustentado num crescimento gradual e localmente controlado.	Lane, 1994
Turismo rural pode ser entendido como todas as atividades turísticas que têm lugar em áreas rurais.	Eurostat, 1998
O turismo rural deve incluir a cultura rural como componente fundamental do produto, ser caracterizado por um contacto personalizado, uma interação com o meio físico e humano rural e uma participação nas atividades e modo de vida da comunidade local.	Calatrava e Avilés, 1993
No turismo rural a experiência turística deve basear-se no contacto próximo entre o turista e o prestador do serviço e/ou população, na personalização da oferta e no carácter “tradicional” da mesma.	Kastenholtz e Sparrer, 2009

Fonte: Construído com base em Kastenholtz (2002, 2010), Kastenholtz e Sparrer (2009) e Lane (1994).

No âmbito desta tese, assume-se que o turismo rural incorpora as atividades de alojamento em espaço rural, caracterizadas pela reduzida dimensão dos empreendimentos, pela gestão marcadamente unipessoal ou familiar e por uma dinâmica que privilegia uma oferta personalizada e o contacto próximo e individualizado com o turista, numa valorização clara da cultura rural local.

Em Portugal, existe uma oferta de alojamento turístico em áreas rurais designada de “turismo em espaço rural”, a qual foi legalmente reconhecida na década de 1980. É com a entrada de Portugal na então CEE, em 1986, que se elabora o Plano Nacional do Turismo e se estabelece o enquadramento legal do TER (Decreto-Lei Nº256/86, de 27 de Agosto), documento que reconhece o interesse e a especificidade do mesmo (Pato, 2012; Ribeiro, 2003a). Nesta altura, quiseram reforçar-se três objetivos principais: “o estímulo da recuperação do património histórico-cultural; a associação da oferta de alojamento turístico às tradições de hospedagem rural; o aumento do rendimento económico e das condições de vida das populações” (Valente e Figueiredo, 2003, p.98). No entanto, este primeiro enquadramento legal do TER privilegiava, sobretudo, uma valorização do património e as exigências que impunha aos proprietários dificultaram o acesso à atividade da maioria das famílias rurais portuguesas, pequenos e médios agricultores. Seriam estes quem, porventura, mais precisaria de beneficiar dos apoios para

diversificar uma atividade agrícola, já em agonia (Cavaco, 1995; Moreira, 1994). O intuito das entidades com poder decisório neste domínio foi, na altura, a diversificação da oferta do turismo e a preservação do património com valor arquitetónico, não evidenciando preocupações com o desenvolvimento rural propriamente dito (Pato, 2012).

Este quadro legal sofreu desde então, várias alterações, e a última ocorreu muito recentemente, em janeiro de 2014 (Decreto-Lei nº15/2014, de 23 de janeiro). A definição do TER continua, tal como acontecia nas regulamentações precedentes, a ter como base o tipo de alojamento associado: “São empreendimentos de turismo no espaço rural os estabelecimentos que se destinam a prestar, em espaços rurais, serviços de alojamento a turistas (...)” (Decreto-Lei nº15/2014, artigo 18º). A definição que a legislação apresenta não deixa de representar uma visão redutora do que é o turismo rural (como é evidenciado por alguns autores, nomeadamente por Kastenholtz, 2003 ou Pato, 2012), já que este deve ser entendido de forma mais abrangente, muito para além do alojamento. Deve ter também em conta as “motivações associadas ao espaço rural, enquanto espaço “verde”, cultural, tradicional, espaço promotor de uma vida saudável e aberto a um grande leque de atividades desportivas e de recreio.” (Kastenholtz, 2003, p.204).

O turismo rural deverá cumprir alguns critérios importantes, nomeadamente a localização em áreas rurais, a natureza funcionalmente rural (características específicas do mundo rural, tais como o espaço aberto, os recursos naturais e as práticas tradicionais), a escala rural, apresentando ainda uma evolução lenta e controlada pela população local (Lane, 1994). Ainda que bastante limitada, como já se referiu, a atual legislação portuguesa parece, contudo, apontar para algumas destas características “os empreendimentos de turismo no espaço rural (...) preservando e valorizando o património arquitetónico, histórico, natural e paisagístico dos respetivos locais e regiões (...)” (Decreto-Lei Nº 15/2014, artigo 18º).

Os empreendimentos TER podem, segundo a legislação atual, ser classificados como (i) casas de campo, (ii) agroturismo ou (iii) hotéis rurais. O turismo de habitação inclui empreendimentos de natureza familiar em imóveis particulares, cujo valor arquitetónico, histórico ou artístico, sejam representativos de uma determinada época, de que são exemplo os solares e os palácios (Decreto-Lei nº 15/2014, artigo 17º). Podem situar-se em zonas rurais ou urbanas. Isto é, embora tenha estado na origem da figura TER em Portugal, a modalidade de TH encontra-se atualmente excluída da categoria de “turismo em espaço rural”. No entanto, a sua tradicional integração nesta categoria, a sua natureza familiar e de pequena escala, com a gestão frequentemente assegurada pelos proprietários, bem como o facto de grande parte destes empreendimentos se localizarem em espaço rural, levou a que fosse considerada nesta investigação. Também o registo das estatísticas ao longo de décadas, em conjunto com as restantes modalidades do TER, tem levado à continuidade do registo de dados sobre o TH em conjunto com os do TER, o que também facilita a análise evolutiva. Fica ainda a questão, se o alojamento local em áreas rurais, com características muitas vezes semelhantes às das categorias de TER acima referidas não deveria ser considerado uma forma de turismo em áreas rurais, e por essa razão uma categoria com interesse. Não foi, ainda assim, considerada no presente estudo.

Foi durante a década de 1970 que apareceram, em Portugal, as primeiras unidades de turismo de habitação (TH), a pretexto da recuperação e adaptação de solares de regiões como o Minho ou o Alentejo. Os proprietários foram incentivados a remodelar e disponibilizar as suas casas para efeitos de alojamento turístico, mediante um incentivo financeiro (Pato, 2012), que conduziria ao necessário aumento da capacidade de alojamento em zonas de elevado interesse e potencial turístico, algumas no interior do país (Moreira, 1994; Ribeiro, 2003a).

A transformação das áreas rurais a que se assistiu ao longo da segunda metade do século passado, não pode ser entendida sem refletir um pouco sobre o papel do Estado, bem como sobre as políticas nacionais e europeias adotadas no sentido de reverter o êxodo populacional a que se foi assistindo. Estratégias como a tentativa de aproveitamento do potencial agrícola dos campos, a patrimonialização dos recursos (históricos, culturais e paisagísticos) e o desenvolvimento do turismo, são exemplos de esforços desenvolvidos no sentido de manter vivos os campos (Silva, 2008). A requalificação das áreas rurais e a sua conversão em espaços turísticos foi, em Portugal, amplamente patrocinada pelo Estado, com recurso a investimento financiado por fundos estruturais da União Europeia (Cavaco, 1995; Ribeiro, 2003b; Silva, 2008). A criação de trilhos e de unidades de alojamento de turismo rural, os museus locais, a reabilitação de património edificado ou a recuperação de aldeias, são exemplos de iniciativas que contaram com financiamentos provenientes de fundos comunitários como o FEDER ou o LEADER (Pato, 2012; Silva, 2008).

Na Europa, continente com amplas potencialidades para o turismo rural face aos valiosíssimos recursos de que dispõe (monumentos, aldeias históricas, património natural e edificado muito vasto), os países com maior tradição e nos quais o turismo rural está mais desenvolvido são, sobretudo, a França, a Alemanha, a Áustria, o Reino Unido, a Irlanda, a Itália e Espanha (Kastenholz, 2002). De acordo com estimativas da Eurogites (2014), existem na Europa cerca de 500.000 empreendimentos rurais, os quais representam 6.500.000 camas. O turismo rural emprega, na Europa, direta e indiretamente, mais de 1.300.000 pessoas e dá origem a mais de 100.000 serviços relacionados. Segundo a mesma fonte, mais de 100.000 milhões de euros são gastos em áreas rurais. Estes números, ainda que baseados em estimativas e extrapolações, constituem uma referência importante, uma vez que, as estatísticas nacionais e regionais são escassas (Lane e Kastenholz, 2015). Ainda que não seja possível chegar a dados precisos, sabe-se que o turismo rural cresceu e, para além desse crescimento, transformou-se ao longo das últimas décadas, pese embora os diferentes ritmos de desenvolvimento nos diversos países (Lane e Kastenholz, 2015).

O turismo rural tem enfrentado muitos desafios importantes e, durante algum tempo, acreditou-se que traria importantes ganhos sociais, económicos e de preservação das áreas rurais (Lane, 2014; Lane e Kastenholz, 2015). Contudo, reconhece-se atualmente que, ainda que muitos contributos lhe sejam atribuídos, esta atividade não gerou os impactos que muitos esperavam, nomeadamente ao nível da sustentabilidade, modernização e profissionalização da gestão (Barbieri, 2013; Bramwell e Lane, 1993; Ribeiro e Marques, 2002). Considera-se também que existem inúmeros desafios ainda por vencer, os quais podem ser superados através de apostas de um “turismo rural de terceira geração”, como sugerido por Lane e Kastenholz (2015). Alguns dos

desafios salientados por estes autores relacionam-se com a necessidade de fazer face a uma concorrência estabelecida, forte e bem organizada, superando as fraquezas de um setor muito fragmentado e sem hábitos de cooperação. Do lado da oferta, importa ainda ganhar competências ao nível das novas abordagens do marketing, nomeadamente dos novos media e do marketing de experiências. O futuro acredita-se, passará pela adoção de um modelo de desenvolvimento sustentável, mas também pela aposta nas qualidades competitivas do destino, pela criação de marcas fortes e viáveis economicamente, o que implicará, necessariamente, uma profissionalização do setor (Lane, 2014; Lane e Kastenholtz, 2015).

2.2 A oferta e a procura de turismo rural em Portugal

O turismo rural constrói-se dentro de uma indústria muito dinâmica que é o turismo. Um olhar, ainda que breve, sobre a sua relevância em termos mundiais e nacionais é uma contextualização que se afigura pertinente.

O turismo é um setor cuja importância económica e social é indiscutível. O crescimento do sector do turismo é uma realidade a nível mundial. Em 2012, representava 9,3% do PIB mundial, 8,7% do emprego, 5,4% das exportações totais e 4,7% do investimento global, continuando a Europa a ser a região mais visitada do mundo. Recorde-se que, nesse ano, as chegadas internacionais de turistas ultrapassaram, pela primeira vez, os mil milhões, aumentando 4% face ao ano anterior, num movimento impulsionado pelo crescimento verificado nas economias emergentes (AICEP, 2014).

Segundo a OMT (2009), as chegadas internacionais de turistas têm vindo sempre a crescer, de 25 milhões em 1950, passaram a 438 milhões em 1990 e atingiram 922 milhões em 2008. Durante os últimos sessenta anos, o turismo sofreu um crescimento e diversificação contínuos, sendo atualmente um dos setores de crescimento mais rápido do mundo. Muitos novos destinos surgiram, para além dos tradicionais da Europa ocidental e da América do Norte. Nas regiões emergentes do mundo, nos países em desenvolvimento, as chegadas de turistas foram aumentando paulatinamente, desde os 31% em 1990 a 45% em 2008. A OMT (2009) prevê que, em 2020 as chegadas de turistas internacionais cheguem aos 1.600 milhões.

Segundo a mesma fonte, o turismo é um dos principais geradores de comércio internacional. As exportações geradas pelo turismo, incluindo os transportes e as agências de viagem, ascenderam a 1,1, biliões de dólares nos Estados Unidos da América em 2008. As exportações do turismo representam 30% das exportações mundiais de serviços e 6% das exportações mundiais de bens e serviços. Para muitos países em desenvolvimento, o turismo é uma das principais fontes de rendimento e o setor mais exportador, criador de empregos e de oportunidades de desenvolvimento.

A OMT prevê que, pese embora a evolução algo irregular dos últimos anos, o turismo continue a crescer, nos próximos anos. Ainda que se tenha verificado um ligeiro abrandamento no

crescimento económico mundial, as estimativas divulgadas apontam para uma melhoria dos valores de receitas de turismo internacional. A OMT prevê um crescimento de 5,3% nas receitas geradas pela atividade turística em 2013, estimativa que supera em 1,1% o registo de crescimento em 2012 (INE, 2014). Note-se que esta estimativa encontra-se em linha com as previsões de chegadas de turistas para 2013 que, segundo a OMT, deverão superar em 5,0% as entradas de 2012 (INE, 2014).

Ao nível das regiões mundiais, e segundo dados do INE (2014), a Ásia e o Pacífico (+8,2%) e as Américas (+6,4%) apresentaram os maiores crescimentos de receitas de turismo em 2013. A Europa, embora tenha registado um acréscimo de menor expressão (+3,8%), continuou a concentrar a maior proporção do total das receitas turísticas mundiais (42,2%). Em Portugal e, tendo por base o período 2007-2013, o turismo cresceu acima das regiões do mediterrâneo e da Europa (TP, 2014), tendência que deverá, segundo a mesma fonte, manter-se até pelo menos 2020. Em 2013, Portugal registou cerca de 14 milhões de hóspedes, 41,6 milhões de dormidas, a que correspondem mais de 9 mil milhões de euros de receitas turísticas (TP, 2014).

Segundo dados recentes da OMT (2015), O número de turistas internacionais que viajaram pelo mundo no primeiro semestre de 2015 chegou aos 810 milhões, mais 33 milhões do que no período homólogo de 2014. A Europa, a região mais visitada do mundo, registou um crescimento significativo na ordem dos 5,3% nas chegadas de turistas internacionais, um resultado superior ao das restantes regiões (ex. a Ásia e o Pacífico, as Américas e o Médio Oriente registaram um crescimento de 4,3%, 4,2% e 3,6%, respetivamente).

As previsões da OMT para as próximas duas décadas são de que o turismo continuará a crescer sustentadamente. Espera-se que esse crescimento seja de 3,3% (em média), o que permitirá alcançar mais de 1,8 mil milhões de chegadas internacionais de turistas em 2030, ou seja, duplicando o valor registado em 2010 (AICEP, 2014). Também para a economia nacional, o turismo é um sector estratégico, pelas receitas diretas e indiretas que gera, contribuindo com cerca de 46% das exportações dos serviços, mais de 14% das exportações totais e 10% do PIB (INE, 2014). Vários outros aspetos são apontados para a sua importância estratégica, como a criação de emprego (8%), a requalificação profissional, a proteção do meio ambiente e a valorização do património cultural (AICEP, 2014).

No quadro das grandes tendências turísticas mundiais, e enquanto país integrado na maior região turística do mundo, a Europa (com mais de 50% do turismo internacional e 43% das receitas turísticas), Portugal quer afirmar-se como o destino com maior crescimento turístico no continente europeu, suportado na sustentabilidade e na competitividade de uma oferta turística diversificada, autêntica e inovadora (TP, 2015).

Relativamente ao alojamento turístico em Portugal e à sua evolução nos últimos anos, verifica-se que, na globalidade, o número de estabelecimentos se tem mantido relativamente estável. No entanto, há oscilações significativas nalgumas tipologias (tabela 2.2.1 e figura 2.2.1).

Tabela 2.2.1 – Meios de alojamento turístico em Portugal (unidades).

	Anos									
Meios de Alojamento	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Estabelecimentos										
Hoteleiros e Outros	1 714	1 769	1 795	1 806	1 802	1 771	1 790	1 795	1 788	1 772
Aldeamentos e										
Apartamentos Turísticos	240	243	233	226	239	217	221	224	240	236
Parques de Campismo	225	227	230	228	229	225	227	240	242	231
Colónias Férias e										
Pousadas Juventude	60	61	66	80	84	86	86	89	79	77
TH e TER	965	1 053	1 010	1 023	1 047	1 191	1 186	1 182	1 045	832
Total Global	3 204	3 353	3 334	3 363	3 401	3 490	3 510	3 530	3 394	3 148

Fonte: TP (2015); INE (2014).

O TER e o TH registaram uma quebra bastante significativa nos dois últimos anos apresentados (2012, 2013). A figura 2.2.1 ilustra a evolução desta tipologia de alojamento em Portugal, nos últimos anos.

Em 2013 estavam em atividade 832 estabelecimentos de TER, incluindo as modalidades Agroturismo, Casas de Campo e Hotéis Rurais e similares, bem como no Turismo de Habitação (TH). Relativamente ao Alojamento Local (com 10 ou mais camas) existiam 1051 estabelecimentos de alojamento. O TER e o TH representavam 24,9% do total dos alojamentos turísticos, enquanto o peso do Alojamento Local ascendeu a 31,4%. Em termos de capacidade destacou-se o Alojamento Local, com 41,2 mil camas em 2013, tendo evidenciado um peso de 12,6% face à totalidade da atividade de alojamento incluindo hotelaria. O TER e TH pesavam 3,9% no total com 12,8 mil camas (INE, 2014).

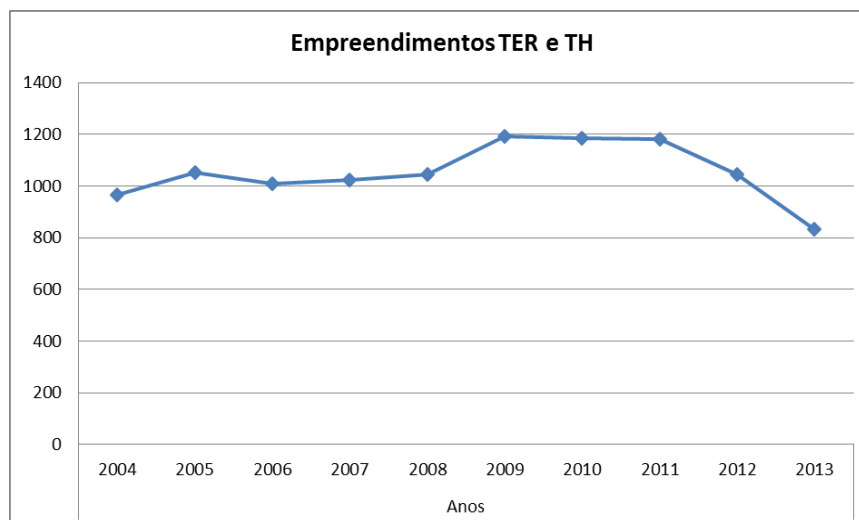


Figura 2.2.1 – Empreendimentos de TER e TH (unidades).

Fonte: TP (2015); INE (2014).

O número de unidades de alojamento no TER e TH registou uma quebra significativa no ano de 2012. Esta quebra também é visível ao nível do número de camas, como se constata na tabela 2.2.2. No entanto, noutras modalidades verifica-se a tendência contrária, como é o caso dos estabelecimentos hoteleiros.

Tabela 2.2.2 – Capacidade de alojamento dos meios turísticos (camas).

	Anos									
Meios de Alojamento	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Estabelecimentos										
Hoteleiros e Outros	201 724	212 606	215 186	217 186	223 523	225 651	231 401	240 752	242 657	245 691
Aldeamentos e Apartamentos Turísticos	52 203	51 208	48 851	47 292	50 452	48 153	48 105	48 355	52 664	52 271
Parques de Campismo	170 539	174 397	181 937	181 212	183 202	180 584	181 954	187 275	181 923	182 400
Colónias Férias e Pousadas Juventude	8 694	8 259	9 169	10 530	10 530	10 799	9 525	8 851	8 268	8 302
TH e TER	9 815	10 792	10 842	11 327	11 692	13 174	13 244	13 495	13 998	12 874
Total Global	442 975	457 262	465 985	467 547	479 399	478 361	484 229	498 728	499 510	501 538

Fonte: TP (2015); INE (2014).

A evolução recente do TER, quando considerada por NUTS, apresenta uma tendência semelhante em todas as regiões do país, de quebra do número de unidades sobretudo nos últimos anos apresentados. (tabela 2.2.3).

Tabela 2.2.3 – Estabelecimentos TER e TH, por NUTS II (unidades).

	Anos									
NUTS II	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Norte	429	461	450	448	459	495	498	485	406	322
Centro	240	244	220	224	232	264	262	257	209	145
Lisboa	31	28	26	27	27	26	26	24	48	28
Alentejo	145	166	161	162	166	203	204	215	196	182
Algarve	30	31	30	31	32	38	37	35	42	37
Açores	47	74	74	82	82	112	108	115	92	74
Madeira	43	49	49	49	49	53	51	51	52	44
Total Global	965	1 053	1 010	1 023	1 047	1 191	1 186	1 182	1 045	832

Fonte: TP (2015); INE (2014).

Tabela 2.2.4 – Capacidade de alojamento dos estabelecimentos TER e TH, por NUTS II (camas).

	Anos									
NUTS II	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Norte	4 231	4 647	4 809	4 741	4 841	5 296	5 369	5 282	5 115	4 762
Centro	2 525	2 570	2 354	2 501	2 656	3 014	2 991	2 985	2 819	2 310
Lisboa	333	297	281	335	335	320	320	286	667	454
Alentejo	1 649	1 880	1 986	2 102	2 201	2 691	2 701	3 007	3 140	3 216
Algarve	320	333	323	367	377	517	511	514	744	699
Açores	362	583	585	682	683	844	862	931	900	866
Madeira	395	482	504	599	599	492	490	490	613	567
Total Global	9 815	10 792	10 842	11 327	11 692	13 174	13 244	13 495	13 998	12 874

Fonte: TP (2015); INE (2014).

O Alentejo é a segunda região do país em número de unidades TER e TH, assim como em camas, superada apenas pelo Norte do país (tabelas 2.2.3 e 2.2.4). A evolução da oferta considerando as diversas modalidades do turismo rural e a configuração das mesmas por NUTS para o último ano disponível (2013) é apresentada nas tabelas 2.2.5 e 2.2.6.

Tabela 2.2.5 – Estabelecimentos TER e TH, por modalidades (unidades).

Modalidades	Anos									
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Turismo de Habitação	247	248	232	232	233	250	243	237	197	176
Turismo no Espaço Rural	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	941	943	945	704	656
Agroturismo	146	147	137	136	140	144	147	142	126	110
Casas de Campo	162	234	229	234	246	316	320	337	368	393
Hotéis Rurais	n.d.	n.d.	18	24	30	42	42	43	64	55
Outros	410	424	394	397	398	439	434	423	146	98

Fonte: TP (2015); INE (2014).

Tabela 2.2.6 – Estabelecimentos TER e TH, por modalidades e por NUTS II, no ano de 2013 (camas).

NUTS	Total TER e TH	Turismo no Espaço Rural				Turismo de Habitação
		Agro-turismo	Casas de Campo	Hóteis Rurais	Outros TER	
PORTUGAL	832	110	393	55	98	176
CONTINENTE	714	106	310	53	85	160
Norte	322	46	129	22	43	82
Centro	145	14	62	12	15	42
Lisboa	28	3	14	2	1	8
Alentejo	182	36	87	13	19	27
Algarve	37	7	18	4	7	1
REG. AUTÓNOMA AÇORES	74	1	51	0	12	10
REG. AUTÓNOMA MADEIRA	44	3	32	2	1	6

Fonte: TP (2015); INE (2014).

Considerando a totalidade do território nacional, os estabelecimentos de Turismo no Espaço Rural e de Turismo de Habitação ascenderam a 832 unidades em 2013, as quais dispunham de 6 054 quartos e capacidade de 12 874 camas. A capacidade média nestas tipologias foi 15,5 camas por estabelecimento (INE, 2014). No contexto do turismo português são valores significativos, apesar de ainda se tratar de um nicho: o TER e TH corresponde a 2,6% da capacidade total do alojamento hoteleiro em 2013 e a sua procura, em dormidas, corresponde a cerca de 1,8% das dormidas no mesmo ano na hotelaria (INE, 2014), como se analisará em seguida.

Como se referiu, não é possível, nem razoável caracterizar a oferta sem olhar a procura. Em Portugal a evolução da procura turística ainda que reflita os tempos de crise que se viveram nos últimos anos, sobretudo para o mercado doméstico (figura 2.2.2), continua a aumentar, também em linha com o que acontece um pouco por todo o mundo. A expressão do TER e TH no global da procura turística é ainda diminuta, refletindo o seu carácter de mercado de nicho. No entanto, a sua importância estratégica está para além dos números, até pelas tendências turísticas que indicam, por exemplo, consumidores com maior consciência ambiental e um consequente aumento da procura por atividades associadas ao turismo de natureza e a preferência por produtos mais naturais e/ou biológicos.

A tabela 2.2.7 apresenta o número de hóspedes que chegaram dos 10 países emissores com maior expressão para o turismo nacional, no espaço temporal entre 2002 e 2013.

Tabela 2.2.7 – Hóspedes, por países (TOP10) (unidades).

País de Residência	Anos									
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Reino Unido	1 230 486	1 298 311	1 322 926	1 421 996	1 413 588	1 095 252	1 111 197	1 243 898	1 293 181	1 392 705
Espanha	1 017 816	1 132 868	1 291 450	1 392 809	1 300 985	1 348 152	1 375 842	1 377 726	1 215 794	1 257 996
Alemanha	718 201	734 035	772 239	777 985	777 644	721 519	728 784	740 110	809 085	902 631
França	427 235	416 136	455 340	511 787	571 832	563 415	574 828	658 701	740 275	834 378
Brasil	152 785	177 275	203 132	253 142	312 062	274 558	373 752	454 830	494 884	523 611
Holanda	285 966	297 370	327 328	335 881	367 248	335 017	351 635	388 253	408 071	430 953
EUA	232 483	239 650	258 076	274 275	240 173	238 379	266 248	278 281	303 278	337 956
Itália	316 033	308 794	390 554	408 818	381 210	328 773	365 368	383 758	352 979	324 659
Irlanda	146 334	149 217	172 170	192 640	193 373	170 740	170 206	177 373	198 880	216 288
Bélgica	118 910	128 147	141 143	157 679	163 175	149 611	147 674	159 633	172 159	174 377
Total Estrangeiros	5 749 009	5 955 756	6 510 534	7 047 573	7 109 725	6 478 671	6 831 580	7 412 245	7 684 684	8 301 176
Total Portugal	5 152 960	5 513 558	5 866 407	6 318 600	6 346 647	6 449 236	6 705 460	6 580 537	6 160 735	6 070 780
Total Global	10 901 969	11 469 314	12 376 941	13 366 173	13 456 372	12 927 907	13 537 040	13 992 782	13 845 419	14 371 956

Fonte: TP (2015), INE (2014).

A figura 2.2.2 permite observar, para o total de estrangeiros e de nacionais, a evolução do número de turistas. Importa ainda referir que há países que se tornaram mercados muito importantes, como é o caso do Brasil, que mais do que duplicou o número de hóspedes entre 2004 e 2013.

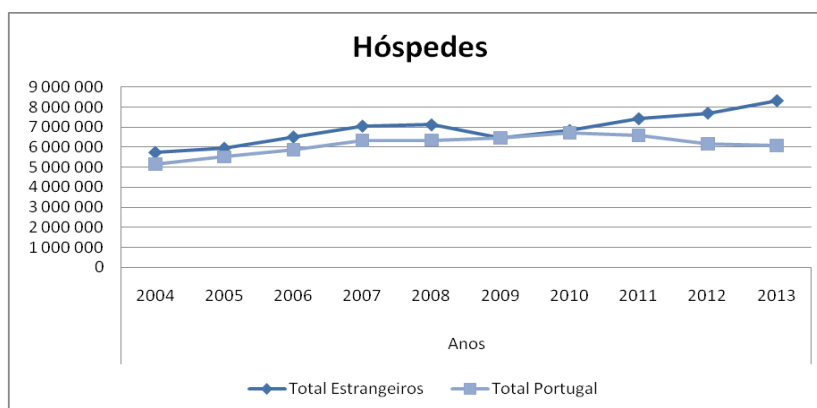


Figura 2.2.2 – Hóspedes estrangeiros e nacionais (unidades).

Fonte: TP (2015), INE (2014).

Ainda que se tenha registado uma quebra em 2009, pode dizer-se que os hóspedes estrangeiros mantêm um crescimento sustentado ao longo dos anos. Os hóspedes nacionais registaram um abrandamento nos últimos três anos (2011-2013), porventura devido à conjuntura económica nacional.

Relativamente à evolução do número de dormidas no TER e TH, no global verifica-se que, ainda que se tenha registado uma descida no ano de 2010, tem vindo a aumentar em todas as regiões do país (tabela 2.2.8). Contudo, importa salientar que o TER e TH representaram apenas cerca de 6% do total de dormidas registadas em Portugal no ano de 2013 (INE, 2014).

Tabela 2.2.8 – Dormidas no TER e TH, por NUTS II

NUTS II	Anos									
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Norte	128 460	130 568	151 835	170 829	159 116	248 100	252 000	291 400	273 000	226 000
Centro	75 084	102 822	93 962	122 547	108 099	162 600	149 200	144 600	146 000	121 000
Lisboa	36 607	24 832	33 608	38 932	26 531	16 000	19 900	33 100	50 000	35 000
Alentejo	75 898	90 004	115 536	190 411	124 554	222 100	234 400	216 000	160 000	186 000
Algarve	23 690	33 018	37 454	44 600	27 592	77 400	63 100	69 600	69 000	67 000
Açores	20 874	27 002	35 170	45 301	29 022	39 800	37 400	n.d	32 000	49 000
Madeira	28 617	44 242	49 488	51 848	48 545	61 100	72 100	n.d	55 000	60 600
Total Global	389 230	452 488	517 053	664 468	523 459	827 100	828 100	948 700	785 000	744 600

Fonte: TP (2015), INE (2014).

Outro dado relevante é a distribuição geográfica do TER e TH, em que as regiões Norte (30,4%), Alentejo (24,9%) e Centro (16,3%) concentraram mais de 70% (533 mil) do total das dormidas em 2013 (figura 2.2.3).

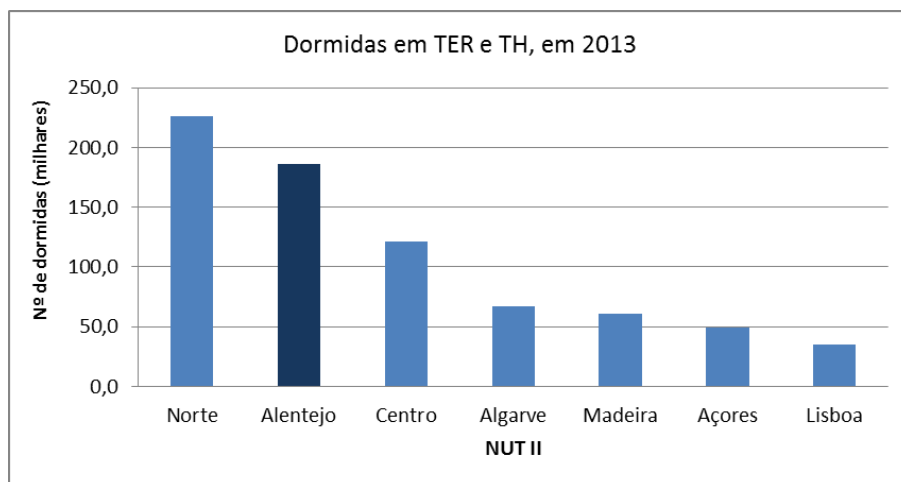


Figura 2.2.3 – Dormidas por NUTS II, no ano de 2013

Fonte: INE (2014).

No que concerne as dormidas por modalidades do TER e TH, a tabela 2.2.9 permite observar que os dois últimos anos apresentados registam uma descida quer no TER quer no TH. Nas modalidades do TER, apenas os Hotéis Rurais apresentam uma ligeira melhoria do número de dormidas em 2013.

Tabela 2.2.9 – Dormidas no TER e TH, por modalidades

Modalidades	Anos									
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012*	2013*
Turismo de Habitação	113 037	108 547	108 079	138 136	103 414	114 700	123 600	123 400	118 000	105 000
Turismo no Espaço Rural	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	712 400	704 400	825 300	580 000	530 000
Agroturismo	68 174	72 539	69 946	91 563	64 090	116 000	100 100	123 500	100 000	85 000
Casas de Campo	62 147	95 614	116 373	130 246	101 387	172 500	183 300	210 800	233 000	224 000
Hotéis Rurais	n.d.	n.d.	50 426	115 861	98 885	188 100	178 100	184 100	155 000	159 000
Outros	145 963	175 788	172 229	188 662	155 683	235 800	242 900	306 900	92 000	63 000
Total Global	389 321	452 488	517 053	664 468	523 459	827 100	828 000	948 700	698 000	636 000

Fonte: TP (2015), INE (2014).

Legenda: * os anos de 2012 e 2013 não incluem Açores e Madeira

As taxas de ocupação no TER e TH registaram um decréscimo em todas as modalidades à exceção da modalidade “outros”, que inclui os empreendimentos de Turismo Rural e Turismo de Aldeia ainda não reconvertidos (figura 2.2.4). São os Hotéis Rurais que melhores taxas de ocupação apresentam. Há, no entanto, a salientar a evolução muito positiva do Agroturismo, que à exceção de 2011, tem conseguido melhorar consistentemente este indicador.

Por outro lado, o TH regista as taxas de ocupação mais baixas, mantendo essa situação ao longo dos anos apresentados (tabela 2.2.10).

Tabela 2.2.10 – Taxas de ocupação (cama) no TER e TH, por modalidades

Modalidades	Anos								
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Turismo de Habitação	9,5	10,7	10,3	11	9,7	11,3	11,2	10,6	
Agroturismo	11	14,1	10,9	15,8	11,1	21,7	19,1	16,5	
Casas de Campo	19,6	21,7	18,3	22,2	18,5	17,7	18,8	15,6	
Hotéis Rurais	n.d.	n.d.	28,3	33,3	25,5	28,9	32,4	31,4	
Outros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	13,3	13,7	14,4	

Fonte: TP (2015).

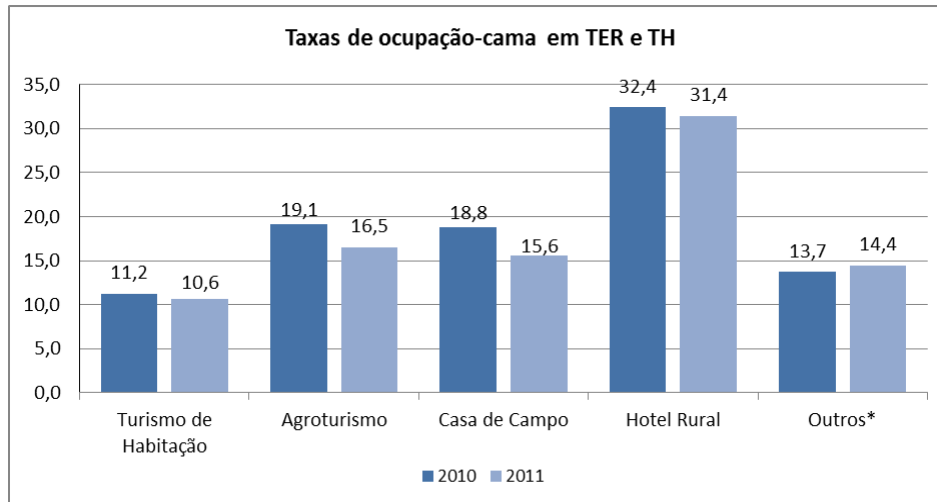


Figura 2.2.4 – Taxa de ocupação por modalidades, no TER e TH, nos anos de 2010 e 2011

Fonte: TP (2015)

* Inclui Turismo Rural e Turismo de Aldeia que ainda não se reconverteram de acordo com o diploma DL 228/09 -14 Set

Em Portugal, a ocupação média no TER era de 17,1% em 2011 o que, face a uma média superior a 40% na hotelaria no mesmo ano, é um valor muito modesto. Felizmente, este indicador tem vindo a melhorar nos últimos anos. Esta taxa varia igualmente, como se viu, em função da modalidade, com destaque para os hotéis rurais, com taxas de ocupação acima dos 30%.

A procura turística nas áreas rurais em Portugal, como se observou (tabela 2.2.8) tem registado um crescimento sustentado, não obstante uma quebra nos dois últimos anos apresentados (2012 e 2013). O mercado de turistas que procuram as áreas rurais em Portugal não é homogéneo, apresentando um perfil e um conjunto de motivações muito variados (Kastenholz, 2003; Silva, 2009). Alguns segmentos de turistas procuram as áreas rurais para estadias curtas, outros para estadias mais prolongadas, uns viajam na época do verão outros na época baixa. Apesar da diversidade de interesses, há elementos comuns, como a paisagem, o ambiente despoluído, os restaurantes típicos e os trilhos pedestres (Kastenholz, 2002). Os segmentos de mercado que procuram o turismo em espaço rural possuem níveis de educação elevados, frequentemente de nível superior, e a sua origem é sobretudo urbana (Figueiredo, 2003b; Kastenholz, 2002; Silva, 2009).

A oferta e a procura turística na região alentejana e, em particular, no Alto Alentejo será objeto de análise mais detalhada no capítulo 6 desta tese.

2.3 Os empreendedores no turismo rural em Portugal

A análise da procura e oferta turística, de relevância para o entendimento do fenómeno em estudo, não deve resumir-se, no contexto desta investigação, às grandes tendências e números globais. Entende-se como igualmente importante dedicar uma atenção especial à natureza da oferta e, em particular, dos indivíduos que a fazem acontecer. Um olhar cuidadoso sobre quem são, em Portugal, os proprietários de negócios de turismo em espaço rural permite perceber que possuem, frequentemente, considerável património económico e cultural e não formam um grupo homogéneo (Pato, 2012; Silva, 2006b).

Como identificado por Silva (2006b), podem ser enquadrados em três grupos distintos:

- Proprietários ligados à antiga nobreza da província, cujo objetivo ao entrar na atividade foi essencialmente recuperar e manter na família o património;
- Agricultores e criadores de animais que procuram rentabilizar antigas instalações agrícolas;
- Empreendedores que recuperam e adaptam antigas habitações, com o intuito de obter dividendos da exploração turística.

Os proprietários de negócios de turismo no espaço rural tendem a valorizar aspetos como o intercâmbio entre pessoas de diferentes origens geoculturais, a manutenção e recriação de algumas tradições, do património arquitetónico e paisagístico, e o contributo efetivo para o desenvolvimento socioeconómico de regiões tendencialmente desfavorecidas (Silva, 2006b). Estas constatações vão de encontro a outros estudos que evidenciam que o turismo rural atrai muitos indivíduos cuja atividade turística é vista como uma estratégia que pode viabilizar um determinado estilo de vida, que acreditam que o campo pode proporcionar (Komppula, 2004; Reijonen e Komppula, 2007). Esta visão dos seus negócios está, também, alinhada com alguns dos principais benefícios dos empreendimentos de turismo no espaço rural, os quais têm sido amplamente discutidos e são, também nesta tese, brevemente abordados.

Outros estudos apresentam resultados algo contraditórios, o que vem reforçar o argumento de que os proprietários de negócios de turismo em contextos rurais não são, efetivamente, um grupo homogéneo. Num estudo nas regiões do Douro e Dão-Lafões, Pato (2012) dá conta que os promotores de TER são indivíduos com idade avançada, pertencentes a um estrato social médio a médio elevado, sem formação (académica ou profissional), nem experiência prévia na área do turismo. No entanto, um outro estudo junto de proprietários de negócios de turismo em 4 regiões rurais do país (duas no norte e duas no sul)¹ (Silva *et al.*, 2003)

¹ Estudo realizado no âmbito do projeto *OPTOUR – Opportunities for and Barriers to Tourism Led Integrated Development within Rural Regions of Selected European States*, nas regiões do Minho, Trás-os-Montes, Norte Alentejano e Litoral Alentejano, a 104 promotores, 26 em cada uma das quatro regiões estudadas.

apresenta evidências de que se trata de pessoas com um perfil jovem (mais de metade dos entrevistados tinha menos de 44 anos de idade), com formação superior (53% frequentaram estudos superiores). Para a generalidade dos empresários neste estudo, o turismo não constitui a única fonte de rendimento, sendo esta complementada com rendimentos provenientes de trabalho assalariado ou atividade de outros negócios em outros setores que não o turismo.

As motivações que estão na origem da criação destes negócios são variadas, mas a preservação e recuperação do património, frequentemente herdado e na família há mais de uma geração, foi uma motivação observada em vários estudos (Pato, 2012; Silva, 2006b; Silva *et al.*, 2003). O retorno financeiro e motivações relacionadas com o estilo de vida (gosto pela atividade, desejo de mudar de vida, de viver em ambiente rural) são, também, motivações importantes referidas por proprietários de negócios de turismo rural, em Portugal e em outros países europeus (Komppula, 2004; Paniagua, 2002; Silva *et al.*, 2003).

Em Portugal a atividade de turismo em espaço rural tem-se desenvolvido, em muitas situações, com enfoque no alojamento (Silva *et al.*, 2003) e a criação de negócios em áreas rurais está também bastante associada a um processo progressivo de contra urbanização, o qual é protagonizado por indivíduos mais qualificados, com mais conhecimentos e experiência de gestão, bem como possuidores de capital para investir (Gorton *et al.*, 1998; Paniagua, 2002). O turismo rural é atrativo para estes imigrantes urbanos porque lhes dá a oportunidade de viver no campo, uma mudança que muitos anseiam, fruto da vida stressante que têm na cidade. Criam negócios que implicam, muitas vezes, investimentos relativamente baixos, num setor com poucas barreiras à entrada e percebido como “fácil” de trabalhar (Paniagua, 2002; Morrison e Teixeira, 2004b; Szivas, 2001). Em outros casos, ainda que apresentem vivências urbanas de décadas, possuem raízes nas localidades às quais regressam ou, simplesmente uma ligação afetiva à mesma (Dinis, 2006; Laoire, 2007; Villa, 2000).

Os empreendedores, enquanto criadores de negócios em áreas rurais, podem ser responsáveis pela criação de riqueza nestes locais e podem contribuir para responder a novas procuras e mercados, criando uma oferta frequentemente especializada e inovadora (Ateljevic e Doorne, 2000; Lordkipanidze *et al.*, 2005). A procura mundial neste setor tem vindo a apresentar-se crescentemente complexa e hipersegmentada, tendo a emergência de novos nichos de mercado turístico vindo a ser reportada (Ateljevic e Doorne, 2000; Clemenson e Lane, 1997; Lane e Kastenholtz, 2015). Para o “novo turista”, autónomo e exigente, a capacidade de conceber e adaptar produtos “especiais”, que integram ofertas alargadas suscetíveis de proporcionar experiências enriquecedoras e que façam sentido para estes turistas, surge como fator crítico de sucesso dos negócios ligados ao turismo em espaço rural (Kastenholtz, 2014a; Kastenholtz *et al.*, 2012a, Lane, 2009a; Lane e Kastenholtz, 2015; Pato, 2012; Sidali *et al.*, 2013).

Com o turismo rural espera-se que seja possível integrar o elemento natural, diferente do urbano, o qual proporciona a oportunidade de usufruir do campo e da natureza, das tradições, da interação social com uma comunidade viva, tudo numa dimensão de genuína hospitalidade e serviço personalizado (Cederholm e Hultman, 2010; Kastenholtz e Sparrer, 2009; Tucker, 2003). É neste contexto que o proprietário de um pequeno negócio de turismo pode desempenhar um

papel crucial pois é o elemento decisivo na entrega do valor que o turista procura nestes destinos. Para isso, estes empreendedores devem ser capazes de identificar e compreender o turista que procura uma experiência diferente, que viaja de forma independente, que se liga a valores ditos ecológicos, como o autêntico, a natureza, a saúde, as relações interpessoais e o autoconhecimento. É um turista (tipicamente) educado, criativo e aventureiro (Ateljevic e Doorne, 2000), atualmente considerado no segmento LOHAS (lifestyle of health and sustainability) (Todt & Kastenholtz, 2010).

Independentemente da focalização no alojamento em espaço rural desta investigação, está atualmente reconhecida a importância de uma oferta alargada, capaz de proporcionar uma experiência global do rural, que sabe adaptar-se às diversas motivações dos turistas relativamente ao rural e tirar o melhor proveito dos recursos e das potencialidades do meio rural (Kastenholtz, 2003, 2005; Kastenholtz, 2014a). Esta oferta de turismo rural deverá assim proporcionar uma integração num meio que se diferencia do meio urbano, origem da maior parte dos turistas contemporâneos, incluindo oportunidades para usufruto da paisagem e natureza e para apreciação da cultura e das tradições. Esta oferta, caracterizada por uma interação social mais próxima, é o reflexo do que se vem designando de dimensão genuína de hospitalidade e de um serviço personalizado, com condições para ir de encontro às exigências destes segmentos de mercado (Kastenholtz, 2005; Kastenholtz *et al.*, 2013; Sidali *et al.*, 2013).

O proprietário de negócios de turismo rural é, frequentemente, um empreendedor que não cria o negócio apenas para trabalhar, mas também para “viver nele” (Lewis, 2005). Conforme virá a ser discutido em detalhe nesta tese, esta conceção do empreendedorismo implica que os negócios não são meras atividades que geram retorno económico e financeiro, nem mesmo apenas alternativas a um emprego, mas são sobretudo “modos de vida” (Bosworth e Farrell, 2011; Claire, 2012; Komppula, 2004). Por esta razão, o empreendedorismo designado de “estilo de vida” pode estar na base de uma oferta mais personalizada, exclusiva até, de serviços turísticos que permitam uma experiência mais aprofundada e genuína num determinado lugar e comunidade (Ateljevic e Doorne, 2000).

2.4 Turismo rural e desenvolvimento

O desenvolvimento é um conceito muito associado às ideias de crescimento e progresso, tanto que muitos o utilizam indistintamente (Figueiredo, 2003b; Pato, 2012). Sendo reconhecido como um processo complexo, dinâmico e permanente (Sharples, 2002), também se veio a perceber que este processo não resolvia, por si só, problemas sociais e políticos, e que muita da população ficaria aquém desse desenvolvimento (Todaro e Smith, 2009). As desigualdades e os desequilíbrios gerados no mundo ocidental por modelos de desenvolvimento essencialmente baseados no crescimento económico (Cavaco, 1995; Sharples, 2002) viriam a motivar uma nova abordagem a esta questão. Perspetivava-se um modelo de desenvolvimento mais justo e equitativo para a humanidade, no qual as questões sociais, éticas e ambientais fossem consideradas (Goldsworthy, 1988; Ingham, 1993).

No domínio do rural, esta questão do desenvolvimento continua a merecer expressivo interesse e preocupação, sendo certo que é amplo o consenso relativamente ao facto de o desenvolvimento rural não se esgotar na agricultura, devendo centrar-se nas ditas novas funções rurais (Pato, 2012). Na verdade, a perspetiva dominante aponta para uma subordinação da atividade agrícola relativamente às funções ambientais, sociais e recreativas do rural (Rodrigo, 2003), ou, no mínimo, a um paradigma de pluriatividade, de complementaridades entre agricultura e outros setores económicos (Figueiredo, 2008; OCDE, 1994; Oliveira Baptista, 2006).

Acredita-se que o turismo poderá contribuir para um modelo de desenvolvimento das áreas rurais que integre a preservação do potencial cultural e ambiental e a promoção do desenvolvimento socioeconómico das regiões (Valente e Figueiredo, 2003). A atividade turística deve permitir a sobrevivência e o desenvolvimento de produções culturais e artesanais tradicionais, numa perspetiva que preserve e valorize o que de único existe nos lugares e suas comunidades, potenciando múltiplos benefícios (ex. criação de emprego, melhoria do rendimento, mas não apenas benefícios económicos) para as populações de meios sociais mais frágeis como os espaços rurais marginais, pobres e frequentemente em abandono (Cavaco, 2003). Ainda que o impacto absoluto possa ser considerado modesto, sobretudo se comparado com outros formatos turísticos mais massificados, o turismo rural pode contribuir para a dinamização das comunidades rurais e para a valorização dos seus modos de vida (Kastenholz, 2010). Vários aspetos do “estilo de vida rural”, as tradições, os produtos de origem, o artesanato, a gastronomia local são objetos de procura (Kastenholz, 2005; Nilsson, 2002; Walmsley, 2003), e o facto de os turistas visitarem estas áreas contribui, muitas vezes, para um aumento da autoestima da população, fazendo com que (re) descubram a sua identidade (Pereiro Pérez e Prado Conde, 2005). Contribui também para que estas populações contactem com pessoas de diversas origens, o que, num contexto de relativo isolamento, tornará o seu quotidiano mais interessante (Kastenholz, 2010).

Compreender a complexidade do produto turístico é importante para perceber os diversos impactos que a atividade turística pode gerar no meio rural (Kastenholz, 2010). O sistema de oferta que proporciona uma experiência global em turismo rural, ou dito de outra forma, a cadeia de valor que produz essa experiência integra vários setores da economia rural, como a produção alimentar, o artesanato e diversos serviços dirigidos a turistas e residentes (Kastenholz, 2006). Os diversos produtos/serviços podem ser comercializados e promovidos em conjunto, criando desta forma, uma imagem mais apelativa e consistente do rural associado ao território em causa, que pode atrair tanto turistas como consumidores dos produtos locais, assim beneficiando toda a economia rural (Kastenholz, 2006; Saxena *et al.*, 2007).

Os múltiplos benefícios associados ao turismo em meio rural manifestam-se, como se percebe pelo exposto, a vários níveis (económico, ambiental, patrimonial e social), mas um ambiente natural mais saudável ou uma vida comunitária mais dinâmica não estão isentos de perigos. A atividade turística pode trazer também impactos negativos, sobretudo se não for bem planeada e gerida (Kastenholz, 2010). Entre esses impactos encontram-se a degradação do património natural e cultural devido ao uso indevido por parte dos visitantes, o perigo da inflação e uma dependência excessiva do turismo ou mesmo o trabalho precário resultante da criação de negócios sazonais (Mathieson e Wall, 1982).

Ainda que o turismo rural possa constituir-se como um instrumento de desenvolvimento das áreas rurais, reconhece-se também algum exagero nas expectativas a ele associadas, tanto no meio académico (Cavaco, 2003; Kastenholz, 2003) como no discurso político (Cristóvão, 2002; Ribeiro & Marques, 2001; Simões, Cristóvão e Burnay, 2003). O turismo pode desempenhar um papel central na renovação das áreas rurais mas, se tratado isoladamente, pode originar choques culturais e sociais, uma vez que as conceções do rural são muito distintas entre os diversos grupos com interesses num determinado território (Valente e Figueiredo, 2003). Os legítimos interesses e necessidades das populações locais devem ser acautelados nos modelos de desenvolvimento adotados no sentido de se evitarem situações de hostilidade entre habitantes e visitantes (Valente e Figueiredo, 2003) e também para garantir que o que de “autêntico” existe nestes territórios possa ser efetivamente preservado (Figueiredo, 2003a). Os residentes urbanos são os principais defensores e visitantes das áreas rurais e do potencial natural que estas possuem (Kastenholz, 2013; Valente e Figueiredo, 2003), mas é com os seus habitantes que reside a manutenção e preservação do território e das atividades tradicionais (Valente e Figueiredo, 2003), aspetos que constituem, em grande medida, fatores de atração turística crescentemente valorizados pelos segmentos-alvo do turismo em espaços rurais (Kastenholz, 2005, 2013; Kastenholz *et al.*, 2014).

No quadro das grandes tendências da procura turística, o turismo no espaço rural aparece como um setor promissor, no qual não estão em causa as massas turísticas, mas segmentos e nichos de mercado (Cavaco, 2006; Clemenson e Lane, 1997). O consumo turístico pós-moderno tende a fragmentar-se, tornando-se mais heterogéneo e imprevisível; a competitividade ganha-se sobretudo pela diferenciação de produtos, ou melhor experiências, pela procura do “autêntico” e único, pela personalização da oferta, pela hospitalidade e pelo desenvolvimento sustentável (Kastenholz *et al.*, 2014; Novelli, 2005).

Para que o desenvolvimento que se pretende possa efetivamente ocorrer, é necessário integrar um conjunto de atividades (agricultura, artesanato, artes e ofícios tradicionais, pequeno comércio, animação e cultura) e residentes do meio rural, que se associem e participem ativamente na comunidade (Pato, 2012; Olivier e Jenkins, 2003) e até, idealmente, na cocriação da experiência turística (Carvalho, Lima e Kastenholtz, 2014). Sobretudo em meios rurais, onde os recursos tendem a ser escassos, os agentes económicos de pequena dimensão e fragmentados, esta abordagem integrada e assente em recursos endógenos, designados de “*countryside capital*” (Garrod *et al.*, 2006), torna-se indispensável na construção de destinos apelativos e capazes de gerar mais-valias sustentáveis aos territórios em questão (Kastenholtz, 2010). Assim, o turismo no espaço rural, segundo esta perspetiva, deve ser integrado e sustentável. Integrado, porque envolve as comunidades locais como condição indispensável ao desenvolvimento do meio rural, o que, por sua vez, conduz mais facilmente a um modelo de desenvolvimento sustentável, porque cria “relações fortes com os recursos sociais, económicos e ambientais” (Saxena *et al.*, 2007, p.347).

Os espaços rurais possuem um capital natural e cultural cujos recursos inerentes potenciam muitas oportunidades de utilização. Esta diversidade e multiplicidade de oportunidades define, à partida, como chama a atenção Partidário (2003, p.115) “condições propícias para um percurso de sustentabilidade”. O turismo sustentável é um modelo de desenvolvimento que visa adequar as práticas turísticas às características dinâmicas do local onde são praticadas. Assegurar a rentabilização do investimento, contribuir para uma experiência positiva e rica do visitante, garantir a integridade dos vários recursos locais envolvidos (naturais, físicos, culturais), sem esquecer as necessidades e integração da comunidade, são objetivos do turismo sustentável (Partidário, 2003). Como é evidenciado pela autora, e por muitos outros (Eusébio e Figueiredo, 2014; Eusébio *et al.*, 2013; Kastenholtz, 2010; Kastenholtz *et al.*, 2014; Lane, 1994; Sharpley e Telfer, 2008) será através deste modelo de desenvolvimento turístico que se poderá conseguir uma melhoria da qualidade de vida da comunidade e uma experiência de qualidade para o visitante, mantendo a qualidade do ambiente de que ambos dependem. Contudo, esta abordagem requer, como salientam Simões *et al.* (2003), tempo, esforço e um comprometimento alargado para que os resultados possam ser efetivamente alcançados, no interesse de todos.

Uma reflexão sobre a sustentabilidade é apresentada, com algum detalhe, no capítulo quatro desta tese. É discutido o papel do turismo nas áreas rurais, bem como o contributo dos empreendedores para o desenvolvimento sustentável, através das práticas que adotam nos seus pequenos negócios.

Conclusão

Os objetivos subjacentes à investigação realizada no âmbito desta tese impõem um olhar sobre o rural, a ruralidade e a evolução desta realidade tão complexa. Este capítulo iniciou com uma reflexão sobre as profundas transformações que estes territórios sofreram e as consequências que acarretaram. Foram consequências para as comunidades que neles residiam, para aquelas que os abandonaram e para as que os viriam a escolher, num conjunto de novas procuras e funcionalidades. O rural transformado, recriado e multifacetado foi abordado, com recurso a alguns dos mais pertinentes contributos académicos nesta área.

O turismo no espaço rural é o contexto setorial que acolhe este estudo e foi por isso alvo de uma conceitualização e enquadramento em Portugal e no mundo. A caracterização da oferta de TER em Portugal implicou também uma contextualização mais alargada, quer em termos geográficos (mundo e Europa), quer em termos setoriais (o turismo). A preocupação foi mostrar a sua relevância que, no caso português, poderá não se mostrar pelos números (nem de capacidade de alojamento nem de dormidas), mas certamente por outros indicadores. O turismo é um setor em forte crescimento no mundo inteiro, e o TER tem um papel muito significativo na Europa, sobretudo junto dos novos segmentos que procuram serviços personalizados e distintos, de elevado valor, capazes de proporcionar experiências únicas e enriquecedoras. Uma vez que estes segmentos vão assumindo cada vez maior relevância e, porque não faz sentido falar de oferta esquecendo a procura, esta também mereceu uma análise, ainda que sucinta.

O turismo no espaço rural pode contribuir para um desenvolvimento que potencie os recursos das zonas rurais e as mantenha vivas. Certamente não é uma solução para todos os problemas destes territórios mas, dependendo dos modelos de desenvolvimento adotados, poderá contribuir, com maior ou menor eficácia, para esse grande objetivo em determinados locais. A sustentabilidade e a integração e articulação de todos os *stakeholders* têm vindo a ser sugeridos como ingredientes indispensáveis a uma eventual “receita de sucesso”, em que também as iniciativas dos empreendedores das unidades de alojamento turístico rural têm sido identificadas como elementos de grande relevância.

O capítulo três, central nesta primeira parte, tratará a problemática do empreendedorismo e do seu elemento, ouse-se dizer, principal: o empreendedor. É um tema vastíssimo, amplamente tratado academicamente e não cabe, no âmbito desta tese, tudo dizer sobre ele. Contudo, espera-se que a revisão da literatura possa elucidar sobre os aspetos mais centrais para o objeto de estudo, neste caso, o empreendedor e o seu contexto mais restrito, destacando-se a especificidade do empreendedor “estilo de vida”, particularmente no âmbito do turismo rural.

Capítulo 3

Empreendedorismo e empreendedores

Objetivos e conteúdo

O empreendedorismo é visto, historicamente, como um fator-chave para o sucesso dos negócios (Martz *et al.*, 2005). A sua contribuição para a sobrevivência e crescimento das empresas, em ambientes dinâmicos e voláteis, é considerada como determinante (Casson, 2005). O empreendedor, mais do que um mero “executor” de rotinas, é um especialista na tomada de decisão. As decisões que toma, em contextos de grande incerteza e com base em informação privilegiada, relacionam-se com as diversas áreas de gestão da empresa (Casson, 1982, 2005). São, por exemplo, decisões relativas aos recursos (Cantillon, 1955), ao desenvolvimento de novos produtos (Schumpeter, 1934) ou a novos investimentos (Baumol, 2002).

Este capítulo inicia com uma reflexão sobre o conceito de empreendedorismo, a sua evolução e as múltiplas perspectivas a partir das quais se têm desenvolvido esforços para chegar a linhas orientadoras relativamente sólidas, nesta matéria. O empreendedorismo é apresentado enquanto processo, mas também como resultado de determinada ação, discutindo-se os diferentes argumentos presentes na investigação desenvolvida nas últimas décadas. O empreendedor surge como ator principal neste fenómeno de reconhecida complexidade. O seu estudo é vasto e tem vindo a ser desenvolvido sob diferentes perspectivas, sobre as quais se refletirá. O indivíduo, o seu perfil e as suas motivações, a sua ação e reação ao ambiente, entre vários outros aspetos de relevância, será objeto de análise. Esta reflexão afigura-se pertinente para a caracterização dos empreendedores.

O empreendedorismo designado como empreendedorismo “estilo de vida” merece uma atenção particular no âmbito deste capítulo, procurando-se clarificar as dimensões que caracterizam os empreendedores “estilo de vida” no que concerne o seu perfil e motivações.

3.1 Conceito de empreendedorismo

O fenómeno do empreendedorismo é multidimensional, complexo e dinâmico, influenciado por um conjunto de fatores e circunstâncias relacionados com o indivíduo, assim como com a sua envolvente social, cultural e económica. A sua natureza dinâmica e a sua complexidade impedem, apesar da pesquisa realizada, que as múltiplas problemáticas inerentes ao fenómeno se esgotem. É, porém, difícil a tarefa de resumir, da forma mais clara e rigorosa possível, os contributos mais relevantes para o conhecimento do conceito de empreendedorismo, a sua evolução no tempo, bem como o estado da arte neste domínio. Como é sugerido por alguns, entre eles Murphy *et al.* (2006) e Thornton (1999), a investigação em empreendedorismo tem por base conhecimento de diferentes disciplinas, como a psicologia (McClelland, 1961), a economia (Schumpeter, 1934) e a sociologia (Weber, 1930), disciplinas estas que originam diferentes questões de investigação, diferentes olhares sobre o fenómeno e a adoção de diferentes metodologias. Assim, o que se apresenta neste trabalho, deverá ser entendido apenas como “mais um olhar”, relativo e limitado, sobre o fenómeno e o seu estudo.

O reconhecimento do papel e importância do empreendedorismo é atribuído, pela primeira vez na história, a *Richard Cantillon (1755)*, para quem o empreendedor é alguém que se ocupa das trocas à procura do lucro (Nagarajan, 2011). Nesta aceção, o empreendedorismo implica enfrentar a incerteza (comprar a um preço conhecido para vender a um preço desconhecido, sendo a diferença o lucro ou perda), ideia que perdura até *Frank Knight (1921)*, autor americano que investigou o lucro nos anos de 1920. No seguimento de *Cantillon, Francois Quesnay (1756)* e *Jean-Baptiste Say (1803)*, foram mais dois franceses que colocaram o empreendedor no centro do processo de produção e distribuição de bens, embora o empreendedor, na perspetiva de *Say*, fosse, sobretudo, um administrador. Esta perspetiva económica do empreendedorismo encontra ecos importantes também, junto de economistas ingleses, que viam os empreendedores como fornecedores de capital financeiro. O empreendedor é, na visão dos clássicos *Adam Smith (1776)* e *Jeremy Bentham (1800)*, um agente de progresso económico. Já os clássicos alemães, como *von Thunen (1826)* e *von Mangoldt (1855)*, distinguem os empreendedores dos financiadores, colocando em evidência a assunção do risco enquanto condição essencial ao empreendedorismo.

Os neoclássicos da economia, com exceção para a Escola Austríaca, diminuíram e chegaram mesmo a eliminar o papel do empreendedor na economia de mercado. Foi Joseph Schumpeter, oriundo desta Escola, quem apresentou o empreendedor como um inovador, que “destrói criativamente” a ordem estabelecida, dando origem a uma nova combinação de recursos (Murphy *et al.*, 2006). O empreendedorismo pode ser entendido como o resultado desta combinação, a partir da qual novos produtos, modos de produção, mercados, fontes de matérias-primas ou formas organizacionais são introduzidos (Schumpeter, 1934). Este trabalho de Schumpeter motiva muita investigação posterior, mas é relativamente consensual que, pelo

menos na abordagem económica, o empreendedorismo e o seu papel tem vindo a merecer um estudo quase sempre segmentado, eclético e divergente (Murphy *et al.*, 2006; Nagarajan, 2011).

Mais recentemente, Casson (2005) apresenta o empreendedorismo como a promoção de projetos inovadores de elevado risco que contribuem para o crescimento e a eficiência económica. A sua teoria é apresentada como uma síntese de outras abordagens anteriores, dentro da perspetiva económica: teoria da tolerância ao risco e à incerteza (Cantillon, 1755 e Knight, 1921), teoria da inovação (Schumpeter, 1934), teoria do conhecimento e da oportunidade (Hayek, 1948 e Kirzner, 1973) e a teoria dos incentivos (Baumol, 2002). Segundo esta perspetiva, para entender o empreendedor é fundamental entender o ambiente no qual ele exerce a sua ação. E este é um ambiente volátil em que não é possível prever muitas das mudanças que ocorrem, pelo que o acesso à informação é determinante. Os empreendedores, na posse da informação, encaram o risco de forma mais otimista e, estão por isso, melhor posicionados para ser bem-sucedidos do que outros que não têm acesso a essa informação (Casson, 2005).

Uma análise histórica do conceito de empreendedorismo tem a utilidade de resumir e organizar o que é disperso e complexo, permitindo compreender, pelo menos em certa medida, como a teoria do passado inspirou a teoria do presente (Murphy *et al.*, 2006). Pese embora as múltiplas abordagens e conceções do empreendedorismo ao longo do tempo, a ênfase no empreendedor como um agente económico dinâmico e não passivo parece tratar-se de um aspeto comum às diferentes teorias (Hérbert e Link, 2006). Na realidade, Hérbert e Link (2006) referem mesmo que os autores que mais fizeram avançar o conhecimento sobre o empreendedorismo, fizeram-no considerando um contexto económico dinâmico, porque apenas o mundo dinâmico confere ao empreendedor um papel proeminente. A ação empreendedora implica a criação de oportunidades, assim como a resposta às circunstâncias existentes, sendo o empreendedor um agente de mudança (quer a provoque ou se ajuste a ela), com a coragem para correr os riscos inerentes à incerteza que enfrenta (Hérbert e Link, 2006).

A tabela 3.1.1 apresenta uma síntese concetual e cronológica dos principais movimentos na base da construção do conhecimento sobre o empreendedorismo

Tabela 3.1.1 – Evolução do conceito de empreendedorismo (continua)

Base Económica	Os clássicos	<p>Argumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> – O trabalho, a produção e a atividade empreendedora podem ser classificados por setor; – As macro perspectivas da economia trazem objetividade aos fenómenos de mercado; – As comparações das especializações produtivas, ao nível dos países, revelam arbitragem de oportunidades; – A riqueza que os recursos geram diminui ao longo do tempo. <p>Contra-argumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Os pressupostos de equilíbrio económico para a determinação do preço são incompatíveis a produção inovadora; – Os novos processos de produção e a inovação levada a cabo pelos empreendedores não era descritível; – O valor de transação de bens e serviços é diferente do valor de uso ou percebido, que é importante; – As relações entre a procura de mercado e o valor não eram compreendidas. 	<p>Cantillon (1755)</p> <p>Law (1705)</p> <p>Ricardo (1817)</p> <p>Say (1803)</p> <p>Smith (1776)</p>	de 1780
	Os neoclássicos	<p>Argumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> – A alocação de recursos bem como outras decisões são opções subjetivas; – A diminuição da utilidade marginal pode guiar a tomada de decisão empreendedora; – As diferenças de preço no sistema de mercado revelam arbitragem de oportunidades; – O empreendedorismo inclui novos métodos de produção, mercado, matérias-primas ou organizações; – Os empreendedores podem criar a mudança no ambiente e responder a essa mudança. <p>Contra-argumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> – A procura agregada ignora a singularidade da atividade empreendedora individual; – Nem o uso nem a troca de valor refletem o valor futuro das inovações que não-de surgir; – A alocação racional de recursos não capta a complexidade dos sistemas de mercado; – A concorrência perfeita não permite a inovação e a atividade empreendedora. 	<p>Marshall (1890)</p> <p>Menger (1871)</p> <p>Schumpeter (1934)</p>	

Tabela 3.1.1 – Evolução do conceito de empreendedorismo (continuação)

	Escola Austríaca	<p>Argumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> – As decisões e a atividade empreendedora individual são a base dos fenómenos de mercado; – Os erros e as ineficiências criam oportunidades para serem descobertas pelos empreendedores; – Os empreendedores enfrentam sempre uma considerável incerteza; – O alerta empreendedor ajuda a explicar o reconhecimento de oportunidades; – O empreendedorismo é construtivo da ordem de um sistema económico. <p>Contra-argumentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Os sistemas de mercado não são puramente competitivos mas podem envolver cooperação; – Os monopólios de recursos podem impedir a concorrência e o empreendedorismo; – Fraude, impostos e controlo também interferem no funcionamento do sistema de mercado; – O empreendedorismo também acontece em situações de natureza social, onde não existe concorrência. 	Hayek (1948) Kirzner (1973)	até 1980
As abordagens económicas ao estudo do empreendedorismo começaram a sofrer influências de correntes não económicas desde meados do século XX. Fatores relacionados com a psicologia do indivíduo e com o ambiente foram sendo crescentemente incluídos para a explicação dos atos empreendedores.				
Base Multidisciplinar	Conceito Lewiniano	Este movimento multidisciplinar reflete uma estrutura concetual “Lewiniana”: o comportamento, tal como a atividade empreendedora, deriva da interação do indivíduo com o ambiente.	Fiet (1996) Gaglio (1997)	de 1980
	Ambiente versus indivíduo	É argumentado que pode ser falacioso usar abordagens mais centradas no indivíduo ou mais centradas no ambiente, já que a integração de diferentes tipos de fatores com enfoque na distribuição de recursos (informação, relações) pode ser mais interessante.	Murphy (2005) Reynolds (1991) Shane e Venkataraman (2000)	
	Um domínio distinto	Uma corrente teórica, que se tem vindo a afastar da abordagem centrada no perfil dos indivíduos ou dos ambientes, focaliza-se na convergência de recursos (incluindo o conhecimento) e na emergência de oportunidades empreendedoras. Este conceito pode ser visto como independente dos empreendedores, das empresas ou ambientes, porque os transcende.	Venkataraman (1997) Zucker (1989)	até ...
O movimento multidisciplinar mostra que o fenómeno do empreendedorismo existe nos vários níveis da economia, da pessoa e da sociedade: empreendedor, empresa, setor ou sistema. As diferentes perspetivas adotadas na investigação correspondem a estes diferentes níveis. A abordagem baseada na oportunidade visa uma integração concetual que transcende os níveis de análise e permite a integração de fatores complementares como os sistemas de controlo ou a vigilância empreendedora.				

Fonte: Construído com base em Hébert e Link (2006), Murphy *et al.* (2006), Schumpeter (1934), Shane e Venkataraman (2000)

A investigação em empreendedorismo, ao longo das últimas décadas, mostra que a teoria económica é dominante, mas o comportamento empreendedor não é acionado apenas por decisões racionais nem pode ser explicado recorrendo a uma única perspetiva, ainda que reconhecidamente importante e dominante no contexto académico (Peters *et al.*, 2009). Dos inúmeros contributos, alguns emergem com uma visão mais abrangente ou integradora, no âmbito da qual alguns autores, nomeadamente Hisrich e Peters (1998) e Timmons (1994), sugerem que, apesar da diversidade de definições e abordagens ao empreendedorismo, alguns elementos são comuns e estão sempre presentes, nomeadamente a pessoa, o negócio e a sua gestão. A organização e reorganização de mecanismos sociais e económicos que transformam recursos em resultados (Hisrich e Peters, 1998), o reconhecimento da oportunidade e a aceitação do risco, em tempo e contexto reais, não podem, como adverte Timmons (1994) ser entendidos isoladamente.

Outras perspetivas sugerem também um estudo mais holístico do empreendedorismo, com a integração da análise de indivíduos, organizações, mercados e características ambientais. O estudo do empreendedorismo tem assumido dois focos de pesquisa diferentes: o lado da oferta, com destaque para os traços individuais do empreendedor, sendo esta a abordagem predominante; e o lado da procura, focalizada no estudo do contexto em que ocorre o empreendedorismo (Thornton, 1999). No entanto, cada uma das abordagens *per se* afiguram-se como insuficientes para compreender como, onde e porquê as novas empresas surgem (Aldrich, 1992; Audretsch, 2002; Morrison, 2000; Thornton, 1999).

O indivíduo, o empreendimento e o ambiente (onde se incluem as oportunidades) são elementos críticos do processo empreendedor. O ambiente, ou a envolvente onde o processo tem lugar, tem merecido ampla discussão e, se é assumido que o processo empreendedor é desencadeado pela pessoa e sua intuição, a sociedade e a cultura também exercem influência no que pode ser designado de espírito empresarial (Hoy, 1995, Morrison, 2000). O que se tornou comum como “cultura empreendedora”, expressa uma atitude face ao comércio e ao negócio que pode ser descrita como uma atitude social positiva, a qual prevalece e suporta a atividade empreendedora. As diversas culturas empreendedoras suportam e facilitam o comportamento empreendedor a vários níveis (Morrison 2000), mas um ambiente favorável combina fatores sociais, políticos e educacionais, que se traduzem numa “cultura de negócio”, normalmente descrita como “empreendedora” (Bateman, 1997; Timmons, 1994).

A oportunidade, enquanto um dos conceitos atualmente mais centrais na investigação do empreendedorismo, merece alguma reflexão, uma vez que é uma abordagem também criticada por alguns que defendem que “oportunidade”, “potencial” e “descoberta” são conceitos idealistas e que não explicam muitos dos casos de empreendedorismo, que são acidentais e arbitrários (Görling e Rehn, 2008). Os designados empreendedores-utilizadores, podem ilustrar essa situação pois são frequentemente empreendedores acidentais, cujas ideias e sua experimentação, adaptação e até partilha, aparecem muito antes da identificação de uma oportunidade de negócio (Shah e Tripsas, 2007). São, na realidade, motivados pela sua própria experiência enquanto utilizadores não completamente satisfeitos, e não têm, na maioria das vezes, uma intenção prévia de criar um negócio. Por esta razão, nestes casos, o processo

empreendedor mostra uma configuração diferente, não apresentando, por exemplo, nenhum “reconhecimento ou avaliação formal de uma oportunidade comercial” (Shah e Tripsas, 2007, p. 129).

Os modelos clássicos da investigação em empreendedorismo, com raízes na Escola (económica) Austríaca, argumentam que as oportunidades existem devido a ineficiências na alocação de recursos na economia. Combinando os recursos de novas formas, os empreendedores introduzem no mercado novos produtos e serviços, formas de produção ou matérias-primas, potenciando o lucro (Casson, 1982; Kirzner, 1997; Shane e Venkataraman, 2000). Este processo ocorre em duas fases: o reconhecimento (ou descoberta) da oportunidade e a sua avaliação e decisão de a explorar, criando um negócio (Shane e Venkataraman, 2000; Venkataraman, 1997). Esta abordagem aparentemente racional e calculada com estágios relativamente lineares é, de alguma forma, questionada por autores que alertam para a importância do feedback e da adaptação, e que muitos negócios são criados para responder rapidamente a oportunidades que se tornam visíveis a empreendedores emergentes. Frequentemente, o processo não tem início num plano de negócios que guia as ações futuras; mesmo quando há lugar a planeamento, os empreendedores tendem a alterar as suas decisões rapidamente em função do feedback que obtêm dos mercados, fazendo com que as decisões estratégicas sejam tomadas e alteradas num processo altamente flexível (Baker *et al.*, 2003; Eckhardt e Shane, 2003).

Considerando uma visão mais materialista e analítica do fenómeno do empreendedorismo, e apesar de não se renunciar por completo à visão tradicional da “oportunidade”, argumenta-se que nem sempre existe a “razão das razões” e que o “acidental” é uma parte integrante da vida humana e social (Görling e Rehn, 2008). Ao não assumir o pressuposto inicial de que toda a ação humana é intencional, o empreendedorismo pode ser explicado sem a conceção de que a ação acontece a partir de uma (potencial) oportunidade. Nesta perspetiva, todas as oportunidades são contingentes e não existem antes de “o serem de facto” (Görling e Rehn, 2008).

O empreendedorismo, enquanto processo, envolve também a definição, criação e distribuição de valor e benefícios para indivíduos, grupos, organizações e sociedade (Hisrich e Peters, 1998; Timmons, 1994). O processo empreendedor é o meio pelo qual um empreendedor cria uma nova empresa (Hisrich e Peters, 1998) ou aproveita uma nova oportunidade (Timmons, 2004). O processo empreendedor é, deste modo, mais do que a resolução de problemas numa qualquer situação de gestão. Para alguns, o processo encerra toda a pertinência do estudo do empreendedorismo, sendo considerado que “o estudo do empreendedorismo é o estudo do seu processo” (Birley e Muzyka, 2000, p.11).

O processo empreendedor e a tomada de decisão dos empreendedores representam um fenómeno complexo. A sua análise considera, nalgumas abordagens, forças motoras, que podem estar na base do sucesso de muitos negócios. Essas “forças”, propostas por Timmons (1994), são as pessoas (fundadores e equipa), o reconhecimento da oportunidade e os recursos. Estas forças devem ajustar-se, mutuamente, num contexto real, sendo que o sucesso dependerá

do empreendedor, mas também, da sua capacidade de liderança, da sua equipa e da forma como estes aspetos se relacionam com a oportunidade. No mesmo sentido, é sugerido que a forma como o empreendedor usa as suas capacidades sociais e o seu capital social, considerados recursos importantes, condiciona o resultado que consegue atingir (Bender e Hill, 2006).

Independentemente do que leva um empreendedor a criar uma empresa, a forma como a desenvolve é distinta e depende, entre outros fatores, de como consegue extrair talento da sua rede social. Aspetos como fontes de capital, talento ou o conhecimento de outros, da equipa por exemplo, dependem fortemente das capacidades sociais, as quais podem ajudar o empreendedor a desenvolver o seu capital social (Baron e Markman, 2003; Bender e Hill, 2006). O capital social é entendido como os recursos atuais ou potenciais que os indivíduos conseguem obter a partir do conhecimento de outros, das redes a que pertencem ou da boa reputação que conquistaram (Baron e Markman, 2003; Nahapiet e Ghoshal, 1998), traduzindo-se num elemento valioso para o processo empreendedor. São múltiplas as evidências de que o capital social contribui também, e de forma significativa, para o envolvimento da comunidade no desenvolvimento local, nomeadamente em áreas rurais, onde alguns recursos tradicionais (outrora meios de subsistência) se têm transformado em produtos e negócios de turismo (Johannesson *et al.*, 2003; Jones, 2005; Nordin e Westlund, 2009). Ainda no que diz respeito ao capital social, parece que o facto de se conhecer alguém com negócios e experiência numa determinada área (ex. turismo) aumenta significativamente a probabilidade de vir a criar também o seu próprio negócio, o que vem reforçar a importância dos modelos enquanto preditores de criação de negócios (Zhao *et al.*, 2011).

Segundo a perspetiva dos recursos, o processo empreendedor pode ser visto como a identificação, aquisição e acumulação de recursos para aproveitar as oportunidades identificadas (Bergmann-Lichtenstein e Brush, 2001). Como são combinados de forma a gerar capacidades únicas, estes recursos são raros e difíceis de imitar e, portanto, decisivos para o desempenho e sustentabilidade dos negócios (Barney, 1991). Entre estes recursos podem estar o capital humano e social do empreendedor, o tipo de empresa, as competências de planeamento, o financiamento e a mobilização de apoios externos (Haber e Reichel, 2007).

Outro aspeto interessante é a perceção que o empreendedor tem de si mesmo e do mundo dos negócios, o que tem vindo a ser considerado relevante para os resultados efetivamente alcançados (Bender e Hill, 2006; Glancey *et al.*, 1998). As perceções de risco, de valor e de oportunidade serão sempre diferentes e, no limite, tantas vezes diferentes quantos os indivíduos. O empreendedorismo é, pois, um processo pessoal que tem como resultado novos e diferentes negócios cujo sucesso pode ser, no mínimo, parcialmente explicado pela genética dos empreendedores (Bender e Hill, 2006). De igual forma, cautela deve ser colocada quando a análise versa apenas a fase inicial de intenção empreendedora ou arranque do negócio, pois têm surgido evidências de que as motivações e os comportamentos iniciais dos empreendedores podem sofrer alterações ao longo do ciclo de vida da empresa (Glancey *et al.*, 1998). Assim, alguns empreendedores, inicialmente pouco motivados para o crescimento, reformulam os seus objetivos iniciais em função dos resultados que vão conseguindo atingir, das mudanças de mercado e de outros fatores que alteram as suas perceções iniciais de sucesso, risco ou

oportunidade. Estes empreendedores passam, então, numa fase posterior do desenvolvimento dos seus negócios, a perseguir objetivos de crescimento (Glancey *et al.*, 1998; Keeble *et al.*, 1991).

A literatura sugere que diversos tipos de fatores influenciam a criação e o desenvolvimento de novos negócios e entre eles estão os individuais, os ambientais e aqueles relacionados com o próprio negócio. Várias correntes de investigação se dedicam a uma ou outra categoria, mas uma abordagem mais holística evidencia que é a interação entre os aspetos situacionais e as características pessoais dos fundadores que verdadeiramente desenha a configuração de uma nova organização, bem como o seu funcionamento posterior (Aldrich, 1992; Audretsch, 2002; Morrison, 2000, 2006; Thornton, 1999). De facto, a criação (bem sucedida) de um negócio é, sobretudo, um processo e não apenas uma decisão. Este processo resulta, assim, da combinação complexa de traços individuais e condições ambientais (Morrison, 2000; Silva, 2012).

A problemática da criação dos negócios não constitui o principal foco deste trabalho, no entanto, sugere-se uma breve síntese relativamente às determinantes na base da criação de novas empresas, por se considerar de utilidade para a discussão do papel do empreendedor, dos seus comportamentos e práticas de gestão objeto principal deste capítulo e do capítulo que se segue.

Tabela 3.1.2 – Principais determinantes da criação de novos negócios

Determinantes	Individuais	Personalidade e outros traços, motivações, educação, experiência profissional, família (herança e modelos), capital social do empreendedor.
	Ambientais	Cultura, sociedade, economia e acesso ao capital, políticas e infraestruturas de apoio, geografia (localização).
	Negócio	Setor e subsetor, ciclo de vida do negócio, estrutura e comportamento organizacional, recursos.

Fonte: Construído com base em Morrison, 2006 e Silva, 2012.

O processo empreendedor não diz respeito apenas à criação de novos negócios, mas também ao aproveitamento de oportunidades em negócios existentes, ainda que este não seja um aspeto consensual na literatura (Hoy, 1995, Drucker, 1991). A atividade empreendedora que acontece dentro de uma empresa também pode ser considerada como parte do fenómeno do empreendedorismo. O *intrapreneurship* (Pinchot, 1987) ou o *corporate entrepreneurship* (Parboteeah, 2000) é o processo pelo qual um indivíduo ou um grupo de indivíduos, em associação com uma organização existente, fomentam a inovação podendo, inclusivamente, dar origem a uma nova organização. Na verdade, o processo empreendedor comporta mais do que a criação de novas empresas, uma vez que inclui desde a geração da ideia ou da procura da oportunidade, até à saída do negócio (motivada pelo insucesso ou pela transferência de propriedade). Entendido como uma prática e uma disciplina, o empreendedorismo implica, nesta

visão, a ação árdua, criativa, difícil e arrojada de empreender e, é também, o resultado dessa ação, ou seja, o negócio ou a empresa (Drucker, 1991). A prática do empreendedorismo baseia-se nos mesmos princípios quer se trate de uma empresa existente ou um indivíduo que inicia uma atividade; no entanto, uma empresa em funcionamento enfrenta problemas e desafios diferentes daqueles que um empreendedor enfrenta quando cria um negócio (Drucker, 1991; Timmons, 1994).

As organizações são caracterizadas, nas diferentes fases da sua vida, por diferentes níveis de mudança e incerteza, revelando-se mais ou menos empreendedoras (Timmons, 1994). Contributos importantes para o estudo do empreendedorismo e dos fatores determinantes do sucesso podem ser obtidos através da abordagem do ciclo de vida, uma vez que os empreendedores enfrentam problemas específicos e prioridades diferentes ao longo das diferentes fases do ciclo de vida das suas empresas (Hoy, 1995; Timmons, 1994), para os quais adotam estratégias também diferentes. Se numa fase inicial de arranque do negócio é comum que as empresas se mostrem mais dinâmicas e empreendedoras, já numa fase posterior têm tendência para se tornarem mais reativas e motivadas pela eficiência administrativa dos recursos entretanto conquistados (Drucker, 1991; Timmons, 1994), nem sempre adotando uma estratégia de crescimento (Hoy, 1995). No caso dos pequenos negócios é frequente encontrar-se essa situação, bem documentada em vários estudos (Getz e Petersen, 2005; Gray, 2002; Morrison, 2006; Hollick e Braun, 2005). No entanto, também se encontram evidências contrárias, de empreendedores que adotam estratégias de crescimento para os seus pequenos negócios, ainda que a sua intenção inicial não fosse essa (Glancey *et al.*, 1998).

A conceptualização do empreendedorismo e do processo empreendedor não se apresenta, como parece evidente, uma missão simples. No entanto, qualquer que seja a abordagem ou entendimento do fenómeno existem linhas comuns que corroboram a ideia de que a essência do empreendedorismo poderá estar no aproveitamento de oportunidades que envolvem a criação de algo novo ou renovado, com valor reconhecido e apreciado por terceiros.

Não existe uma única proposta ou modelo que explique o processo empreendedor, uns (Stevenson, 2000; Vesper, 1980) consideram que existe um conjunto de fases identificáveis e outros (Bygrave, 1989; Reynolds e Miller, 1992) consideram que este é um processo caótico, no qual não é possível identificar uma sequência de acontecimentos comuns às organizações emergentes. De qualquer forma, entre as visões mais extremadas existe flexibilidade para considerar que as diferentes atividades inerentes ao processo empreendedor não acontecem numa cadência perfeita, implicando avanços e recuos entre as diferentes fases, cuja duração é também diferente em função do caso concreto (Birley e Muzyka, 2000).

Face ao exposto, pode considerar-se que, no caso da criação de um novo negócio, o processo empreendedor integrará as etapas ilustradas na figura 3.1.1.

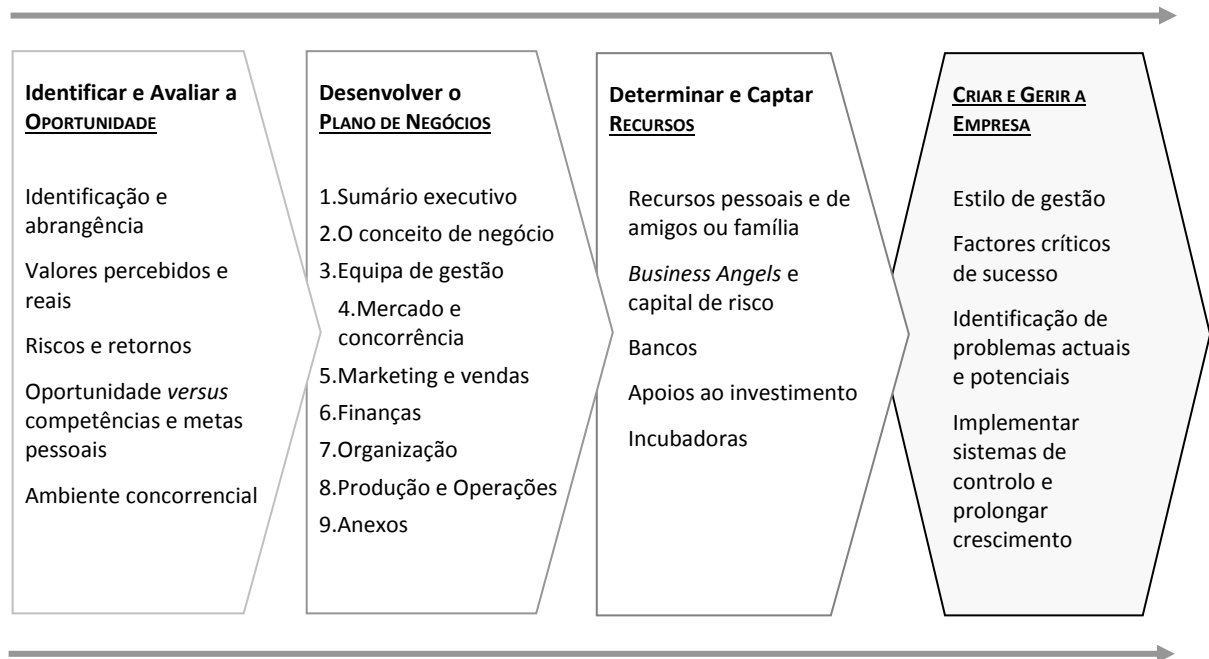


Figura 3.1.1 - O Processo empreendedor

Fonte: Construído com base em Hisrich e Peters (1998) e Birley e Muzyka (2000).

Naturalmente, e como tem vindo a ser discutido, o empreendedor é o elemento central em todo este processo, o motor da ação que é conduzida ao longo das etapas e que permite identificar determinados comportamentos que lhe estão associados. Por exemplo, os empreendedores precisam de comunicar entusiasta e eficazmente as suas ideias a terceiros, de forma a captar os recursos necessários (Birley e Muzyka, 2000).

3.2 O empreendedor – figura central do empreendedorismo

O empreendedor, enquanto ator principal de um processo associado à criação de valor – o empreendedorismo – tem merecido grande interesse, não apenas por parte da comunidade académica, mas também dos decisores políticos e outros agentes com interesse neste fenómeno. No âmbito da investigação em turismo, o perfil e as motivações destes homens e mulheres para criarem negócios são dos temas que mais se investigaram nos últimos anos (Thomas *et al.*, 2011). Esta abundante investigação na área não garante, contudo, um consenso alargado sobre quem são e o que move estes indivíduos, deixando assim um campo de trabalho amplo e de grande potencial por explorar (Li, 2008; Peters *et al.*, 2009; Thomas *et al.*, 2011). Se considerarmos, como adverte Morrison (2006), que o empreendedor não emerge no vazio, mas enquadrado numa

sociedade e numa cultura, bem como num determinado setor e negócio, percebemos então que estamos perante um amplo fenómeno, multifacetado e de enorme complexidade, que tem de ser analisado de modo contextualizado.

O empreendedor, nas muitas definições conhecidas, pode ser visto como alguém que cria algo novo, que acrescenta valor a algo já existente, que arrisca e que inova aproveitando uma oportunidade independente, ou seja que dará origem a um novo negócio (Shane e Venkataraman, 2000). Esta perspetiva schumpeteriana, muito popular entre as correntes teóricas de base económica, pode ser – e tem vindo a ser – complementada com outras visões, nomeadamente a psicológica, a comportamental ou a sociológica.

A controvérsia sobre a definição de empreendedor é grande e não é recente. Não sendo a análise desta questão o objetivo fundamental deste trabalho, considera-se, no entanto, importante apresentar uma síntese de alguns aspetos que estiveram e estão ainda no cerne da atual discussão académica. Para uns o empreendedor é uma pessoa relativamente comum, parecida em muitos aspetos com qualquer outro ser humano, que procura algo que considera como bom e que pode representar um ganho material e/ou *status* social (Pearse, 1980). Para outros, é um ser relativamente raro (Gray, 2002), que gere um negócio com a intenção de o expandir e que possui as capacidades de liderança e gestão necessárias para atingir esse objetivo. O empreendedorismo sustentável e de sucesso implica um elevado nível de competências de gestão, abertura à aprendizagem e uma elevada competência nas interações comerciais e sociais, dentro e fora da empresa. Os empreendedores precisam, ainda, de persistir na gestão da mudança e do conhecimento e de ter a força e autoconfiança para gerir os insucessos e prosseguir, pelo que não são o que poderá designar-se de pessoas comuns (Gray, 2002).

Diversos estudos sobre o empreendedor têm tentado descrevê-lo em função das suas características ou motivações, numa tentativa de chegar a um perfil-tipo (Birley e Muzyka, 2000). No entanto, os empreendedores apresentam perfis e motivações de tal forma variados que esses esforços têm sido, no mínimo, insuficientes (Birley e Muzyka, 2000; Hérbert e Link, 2006). Acredita-se que o ambiente socioeconómico (ou corporativo, no caso dos *intrapreneurs*), a educação e formação dos indivíduos, a cultura e a família são também mecanismos que determinam a ação empreendedora (Birley e Muzyka, 2000; Morrison, 2006; Parboteeah, 2000).

No final do século XIX e início do século XX, os empreendedores não eram distinguidos dos gestores e eram vistos, essencialmente, sob o ponto de vista económico. Em meados do século XX, o empreendedor é visto como um inovador, um indivíduo que desenvolve algo único. A inovação é, considerada por diversos autores, parte integrante do processo empreendedor, constituindo uma das tarefas mais difíceis que o empreendedor tem de executar (Baumol, 2002; Druker, 1991). A inovação, vista como a busca deliberada e organizada de mudanças, e a análise sistemática de oportunidades que tais mudanças podem oferecer, constitui um dos principais instrumentos dos empreendedores (Drucker, 1991). O conhecimento que se detém ou adquire e o esforço contínuo de monitorização da envolvente e suas contingências são entendidos como condições essenciais à inovação. Esta depende mais de uma atitude contínua e sistemática de melhoria dos processos da empresa e lançamento de novos produtos, do que de “grandes ideias

iluminadas” (Drucker, 1991). Esta visão do empreendedor é marcadamente influenciada por Schumpeter (1934), para quem um empreendedor é a pessoa que assume a responsabilidade pela realização de novas combinações de fatores, que podem assumir a forma de novos produtos, processos, mercados, formas de organização ou formas de aprovisionamento. O empreendedor é, então, quem coloca em ação as novas combinações de fatores. O que distingue, segundo esta perspetiva, o empreendedor do gestor de uma empresa, é que o primeiro aproveita uma oportunidade que identifica como tendo potencial para a criação de algo novo, algo que “destrói” o equilíbrio e a ordem estabelecidos. Esta distinção foi feita, pela primeira vez, por Schumpeter (1934), que na sua obra *Capitalismo, Socialismo e Democracia*, introduziu o conceito de “destruição criativa”. Este conceito foi usado para definir a mutabilidade e a natureza dinâmica dos fenómenos e para sustentar que a mudança é um ingrediente essencial ao sucesso.

As definições de ‘empreendedor’, e como se pode depreender pelo exposto, variam muito. A tabela 3.2.1 apresenta, em síntese, na perspetiva de Hisrich e Peters, o conceito de empreendedor, segundo três diferentes abordagens.

Tabela 3.2.1 – Definição de empreendedor nas perspetivas económica, psicológica e de gestão, segundo Hisrich e Peters (1998)

EMPREENDEDOR	
Económica	Alguém que junta recursos (trabalho, materiais e outros fatores) em combinações que tornam os seus valores maiores; é também alguém que introduz mudanças, inovações e uma nova ordem.
Psicológica	Alguém que é movido por certas forças: precisa de conseguir algo, de experimentar, de atingir alguma coisa, ou talvez, escapar da autoridade dos outros.
Gestão	Alguém que aparece como uma ameaça, um concorrente agressivo; pode também ser um aliado, uma fonte de recursos, um cliente ou alguém que cria riqueza para outros; alguém que descobre melhores formas de utilizar os recursos.

Fonte: Construído com base em Hisrich e Peters (1998).

As perspetivas mais recentes não podem, evidentemente, ser entendidas sem recurso ao que a história da evolução do conceito de empreendedor tem a ensinar. Como acontece com o conceito de empreendedorismo, também o que se entende por “empreendedor” não é unânime como a diversidade de contributos e abordagens demonstra. Numa perspetiva histórica, a tabela 3.2.2 apresenta alguns dos autores cujos contributos marcaram a evolução do conceito de empreendedor.

Tabela 3.2.2 - Evolução do conceito de empreendedor

Perspetiva histórica do EMPREENDEDOR		
Idade Média		Pessoa com a incumbência de gerir a produção de projetos em grande escala.
Século XVII		Pessoa que corre riscos (de ganho ou perda) num contrato com o governo.
No século XVII surge a noção de risco; posteriormente, Richard Cantillon vê o empreendedor como um assumidor de riscos, através da observação que faz de comerciantes, agricultores e outros: “compram a um <u>determinado</u> preço para venderem a um preço <u>indeterminado</u> ”.		
1725	Richard Cantillon	A pessoa que corre riscos é diferente da que fornece o capital.
1803	Jean Baptiste Say	Separa lucros do empreendedor de lucros de capital.
1848	John Stuart Mill	A pessoa que assume o risco e a gestão do negócio.
1876	Francis Walker	Distingue entre aquele que fornece fundos e recebe o rendimento disso, do outro que recebe o lucro pelas suas capacidades de gestão.
1890	Alfred Marshall	Acreditava que as qualidades de um bom empreendedor são raras.
Nesta fase é diferenciada a pessoa que tem o capital daquela que tem a necessidade de capital; a industrialização esteve, em grande medida, na base deste facto.		
1921	Frank Knight	Os empreendedores são donos de empresas e estão empenhados no lucro, para tal enfrentam a incerteza.
1934	Joseph Schumpeter	O empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia ainda não experimentada.
1960	Israel Kirzner	O empreendedor é um gestor, não tem propriedade.
1961	David McClelland	O empreendedor é enérgico, assume moderadamente riscos.
1964	Peter Drucker	O empreendedor maximiza oportunidades.
1975	Albert Shapero	O empreendedor tem iniciativa, organiza mecanismos sociais e económicos e aceita o risco de falhar.
1980	Karl Vesper	O empreendedor é visto de forma diferente por economistas, psicólogos, gestores e homens de negócios, e políticos.
1983	Gifford Pinchot	O <i>intrapreneur</i> é um empreendedor dentro de uma organização que já existe.
1982	Mark Casson	O empreendedor é uma pessoa treinada, um especialista na tomada de decisões, em contextos de incerteza.
1985	Robert Hisrich	O empreendedor cria algo diferente, com valor.
1994	Jeffrey Timmons	Alguém que reconhece uma oportunidade, tem motivação, recursos e capacidade de influenciar outros no aproveitamento dessa oportunidade.
2002	William Baumol	O empreendedor assume duas funções: inovação e gestão.

Fonte: Construído com base em Hisrich e Peters (1998), Casson (2005) e Badulescu e Badulescu (2014).

Uma das abordagens ao empreendedorismo visa identificar certas características de personalidade ou traços individuais que aparentam ser possuídos pelos empreendedores de sucesso. Esta corrente sugere que o empreendedorismo está reservado a um conjunto limitado de indivíduos, possuidores de traços inatos que os torna especiais e diferentes dos restantes (Deakins e Freel, 2006). Na base desta aproximação ao fenómeno do empreendedorismo está o trabalho de McClelland (1961), no qual foram identificadas as competências chave de um empreendedor. O traço mais estudado por McClelland – a necessidade de realização – estabelece as diferenças entre empreendedores potenciais e os restantes indivíduos, sendo considerado como um ingrediente essencial ao sucesso do empreendedor. Muitos autores subscreveram e, subscrevem ainda, a visão de McClelland, de que o traço – chave do empreendedor é a motivação para a realização. Grandes realizadores são aqueles que aceitam a responsabilidade das decisões e lutam para atingir as soluções para os problemas. A teoria motivacional de McClelland (1961) identifica três necessidades básicas comuns aos indivíduos: realização (já anteriormente referida), poder e afiliação. Estas necessidades estão, segundo o autor, na base dos comportamentos empreendedores, tendo este investigador tentado isolar fatores psicológicos que contribuíssem, de forma decisiva, para o desenvolvimento económico.

Outros traços considerados importantes para o sucesso são também a autoconfiança, a assunção de riscos, a flexibilidade, o forte desejo de independência e a personalidade desviante (desajuste face ao emprego). A personalidade desviante está associada a uma outra abordagem ao empreendedor, a escola do comportamento social (Kets de Vries, 2000), na qual se sustenta que os empreendedores criam novas empresas e estimulam, por essa via, a economia. A visão e qualidades de liderança dos empreendedores permitem criar novas e melhoradas formas de trabalho. Segundo esta perspetiva, o empregado dinâmico que deseja mudar algo numa organização, o chamado *intrapreneur*, não é reconhecido enquanto empreendedor (Deakins e Freel, 2006). O locus de controlo interno, outro traço de personalidade estudado no âmbito do empreendedorismo, tem vindo a ser positivamente associado à intenção empreendedora (Bonnett e Furnham, 1991; Rauch e Frese, 2000), com argumentos a sustentar que os indivíduos que acreditam possuírem controlo sobre os acontecimentos, são mais bem-sucedidos em ações empreendedoras (Bonnett e Furnham, 1991; Cromie, 2000).

Algumas dimensões da personalidade, entre elas a necessidade de realização e a orientação empreendedora são apresentadas como determinantes para a criação e sucesso dos negócios (Frese e Gielnik, 2014). A perspetiva psicológica tem sido recentemente reconhecida como importante, dado que para alguns autores, o empreendedorismo é algo fundamentalmente pessoal (Baum *et al.*, 2007; Frese e Gielnik, 2014), e que poderá ser melhor compreendido com recurso a esta abordagem, a qual deverá integrar outras perspetivas, nomeadamente o estudo das interações dos indivíduos com a envolvente (Frese e Gielnik, 2014).

Timmons (1994) foi um dos autores que tentou sumariar as características de sucesso do empreendedor e criar categorias de traços, umas inatas, outras passíveis de serem adquiridas e, conseqüentemente, ensinadas. A necessidade de realização e o locus de controlo interno são traços, considerados por este investigador, como passíveis de serem adquiridos, assim como a

capacidade de liderança ou as competências de tomada de decisão. Esta perspectiva, de que muitas destas características podem ser desenvolvidas, abre lugar ao ensino do empreendedorismo, bem como à criação de cenários nos quais essas características podem ser estimuladas.

Outros contributos sugerem que o empreendedor deve ser estudado com base nos comportamentos (Stevenson, 2000). O empreendedorismo é, segundo esta perspectiva, um modelo de comportamento de gestão que tanto pode ser aplicado em novas empresas como em empresas estabelecidas e, embora se reconheça que o acumular de recursos à medida que a empresa cresce pode constituir uma força inibidora dos comportamentos empreendedores, a verdade é que os princípios e fundamentos dos mesmos se mantêm.

É assumido que o lucro ou a recompensa monetária não é a única força motora dos empreendedores. Eles possuem uma forte motivação de realizar algo, uma motivação que se relaciona com fazer um negócio crescer. Nesta abordagem, é notória uma evolução da teoria dos traços, com a ênfase agora na questão “o que fazem os empreendedores de sucesso?” (Timmons, 1994), a qual traduz uma aproximação mais comportamental ao fenómeno do empreendedorismo. A capacidade do empreendedor de se relacionar em rede e de influenciar os outros tem vindo a ser apresentada como importante para o processo empreendedor (Morrison, 2000; Timmons, 1994), porque na realidade a ação empreendedora não resulta (exclusivamente) da iniciativa individual, mas é, sobretudo, um “feito” intrinsecamente colaborativo. De facto, parece que os negócios de sucesso são construídos por grupos de indivíduos e não por uma única pessoa, existindo uma relação entre as equipas de gestão e o desempenho organizacional, assim como, entre as equipas e a inovação que acontece em determinada organização (Bantel e Jackson, 1989; Handelberg e Vyakarnem, 1999). Também Reich (1987) se refere a um “empreendedorismo coletivo”, no qual as capacidades individuais são integradas num grupo. O resultado da capacidade coletiva torna-se, assim, maior do que a soma dos contributos individuais. Para este autor, o mito do “herói empreendedor” não tem lugar no novo paradigma económico. Este “empreendedorismo coletivo” implica estreitas relações de trabalho entre as pessoas, em todas as fases do processo, bem como uma estrutura em que sejam privilegiadas a comunicação e a coordenação, em detrimento do comando e do controlo.

A abordagem dos traços ao estudo do empreendedorismo foi e continua a ser, alvo de muitas críticas. Muitas das preocupações com os traços da personalidade empreendedora desviaram a atenção do processo de aprendizagem e desenvolvimento. O empreendedor adquire competências através da própria atividade empreendedora e não apenas através da sua personalidade (Deakins e Freel, 2006; Haber e Reichel, 2007). As críticas estendem-se também à abordagem comportamental, a qual ignorou, na maioria dos casos, a influência da envolvente. Esta é, atualmente, considerada muito importante, quer para o sucesso do empreendedorismo, quer para o desenvolvimento das capacidades de gestão do próprio empreendedor (Morrison, 2006).

Qualquer das correntes teóricas, ainda que sujeitas a críticas, contribuíram para aprofundar o conhecimento sobre o empreendedor. No entanto, a questão sobre *quem* pode ser considerado um empreendedor suscita, desde logo, grande discussão. A distinção entre o dono, proprietário ou gestor e o empreendedor, sobretudo no contexto dos pequenos negócios, apresenta relevância na medida em que a validade das conclusões que se retiram da investigação realizada depende do entendimento que se tem desta questão. Na verdade, não parece claro até que ponto os pequenos negócios (incluindo aqueles relacionados com atividades turísticas) representam verdadeiras manifestações de empreendedorismo (Bolton e Thompson, 2003). Carlan *et al.* (1984) propõem uma distinção conceptual entre proprietários de pequenos negócios e empreendedores, a qual poderá ser sintetizada como se segue (tabela 3.2.3).

Tabela 3.2.3 – Distinção entre proprietário (de pequenos negócios) e empreendedor

Proprietário	Empreendedor
<p>Indivíduo que cria e gere um negócio com o propósito principal de cumprir objetivos pessoais.</p> <p>O negócio funciona como principal fonte de rendimento e consome a maioria do seu tempo e outros recursos pessoais.</p> <p>O negócio é percecionado como uma extensão da sua personalidade, e está intrinsecamente ligado às necessidades familiares.</p>	<p>Indivíduo que cria e gere um negócio com o propósito principal de obter lucro e crescimento.</p> <p>O empreendedor é caracterizado principalmente por um comportamento inovador, usando práticas de gestão estratégica no seu negócio.</p>

Fonte: Construído com base em Carlan *et al.* (1984)

Segundo estes e outros autores (nomeadamente, Bolton e Thompson, 2003; Morrison, 2006), o empreendedor não é um indivíduo com as mesmas características de um gestor de negócios, nomeadamente um pequeno proprietário. Um pequeno proprietário não está comprometido com o marketing ou quaisquer práticas inovadoras, mas está empenhado em manter o negócio num nível que garanta a sobrevivência do mesmo e o sustento da família. Já o empreendedor estabelece o negócio com o principal propósito de o fazer crescer e ter lucro, sendo caracterizado por ter um comportamento inovador e adotar práticas de gestão estratégica no seu negócio (Carlan *et al.*, 1984).

O setor do turismo representa um contexto particularmente profícuo à discussão e controvérsia apresentada previamente. Ao turismo, enquanto atividade económica, está associada uma falta de dinamismo empreendedor em comparação com outros setores, visto que acolhe muitos negócios familiares de pequena dimensão (fisicamente, em vendas, em número de empregados, em mercado), muitos deles permanecendo micro negócios durante toda a sua existência (Hollick e Braun, 2005; Morrison, 2006; Morrison e Teixeira, 2004b, Page *et al.*, 1999; Shaw e Williams, 2004). São negócios cujos responsáveis são considerados por alguns autores

como “não-empreendedores” ou “empreendedores limitados” (Shaw e Williams, 2004), a quem falta ambição e orientação para a maximização do lucro (Ateljevic e Doorne, 2000; Hollick e Braun, 2005).

O perfil dos empreendedores em turismo é apresentado como “amador”, ou seja, não verdadeiramente profissional. Contudo, é também sugerida alguma cautela neste tipo de classificação, pois a aprendizagem que é realizada em contexto de trabalho, no dia-a-dia da gestão do negócio e tirando partido do capital (humano e social) que se tem e vai acumulando, pode trazer melhorias da qualidade, nomeadamente do serviço prestado (Szivas, 2001). Do mesmo modo, fazer algo que “melhora a sua qualidade de vida” pode contribuir para qualificar a oferta, ainda que não constitua uma garantia de tal (Ateljevic e Doorne, 2000; Lewis, 2005, Szivas, 2001).

Muitos dos empreendedores em turismo, argumenta-se, ao limitarem conscientemente o crescimento, podem comprometer o desempenho dos seus negócios, quer ao nível da saúde financeira, quer da própria sobrevivência dos mesmos (Morrison, 2006; Morrison e Teixeira, 2004a, Page *et al.*, 1999). Como é reconhecido, os negócios têm impacto para além do empreendedor individual, e no caso do turismo, cada um dos agentes tem, cumulativamente, impacto na forma como os turistas vivem a experiência no mesmo destino (Kastenholz *et al.*, 2013). Considera-se por isso que, ao aceitarem um desempenho abaixo da média, estes empreendedores podem influenciar negativamente a dinâmica empreendedora e a competitividade do próprio setor (Hollick e Braun, 2005).

Uma reflexão sobre a natureza, gestão e sucesso de pequenos negócios será apresentada no capítulo quatro desta tese.

3.3 Empreendedores “estilo de vida”

O empreendedorismo designado de estilo de vida é um fenómeno particular no domínio do empreendedorismo, que tem vindo a ser analisado em diversos contextos e setores, incluindo o turismo. Muito associado aos pequenos negócios, muitas vezes criados e geridos para prosseguir objetivos pessoais, frequentemente de natureza não económica, o empreendedorismo “estilo de vida” tem vindo a merecer um interesse crescente por parte de investigadores de vários domínios do conhecimento.

O conceito “**estilo de vida**” é usualmente definido como o “modo de vida” de indivíduos e sociedades, manifestado na forma como estes lidam, no seu dia-a-dia, com o ambiente físico, económico e social. No entanto, esta definição é considerada insuficiente (Sobel, 1981). Ainda que predomine uma grande variedade de definições e uma relativa falta de consenso sobre o significado de estilo de vida, alguns aspetos são sugeridos como importantes para uma definição mais rigorosa (Veal, 2000). Entre estes aspetos estão os valores, as atitudes, os comportamentos e as escolhas dos indivíduos, no seu contexto social mais restrito ou alargado, assim como a

possibilidade de fazer uma opção, mais ou menos livre, por um determinado estilo de vida. A tabela 3.3.1 apresenta uma explicação breve destes conceitos.

Tabela 3.3.1 – Conceitos – chave na definição de estilo de vida

Atividades e comportamentos	Ocupação laboral, padrões de consumo, práticas domésticas e sociais, lazer.
Valores e atitudes	Os valores e atitudes funcionam mais como influências do estilo de vida do que como parte dele. Tipologias como o VALS ou RISC aplicadas a comportamentos de consumo, evidenciam a relação entre valores/atitudes e comportamentos.
Indivíduos e grupos	Os estilos de vida podem ser únicos ou comuns a grupos, enquanto parte de um processo de afiliação.
Interação grupal	Os indivíduos com estilos de vida comuns não têm necessariamente de ter contato social uns com os outros, embora muitos tenham efetivamente.
Coerência de atividades e estilos de vida	Ainda que a coerência, ou um sentido de compatibilidade, possa ser uma variável – chave no estilo de vida, não é uma componente indispensável, uma vez que existem certos estilos de vida onde esta coerência não existe.
Fácil reconhecimento	Ainda que muitos possam estar empenhados em construir um determinado estilo de vida, muito poucos serão capazes de identificar claramente o seu estilo de vida ou até o de outros, pelo que este reconhecimento não é indispensável à definição do conceito.
Escolha	Ainda que a liberdade de escolha varie de indivíduo para indivíduo, de grupo para grupo e em tempo, o estilo de vida envolve, pelo menos nas sociedades ocidentais, uma escolha, que é, por isso, parte da definição do estilo de vida.
<i>Estilo de vida é um padrão de comportamento individual e grupal característico de um indivíduo ou grupo.</i>	

Fonte: Construído com base em Veal (2000).

Estilo de vida é um conceito cujo entendimento requer o esclarecimento de outros conceitos relacionados, como é o caso da **qualidade de vida**. Ainda que seja percebida de múltiplas formas, a qualidade de vida pode ser genericamente entendida como o nível de satisfação que se tem relativamente às condições, relacionamentos e envolvente por comparação às alternativas existentes (McGregor, 1998). Atingir uma determinada qualidade de vida é algo que se pode relacionar com a satisfação por cumprir determinados objetivos de vida, com o progresso e sucesso individual, familiar ou da comunidade a que se pertence (Edwards, 1991; McGregor, 1998).

Vários estudos têm vindo a demonstrar o impacto do empreendedorismo em vários domínios da qualidade de vida, nomeadamente no económico, no social, no trabalho ou na saúde (Morris, 1998; Rice, 1985; Sirgy, 1985). Marcketti *et al.* (2006, pag.256) demonstraram que o empreendedorismo “não diz respeito apenas a negócios de tecnologia avançada, elevado crescimento ou elevado risco” e que, no caso dos “negócios estilo de vida” analisados no seu

estudo, “são substanciais os benefícios para a qualidade da vida pessoal e para o desenvolvimento da comunidade”.

Numa perspetiva económica, o **estilo de vida** de um indivíduo representa a forma como este escolhe alocar o seu rendimento, quer no que respeita à escolha de produtos e serviços, quer à escolha das diferentes alternativas disponíveis (Solomon *et al.*, 2006). Mas o estilo de vida é mais do que a alocação de recursos financeiros, pode ser visto como a afirmação de quem é quem na sociedade, e é, de alguma forma, único em cada indivíduo. O estilo de vida reflete a autoimagem e autoconceito do indivíduo, constituindo uma combinação de motivações, necessidades e desejos. Não é estático, mas evolutivo, dado que as preferências e os comportamentos das pessoas mudam ao longo do tempo (Solomon *et al.*, 2006; Veal, 2000). No domínio do lazer, vários grupos podem ser identificados com base em determinados estilos de vida (ex. yuppies, dinks), sendo distintos na imagem que apresentam de si mesmos e do mundo (Walmsley, 2003). No entanto, a procura de um sentido ou valor da vida é algo comum a todos os grupos com diferentes estilos de vida, uma vez que a maioria das pessoas procuram o seu “verdadeiro eu”, a sua identidade através de um determinado estilo de vida, o qual está bastante ancorado nas práticas de consumo (Solomon *et al.*, 2006; Walmsley, 2003).

No contexto do empreendedorismo e dos pequenos negócios, o conceito “estilo de vida” está frequentemente associado ao equilíbrio entre os aspetos da vida pessoal e o trabalho e, também, entre as atividades e interesses que os indivíduos mantêm para além da profissão ou do negócio, atividades estas que assumem importância significativa na vida destas pessoas (Ateljevic e Doorne, 2000; Gelderen, 2007; Marcketti *et al.* 2006). Os empreendedores “estilo de vida” são definidos como indivíduos que criam e gerem negócios alinhados com os seus valores pessoais, crenças, interesses e paixões e que, não procurando em primeiro lugar a acumulação de riqueza, também não são considerados excêntricos ou *bon-vivants* (Henricks, 2002; Marketti *et al.* 2006). São indivíduos cuja decisão de criar um negócio está intimamente ligada às necessidades individuais e familiares e é, na verdade, mais uma estratégia de vida que lhes permitirá atingir a realização pessoal do que uma mera opção de carreira (Buttner e Moore, 1997). Motivados pelo desejo de ter uma vida respeitável e uma atividade profissional que lhes proporcione a satisfação de realizar algo com valor e significado, procuram também equilibrar esses objetivos com outros relacionados com a qualidade de vida, nomeadamente, ter mais tempo para a família e para os amigos ou para a comunidade (Henderson, 2002; Murry, 2002). Este tipo de empreendedores, ainda que não estejam apenas focados na mudança social, partilham valores e objetivos comuns aos empreendedores sociais, sobretudo no que respeita ao contributo para as comunidades em que se inserem (Henricks, 2002).

No turismo, como em outras áreas de atividade onde predominam pequenos negócios, o empreendedorismo “estilo de vida” tem vindo a ser concetualizado por vários autores (Dewhurst e Horobin, 1998; Kaplan, 2003; Kuratko e Hodgetts, 1998; Morrison *et al.*, 2001; Shaw e Williams, 2004; Williams, Shaw e Greenwood, 1989, para citar apenas alguns). Em muitas das definições apresentadas, podem encontrar-se algumas ideias que são centrais e até comuns a essas definições, como o facto de as motivações dos empreendedores serem de natureza muito variada, podendo o lucro e o crescimento ser uma delas, mas incluem também muitas outras

razões (Deakins e Freel, 2006; Kuratko e Hodgetts, 1998; Morrison *et al.*, 2001). Elementos como a qualidade de vida e o estilo de vida são, também, frequentemente encontrados nas diversas tentativas de concetualização do empreendedorismo “estilo de vida” e há, até, algumas delas que não usam quaisquer termos relacionados com o domínio económico (Marchant e Mottiar, 2011). Este tipo de negócios são, na opinião de alguns autores, desenhados de forma a permitirem um certo estilo de vida e têm, normalmente, os seus objetivos subjugados àqueles de natureza pessoal (Bolton e Thompson, 2003; Kaplan, 2003).

Na tabela 3.3.2 são apresentadas algumas definições, que ilustram o que acabou de ser mencionado.

Tabela 3.3.2 – Definições de empreendedorismo “estilo de vida”

Bolton e Thompson, 2003	Um tipo de empreendedorismo em que os objetivos do negócio são secundários face aos objetivos pessoais.
Bosworth e Farrell, 2011	Investimento estratégico de todas as formas de capital (humano, social ou financeiro) para a prossecução de objetivos de desenvolvimento do negócio.
Goulding <i>et al.</i> , 2005	O negócio viabiliza um estilo de vida, escolhido em função de um conjunto de valores e expectativas, que deverá permitir melhorar a qualidade de vida e obter felicidade.
Kuratko e Hodgetts, 1998	Nem os volumes de vendas, nem os lucros são especialmente importantes para além de assegurarem uma vida confortável ao empreendedor.
Marcketti <i>et al.</i> , 2006	Empreendedorismo que é encarado como uma opção de vida e não apenas de carreira.
Walmsley, 2003	Uma forma de empreendedorismo que implica a procura ativa de um determinado estilo de vida, o qual está associado ao verdadeiro “eu”, à identidade do indivíduo e ao significado que procura dar à sua vida.

Fonte: Elaboração própria

A pesquisa realizada no domínio do empreendedorismo “estilo de vida” inclui o estudo dos perfis dos empreendedores, das suas motivações, dos seus comportamentos e estilos de vida e das respetivas consequências a vários níveis, nomeadamente ao nível da oferta disponibilizada por estes empreendedores, da qualidade associada, dos efeitos nas comunidades onde se inserem e muitas outras problemáticas. Na verdade, o interesse por este fenómeno suscita múltiplas abordagens que não diferem apenas nas dimensões estudadas, mas também, na perspetiva mais positiva ou negativa, sobretudo no que concerne aos impactos gerados pelos negócios ditos de “estilo de vida” (Dawson, *et al.*, 2011; Thomas *et al.*, 2011).

O perfil destes homens e mulheres é considerado relevante para o conhecimento que se vai tendo do empreendedorismo. No turismo (ex. Ahmad, 2005; Getz e Carlsen, 2000; Szivas, 2001), e em particular no turismo em espaço rural (Komppula, 2004; Hall e Rusher, 2004; Mottiar e Laurincikova, 2009; Reijonen e Komppula, 2007; Shaw e Williams, 2004; entre outros), vários estudos tentaram identificar perfis e criar categorias de empreendedores, tendo em conta, não

apenas as características demográficas, mas também motivações e comportamentos. Ainda que as conclusões dos diversos estudos não apresentem informação perfeitamente coincidente, é possível encontrar algumas ideias comuns relativamente a um conjunto de variáveis, sobretudo demográficas. Assim, e no que diz respeito à idade, os empreendedores são sobretudo homens e mulheres maduros, na sua maioria com mais de 45 anos, muitos numa fase de reforma ou pré-reforma (Getz e Carlsen, 2000; Komppula, 2004; Phelan e Sharpley, 2011; Szivas, 2001). Nalguns casos (Hall e Rusher, 2004; Hoggang e Shaoyin, 2014; Marchant e Mottiar, 2011; Shaw e Williams, 2004) foram identificados grupos de empreendedores mais jovens, a maioria deles com menos 40 anos, para quem o negócio aparece como opção de uma vida ativa ainda no auge.

Alguns estudos dão conta que os empreendedores, no contexto em análise, são sobretudo homens (Ahmad, 2005; Avcikurt, 2003; Jaafar *et al.*, 2010; Morrison *et al.*, 2003) e outros que são mulheres (Getz e Carlsen, 2000; Lynch, 2005). Esta dualidade pode encontrar explicação não apenas no tipo de negócio (subsetor do turismo a que pertence), mas também na dimensão das empresas. No caso dos negócios de alojamento, a representação masculina aumenta à medida que os negócios se tornam maiores (Buick, 2003; Lynch, 2005). Já no caso de pequenas unidades de turismo de habitação, a gestão é marcadamente feminina (Lynch, 1999). No entanto, alguns estudos dão conta que a diferença de género não é significativa (Hoggang e Shaoyin, 2014; Pato, 2012; Silva, 2009). A maioria destes empreendedores, designados como “*copreneurs*” (Getz e Carlsen, 2000), partilha a gestão com as esposas/maridos, visto tratar-se também, na sua maioria, de negócios familiares (Mottiar e Laurincikova, 2009; Silva, 2009).

No que concerne a formação e educação formal, na Europa, a maioria dos empreendedores apresenta formação secundária e superior (Glancey e Pettigrew, 1997; Komppula, 2004; Silva, 2009; Szivas, 2001), mas não tem formação e experiência prévia em turismo ou gestão (Hoggang e Shaoyin, 2014; Lashley e Rowson, 2010; Marchant e Mottiar, 2011; Morrison e Teixeira, 2004a). Noutros contextos geográficos, nomeadamente na Austrália e no Canadá, a situação não difere muito. Getz e Carlsen (2000), num estudo realizado na Austrália junto de empreendedores de estabelecimentos de turismo rural, dão conta que mais de 70% têm formação média e superior, sendo que esta última corresponde a cerca de 30%. Ainda que vários autores reportem que os indivíduos estudados possuem experiência enquanto empresários, a maioria não a adquiriu em negócios de turismo (Hall e Rusher, 2004; Silva *et al.*, 2003). Há fortes evidências de que a maioria dos indivíduos que se estabelecem em negócios de turismo é, independentemente da sua origem geográfica, bastante qualificada, com percursos profissionais variados, nomeadamente profissões intelectuais e científicas. No caso português, a atividade turística criada é, frequentemente, exercida em paralelo com outra atividade profissional, assalariada ou outros negócios (Pato, 2012; Silva, 2009; Silva *et al.*, 2003). Por vezes, o rendimento da atividade turística é complementado com rendimentos provenientes de reformas (Pato, 2012; Silva, 2006b). Ainda que variados, estes perfis apresentam traços comuns, de que é exemplo a ausência de formação em turismo, como já referido.

O estudo da motivação humana remonta a trabalhos desenvolvidos por Freud e Maslow, entre outros (Carsrud e Brännback, 2011) e, ainda que não constitua o objetivo central deste trabalho, o conceito de motivação pede uma clarificação, mesmo que breve.

O estudo da motivação teve sempre por objetivo responder a questões como “o que leva o indivíduo a agir (ou reagir)?”, “o que faz com que o indivíduo escolha um comportamento em detrimento do outro?” ou “porque reagem os indivíduos de forma diferente aos mesmos estímulos?” (Carsrud e Brännback, 2011). É argumentado que a motivação conduz o comportamento onde a meta é sobreviver, ter sucesso ou evitar o insucesso, e que pode ser considerada, no contexto do empreendedorismo, a ligação entre a intenção e a ação empreendedora, sendo por isso muito importante para o entendimento do processo empreendedor (Carsrud e Brännback, 2011; Gollwitzer e Brandstätter, 1997).

As motivações podem ser intrínsecas, extrínsecas ou ambas. Internamente, os empreendedores podem ser motivados para atingir uma meta, enquanto externamente podem ser motivados pela obtenção de riqueza ou *status* (Carsrud e Brännback, 2011). A visão económica da motivação humana assume que o empreendedor procura recompensas como dinheiro, poder e *status*, mas, na realidade, outro tipo de benefícios podem estar associados à iniciativa empreendedora, nomeadamente benefícios de cariz social (McGehee e Kim, 2004; Schuckert, Peters e Fessler, 2008). Também os casos em que a recompensa é, por exemplo, a satisfação por contribuir para uma causa nobre ou o designado empreendedorismo social (Boluk e Mottiar, 2014), ilustra bem como a perspetiva intrínseca da motivação empreendedora pode explicar o que leva os indivíduos a desenvolver atividades mesmo quando não há recompensas aparentes, para além de uma satisfação pessoal com o empreendimento em si (Carsrud e Brännback, 2011).

Tradicionalmente, as razões para empreender eram consideradas económicas e, essa visão tem persistido, não obstante algumas ideias sobre motivações de natureza não económica, como razões sociais e de estilo de vida, têm sido avançadas como relevantes para o estudo dos processos empreendedores (Boluk e Mottiar, 2014; Carsrud e Brännback, 2011). Na verdade, no caso do empreendedorismo social, ou mesmo dos pequenos negócios ligados ao artesanato e às artes, as explicações de base económica não parecem ser suficientes para o entendimento das razões que levam à sua criação (Carsrud e Brännback, 2011; Shaw e Williams, 2004). De qualquer forma, as motivações e objetivos iniciais podem mudar ao longo do tempo (Elfvig, 2008; Glancey *et al.*, 1998) e ainda que o lucro não seja uma motivação inicial, isso não significa que, com o tempo, não venha a tornar-se relevante. Por exemplo, um músico pode, numa fase inicial da sua carreira querer fazer o seu trabalho por paixão e a todo o custo sem equacionar se isso será uma atividade rentável. No entanto, o sucesso que poderá vir a ter pode motivá-lo a desenvolver a sua atividade artística numa perspetiva mais “comercial”. O sucesso funciona, neste caso, como prova de que “eu sou capaz” e encoraja a prosseguir, mudando ou reformulando motivações e objetivos iniciais (Carsrud e Brännback, 2011).

Uma abordagem relativamente comum ao estudo das motivações empreendedoras é a que agrupa os motivos relacionados com a necessidade (*push*) e motivos relacionados com a oportunidade (*pull*) (Carsrud e Brännback, 2011; Kirkwood, 2009). As motivações do tipo “necessidade” ou *push* “empurram” os indivíduos no sentido da criação (ou manutenção) do negócio, tais como uma situação de desemprego ou insatisfação com o emprego atual, uma circunstância familiar ou uma necessidade económica (Kirkwood, 2009). É uma motivação

caracterizada essencialmente pela necessidade de sobrevivência e de evitar o fracasso no sentido de garantir um ganho suficiente para sustentar a vida pessoal e familiar (Carsrud e Brännback, 2011). As motivações consideradas como sendo de oportunidade (*pull*) visam a realização e o sucesso, explorando uma oportunidade com o objetivo de conseguir uma forma de ganho (Carsrud e Brännback, 2011). Este tipo de motivos “atraem” o indivíduo para a ação empreendedora e incluem a identificação de uma oportunidade de negócio, o desejo de independência ou de realizar um trabalho desafiante e mais compensador (Kirkwood, 2009). Estes últimos motivos estão, normalmente, associados a negócios de maior sucesso financeiro (Amit e Muller, 1995).

McGehee e Kim (2004) propõem uma leitura das motivações dos empreendedores na criação de negócios de agroturismo, com base no modelo teórico da racionalidade económica de Max Weber. A teoria weberiana apresenta razões formais (que procuram a eficiência) e razões substantivas (que procuram a identificação com um sistema ideológico ou concetual) para a interpretação da atividade empresarial. O estudo de McGehee e Kim (2004) revelou que os empreendedores de agroturismo não podem ser categorizados, quanto às suas motivações, como “formais” ou “substantivos”, mas antes como uma mistura de ambos os tipos, onde um ou outro grupo de motivos pode tender a ter mais preponderância. Na realidade, as motivações de natureza económica e social (formal e substantiva) devem ser entendidas num *continuum*, o qual pode, graficamente, representar-se como ilustra a figura 3.3.1.

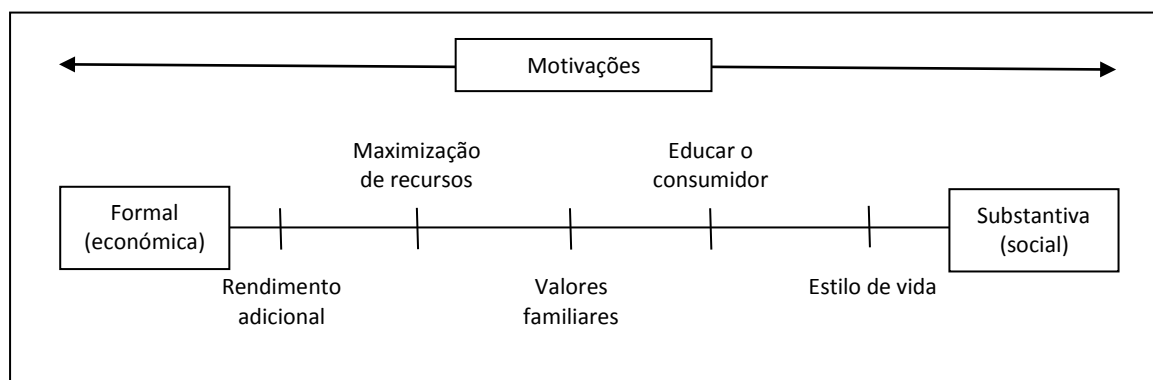


Figura 3.3.1 – *Continuum* de motivações
Fonte: Construído com base em McGehee e Kim (2004).

Outros autores (nomeadamente Paniagua, 2002 e Lynch, 2005) também identificaram, junto de empreendedores em turismo, motivações de vários tipos num mesmo indivíduo, sendo a importância relativa de cada um dos motivos variável, estando subjacente uma lógica próxima de escala contínua. Contextos relacionados com a mobilidade ou a transição na carreira também apresentam bons exemplos de motivações na criação de pequenos negócios de turismo, a qual surge como uma estratégia interessante numa situação de pré-reforma ou reforma antecipada, em que os indivíduos ainda se sentem com energia para trabalhar ou precisam de complementar rendimento (Marcketti *et al.*, 2006; Rogerson, 2005).

No caso dos empreendedores “estilo de vida”, é sugerida uma perspetiva sociológica e/ou psicológica na análise das suas motivações (Shaw e Williams, 2004), uma vez que a visão económica apresenta-se insuficiente na explicação dos motivos que levam estes indivíduos a criar negócios. Motivações como a possibilidade de viver num local agradável, o desejo de independência e controlar a vida ou o conseguir um estilo de vida flexível, encontradas em empreendedores de pequenos negócios de turismo, evidenciam a necessidade de leituras complementares e, porventura, mais abrangentes que a abordagem clássica, focada na dimensão económica da motivação, permite alcançar (Middleton e Clarke, 2001; Morrison e Teixeira, 2002a). Neste sentido e como sugerem alguns autores (ex. McGehee e Kim, 2004 e Schuckert *et al.*, 2008), a motivação dos empreendedores deve ser estudada considerando pelo menos dois grupos de motivos, aqueles que se relacionam com a dimensão económica e os que se podem considerar na dimensão social. A tabela 3.3.3 resume, a título de exemplo, algumas das motivações referidas tendo em conta as abordagens económica e sociológica.

Tabela 3.3.3 – Motivações dos tipos económico e financeiro e social e cultural

Económicas e Financeiras	Sociais e Culturais
Complementar o rendimento obtido de outras fontes (reforma, por exemplo);	Partilhar experiências com visitantes;
Fazer face às flutuações de rendimento de atividades em declínio como a agricultura (negócios de agroturismo);	Oportunidade para socializar e conhecer novas pessoas;
Obter rendimento que permita manter um determinado estilo de vida;	Satisfação pessoal e/ou satisfação com o trabalho;
Necessidade de sobreviver (ausência de alternativa de emprego);	Rejeição da filosofia de emprego corporativo;
Melhorar a condição financeira da família;	Oportunidade de viver num ambiente não urbano percebido como mais saudável;
Obter rendimento no período de transição entre a vida ativa e a reforma;	Obrigações familiares, como educar filhos pequenos em ambiente mais favorável;
Rentabilizar recursos existentes (patrimoniais, por exemplo).	Informar e educar os visitantes sobre a atividade agrícola (agroturismo);
	Estilo de vida (conciliação trabalho e família, ou trabalho e um <i>hobby</i> , por exemplo).

Fonte: Construído com base em Carlsen *et al.* (2008), Glancey *et al.* (1998), Kirkwood (2009), McGehee e Kim (2004) e Schuckert *et al.* (2008).

Uma outra perspetiva defende que a necessidade de realização, proposta originalmente por McClelland (1961), enquanto característica atribuída aos empreendedores é a mais adequada para o entendimento da motivação empreendedora (Bolluk e Mottiar, 2014). As autoras argumentam que a necessidade de realização significa que todos os empreendedores são motivados pelo desejo de alcançar determinados objetivos ou resultados que são importantes para eles. O que é distinto é a forma como essa “realização” ou resultados são medidos, sendo

que para uns são medidos em termos de lucros, para outros em termos de sobrevivência ou de contributo social, entre muitas outras medidas.

As motivações que estão na base da criação dos pequenos negócios de turismo assumem assim, grande relevância no estudo dos empreendedores e, não apenas num momento inicial do processo empreendedor (fase de intenção empreendedora ou criação do negócio), mas também ao longo das várias fases do ciclo de vida da empresa. No caso dos pequenos negócios de turismo, e conforme já foi sendo abordado, as motivações que estão na origem da criação e manutenção destes negócios são variadas e não apenas (nem sobretudo) económicas (Getz e Carlsen, 2000; Lynch, 2005). As motivações que se relacionam com os fatores ambientais e locais, como a localização (o turismo é indissociável do lugar) e a possibilidade de mudar-se ou manter-se em ambiente rural, influenciam os motivos que conduzem à ação empreendedora, fazendo com que sejam, em muitos casos, substancialmente diferentes de outros negócios da mesma dimensão (Bosworth e Farrell, 2011; Komppula, 2004; Paniagua, 2002; Stone e Stubbs, 2007). Do mesmo modo, os aspetos económicos, sociais ou políticos da envolvente contextual dos pequenos negócios de turismo são apresentados como potenciais motivos, nalguns casos de grande influência, da decisão de criar o negócio (Morrison e Teixeira, 2002b; Paniagua, 2002; Peters *et al.*, 2009; Silva, 2009). Entre estes aspetos estão as barreiras à entrada (percebidas como fracas) e os sistemas de incentivos financeiros à criação e desenvolvimento da atividade.

Importa recordar que o turismo, assim como as indústrias relacionadas, são frequentemente desenvolvidos em regiões muito atrativas, quer do ponto de vista da paisagem, quer das condições de vida que proporcionam, pelo que concentram um número elevado de empreendedores motivados, em primeira análise, por questões de “estilo de vida” (Ateljevic e Doorne, 2000; Peters *et al.*, 2009; Russell e Faulkner, 2004; Shaw e Williams, 2004). As motivações referidas como de “estilo de vida” não são, contudo, entendidas por todos os autores da mesma forma. A investigação realizada tem vindo a demonstrar que existem grupos distintos entre os empreendedores motivados substancialmente por razões que se relacionam com aspirações de um certo estilo de vida (Paniagua, 2002; Shaw e Williams, 2004). Alguns empreendedores exibem motivos associados ao “escapismo” e ao ambiente natural, relacionados com a possibilidade de viver em locais agradáveis, em locais com os quais se tem uma ligação emocional (Bosworth e Farrell, 2011; Lynch, 1998; Morrison e Teixeira, 2004a) que, nalguns casos, representa um regresso às origens (Dinis, 2006; Paniagua, 2002). Outros casos ilustram “novas” formas de empreendedorismo “estilo de vida”, o qual tem, sobretudo, origem nas novas formas de consumo e nos valores que estão subjacentes a estas tendências (Ateljevic e Doorne, 2000).

A possibilidade de trabalhar numa atividade que permita um contacto mais próximo com pessoas, nomeadamente de outras culturas, tem vindo a ser indicado como uma motivação importante nos pequenos negócios de turismo em zonas rurais (McGehee e Kim, 2004; Mottiar e Laurincikova, 2009; Schuckert *et al.*, 2008). De igual forma, a possibilidade de manter uma atividade de interesse para além do trabalho, muitas vezes transformando um *hobby* num negócio (potencialmente) rentável, ou simplesmente, desenvolver uma atividade que permita a flexibilidade e o tempo disponível para manter esse *hobby*, constitui uma motivação relevante para muitos empreendedores de turismo em contextos geográficos muito diversos (Ateljevic e

Doorne, 2000; Lewis, 2008; Marchant e Mottiar, 2011; Shaw e Williams, 2004). Contudo, importa salientar que este tipo de motivos, comum a muitos empreendedores “estilo de vida”, não é, como tem vindo a ser argumentado, incompatível com o desejo de construir negócios rentáveis, com ofertas inovadoras e de qualidade, passíveis de se transformarem em referências no setor e/ou região (Ateljevic e Doorne, 2000; Brooker e Joppe, 2014; Getz e Carlsen, 2000; Hall e Rusher, 2004; Lynch, 1998). Na verdade, o desejo de autonomia e liberdade é um motivo que se relaciona estreitamente com a possibilidade de realizar um trabalho interessante, que constitua um desafio profissional e que possa ser apreciado pelos empreendedores. Este aspeto tem vindo a ser salientado em diversos estudos de pequenos negócios em turismo, nomeadamente em contextos rurais (Getz e Carlsen, 2000; Komppula, 2004; Markantoni e Van Hoven, 2012; McGehee e Kim, 2004; Reijonen e Komppula, 2007, entre outros).

As motivações estilo de vida estão muito relacionadas com o desejo de melhorar a qualidade de vida, aspeto de grande relevância para muitos empreendedores no domínio do turismo e dos pequenos negócios (Lashley e Rowson, 2010; Marcketti *et al.*, 2006; Morrison e Teixeira, 2004a). Entre estas motivações está o desejo de conseguir um maior equilíbrio entre o trabalho e a vida familiar, sobretudo através de uma maior liberdade e autonomia, tempo extra para poder acompanhar a família (nomeadamente no caso de filhos pequenos) e a possibilidade de trabalhar a partir de casa (Lashley e Rowson, 2010; Markantoni e van Hoven, 2012; Mottiar e Laurincikova, 2009; Reijonen e Komppula, 2007). Este último aspeto relaciona-se também, em várias situações, com o desejo de, partilhando a casa de família, socializar e rentabilizar um património (Goulding *et al.*, 2005; Komppula, 2004; Lashley e Rowson, 2010; Schuckert *et al.*, 2008). Nestes casos, os clientes são vistos sobretudo como “convidados” ou “hóspedes” (Lashley e Rowson, 2010), refletindo valores de bem-receber ou hospitalidade (Cederholm e Hultman, 2010).

O caso dos *ecopreneurs*, considerados empreendedores sociais, ilustra bem como o empreendedorismo pode ser um processo desencadeado por um conjunto de valores, nomeadamente valores ambientais e de sustentabilidade (Bolluk e Mottiar, 2014). Os empreendedores “estilo de vida”, ainda que não sejam, necessariamente, movidos pelos mesmos valores dos empreendedores sociais, são frequentemente referidos como possuindo semelhanças com estes últimos, uma vez que estão também, frequentemente, orientados para uma mudança, neste caso da própria vida (Ateljevic e Doorne, 2000; Bolluk e Mottiar, 2014; Komppula, 2004; Lewis, 2005). Esta mudança reflete valores de igualitarismo cultural e comunitário, ideologias organizacionais de enfoque no indivíduo e uma perspetiva da atividade que assegure a qualidade de vida e o contributo para a comunidade, assim como um posicionamento de mercado que visa o “local” e o turista pós-moderno, refletindo uma lógica de hospitalidade (Ateljevic e Doorne, 2000; Cederholm e Hultman, 2010; Claire, 2012; Keen, 2004; Lashley e Morrison, 2003; Shaw e Williams, 2004).

Nos casos de agroturismo, alguns estudos dão conta de motivações relacionadas com o desejo de “informar e educar” o público (turistas) sobre a agricultura, as características do campo e os valores relacionados com a sua preservação (Di Domenico e Miller, 2012; McGehee e Kim, 2004). Para este tipo de empreendedores, a diversificação para o turismo, ainda que constitua

fundamentalmente uma estratégia de viabilização do negócio agrícola (em declínio), serve também para transmitir as suas visões sobre a importância das atividades ligadas ao campo.

Os aspetos económicos, redutores no entendimento da motivação dos empreendedores “estilo de vida” são, ainda assim, muito importantes e não podem ser ignorados no estudo deste fenómeno. Não são apenas os casos de agroturismo que ilustram situações em que as motivações de ordem económica são os principais motivos apresentados pelos empreendedores. Também em negócios de *bed & breakfast* na Inglaterra e na Irlanda (Lynch, 2005; Mottiar e Laurincinkova, 2009), em negócios de turismo rural na Finlândia (Komppula, 2004; Reijonen e Komppula, 2007), em Portugal (Pato, 2012; Silva, 2009) e na Nova Zelândia (Getz e Carlsen, 2005), a obtenção de rendimento extra, a rentabilização do património ou a criação de emprego para elementos da família são alguns dos motivos identificados. Outros estudos dão conta do desejo de conseguir um rendimento que permita uma transição tranquila da vida ativa para a reforma (Bosworth e Farrell, 2011; Paniagua, 2002), sobretudo em casos de empreendedores imigrantes que escolhem zonas rurais para se fixarem e aí criam os seus negócios de turismo. De salientar que, mesmo não perseguindo a maximização do lucro, muitos destes empreendedores “estilo de vida” referem que foi a identificação de uma boa oportunidade que os levou a iniciar a atividade, procurando desenvolver vantagens comparativas no sentido de manterem os seus negócios em funcionamento e com níveis de rentabilidade considerados razoáveis (Bosworth e Farrell, 2011; Reijonen e Komppula, 2007).

O negócio é criado em resultado de um conjunto complexo de motivações e como estratégia para aproveitar uma qualidade de vida percebida como interessante, dado que permite um determinado ganho considerado suficiente para viver e, sobretudo, permite permanecer num local (frequentemente rural) e no exercício de uma atividade que possibilita manter o almejado estilo de vida (Komppula, 2004; Morrison, 2006; Morrison e Teixeira, 2002b; Paniagua, 2002; Peters *et al.*, 2009).

A conceitualização dos empreendedores “estilo de vida” tem subjacente um conjunto de motivações e também características de perfil que, como se tem vindo a dar conta, foram sistematizados por vários autores, dando origem a múltiplas designações ou tipologias, algumas das quais se apresentam na tabela 3.3.4.

Tabela 3.3.4 – Tipologias de empreendedores associados ao conceito “estilo de vida”

Neorurais	Designados também por “migrantes urbano-rurais”, motivados sobretudo pela vida (idealizada) do campo e por aspirações de um estilo de vida mais equilibrado.	
Consumidores prévios	Motivados por “produzir” o que antes só “consumiam”, associado à manutenção de <i>hobbies</i> ; gosto por viver em locais que visitaram.	
Herdeiros de património	Motivados pela recuperação, manutenção ou rentabilização de património familiar.	Getz e Carlsen (2000)
Empreendedores “Push”	Motivados por situações de desemprego, falta de alternativas interessantes ou situações relacionadas com o ciclo de vida familiar.	Glancey <i>et al.</i> (1998)
Empreendedores “Pull”	Motivados por oportunidades de negócio, por desejo de autonomia e independência ou pela criação de riqueza.	Hall e Rusher (2004)
Empreendedores “limitados”	Motivados por aspetos de estilo de vida mas também económicos. Relativamente novos, com experiência profissional relevante, mas não na criação e gestão de negócios.	Kirby e Jones-Evans (1997) Kirkwood (2009)
Empreendedores “estilo de vida”	Motivados pelo desejo de independência, por poder controlar o trabalho e a forma como vivem.	Lewis (2005, 2008)
Empreendedores “freestyle”	Motivados por trabalho com qualidade, por equilibrar o seu tempo, por uma forma espontânea de viver com o negócio.	Marcketti <i>et al.</i> , 2006
Empreendedores “family first”	Dão prioridade às questões que se relacionam com o ciclo de vida familiar (acompanhamento dos filhos, mais tempo para a família, trabalhar a partir de casa) face aos objetivos do negócio.	Paniagua (2002) Shaw e Williams (2004)
Empreendedores “business first”	Motivados primeiramente por objetivos ligados ao crescimento e rentabilização do negócio.	Silva (2009, 2006b)
Empreendedores “oportunistas”	Motivados para aproveitar uma oportunidade de mercado que foi identificada.	
Empreendedores “acidentais”	“Empurrados” para o empreendedorismo por circunstâncias como o desemprego ou falta de oportunidades profissionais interessantes.	

Fonte: Elaboração própria.

Como se disse, estas tipologias refletem sobretudo as motivações subjacentes à decisão de criar um negócio de turismo. A investigação realizada neste domínio permite também a sistematização de algumas características associadas a este tipo de empreendedores, que se apresenta no quadro 3.3.5.

Tabela 3.3.5 – Características dos empreendedores “estilo de vida”

Ateljevic e Doorne, 2000	Os empreendedores estilo de vida combinam os seus interesses de lazer, as crenças, valores pessoais e forma de vida com um negócio de turismo.
Kaplan, 2003	Indivíduos que desenham a atividade de forma a ajustá-la ao seu estilo de vida e às circunstâncias pessoais.
Marchant e Mottiar, 2011	Indivíduos instruídos, comunicativos, motivados e influenciados por experiências de vida (como as viagens), com objetivos (pessoais e de negócio) que tendem a evoluir e modificar com o tempo.
Morrison <i>et al.</i> , 2001	Um indivíduo com um conjunto de metas associadas com o negócio, no qual a rentabilidade é apenas uma delas.
Peters <i>et al.</i> , 2009	Indivíduos motivados por qualidade de vida em detrimento do crescimento do negócio e prioridade colocada no estilo de vida face ao serviço prestado ao cliente.
Shaw e Williams, 2004	Os empreendedores estilo de vida não são todos idênticos, uns mais jovens são mais dinâmicos e mais orientados para objetivos económicos, ainda que “limitados” pelo desejo de manter um certo estilo de vida; outros, mais velhos (reformados ou em situação de pré reforma) são motivados por aspetos relacionados com o estilo de vida e o negócio serve apenas para garantir o rendimento mínimo para tal.

Fonte: Elaboração própria

Conforme já foi referido, a concetualização do empreendedorismo e do empreendedor pode ser feita através de diferentes perspetivas, sendo a económica uma das mais proeminentes, também em estudos aplicados ao turismo. Segundo esta ótica, os empreendedores “estilo de vida” aceitam níveis modestos de produção e retorno, sendo apresentados frequentemente como indivíduos de pouca ambição, que não perseguem objetivos de expansão e crescimento do negócio (Hall e Rusher, 2004; Hollick e Braun, 2005; Morrison, 2006; Peters *et al.*, 2009). Esta visão tem gerado alguma resistência, por se considerar que não contribui para um efetivo conhecimento da realidade dos pequenos negócios de turismo, uma vez que se trata de uma visão muito limitada do fenómeno (Ateljevic e Doorne, 2000; Bosworth e Farrell, 2011; Komppula, 2004; Lewis, 2005). A dimensão social, por exemplo, não pode deixar de ser considerada, já que apesar de terem reduzida dimensão e fracos indicadores económicos *per si*, os pequenos negócios em conjunto são responsáveis por contributos relevantes em vários domínios, territórios e comunidades.

No caso dos negócios de turismo, particularmente em regiões periféricas e/ou remotas, do chamado “rural profundo”, os diferentes contributos, independentemente da sua natureza são particularmente relevantes, pois contribuem para manter vivas as comunidades locais, no sentido em que a atividade criada contribui para fixar populações ou atrair novos moradores, bem como atrair turistas (Cavaco, 2000; Kastenholz *et al.*, 2013; Silva, 2006a). Conforme alerta Morrison (2006), os empreendedores “estilo de vida” contribuem também para a criação do chamado

capital social essencial à sustentabilidade das comunidades rurais, deprimidas e de pequena dimensão. Na verdade, e de acordo com o paradigma da sustentabilidade, o crescimento (dos negócios, neste caso), não deve ser confundido com progresso, o qual deve ser analisado num contexto real e concreto de uma comunidade inserida num ambiente natural, social e cultural específico. O contributo dos empreendedores deve ser encarado, por isso, numa perspetiva multifacetada, global e de longo prazo, sendo que, muitas vezes, assiste-se a um crescimento “em qualidade e não necessariamente em dimensão” dos negócios por que são responsáveis (Claire, 2012; Keen, 2004; Komppula, 2004; Lewis, 2005).

Existem evidências de que os empreendedores “estilo de vida” contribuem para uma perceção melhorada da qualidade da experiência turística vivida, porque as ofertas beneficiam, muitas vezes, do já referido sentido de “missão” destes empreendedores, bem como da sua dedicação ao negócio, visto, frequentemente, como uma forma de vida e não apenas como uma atividade (Bosworth e Farrell, 2011; Lewis, 2005). Esta atitude face ao negócio pode trazer consequências muito positivas quer para as comunidades quer para o próprio setor, pelo que, também por este motivo, a perspetiva meramente económica parece insuficiente para compreender os empreendedores “estilo de vida” e avaliar o desempenho dos seus (pequenos) negócios (Bosworth e Farrell, 2011; Kastenholz e Sparrer, 2009; Morrison, 2006).

Uma abordagem mais holística, menos centrada na problemática das motivações económicas ou não económicas e menos preocupada com possíveis comparações das diferentes tipologias de empreendedores, parece pois mais adequada e até mais relevante. O entendimento rigoroso dos empreendedores, estilo de vida e outros, das suas motivações, atitudes e práticas, bem como dos seus contributos para a criação de riqueza e para o desenvolvimento das regiões onde se inserem, parece beneficiar de um “olhar” mais amplo e de um “espírito” mais livre (Claire, 2012; Komppula, 2004; Lewis, 2005; Marchant e Mottiar, 2011).

A investigação em empreendedorismo, no domínio do turismo e áreas correlacionadas, está ainda na sua infância e longe de beneficiar de um corpo teórico autónomo e coeso (Li, 2008). O que se sabe do tema tem ainda abundantes oportunidades de pesquisa (Li, 2008; Thomas *et al.*, 2011; Xiao e Smith, 2006) e, também por esse motivo, se entende que o estudo proposto no âmbito desta tese se afigura de interesse e relevância para uma compreensão melhorada da atuação dos empreendedores de turismo em zonas rurais.

Conforme é sugerido por Li (2008) e Thomas *et al.* (2011), nomeadamente no que os autores referem como áreas emergentes, podemos identificar aspetos que dizem respeito aos indivíduos, mas também aos negócios por eles criados e geridos. Assim, a decisão de estudar perfis, motivações e práticas de gestão tem na base o pressuposto de que não é possível dissociar o “Homem da sua criação”, ou seja o empreendedor do seu negócio, em especial no domínio dos pequenos negócios, onde esta relação é particularmente simbiótica (Kuratko *et al.*, 1997). Uma síntese de potenciais áreas de investigação neste domínio é apresentada na tabela 3.3.6.

Tabela 3.3.6 – Áreas do empreendedorismo em turismo com maior potencial de investigação

Áreas emergentes	
Pesquisa escassa ou inexistente	Pesquisa limitada
Crescimento e fracasso de pequenos negócios	Relações económicas informais
Estratégias do negócio	Turismo para segmentos desfavorecidos (pobres)
Gestão financeira	Empresas étnicas
Cadeia de abastecimento	Género
Gestão da inovação e do conhecimento	Perspetivas sociais e culturais
Mudanças estruturais	Desenvolvimento económico local
Estudos internacionais comparativos	TIC (tecnologias informação comunicação)
Pequenos negócios de eventos	Parcerias e políticas locais
Empreendedorismo corporativo (intra empreendedorismo)	Negócios familiares

Fonte: Construído com base em Li (2008) e Thomas *et al.* (2011).

Os pequenos negócios representam uma parte significativa do sistema turístico mundial, mas o conhecimento que se tem deste tipo de organizações é parcial (Thomas *et al.*, 2011). Se alguns aspetos são claros – que as motivações variam, que há algumas práticas que tendem a gerar melhores resultados ou que as redes têm um papel fundamental – a verdade é que a relação entre os pequenos negócios, o turismo, os destinos e os seus consumidores apresentam ainda muito por explorar (Thomas *et al.*, 2011). Os autores defendem que, mesmo as áreas de investigação mais estabelecidas neste âmbito, tais como a sustentabilidade, o marketing, as redes e as características e motivações dos empreendedores (onde se incluem os estilos de vida), carecem ainda de desenvolvimento teórico. Algumas assunções sobre os pequenos negócios em turismo são tidas como verdadeiras, mas na realidade, a teoria poderia beneficiar de um questionamento mais profundo.

Getz e Petersen (2005) sugerem que se aprofunde a investigação sobre o que designam de “empreendedorismo limitado”, procurando aí as influências da cultura, do género, da propriedade individual versus a copropriedade, entre outros aspetos. Acreditam que os empreendedores com este perfil podem ser estimulados para o crescimento dos seus negócios, ao contrário de outros cuja ambição empreendedora está confinada à manutenção de um estilo de vida. Outros, nomeadamente Aldrich e Baker (1997) apontam para as mesmas debilidades, sustentando que não existe um paradigma poderoso, único e consensual, ou, como sugere Koppl (2007) que a investigação em empreendedorismo hoje é rica em fatos, mas pobre em teoria. O reconhecimento de que, por exemplo, a ação dos pequenos negócios em turismo está sujeita a variáveis espaciais e setoriais, que imprimem ritmos, desenvolvimento e comportamentos muito diferenciados, deixa tudo em aberto e justifica desde logo uma investigação do tipo “*case-by-case*” (Thomas *et al.*, 2011, p.972).

Conclusão

O empreendedorismo e os empreendedores mereceram neste capítulo uma reflexão, a qual procurou esclarecer sobre as principais correntes de pensamento associadas a este fenómeno, bem como a sua evolução ao longo dos tempos. O conceito de empreendedorismo foi apresentado nas suas principais dimensões, nomeadamente processo e resultado, privilegiando-se a ligação ao indivíduo, o agente da ação empreendedora. Sem negligenciar as influências contextuais, especial ênfase foi dado ao empreendedor, em particular ao empreendedor dito “estilo de vida”.

A complexidade e a natureza dinâmica do empreendedorismo, as suas múltiplas dimensões e influências, bem como a multidisciplinaridade que caracteriza o seu estudo, dificultam a construção de um corpo de conhecimento sólido e coeso, que possa beneficiar de um consenso relativamente alargado. Com raízes na teoria económica clássica, a referência e o reconhecimento da sua importância é atribuído pela primeira vez a *Richard Cantillon* no século XVIII. Bastante mais tarde, a Escola Austríaca é responsável por relançar o interesse sobre o fenómeno e o empreendedor conhece um novo protagonismo pela mão de *Joseph Schumpeter*, que a ele atribui a “destruição criativa” da ordem estabelecida, dando origem a uma nova combinação de recursos que resulta em produtos inovadores (1934). Este trabalho viria a impulsionar muita investigação, que ainda que se possa considerar eclética e divergente, continua a ser, nos dias de hoje, bastante influenciada por esta visão schumpeteriana (Murphy *et al.*, 2006).

Outras disciplinas do saber contribuíram também, para a construção do conhecimento no domínio do empreendedorismo. A partir de, sensivelmente, meados do século passado, aspetos relacionados com a psicologia e com a envolvente foram sendo, progressivamente, incluídos na explicação dos atos empreendedores. Mais recentemente, uma abordagem dita multidisciplinar (Murphy *et al.*, 2006), defende que a compreensão do fenómeno do empreendedorismo requer uma análise ao nível do indivíduo, da empresa e do setor. O estudo da oportunidade, sua identificação e aproveitamento, pode permitir uma integração concetual, visto que transcende os níveis de análise e permite perceber como se despoleta o processo empreendedor (Murphy *et al.*, 2006; Timmons, 1994). A sua pertinência justifica, nalgumas opiniões, o próprio estudo do empreendedorismo (Birley e Muzyka, 2000) e a sua análise não diz respeito apenas à criação de novos negócios, mas também ao aproveitamento de oportunidades em negócios existentes (Drucker, 1991; Timmons, 1994).

O empreendedor surge como outro foco de análise. Pese embora as múltiplas definições disponíveis, nem sempre consensuais, pode ser visto como alguém que cria algo novo ou acrescenta valor a algo já existente. Visto como um ser especial, com qualidades fora do comum (Gray, 2002) ou como uma pessoa como qualquer outra, que canaliza a sua energia para algo que considera positivo (Pearse, 1980), o empreendedor é responsável, em larga medida, pela criação de riqueza, para indivíduos, organizações e sociedades (Hisrich e Peters, 1998). As fronteiras do empreendedorismo, ou aquilo que pode efetivamente ser considerado “empreendedor” e quem pode ser considerado como tal, constituem amplo campo de discussão, sem fim à vista. No domínio dos pequenos negócios, muitos deles familiares, a controvérsia está particularmente viva.

O conceito “estilo de vida”, associado ao empreendedorismo e aos pequenos negócios, tem merecido progressivo interesse, sobretudo nas últimas duas ou três décadas. Muito está por esclarecer relativamente aos empreendedores ditos de estilo de vida, mas algumas características chave são-lhe associadas com alguma unanimidade. São indivíduos para quem a maximização do lucro não constitui a principal preocupação, e os seus negócios são geridos em linha com valores e interesses pessoais. O negócio é criado como estratégia para conseguir ou manter um determinado estilo de vida, que se acredita interessante, equilibrado e de qualidade. É, sobretudo, uma opção de vida, não de carreira (Marketti *et al.*, 2006; McGregor, 1998). A procura de realizar algo com valor e significado, que permita obter satisfação e sucesso não apenas para si mesmo, mas para a família e para a comunidade, são também características atribuídas a este tipo de empreendedores (Keen, 2004; Marcketti *et al.*, 2006).

No seguimento do empreendedorismo e da ação dos indivíduos temos o resultado daí decorrente – o negócio – o qual materializa essa ação e torna visível, na prática, os vários elementos do processo empreendedor. No capítulo 4, que se segue, estão em análise os pequenos negócios com as suas particularidades, práticas de gestão e múltiplas dimensões do sucesso a eles associadas.

Capítulo 4

**Criação, gestão e sucesso
de pequenos negócios**

Objetivos e conteúdo

Historicamente a teoria económica, sensivelmente até ao início da década de 1970, enalteceu as vantagens das grandes empresas e das economias de escala a elas associadas, mas o progresso tecnológico e económico, bem como as mudanças dos mercados viraram a atenção para sistemas de produção mais flexíveis e organizações mais pequenas (Reynolds, 1991; Stokes, 1998). A ascensão dos pequenos negócios está também relacionada com mudanças sociais e económicas como a subida do desemprego e uma consciência crescente das dimensões ambientais e de estilo de vida (Stokes, 1998; Thornton, 1999; Van Steel e Carree, 2004). A sua relevância prende-se com alguns números impressionantes, por exemplo na Europa dos 28, 21,2 milhões de empresas são PME em negócios não financeiros, correspondendo a 99,8% do total das empresas; 66,8% do emprego e 57,9% do valor gerado são da sua responsabilidade². Adicionalmente, para além dos números, é-lhes reconhecido o contributo ao nível da inovação (Ateljevic e Doorne, 2000; Tonge *et al.* 2000), da revitalização dos territórios periféricos (Morrison, 2002) e, mesmo, ao nível da transição de economias tradicionais (baseadas em escala) para economias de serviços (baseadas em tecnologia e conhecimento) onde a flexibilidade pode constituir uma vantagem significativa (Stokes, 1998; Van Steel e Carree, 2004).

Da investigação em turismo emerge, apesar das muitas controvérsias, uma ideia consensual de que os pequenos negócios predominam e são caracterizados, entre outros aspetos, por serem detidos por um único proprietário ou uma família, geridos pelos próprios donos, os quais motivados muitas vezes por aspirações de “estilo de vida”, mantém deliberadamente a reduzida dimensão do negócio (Getz e Petersen, 2005; Hollick e Braun, 2005; Morrison, 2002; Morrison e Teixeira, 2004a). Se individualmente parecem ser, por vezes, insignificantes, é no seu conjunto que, por vezes, se percebe melhor a sua importância, não apenas pela sua dominância em número, mas porque são responsáveis, em larga medida, pela atmosfera local e pela qualidade da experiência turística no destino, procurada por um mercado que se apresenta hipersegmentado e de grande exigência (Middleton, 2001; Morrison, 1998).

A concetualização dos “pequenos negócios”, não se apresentando como tarefa fácil em virtude dos muitos contributos nem sempre consensuais, merece ainda assim uma reflexão, na procura de elementos – chave de uma definição possível, com enfoque no setor do turismo. Não é alheia a esta tentativa de sistematização, já vasta na literatura, um conjunto igualmente grande de particularidades inerentes aos pequenos negócios de turismo, dos quais se tentará dar conta, sobretudo no que diz respeito aos negócios familiares e suas condicionantes. Na realidade, parece não ser possível dissociar esta questão da “família” dos pequenos negócios em turismo, visto ser uma característica muito presente nos mesmos (Getz e Carlsen, 2005; Morrison, 2002; Thomas, 2000).

² Dados de 2013, Comissão Europeia (Relatório anual das PMEs Europeias, 2013/2014).

Prossegue-se com um enfoque nas dinâmicas que caracterizam a gestão das pequenas, e também das microempresas, no setor. A análise dos determinantes do processo empreendedor, ou dito de outra forma, o que está na base da criação dos negócios, precisa de ser complementada com a análise das estratégias e práticas que são adotadas pelos empreendedores no decurso da sua atividade, se o objetivo é uma compreensão mais alargada do fenómeno. Por essa razão, se entende como interessante apresentar algumas das ideias sobre os vários domínios da gestão e problemáticas associadas, com um especial interesse por aquilo que poderemos designar de práticas sustentáveis. A perspetiva da sustentabilidade oferece uma abordagem particularmente adequada ao objeto desta investigação, uma vez que o desenvolvimento equilibrado das áreas rurais, para o qual o turismo poderá contribuir, implica a adoção de princípios sustentáveis (Lane, 2014), envolvendo todos os *stakeholders* e salvaguardando os seus interesses (Eusébio *et al.*, 2013).

O desempenho e o sucesso dos pequenos negócios são a temática que encerra o capítulo. As abordagens apresentadas refletem sobre as diferentes medidas de desempenho e diferentes dimensões do sucesso. O caso particular do turismo, com as suas especificidades, implica, porventura, uma leitura adaptada do que pode ser considerado “sucesso” (Bosworth e Farrell, 2011; Reijonen e Komppula, 2007). A perspetiva aqui apresentada terá em conta o que na literatura emerge como sendo a perceção dos empreendedores relativamente ao (seu) sucesso, pois essa é também uma das principais componentes deste estudo.

4.1 Conceito e particularidades dos negócios de pequena dimensão

Os negócios de pequena dimensão são entendidos de múltiplas formas, dependendo por exemplo, do setor e do contexto geográfico onde se encontram e as dezenas de definições disponíveis na literatura evidenciam esse facto. O termo PME tem sido usado para designar empresas de média ou pequena dimensão e outras designações conexas, como é o caso de microempresa ou proprietário individual (Fuller, 2003). A Comissão Europeia, com o intuito de clarificar esta questão e criar uma base comum de análise, estabeleceu uma nova definição de PME (Recomendação de 6 de Maio, 2003/361/EC), que tem por base os indicadores de número de empregados, vendas e balanço total. As micro-, pequenas e médias empresas devem obedecer a requisitos indicados na tabela 4.1.1 para poderem ser consideradas como tal.

Tabela 4.1.1 – Classificação de micro, pequenas e médias empresas

Definição de PME			
Categoria da empresa	Empregados	Vendas	ou Balanço total
Micro	< 10	< 2 milhões de euros	< 2 milhões de euros
Pequena	< 50	< 10 milhões de euros	< 10 milhões de euros
Média	< 250	< 50 milhões de euros	< 43 milhões de euros

Fonte: Comissão Europeia, 2003 (EU Jornal Oficial L 124 de 20/05/2003).

Ainda que esta definição comum seja válida, e permita uma objetiva e fácil delimitação dos pequenos negócios, há quem sugira que no domínio destas empresas, outros fatores devem ser tidos em conta na sua classificação. As definições devem considerar, por exemplo, a natureza e o contexto de cada setor (Beaver, 2002), o que no caso do turismo e atividades relacionadas pode fazer particular sentido. As pequenas empresas do setor do turismo e da hospitalidade evidenciam algumas particularidades face a outras empresas da mesma dimensão, porém de outros setores (Morrison, 2002; Thomas, 2000). Também não formam um grupo homogéneo entre si (Friel, 1999; Lynch, 1998), pelo que cautela deve ser tida na leitura que se faz desta realidade particular (Morrison, 1998). O reconhecimento desta heterogeneidade é um passo importante para compreender o que caracteriza estes negócios e que medidas são mais eficazes para os apoiar nos vários momentos do seu desenvolvimento (Thomas, 2000).

A grande quantidade de definições de pequenos negócios apresentadas pelos investigadores, também no domínio do turismo, ainda que inviabilize uma linha uniforme de pensamento deixa antever alguns aspetos consensuais (Morrison, 2002; Thomas, 2000). Estes negócios são geridos pelos donos, de forma holística e personalizada. O desejo de independência é um traço comum, assim como uma forma particular de prestar o serviço. Financiados pelo dono (ou quando muito por um pequeno grupo), os negócios são percebidos como pequenos quando comparados com outros do mesmo setor. Nesta comparação são, normalmente, tidos em conta aspetos como o número de empregados ou as vendas anuais (em linha com a recomendação da Comissão Europeia) mas, também, a (pequena) quota de mercado e as (limitadas) infraestruturas (Getz e Carlsen, 2005; Ioannides e Petersen, 2003; Thomas, 1998).

No caso do turismo, a dimensão do negócio pode ser medida por número de empregados, volume de negócios, dimensão do mercado e, também, pelo aumento da procura turística ou do gasto médio do turista no destino. O crescimento do negócio tende a ser conscientemente controlado, significando que este crescimento é mantido sob um determinado “limite”. Este facto ocorre, frequentemente, devido a uma certa aversão ao risco ou pelo interesse em manter uma vida equilibrada, que se pretende manter “sob controlo” (Getz e Petersen, 2005). Os empreendedores, neste contexto, preferem, por vezes, que os seus negócios se mantenham pequenos para também evitar o conflito entre os objetivos e necessidades pessoais e familiares e os objetivos profissionais (Hoy e Verser, 1994; Vos e Roulston, 2008).

A família pode, no entanto, constituir um pilar fundamental na criação e desenvolvimento dos negócios, dado que se constitui, muitas vezes, como fonte privilegiada de financiamento (Zhang *et al.*, 2003) e de mão-de-obra de confiança e disponível (ajudando nas mais diversas tarefas em períodos de maior procura, dando apoio na gestão das operações, sobretudo na época alta). A família é, também, um suporte pessoal e profissional ao empreendedor, aconselhando-o nas decisões a tomar (Bosworth e Farrell, 2011; Silva, 2012). Por vezes, a família, pode contribuir para potenciar o próprio desenvolvimento da atividade, sobretudo quando os filhos estão envolvidos na gestão e há uma perspetiva de sucessão, o que faz antever, desde logo, um futuro para o negócio (Getz e Petersen, 2005).

As famílias podem ser, ainda, percecionadas como parte integrante da experiência turística e a autenticidade desta experiência pode ser intensificada através do contacto com os residentes (Wanhill, 2000). De salientar que este aspeto tem vindo a ser crescentemente procurado e valorizado por turistas que procuram formas alternativas de alojamento e outros serviços, nomeadamente em contextos rurais (Kastenholz e Sparrer, 2009). Quando a família se torna ela própria uma atração turística, vários aspetos com ela relacionados, como o nome, a história e a tradição, personalidades famosas ou interessantes, podem ser transformadas em “marcas poderosas”, as quais, bem geridas, se podem traduzir em vantagem competitiva (Wanhill, 1997, 2000). O contexto familiar típico das casas de campo, onde se recriam ambientes nostálgicos idealizados pelo “turista alternativo” (Sidali *et al.*, 2013), sugere relações íntimas, muitas vezes intencionalmente comercializadas. Os proprietários destas casas evidenciam, frequentemente, características dos empreendedores “estilo de vida”, colocando grande

entusiasmo no seu relacionamento com os hóspedes e na forma como transformam em serviço turístico personalizado, o seu lar e a sua própria vivência familiar (Cederholm e Hultman, 2010; Sidali *et al.*, 2013). Na verdade, o sucesso das ofertas de nicho, personalizadas e diferenciadas, não pode ser dissociado do perfil pessoal dos empreendedores, da sua história de vida, da família e da experiência cocriada que resulta da interação íntima entre anfitrião e hóspedes (Cederholm e Hultman, 2010; Kastenholz *et al.*, 2012; Sidali *et al.*, 2013).

A discussão sobre as famílias que criam e gerem negócios pede um esforço de concetualização sobre o que *de facto* é um negócio familiar. Numa abordagem relativamente elementar, o conceito de negócio familiar pode ser descrito como uma empresa controlada pelos membros de uma única família (Barry, 1975), cuja visão é a utilização do negócio para a melhoria das condições familiares (ex. financeiras ou de qualidade de vida), potencialmente por mais de uma geração (Sharma *et al.*, 1996). Em turismo, apenas uma minoria de empresas envolve os filhos, ou é herdada, sendo a situação mais comum, a criação da empresa por um único indivíduo ou um casal (Getz e Carlsen, 2005). A partilha da propriedade e da gestão por casais é um fenómeno frequente nas atividades de turismo, mas a forma como essa partilha se faz, como se consegue o equilíbrio entre as necessidades e objetivos familiares e os objetivos do negócio, ou como é executada a gestão do mesmo, não estão suficientemente esclarecidos (Getz e Carlsen, 2005).

Particularmente relevante será o conhecimento sobre os “copreneurs”³, sobretudo em casos onde é identificado o designado “empreendedorismo limitado” (Shaw e Williams, 2004). São situações em que, segundo os autores, poderá existir ainda margem de crescimento, pelo que, importa compreender as barreiras que estes negócios enfrentam e como podem ser apoiados no sentido de as ultrapassar, uma vez que é reconhecido o contributo que podem dar para o desenvolvimento das regiões onde se inserem. De salientar ainda que, entender a dinâmica destas famílias empreendedoras é contribuir, também, para um melhor entendimento da dinâmica e competitividade dos destinos (Getz e Carlsen, 2005; Lynch *et al.*, 2009).

Os negócios familiares de pequena dimensão apresentam um conjunto de dificuldades e problemas derivados da pequena escala que os caracteriza, mas também, da interligação que existe com a gestão da vida familiar, particularmente nos casos em que a casa de hóspedes é em simultâneo a casa de família (Getz e Carlsen, 2000; Lynch, 2005). O equilíbrio entre a vida familiar e o trabalho, quem têm lugar no mesmo espaço e tempo, é uma das questões mais críticas (Mottiar e Laurincikova, 2009). Alguns dos proprietários, sobretudo mulheres, reportam longas horas de trabalho, fraco retorno financeiro e um relativo afastamento dos amigos, da família alargada e da comunidade.

A salvaguarda da privacidade, sobretudo quando a família habita a casa de hóspedes, é uma questão de difícil gestão (Getz e Carlsen, 2000; Lynch, 2005). Neste domínio, a interação com os hóspedes pode tornar-se, nalguns casos, muito exigente e até intrusiva. Muitos

³ Designação dada a uma situação em que a propriedade e gestão do negócio é partilhada pelo casal, onde é assumido que ambos têm envolvimento na decisão e na ação empreendedora (Getz e Carlsen, 2000).

empreendedores reportam a perda de privacidade resultante da constante presença do hóspede e da dificuldade em separar o espaço familiar do espaço de serviço (Getz e Carlsen, 2000, 2005; Lynch, 2005, 2009). Mas, a exigência de que se fala, nomeadamente na relação que se estabelece com os hóspedes, nas múltiplas dimensões que a caracteriza, não tem influência apenas na privacidade, mas também na gestão do tempo. O tempo pode ser um aspeto particularmente difícil de gerir, dado que os recursos humanos são escassos, ficando a totalidade (ou quase) das tarefas por conta dos próprios empreendedores. Consequentemente, a falta de tempo livre, de tempo de descanso e de qualidade para a família e para os amigos, são consequências inevitáveis dessa situação (Getz e Carlsen, 2000; Mottiar e Laurincikova, 2009).

Muitos destes pequenos negócios falham porque não conseguem garantir o retorno financeiro mínimo, ou por desistência dos donos (Getz e Carlsen, 2000). O acesso ao capital, seja na fase de arranque da empresa ou posteriormente para suporte das operações e novos projetos de investimento e desenvolvimento do negócio, é um dos problemas enfrentados por este tipo de organizações e muitas iniciam a atividade subfinanciadas (Zaridis, 2006). Um dos aspetos que contribui para o fraco desempenho financeiro é a acentuada sazonalidade que traz impactos muito negativos à gestão da liquidez de curto prazo e mesmo à rentabilidade do negócio (Dawson *et al.*, 2011). Apesar deste efeito negativo, a sazonalidade pode constituir uma oportunidade para as famílias se dedicarem a outras atividades, *hobbies* ou, simplesmente, recuperarem de um período de intenso trabalho (Getz e Carlsen, 2000; Dawson *et al.*, 2011).

No domínio das tarefas de gestão, o trabalho administrativo, a componente financeira, o marketing e a promoção, bem como a “pressão” constante com ao nível da qualidade do serviço, aparecem como algumas das áreas de maior dificuldade para as famílias empreendedoras de negócios de turismo (Getz e Carlsen, 2000). No domínio da gestão operacional, problemas com o pessoal foram também identificados como significativos, onde se incluem, por exemplo, as questões do absentismo, da comunicação e dos conflitos (Morrison e Teixeira, 2004b).

Como se pode perceber pelo exposto, os negócios familiares no domínio das atividades ligadas ao turismo e à hospitalidade têm sido estudados a propósito de vários temas. A influência que a família pode ter na intenção empreendedora dos indivíduos é um aspeto a ter em conta, se o objetivo é compreender melhor os empreendedores e a sua ação. Altinay *et al.* (2012) referem que a tradição familiar influencia a intenção empreendedora, e que a família desempenha um papel fundamental nas atividades ligadas ao turismo, não apenas em zonas rurais e remotas, como já havia sido identificado por Getz e Carlsen (2005), mas também em zonas urbanas.

Considerando o caso dos pequenos negócios, e sobretudo aqueles de natureza familiar, a dinâmica empreendedora pressupõe uma interação complexa entre o empreendedor e o contexto organizacional (estrutura, comportamento e recursos) (Craig e Lindsay, 2002). Esta interação sugere uma abordagem multidimensional que considera determinantes económicas e não económicas do processo empreendedor (Greenbank, 2001; Morrison, 2000). Nos negócios muito pequenos, o papel do indivíduo que acumula a propriedade, o controlo e a gestão, é de particular relevância para explicar o aparecimento de novas empresas, bem como o seu funcionamento (Greenbank, 2001).

4.2 Dinâmicas e práticas de gestão nos pequenos negócios em turismo

A crescente investigação no domínio dos pequenos negócios reflete a importância e o interesse que estes têm suscitado nas últimas décadas. No sentido do que tem vindo a ser aqui discutido, múltiplas áreas têm suscitado a atenção dos investigadores, nomeadamente, as características das pequenas empresas e dos seus donos, as motivações na criação dos negócios, o financiamento e suporte governamental no arranque dos negócios e em fases posteriores do ciclo de vida, dificuldades e constrangimentos que enfrentam, entre tantos outros temas. Pese embora toda esta abrangência, a complexidade da natureza e das práticas de gestão dos pequenos negócios lança desafios constantes à construção do conhecimento, neste domínio.

No turismo, os pequenos negócios têm merecido particular atenção por parte dos investigadores, ainda que a investigação seja fragmentada (Shaw e Williams, 1998; Thomas *et al.*, 2011) e escassa em termos de estudos comparativos (Page *et al.*, 1999), sobretudo no domínio do empreendedorismo (Ioannides e Petersen, 2003). O estudo das práticas de gestão e problemáticas associadas, assim como o desempenho dos pequenos negócios de turismo, ainda que em crescendo, carece ainda de muito trabalho de investigação, já que as más interpretações, equívocos e amplas generalizações são frequentes (Ateljevic, 2007; Morrison e Teixeira, 2002b). Estas generalizações, e muitas das assunções neste domínio, são influenciadas pelo paradigma de gestão tradicional, segundo o qual o desempenho e o sucesso são avaliados em função da posição competitiva ou da situação financeira das empresas.

Frequentemente, as conceções teóricas derivadas de estudos das práticas de grandes empresas guiam os argumentos dos investigadores de pequenos negócios (Ateljevic, 2007), negligenciando as especificidades do funcionamento deste tipo de empresas, também e sobretudo no setor do turismo (Morrison e Teixeira, 2002b; Park *et al.*, 2014). Esta perspetiva não tem em consideração as designadas medidas subjetivas de desempenho e sucesso relacionadas, por exemplo, com aspetos de estilo de vida ou com a perceção individual de sucesso dos empreendedores (Ateljevic, 2007; Morrison e Teixeira, 2002b; Reijonen e Komppula, 2007). Contudo, existem exemplos notáveis dos esforços que alguns investigadores têm vindo a fazer, no sentido de estudar especificamente a atuação das pequenas empresas de turismo, um pouco por todo o mundo. Alguns dos contributos são apresentados na tabela 4.2.1, da página seguinte.

Tabela 4.2.1 – Estudos no domínio das práticas de gestão e desempenho dos pequenos negócios em turismo (continua)

<p>Akbaba (2012)</p>	<p>Pequenos negócios (1-49 empregados) de turismo na Turquia foram estudados recorrendo a um inquérito por questionário (N=87), tomando de base estudos anteriores (Ateljevic, 2007; Page <i>et al.</i>, 1999; Thomas <i>et al.</i>, 1997), com o intuito de possibilitar a comparação dos resultados. As áreas investigadas foram as características dos negócios, as finanças, o marketing, a gestão de recursos humanos, a participação dos locais na criação de negócios de turismo e a gestão do negócio.</p> <p><i>Os resultados revelaram que no geral a atuação destes empreendedores não difere muito daqueles estudados na Nova Zelândia ou no Reino Unido. Observa-se pouco planeamento formal (ao nível do marketing), pouca ou nenhuma pesquisa de mercado, na promoção lidera a internet e a publicidade, e os descontos de preço são também muito utilizados.</i></p>
<p>Ateljevic (2007)</p>	<p>Estudo com enfoque nas práticas de gestão de 317 pequenas empresas de turismo na Nova Zelândia. As áreas investigadas foram sobretudo o planeamento do negócio, o marketing e a gestão de recursos humanos. Os questionários autoadministrados foram complementados com 57 entrevistas aos donos/gestores dos negócios.</p> <p><i>Os resultados revelaram que as diferenças geográficas (urbano-rural) e as diferenças entre subsetores influenciam as práticas de gestão dos donos. São negócios cuja propriedade e a gestão estão na mão de uma ou duas pessoas, pelo que o foco está na gestão operacional e não na gestão de longo prazo.</i></p>
<p>Ioannides e Petersen (2003)</p>	<p>Estudo sobre a atividade empreendedora numa região periférica da Dinamarca. Trinta entrevistas estruturadas foram conduzidas junto de donos de pequenas empresas de turismo em vários subsetores, como o alojamento, restaurantes, atividades, retalho, transporte e reservas. As dimensões investigadas foram as motivações e características dos donos, redes formais e informais, financiamento e planeamento, barreiras à obtenção de conhecimento e competências, uso da tecnologia da informação.</p> <p><i>A investigação permitiu apurar que estes indivíduos possuem características de empreendedores limitados ou não-empreendedores, tais como o uso de capital pessoal para financiar o negócio, a ausência de um planeamento formal ou o recurso à redução de custos no sentido de manter o negócio em funcionamento. A maioria destes operadores possuem idades avançadas, não têm educação, formação ou experiência em turismo e avançaram para o negócio devido às fracas barreiras à entrada.</i></p>
<p>Page <i>et al.</i> (1999)</p>	<p>Pesquisa por questionário realizada junto de 297 negócios relacionados com atividades turísticas, em Northland, na Nova Zelândia. O enfoque foi colocado em aspetos de desenvolvimento, finanças, marketing, recursos humanos e a importância dos turistas nas vendas anuais, com o objetivo de perceber o papel destas empresas no turismo da região.</p> <p><i>Os resultados apontam para, entre outros aspetos, um planeamento de longo prazo praticamente ausente, mostraram que os gestores valorizam sobretudo a qualidade do serviço e as necessidades dos clientes, dentre as atividades do marketing, sendo as promoções de preço uma estratégia bastante usada também. Há uma tendência para o uso crescente da tecnologia da informação e da Internet.</i></p>

Tabela 4.2.1 – Estudos no domínio das práticas de gestão e desempenho dos pequenos negócios em turismo (continuação)

Park <i>et al.</i> (2014)	<p>Com o objetivo de revelar a natureza do comportamento de gestão dos operadores de agroturismo e a sua influência no desempenho dos negócios, foi realizado um inquérito a 225 unidades, na Coreia do Sul.</p> <p><i>Os dados permitiram concluir, entre outros aspetos, que os gestores estão sobretudo concentrados no desenvolvimento do produto/serviço, na gestão de recursos humanos, na redução de custos e na promoção. Os fatores que mais influenciam o desempenho são o desenvolvimento de produto/serviço e a promoção.</i></p>
Reijonen e Komppula (2007)	<p>Estudo comparativo de duas pesquisas anteriores, com entrevistas complementares a empreendedores finlandeses em micro-negócios de artesanato e turismo rural. Os principais temas tratados foram o desempenho, crescimento e sucesso.</p> <p><i>Os empreendedores neste estudo medem o seu sucesso, em primeira análise, pela satisfação do cliente e pelo respeito que este lhes mostra. Satisfação com o trabalho, qualidade dos produtos e nível de vida razoável também são “métricas” usadas. Ainda que a maioria seja orientada para o crescimento, há limites para esse crescimento, o qual é mais apetecível em termos de vendas do que de empregados.</i></p>

Fonte: Elaboração própria

Naturalmente, a investigação sobre a gestão dos pequenos negócios de turismo não se esgota na síntese apresentada. Do muito trabalho que há a fazer, e em linha com as sugestões de vários autores, mais estudos comparativos são necessários, mais investigação sobre o insucesso e, porventura, uma abordagem mais centrada nas diferenças em detrimento das semelhanças, poderão constituir caminhos valiosos de investigação futura (Ateljevic, 2007; Morrison e Teixeira, 2004b; Thomas *et al.*, 2011).

No âmbito desta secção, aquilo que se afigura especialmente pertinente é a análise das diferentes áreas da gestão nos pequenos negócios. Estas áreas, em que as práticas têm subjacente o objetivo de obtenção de resultados mais satisfatórios, tendo por base a perspetiva do crescimento dos negócios, ou numa visão mais holística, o desenvolvimento e sustentabilidade dos mesmos, são tomadas como ponto de partida para o entendimento da atuação dos empreendedores, bem como para o debate sobre a avaliação do sucesso do negócio e contributo para o sucesso do destino.

Na verdade, será útil perceber, no contexto específico dos pequenos negócios em turismo rural, que práticas de gestão desempenham um papel importante no desenvolvimento deste tipo de empresas, e como podem ser monitorizados de forma a contribuir para melhores desempenhos (Dobbs e Hamilton, 2007). Sugere-se por isso uma reflexão sobre esta matéria, no âmbito das seguintes áreas de gestão.

—Definição de objetivos

Os objetivos não estão, frequentemente, formulados claramente e também não o são *à priori*, mas à medida que a atividade se vai desenvolvendo (Greenbank, 2001). Esta particularidade não parece, contudo, impedir um comprometimento com os objetivos, uma vez que os empreendedores assumem responsabilidades (ex. com a família e com os empregados) que os vinculam à prossecução dos objetivos. *Será a definição prévia e clara dos objetivos condição para bons desempenhos?*

—Recrutamento e desenvolvimento de recursos humanos

Os empregados são vistos como um recurso crítico para o crescimento, e a sua gestão determina a capacidade da empresa, a sua produtividade e desenvolvimento (Lin, 1998; Loureiro, 2007; Robson e Bennet, 2000). As práticas de recursos humanos devem ser adaptadas ao contexto organizacional em causa, à estratégia e a outras condicionantes do negócio (Chaganti *et al.*, 2002). *Terão os empreendedores, práticas de gestão de recursos humanos que permitem capitalizar o seu potencial?*

—Desenvolvimento de produtos/mercados

Dado que as empresas de pequenas dimensões dificilmente atingem economias de escala, afirmarem-se nos mercados pelo preço baixo é uma estratégia pouco viável. A inovação e a diferenciação surgem como a alternativa mais interessante e positivamente ligada ao crescimento (North e Smallbone, 2000; O’Gorman, 2001). A monitorização atenta da evolução tecnológica, dos mercados e da concorrência, assim como a capacidade de investigação e desenvolvimento são essenciais para o lançamento de novos produtos no mercado (Akgun *et al.*, 2004; Yasuda, 2005). *Mas a questão é, será que os gestores de pequenos negócios efetivamente o fazem? E como o fazem? Que estratégias são adotadas tendo em consideração os constrangimentos com que se deparam? Que procedimentos utilizam para sistematicamente identificar oportunidades, atingir novos mercados e implementar a inovação ao nível do produto?*

—Recursos financeiros

O acesso a este recurso base e essencial pode ser um problema significativo para muitos pequenos negócios. Se é verdade que os empreendedores se podem financiar em múltiplas fontes, o facto é que, por vezes, obter esse financiamento significa abrir o capital a terceiros e perder o controlo, o que cria muitas resistências junto destes proprietários (McMahon, 2000). Seja pela dificuldade de obter o financiamento apropriado para as operações, seja pela consciente renúncia a ele, muitos destes negócios encontram-se sem condições de fazer face a oportunidades de mercado (Carter e Van Auken, 2005). *Quais as abordagens utilizadas, por parte destes empreendedores, para encontrar o financiamento necessário para as operações e para o desenvolvimento do negócio? Poderão ser equacionados modelos alternativos de financiamento que não coloquem em causa a propriedade individual ou familiar?*

—Internacionalização e cooperação

As evidências, suportadas por estudos anteriores, mostram que a maioria dos pequenos negócios não exportam, ainda que esta possa ser uma estratégia interessante de crescimento (O’Gorman, 2001; Storey, 1994). De igual forma, o envolvimento da empresa em iniciativas de cooperação não só oferece boas oportunidades de desenvolvimento, mas é visto como um indicador de que o empreendedor tem intenção de desenvolver o negócio. É amplamente reconhecido que a cooperação alarga a base de recursos dos (pequenos) negócios, melhora as práticas de gestão e o acesso a informação relevante (Heinonen *et al.*, 2004, Breda e Pato, 2014), o que no seu conjunto, melhora também a capacidade da empresa para avançar com estratégias de internacionalização (Barringer e Jones, 2004). *Em que medida os pequenos negócios estão disponíveis para trabalhar com parceiros no sentido de melhorar o seu desempenho ao nível da internacionalização? Será possível estabelecer bases de interesse comum a partir das quais se fortaleça a confiança, dando origem a estratégias de cooperação efetiva? Quais as especificidades das redes em turismo rural que melhor asseguram o sucesso?*

Numa abordagem funcional, a gestão é feita através de atividades ou transações, sendo que os gestores são executantes de um conjunto de funções para as quais são necessárias capacidades ou competências específicas (Ateljevic, 2007; Sadler-Smith *et al.*, 2003). Nesta perspetiva, o comportamento de gestão é examinado com base no modelo que visa identificar (e categorizar) um conjunto genérico de competências de gestão, consideradas relevantes para um desempenho positivo da função de gestor. Este esforço de sistematização poderá permitir, por exemplo, identificar e analisar pontos fortes e pontos fracos do desempenho dos gestores relativamente a cada uma das áreas, bem como a consequente definição de estratégias que

permitirão maximizar aspetos positivos e neutralizar os negativos. Por esta via, acredita-se, será possível melhorar os resultados dos pequenos negócios (Kaplan, 1987; Sadler-Smith *et al.*, 2003; Slevin e Covin, 1995).

Importa salientar que esta abordagem funcional, que cobre todas as áreas da gestão, foca-se no desempenho individual ao nível da gestão das operações, pelo que é particularmente útil no estudo da gestão de pequenos negócios, cujo foco é iminentemente operacional. Neste contexto, comum ao turismo, os empreendedores confrontam-se com múltiplas exigências nas diversas atividades e são os principais, e não raras vezes, os únicos responsáveis pelos processos operacionais, alocação de recursos e todas as decisões estratégicas que têm de ser tomadas (Park *et al.*, 2014; Sadler-Smith *et al.*, 2003). Este modelo funcional, como se disse, afigura-se particularmente relevante para o estudo das práticas de gestão dos pequenos negócios, pelo que é adotado neste trabalho.

As estratégias das empresas são implementadas por via de um conjunto de comportamentos táticos que definem as suas práticas de gestão do dia-a-dia. Às diferentes dimensões do comportamento de gestão, pode ser associado um conjunto de atividades, que vários autores já sistematizaram. Afigura-se, por isso, pertinente, a reflexão de algumas das propostas sugeridas como facilitadoras da leitura do comportamento de gestão, que a tabela 4.2.2. resume.

Tabela 4.2.2 – Categorias de comportamentos e práticas de gestão (continua)

<p>Planeamento e avaliação do negócio</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Definição da visão e missão do negócio; — Definição de objetivos claros; — Delineamento de estratégias e medidas corretivas; — Desenvolvimento de um plano de negócio; — Documentação dos processos e práticas; — Avaliação do desempenho operacional.
<p>Desenvolvimento de produto /serviço</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Monitorização do ambiente e dos <i>stakeholders</i>; — Estudo do mercado e dos concorrentes; — Desenvolvimento de novos produtos; — Garantia da qualidade do produto; — Resposta às solicitações dos clientes; — Serviço ao cliente.

Tabela 4.2.2 – Categorias de comportamentos e práticas de gestão (continuação)

Promoção/comunicação	<ul style="list-style-type: none"> — Comunicação com o cliente; — Estratégias para reter clientes; — Promoção do produto /serviço em múltiplos canais; — Conquista de novos clientes.
Gestão de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> — Formação e treino do pessoal a vários níveis, na relação com o cliente, na prestação do serviço; na qualidade e no tratamento e solução dos problemas; — Recrutamento e seleção; — Motivação e avaliação; — Gestão do desempenho e da cultura.
Gestão financeira	<ul style="list-style-type: none"> — Gestão e planeamento de longo prazo — Fontes de financiamento — Aconselhamento externo
Gestão de operações e da qualidade	<ul style="list-style-type: none"> — Gestão do processo; — Melhoria da produtividade e eficiência das operações em todas as áreas; — Custos das operações.
Redes e cooperação	<ul style="list-style-type: none"> — Investimento conjunto em desenvolvimento e comercialização de produtos /serviços; — Análise e previsão de tendências; — Parcerias com outros negócios.

Fonte: Construído com base em Park *et al.* (2014), Sadler-Smith *et al.* (2003) e Slevin e Covin (1995).

A informalidade, as motivações de índole pessoal, a ausência de estratégias de longo prazo e de sistemas formais de controlo, são características dos pequenos negócios de turismo, nomeadamente em zonas rurais (Getz e Carlsen, 2005; Page e Getz, 1997; Page *et al.*, 1999). Esta informalidade, assim como, algum improvisado nas atividades de gestão resulta, muitas vezes, em expectativas pouco razoáveis, decisões marginais e resultados imprevisíveis (Carland *et al.*, 1988; Slevin e Covin, 1995). A escala e o contexto dos pequenos negócios de turismo rural limitam a quantidade e a disponibilidade de informação sobre a envolvente a que estes empreendedores têm acesso, pelo que as decisões são muito intuitivas e pouco sustentadas em dados factuais e análises rigorosas (Feltham *et al.*, 2005). É pois normal, nestes casos, que a tomada de decisão seja influenciada pelas crenças, valores, educação e experiência profissional dos gestores, bem

como, pelas redes sociais (sobretudo informais) em que participam (Coleman, 2007; Feltham *et al.*, 2005, Pato, 2012).

A perspectiva de curto prazo predomina na gestão das operações do dia-a-dia, caracterizada, na maioria das vezes, por uma escassez de recursos humanos e pela pressão do trabalho e do tempo. Este facto pode ajudar a explicar a focalização no imediato e alguma negligência dos aspetos estratégicos e de longo prazo, nomeadamente aqueles relacionados com o planeamento e sucesso do negócio (Ateljevic, 2007; Park *et al.*, 2014). Os empreendedores tendem a valorizar mais as atividades que podem, mais facilmente, potenciar benefícios ou ganhos no curto prazo, como é o caso daquelas que se relacionam com os produtos e serviços ou com a redução de custos (Park *et al.*, 2014).

A pouca ênfase colocada no planeamento do negócio denota a informalidade que caracteriza a gestão destas empresas, ainda que este elevado grau de informalidade não signifique necessariamente falta de competência na gestão. Na verdade, várias vantagens são atribuídas a estas práticas informais, como por exemplo, a flexibilidade e uma rápida capacidade de resposta à mudança, às exigências dos clientes e do próprio negócio (Ateljevic, 2007; Peters e Buhalis, 2004).

No turismo, o subsetor, a dimensão e a estrutura dos negócios influenciam o escasso planeamento das atividades. A importância económica que o negócio tem para o seu dono é uma determinante significativa da abordagem estratégica que é adotada ou não na gestão das pequenas empresas turísticas. Os níveis muito reduzidos de planeamento formal, sobretudo em atividades de artesanato e pequenas unidades de alojamento refletem, por um lado, a simplicidade das operações e por outro, um compromisso maior com a produção do que com a venda (Ateljevic, 2007). A idade e a formação académica parecem influenciar também o planeamento do negócio, uma vez que os indivíduos mais jovens e com níveis superiores de educação/formação revelam maior propensão para planearem formalmente as suas atividades empresariais. A dimensão muito reduzida do negócio, a falta de tempo ou de conhecimento, ou a perceção de que não é necessário, são algumas das razões apontadas para a ausência de planeamento (Ateljevic, 2007; Ioannides e Petersen, 2003; Page *et al.*, 1999; Park *et al.*, 2014). De qualquer modo, todas as iniciativas empreendedoras, independentemente da sua natureza e dimensão, têm na sua base determinados objetivos, mesmo que não estejam formalmente expressos.

A **definição de objetivos** em negócios de reduzida dimensão reveste-se de particularidades que importa analisar com algum cuidado. Na realidade, muitos empreendedores aparentam não ter quaisquer objetivos, pois que quando questionados sobre eles, não os conseguem formular de imediato (Greenbank, 2001). No entanto, verifica-se que, na prática, os têm, ainda que nem sempre claros e perfeitamente identificados como sendo do negócio. Na verdade, os objetivos pessoais (económicos e não económicos) e os de negócio aparecem como um todo, como uma realidade única. Os objetivos são formulados incorporando dimensões quantitativas e qualitativas e, dada a falta de planeamento formal deste tipo de negócios, os objetivos vão sendo formulados à medida que a atividade se vai desenvolvendo e não *à priori*,

como seria expectável (Bosworth e Jacobs, 1989; Greenbank, 2001). Muitos destes empreendedores, quando questionados sobre os seus objetivos, não conseguem ser específicos, formulando-os, por exemplo, como “fazer o melhor possível”.

É interessante também salientar que, sendo muito frequente encontrar a propriedade e o controlo concentrados num mesmo indivíduo, é possível a estes empreendedores equilibrar objetivos financeiros e não financeiros, no sentido de se orientarem para metas que os satisfaçam do ponto de vista pessoal (Keasey e Watson, 1993). Ainda que estes negócios não precisem de prestar contas a acionistas, tal não significa que não sofrem qualquer influência de outros *stakeholders*. A família, os clientes ou os empregados, podem condicionar significativamente a formulação dos objetivos dos empreendedores. As responsabilidades assumidas (com a família ou com os empregados) implicam que certos objetivos tenham de ser conseguidos, antes que outros possam ser sequer considerados. Por exemplo, um determinado montante de vendas tem de ser atingido de forma a poder manter os postos de trabalho (Greenbank, 2001).

Em linha com outros autores (ex. Glancey *et al.*, 1998), também Greenbank (2001) descobriu que os objetivos dos empreendedores em micro e pequenos negócios se alteram com o tempo. Mas esta situação não acontece sempre pelos mesmos motivos. Por vezes, o desenvolvimento do negócio leva a que os empreendedores, inicialmente motivados por objetivos de estilo de vida, passem, numa fase posterior, a ambicionar o crescimento como forma de obter mais lucro (Glancey *et al.*, 1998). Noutros casos, os indivíduos tendem a alterar os objetivos como forma de reação às mudanças da envolvente, demonstrando muito pouca proatividade e considerando, inclusivamente, que nada podem fazer face às adversidades. Quando as circunstâncias impedem a consecução dos objetivos inicialmente definidos, em vez de mudarem as estratégias para os alcançar, estes empreendedores tendem a reformular esses objetivos, baixando o grau de exigência face aos mesmos (Greenbank, 2001).

O modelo proposto por este autor para o entendimento da definição de objetivos no domínio dos negócios de reduzida dimensão, sugere que diferentes contextos (social, económico e individual) influenciam a tomada de decisão dos empreendedores, resultando num processo de formulação de objetivos extremamente complexo. A educação, a família, os grupos sociais a que pertencem e as redes pessoais (amigos, colegas) em que estão envolvidos, são alguns dos fatores que pertencem ao designado contexto social. Influenciam a definição de objetivos porque ajudam a formar valores, modelos e expectativas individuais que, por sua vez, condicionam o comportamento dos indivíduos, também no contexto dos negócios que criam e gerem.

O que é designado por Greenbank (2001), de “contexto individual”, que diz respeito às crenças, comportamentos, capacidades e perceções de cada indivíduo é, por sua vez, influenciado pelo contexto social em que o indivíduo está inserido. Por exemplo, a falta de confiança nas suas capacidades para gerir o negócio de forma a fazê-lo crescer pode resultar da influência exercida pelo seu ambiente social, no domínio da educação, ou pelos modelos de comportamento que não teve (Greenbank, 2001). De qualquer forma, os indivíduos não são meros atores sociais, cujos comportamentos são determinados exclusivamente pelo ambiente social onde estão inseridos

(Hindess, 1988), pelo que os contextos social e individual concorrem e interagem na formulação dos objetivos dos empreendedores de pequenos negócios (Greenbank, 2001).

As necessidades e desejos económicos dos donos de pequenos negócios estão, também, a influenciar a determinação dos objetivos. Estas necessidades estão relacionadas com a satisfação das necessidades financeiras dos donos, no que diz respeito ao negócio mas também à família, e não tanto com a maximização do lucro (Keasey e Watson, 1993).

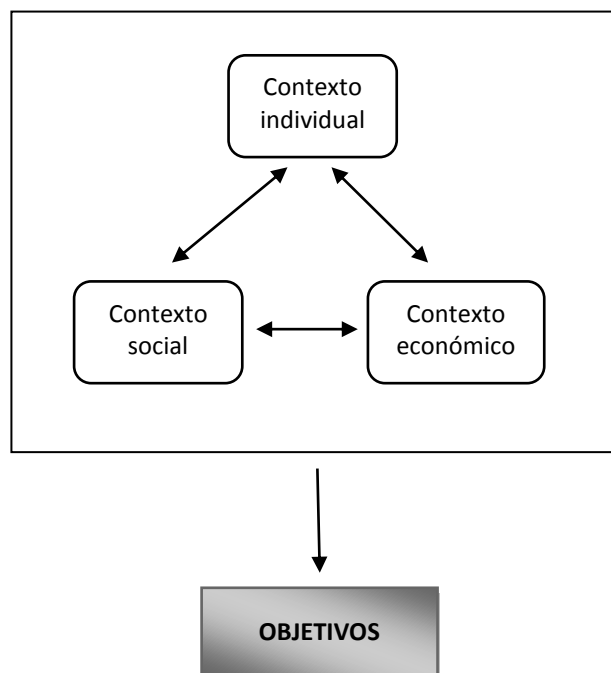


Figura 4.2.1 – Modelo contextual de definição de objetivos
Fonte: Greenbank, 2001, p. 121.

Segundo o modelo apresentado, torna-se claro que os diferentes contextos referidos (individual, social e económico) interagem mutuamente, originando combinações únicas e, por consequência, influências diferenciadas na formulação dos objetivos de cada empreendedor de pequenos negócios. Isto implica que compreender este processo complexo requer um estudo aprofundado dos diferentes contextos e das suas interações, em cada caso particular.

Se a ausência de **planeamento formal**, como tem vindo a ser discutido, aparenta ser característica indiscutível dos pequenos negócios, não exclusivamente mas também no turismo, o pensamento estratégico não está por isso, necessariamente ausente das mentes dos seus donos. Uma especial preocupação com o desenvolvimento de novos produtos e serviços e um enfoque no controlo e na melhoria da qualidade, em busca de níveis de excelência, foram identificados por Park *et al.* (2014) como característicos de muitos empreendedores de pequenos negócios de turismo. Os autores verificaram também uma grande preocupação com os clientes, bem como

uma expressiva atitude empreendedora, ainda que ao nível operacional, de resolução de problemas do dia-a-dia. Outros estudos, pelo contrário, identificaram uma ausência de planeamento formal em associação com a também inexistência de uma clara ação estratégica, em muito devido à falta de profissionalismo, conhecimento ou experiência e formação especializada dos empreendedores (Getz e Carlsen, 2000; Ioannides e Petersen, 2003).

A oferta de turismo rural é vista como um conjunto de atividades ou de negócios que, podendo ser em número elevado, são pequenos em dimensão, dispersos no território e marcados por operações algo informais e desorganizadas. São também muito diferentes entre si, o que reflete, de algum modo, a complexidade do próprio ambiente rural (Gilbert, 1989; Lane, 1994). Naturalmente, estas características constituem, em larga medida, fortes constrangimentos ao encontro indispensável entre a oferta (negócios de turismo) e a procura (turistas), sobretudo num contexto de mercados turísticos cada vez mais experientes e exigentes. O **marketing**, enquanto processo que envolve a análise de necessidades dos consumidores e o desenvolvimento de produtos que as satisfaçam, pode constituir uma abordagem benéfica para estes negócios e, tem sido amplamente sugerida como tal (Dolli e Pinfeld, 1997; Gilbert, 1989; Kastenholtz, 2003, 2005; Kastenholtz *et al.*, 2012a; Middleton e Clarke, 2001). Importa ainda salientar que os benefícios do marketing não se confinam ao negócio em particular, mas também à satisfação dos interesses dos turistas e da região como um todo (Gilbert, 1989). O marketing pode dar um contributo para o desenvolvimento do destino de uma forma equilibrada, ou dito de outra forma, sustentável (Costa, 2003; Kastenholtz, 2003; Kastenholtz *et al.*, 2012a).

Interessante será também refletir sobre aquilo que se pode designar de dimensão macro do marketing (Dolli e Pinfeld, 1997), a qual levanta consideráveis desafios à gestão. O turismo rural, para além dos constrangimentos referidos, tem ainda de ter em conta a fragilidade do produto que está a comercializar. A natureza pública de muitas das atrações turísticas em meio rural acarreta dificuldades de acesso, gestão e controlo, tendo em conta, por exemplo, as questões de preservação e conservação, ou mesmo de privacidade (Crotts, 1994). O marketing pode e deve ser visto como uma ferramenta de gestão que, ajudando a desenvolver as atividades e regiões, também protege o “produto” cuja natureza é, de facto, especial (Dolli e Pinfeld, 1997; Kastenholtz *et al.*, 2012a).

Mas será que esta é uma abordagem usada pelos empreendedores de pequenos negócios de turismo rural? Que perceção têm os gestores desses negócios da utilidade e dos benefícios do marketing? A literatura tem vindo a sugerir que os donos de negócios de turismo rural tendem a desvalorizar as questões relativas ao marketing (Ateljevic, 2007; Clarke, 1999; Hence, 2003; Mesquita, 2009). A própria natureza multifacetada do turismo rural e a complexidade dos produtos associados parece não facilitar a tarefa destes empreendedores que, perante escassos recursos (não apenas financeiros, mas humanos também), assumem uma atitude frequentemente reativa, quando não passiva, face a este domínio da gestão (Cai, 2002; Dolli e Pinfeld, 1997; Ioannides e Petersen, 2003; Pato, 2012).

O reconhecimento da necessidade de reter clientes e da utilidade dos esforços de divulgação é algo que é comum entre os empreendedores de pequenos negócios em contextos

rurais, mas as práticas não são coincidentes com essa noção que evidenciam ter. O contato pessoal e /ou direto com os clientes, bem como o esforço realizado no sentido de melhorar o relacionamento e o grau de fidelização, é muito ténue. (Ateljevic, 2007; Park *et al.*, 2014). O planeamento formal de marketing é praticamente inexistente e quando existe, o enfoque é de curto prazo (Akbaba, 2012; Ateljevic, 2007; Page *et al.*, 1999; Pato, 2012). As áreas de maior preocupação, neste domínio, são as necessidades dos clientes, a qualidade do serviço e a eficácia dos meios promocionais usados (Ateljevic, 2007). A divulgação é feita sobretudo recorrendo a publicidade, principalmente veiculada através da Internet, que funciona também como canal de distribuição (Akbaba, 2012; Page *et al.*, 1999; Thomas *et al.*, 2011). Para além dos meios digitais, muitos dos esforços promocionais neste tipo de negócios utilizam também a comunicação informal, no habitualmente designado por “passa-palavra”. Esta é uma abordagem *low-cost*, bastante interessante para os pequenos negócios de turismo rural, tendo em conta os seus orçamentos muito limitados (Ateljevic, 2007).

As **estratégias de colaboração** são apontadas como interessantes para colmatar algumas das dificuldades de marketing. As redes são uma possibilidade viável para melhorar o desempenho das pequenas empresas de turismo em múltiplas áreas da gestão, dado que o turismo é, por natureza, uma indústria em rede (Breda *et al.*, 2008; Lynch, 2000; Scott *et al.*, 2008; Thomas *et al.*, 2011; Veloso, 2009). Contudo, o carácter transversal e multidisciplinar da atividade turística torna as relações entre os diversos agentes que intervêm num determinado destino, complexas e difíceis de gerir (Buhalis, 2000). Acresce que as redes podem assumir formas muito diferenciadas, com estruturas muito heterogéneas. No limite, cada rede é uma estrutura única, criada a partir de uma história específica e em condições particulares (Breda e Pato, 2014; Gnoth e Jaeger, 2007).

Sendo consensuais os benefícios que se podem retirar das redes, quer para os negócios, quer para os próprios destinos, já não parece tão evidente o efetivo uso que é feito das mesmas nem tão pouco os seus impactos. Como referido, o turismo é uma atividade fortemente interligada e, as relações comerciais e pessoais entre as empresas e os seus gestores podem potenciar a resolução de problemas que advêm da sua reduzida dimensão, fragmentação ou dispersão geográfica. Esta situação pode ocorrer, por exemplo, ao nível da troca de conhecimentos e experiências que podem fomentar a aprendizagem inter-organizacional (Breda e Pato, 2014; Morrison *et al.*, 2004). Contudo, parece que os empreendedores não se mostram muito entusiasmados com a perspetiva de trabalho em rede, uma vez que evidenciam pouca confiança nos seus potenciais parceiros e o recurso às redes formais é muito limitado (Ioannides e Petersen, 2003; Mottiar e Laurincikova, 2009; Park e tal., 2014; Thomas *et al.*, 2011).

As redes informais, sociais e familiares e mesmo a cooperação informal, não estruturada, com outros proprietários de negócios de turismo, são as opções mais referidas, também no caso dos empreendedores estilo de vida (Bosworth e Farrell, 2011; Mottiar, 2007). Estas redes dizem respeito, sobretudo, ao marketing, à gestão da procura ou à criação de “pacotes” de oferta (Breda *et al.*, 2014; Ioannides e Petersen, 2003; Mottiar e Laurincikova, 2009). Esta situação não invalida, contudo, o reconhecimento por parte dos empreendedores de que as redes, formais e informais, são importantes e poderiam beneficiar todos (Breda *et al.*, 2014). É

também interessante notar que estas são aparentemente mais comuns e apreciadas entre os imigrantes, porventura porque estes têm menos contactos e sentem-se menos apoiados localmente (Bosworth e Farrell, 2011; Paniagua, 2002).

A utilização das **tecnologias da informação e comunicação** tem vindo a aumentar junto dos empreendedores de pequenos negócios de turismo (Akbaba, 2012; Ioannides e Petersen, 2003; Thomas *et al.*, 2011). O uso da Internet, sobretudo para fins promocionais e da relação com o cliente, é uma estratégia crescentemente utilizada, ainda que o potencial deste tipo de tecnologia esteja muito aquém de ser amplamente aproveitado. De qualquer forma, a utilização dos computadores tem vindo a contribuir para uma melhoria da eficiência das operações de gestão do dia-a-dia, como o processamento de documentos, as reservas e a comunicação com os clientes (Ioannides e Petersen, 2003).

A **qualidade dos produtos e o esforço na sua diferenciação** é uma preocupação identificada em vários estudos (Ateljevic, 2007; Ateljevic e Doorne, 2000; Page *et al.*, 1999; Park *et al.*, 2014). A qualidade dos produtos parece contribuir para a competitividade de muitos pequenos negócios e é mesmo considerada pelos empreendedores como o principal fator para conquistar vantagem competitiva.

Na realidade, a preocupação com a qualidade não é um facto novo e, apesar do interesse académico sobre o tema ser relativamente recente, desde tempos imemoriais que o ser humano se preocupa com a correta execução de produtos e serviços capazes de agradar o próprio autor e também àqueles a quem se destinam (Loureiro, 2007). Mas a qualidade é um conceito de difícil definição e grande complexidade, bem como de considerável subjetividade no modo de a perceber. No caso dos serviços, que possuem características diferentes dos produtos, nomeadamente a intangibilidade, a qualidade percebida é ainda mais difícil de avaliar, existindo frequentemente diferenças entre o que os agentes promotores dos serviços julgam que oferecem e aquilo que os clientes percecionam que é oferecido (Loureiro, 2007; Loureiro e González, 2007).

Os consumidores não avaliam apenas a qualidade do serviço em si, mas também o resultado da interação com as empresas que o fornecem, em que aspetos como a acessibilidade ou a aparência e comportamento dos empregados são importantes (Loureiro e González, 2007). A qualidade que é percecionada pelos consumidores (neste contexto, pelos turistas) é a integração da qualidade técnica (ou do resultado), da qualidade funcional (ou relacionada com o processo de produção e consumo) e da imagem da empresa prestadora do serviço (Grönroos, 1990). Os turistas, quando avaliam a qualidade do serviço, não têm apenas em conta a sua perceção dos aspetos referidos mas, também, as expectativas por eles criadas previamente. Estas expectativas podem ou não ser realistas e, desta forma, determinam o nível de qualidade percebida. Criadas com base em muitas variáveis diferentes, tais como as necessidades individuais, os comentários e sugestões de amigos e familiares, a publicidade da empresa e a sua própria experiência pessoal, as expectativas devem ser tidas em conta na avaliação da qualidade por parte dos turistas (Loureiro e González, 2007; Reichel *et al.*, 2000).

No turismo rural, a qualidade do serviço inclui aspetos como a atitude dos operadores e do seu *staff* para com os turistas, a eficiência dos sistemas de reservas, o asseio e limpeza das instalações e do mobiliário e as atitudes dos residentes (Fleischer *et al.*, 1993). Ao contrário do que acontece com unidades de alojamento de maior dimensão, onde a interação do hóspede se faz com vários intervenientes, numa variedade significativa de experiências, nos alojamentos de turismo rural, a qualidade funcional é normalmente determinada por um ou dois indivíduos (normalmente os proprietários), o que lhes confere um maior controlo sobre a qualidade, na sua dimensão funcional ou técnica (Reichel *et al.*, 2000). Esta situação não é, contudo, garante de uma “boa qualidade”, a qual pode ser ameaçada por muitos fatores. Entre estes fatores está a incapacidade de identificar as necessidades dos clientes ou comunicar eficazmente com eles ou as falhas na qualidade funcional em várias dimensões objetivas da qualidade do serviço, muitas vezes por incapacidade operacional dos empreendedores (Reichel *et al.*, 2000).

De uma forma geral, os empreendedores de turismo no espaço rural são demasiado otimistas face ao serviço que prestam, que é avaliado pelos turistas por defeito face às perceções dos primeiros (Loureiro, 2007; Loureiro e González, 2007; Reichel *et al.*, 2000). Como já foi referido, a qualidade aparece como preocupação primordial dos proprietários, mas aparentemente, não é conseguido na prática o resultado esperado, seja por incapacidade de implementar medidas, por falta de recursos ou simplesmente por desconhecimento da avaliação que é feita pelos clientes.

Uma área bastante crítica para a qualidade é o fornecimento de produtos e serviços que são necessários à prestação do serviço oferecido ou que o complementam. A decisão dos empreendedores relativamente às compras que fazem para o desenvolvimento das operações dos seus negócios parece recair, preferencialmente, em produtos e produtores locais (Bosworth e Farrell, 2011). Segundo esta perspetiva, a decisão tem na base aspetos como o custo, a acessibilidade e o “ser prático”, mais até do que uma qualidade reconhecida como superior, em todas as circunstâncias. De qualquer forma, todos reconhecem o interesse em estabelecer relações comerciais com os seus parceiros locais, seja pela compra de produtos ou serviços que podem melhorar diretamente a oferta ao cliente, seja por outro tipo de aquisições de suporte como a manutenção ou os serviços de limpeza (Bosworth e Farrell, 2011). Naturalmente, o turismo rural é um contexto particularmente sensível a esta questão, dado que se entende que os produtos locais, nomeadamente produtos gastronómicos, podem representar uma parte importante da experiência que se espera viver no destino (Sidali *et al.*, 2013).

É reconhecido que grande parte dos pequenos negócios de turismo, e particularmente em áreas rurais, empregam muito pouco pessoal, se é que empregam de todo. Muitos são negócios familiares, pelo que a mão-de-obra necessária, sobretudo em picos de atividade, vem de dentro do seio familiar, não constituindo, muitas vezes, um custo para a empresa (Getz e Carlsen, 2005; Morrison, 2002; Thomas, 2000; Thomas *et al.*, 2011). No domínio da **gestão de recursos humanos**, há empreendedores que se mostram sensíveis à formação do pessoal, no sentido de os preparar para responder às solicitações dos clientes (Park *et al.*, 2014). Contudo, é significativa a falta de competências e formação específica na área do turismo, e há inclusivamente evidências de que muitos empreendedores têm fracas expectativas face à educação dos seus funcionários,

nem sequer reconhecendo uma necessidade efetiva de formação adicional a este nível (Ioannides e Petersen, 2003). O tempo parcial que caracteriza muita da contratação em turismo, como consequência da forte sazonalidade de muitos destes negócios, a incapacidade financeira para pagar a profissionais mais qualificados ou a incapacidade de os atrair (quando muitas vezes se está perante negócios rurais em zonas remotas), são algumas das razões apontadas para esta realidade (Ateljevic, 2007; Ioannides e Petersen, 2003).

As competências técnicas são, no contexto de negócios de turismo, reconhecidas como importantes, mas os empreendedores mostram-se mais preocupados com aspetos de carácter e personalidade quando recrutam, do que com as capacidades necessárias à execução do trabalho. Valorizam qualidades como o saber estar e receber os turistas, a capacidade de comunicar empaticamente, a educação e a seriedade (Ateljevic, 2007; Szivas, 2001). Os empregados devem ter, também, a noção dos seus diferentes deveres, bem como a capacidade e disponibilidade para realizar diferentes tarefas. A polivalência é um dos requisitos que deriva, em larga medida, das dificuldades na gestão da força de trabalho nestas atividades caracterizadas, muitas vezes, por significativa sazonalidade. Assim, a flexibilidade numérica e funcional é uma estratégia aparentemente adequada e frequentemente utilizada (Ateljevic, 2007).

O **financiamento** dos pequenos negócios de turismo é, em larga medida, assegurado por fundos próprios dos empreendedores ou dos seus círculos sociais mais próximos, como a família e os amigos (Dolli e Pinfeld, 1997; Page *et al.*, 1999). A dificuldade no acesso ao financiamento, no caso do turismo rural é tida como ainda maior, se forem consideradas as características que tornam os negócios muito arriscados e pouco interessantes aos olhos dos potenciais investidores. Reduzida dimensão, localização remota que os afasta dos centros de decisão e dos serviços de apoio, sazonalidade que afeta a liquidez durante períodos que podem chegar a ser consideravelmente longos e a falta de experiência e conhecimentos de gestão da maioria dos empreendedores são alguns dos fatores que contribuem para esta dificuldade de obter financiamento externo (Dolli e Pinfeld, 1997).

O financiamento de muitos destes negócios de turismo ficou marcado, não apenas em Portugal, mas em muitos dos países europeus, pelos financiamentos públicos, nomeadamente provindos de programas estruturais da União Europeia. O turismo em espaço rural, particularmente, beneficiou destes apoios sobretudo durante a década de 1990, não podendo ser negligenciado o papel que estes fundos tiveram na construção da oferta (Bull, 1998; Leal, 2001; Nogueira, 1998). Não obstante este facto, importa refletir criticamente sobre a forma como foram aplicados os fundos em muitos dos negócios que deles beneficiaram, pois se é, genericamente, expectável que contribuam para a diversificação e inovação de produtos e serviços e para uma melhoria qualitativa da oferta, a evidência parece apontar para uma realidade diferente. Muitos dos beneficiários usam os incentivos para renovar infraestruturas ou reforçar a capacidade instalada, o que se traduz mais na manutenção do *status quo* do que em iniciativas inovadoras (Ioannides e Petersen, 2003). Outros casos ilustram situações em que o investimento realizado não foi usado para uma verdadeira dinamização da atividade turística. Estes casos contribuíram para o ceticismo que ainda hoje é comum em várias análises realizadas às virtudes deste tipo de incentivos (Cavaco, 2000; Silva, 2006a).

Relacionadas com a questão do financiamento estão algumas outras problemáticas do âmbito da gestão financeira dos pequenos negócios, nomeadamente as capacidades e competências necessárias à gestão financeira de um pequeno negócio de turismo rural. Estas são, na essência, as mesmas necessárias para qualquer outro negócio de dimensão semelhante (Dolli e Pinfeld, 1997). A importância de manter registos financeiros atualizados e de realizar uma monitorização periódica da situação financeira da empresa parece indiscutível. No entanto, muitos dos empreendedores, neste contexto, só tomam consciência da situação económica e financeira do seu negócio, no final do ano, com as demonstrações obrigatórias elaboradas pelo contabilista (Dolli e Pinfeld, 1997; Haswell e Holmes, 1989; Williams, 1987). Estes empreendedores não têm também a perceção de como importante pode ser, para a própria viabilidade da atividade, o conhecimento atempado desta informação crítica de forma a poder tomar medidas corretivas, se necessário (Williams, 1987).

As práticas de gestão e o próprio desempenho dos pequenos negócios são influenciados por muitos fatores contextuais, mas também os que se relacionam com os traços, as motivações, aspirações ou passado social dos empreendedores (Ateljevic, 2007; Morrison e Teixeira, 2002b; Reijonen, 2008). A forma como o resultado de todas essas influências pode contribuir para o desenvolvimento que se quer mais integrado e mais sustentável, permanece um desafio para académicos e profissionais. Acredita-se que os líderes dedicados a construir empresas sustentáveis estão a contribuir para a cocriação de um futuro com desenvolvimento *humano* e *sustentável* (Parrish, 2007). Se essa for a essência e o propósito fundamental de uma empresa, será então possível que o futuro permita que o ser humano não apenas sobreviva, mas prospere. Na verdade, tudo o que é criado hoje vai constituir, pelo menos em parte, o futuro de amanhã (Norgaard, 1997; Parrish, 2007).

Importa não esquecer que, quer a **sustentabilidade**, quer o desenvolvimento são conceitos centrados na dimensão humana: *“quando se fala de sustentabilidade futura, certamente referimo-nos a um futuro sustentável do planeta com seres humanos... sustentabilidade refere-se à sustentabilidade da vida humana, a qual em última instância, depende de como os seres humanos se comportam”* (Clark, 1994, p. 180).

De facto, a sustentabilidade é uma das problemáticas que muita atenção tem suscitado, pela sua indiscutível relevância e atualidade. No âmbito deste trabalho, esta questão é muito importante, por várias razões mas, porventura, duas delas sobressaem. A primeira relaciona-se com a particular fragilidade das áreas rurais, a nível ecológico, económico e sociocultural (Eusébio e Figueiredo, 2014). A outra razão, também de grande pertinência, tem a ver com o facto do desenvolvimento da atividade turística em áreas rurais depender de um conjunto complexo de interações entre pessoas, ambientes naturais e sistemas económicos. Os empreendedores estão entre essas pessoas e têm um papel particularmente ativo, através das suas atitudes, dos valores que defendem e particularmente dos comportamentos e práticas que adotam.

A ideia da empresa sustentável, que incorpora determinados princípios organizacionais e que pode efetivamente contribuir para o desenvolvimento sustentável de um sistema sócio ecológico, tem vindo a merecer ampla atenção nos mais diversos domínios do conhecimento

(Parrish, 2007). Mas, o que pode ser considerado uma “*empresa sustentável*”? A sua essência e propósito podem ajudar a chegar a uma resposta. Parrish (2007), mas também Abrams (2005) e Anderson (1998), argumentam que, na prática, se vão fazendo esforços no sentido de “desenhar” a empresa sustentável. Segundo estes autores, é a forma adotada que liga os *stakeholders* à empresa e esta ao seu ambiente externo. Essa forma tem subjacente a função e a estrutura empresarial, sendo esta última formal e informal. A estrutura formal diz respeito à propriedade e à distribuição de capital, aos mecanismos de governança, à hierarquia ou aos sistemas de tomada de decisão. A cultura e os valores organizacionais fazem parte da estrutura informal. A forma da empresa inclui também o modelo de negócio, pelo qual são operacionalizadas as estratégias através das quais a empresa se mantém viva e atinge os seus propósitos. A integração holística dos valores partilhados por todos para a sobrevivência da empresa e para a concretização do seu propósito mais abrangente é o que, porventura, criará uma empresa sustentável (Parrish, 2007).

O turismo pode contribuir para dinamizar e revitalizar as áreas rurais, através da abertura de novos mercados, da diversificação da estrutura económica local ou do aumento da exportação de produtos endógenos, para referir apenas algumas das estratégias possíveis (Eusébio e Figueiredo, 2014). Mas, para que tal aconteça, é fundamental que seja desenvolvido com base nos princípios do desenvolvimento sustentável. Este modelo de desenvolvimento é considerado, inclusivamente, uma necessidade inquestionável para a própria sobrevivência destes espaços (Lane, 1994).

O desenvolvimento sustentável, conceito popularizado a partir do final da década de 1980, foi definido, no relatório “O nosso futuro comum” das Nações Unidas (cit. por Eusébio e Figueiredo, 2014), como “o desenvolvimento que satisfaz as necessidades das gerações atuais sem comprometer a satisfação das necessidades das gerações futuras” (WECD, 1987, p.43). Mas este é um conceito complexo, multidimensional e sujeito a muitas interpretações diferentes (Choi e Sirakaya, 2005; Hopwood *et al.*, 2005). O desenvolvimento sustentável pode ser encarado como uma meta e simultaneamente como um processo, pois representa, por um lado, uma visão de futuro interessante, pelo qual vale a pena viver e, por outro lado, o processo de adaptação das atividades humanas de forma a ir construindo esse futuro que se considera interessante, qualitativamente superior (Parrish, 2007). Ainda que a dimensão económica e a dimensão ambiental tenham assumido particular relevância no estudo das questões da sustentabilidade (Choi e Sirakaya, 2005; Eusébio *et al.*, 2013), considerar apenas estas dimensões para o desenvolvimento sustentável é, atualmente, assumido como muito redutor, e entende-se por isso, necessário que sejam cumpridos critérios de sustentabilidade também a nível social, cultural, político e tecnológico (Eusébio e Figueiredo, 2014).

Os princípios do desenvolvimento sustentável que têm vindo a ser estudados e discutidos no contexto das áreas rurais, e que importa ter em mente, numa análise das estratégias adotadas ou a adotar, estão resumidos na tabela 4.2.3.

Tabela 4.2.3 – Princípios do desenvolvimento sustentável aplicado às áreas rurais

Autores / Princípios do desenvolvimento sustentável	
<i>Butler (1999);</i> <i>Eusébio et al. (2013);</i> <i>Ko (2005);</i> <i>Saarinen (2006);</i> <i>Sharpley & Telfer (2008).</i>	<ul style="list-style-type: none"> — Equidade intra e intergeracional — Holismo — Futuridade — Prevenção — Responsabilização — Cooperação e integração
<p>A preocupação com as gerações atuais e futuras; a perspectiva de que o desenvolvimento sustentável é um desafio global; o foco do desenvolvimento deve ser de longo prazo; a preservação do património e os limites de carga dos espaços; os recursos são património de todos, logo todos devem assumir a responsabilidade de os conservar; todas as partes interessadas no desenvolvimento das áreas rurais devem colaborar para a concretização de um projeto comum.</p>	

Fonte: Construído com base em Eusébio e Figueiredo (2014)

Ainda que alguns dos contributos da investigação neste domínio da sustentabilidade em áreas rurais (Kastenholz, 2004; Lee, 2013; Rodrigues, 2012; Sharpley e Telfer, 2008) apontem para o potencial catalisador do turismo, outros são muito mais céticos (Buckley, 2012; Nelson, 2010; Saarinen, 2006; Yasarata *et al.*, 2010). Na verdade, evidências existem de boas práticas que apontam para o contributo do turismo para a manutenção das atividades tradicionais (muitas delas em declínio) ou para o aumento da atratividade destas regiões para turistas, mas também para as próprias comunidades locais, ajudando a retê-las (Kastenholz *et al.*, 2013). No entanto, há também um certo desapontamento face ao papel que o turismo poderia efetivamente assumir (Eusébio e Figueiredo, 2014; Figueiredo *et al.*, 2014; Ghaderi e Henderson, 2012; Lane, 1994), considerando-se, inclusivamente, que no turismo, as práticas estão longe de se poderem considerar sustentáveis (Buckley, 2012).

Na realidade, tem vindo a ser argumentado que a principal motivação para as melhorias que vão sendo introduzidas são, sobretudo, justificadas por questões de regulamentação ao invés de mercado (Buckley, 2012). E outros consideram até, que muitos agentes turísticos usam do “chavão” da sustentabilidade para reforçar as suas bases de poder e legitimar práticas insustentáveis (Nelson, 2010; Saarinen, 2006; Yasarata *et al.*, 2010).

A ameaça global das alterações climáticas, a diminuição dos recursos naturais e as desigualdades socioeconómicas têm vindo progressivamente a pressionar empresas e indivíduos a avaliar o impacto que exercem nos ambientes natural, social e económico. O turismo é uma

atividade que depende substancialmente da beleza natural dos lugares, da sua sustentabilidade ecológica e da hospitalidade das comunidades, pelo que é um dos setores sob pressão para gerir convenientemente os seus impactos, sobretudo os negativos (Frey e George, 2010). Estes impactos, nomeadamente os ambientais e sociais, podem ser analisados, segundo a proposta de Buckley (2012), em cinco categorias ilustradas na tabela 4.2.4.

Tabela 4.2.4 – Síntese dos impactos sociais e ambientais do turismo

Categorias/Autores/Detalhes	
População	A uma escala global, o turismo pode gerar crescimento económico e crescimento da população através de movimentos migratórios, mas também há casos em que as populações locais decrescem apesar do aumento do turismo.
<i>Getz (1986); Ghali (1976); Herbelein et al. (2002); Smith (1977).</i>	Os impactos ao nível das populações são dos menos conhecidos.
Paz	As guerras e o terrorismo diminuem o turismo, pelo menos no curto prazo. Mas o turismo pode contribuir para a paz promovendo, através do conhecimento e partilha, uma maior abertura e entendimento entre culturas.
<i>Larson et al. (2011); Llorca-Vivero (2008).</i>	
Prosperidade	Em larga escala, a prosperidade aumenta o impacto ambiental. A prosperidade só melhora a sustentabilidade se potenciada por instituições sociais.
<i>Buckley (2003)</i>	Nos países desenvolvidos, o turismo contribui para o desenvolvimento urbano, aumento do consumo material e para a pressão sobre as áreas protegidas.
Poluição	O turismo contribui para o aumento da poluição atmosférica, dos oceanos e da água. A indústria turística reclama (irrealisticamente) a redução de emissões. O turismo produz impactos diretos no ar, na água, no solo; e indiretos com a produção e o transporte.
<i>Buckley e Araújo (1997); Gössling (2002); Gössling et al. (2011).</i>	Nos parques e áreas naturais há impactos adicionais, nomeadamente com os danos na vegetação e a perturbação da vida selvagem.
Proteção	As abordagens do setor privado à sustentabilidade, tais como a auto regulação, a responsabilidade social corporativa, a eco certificação, o marketing de destino e o demarketing, têm vindo a ser amplamente promovidos, mas pouco eficazes.
<i>Ayuso (2007); Buckley (2002); Budeanu (2007); Kastenholz (2004); Sheldom e Park (2011).</i>	Poucos turistas selecionam produtos por serem sustentáveis; esperam antes que uma boa gestão ambiental seja feita rotineiramente pelas empresas.

Fonte: Elaborado com base em Buckley (2012)

As políticas ambientais, as medidas de gestão, bem como a tecnologia, podem reduzir muitos dos impactos do turismo, mas o sucesso tem sido frequentemente limitado por uma implementação fraca (Buckley, 2009; Dinica, 2009; Ioannides, 1995; Logar, 2010). Um problema significativo tem a ver com a forma como se mede a sustentabilidade em turismo, pois não é claro o que incluir, nem como o registrar, para que a comparação das análises dos impactos seja possível (Buckley, 2009).

Conforme já foi referido, as mudanças do comportamento humano tendem a ser lentas e, ainda que os proprietários e gestores evidenciem uma atitude positiva perante o que se pode designar de “gestão responsável do turismo” (Frey e George, 2010), não estão a investir nem tempo, nem dinheiro com a mudança das suas práticas de gestão. Com exceção de algumas empresas pouco comuns, a indústria turística focaliza-se sobretudo em aspetos de natureza económica, sendo que a atenção dada a fatores sociais e ambientais é fortemente condicionada por questões legais e políticas e, em muito menor grau, por imperativos de marketing ou de relações públicas (Hall, 2010; Lane, 2009b; Weaver, 2009).

As práticas de gestão que melhor podem responder a segmentos de mercado mais sensíveis aos argumentos da sustentabilidade, implicam a adoção de valores como a transparência e a ética, nos diversos domínios da gestão das empresas turísticas. Os contributos para a sustentabilidade podem ser observados, não apenas na área económica, mas também nos domínios ambiental e sociocultural (Roberts e Tribe, 2008). A melhoria das relações com fornecedores e outros intermediários, a preferência por produtos locais, a publicidade clara e honesta, uma política de preços justos, a promoção da igualdade de oportunidades ao nível do emprego (privilegiando a mão-de-obra local) e a eficiência energética ou a reciclagem são alguns exemplos das práticas que podem contribuir para a sustentabilidade (Hunt *et al.*, 1989; Maignan e Ferrell, 2004; Pender e Sharpley, 2005; Roberts e Tribe, 2008).

Os empreendedores não têm, na verdade, uma má atitude face à sustentabilidade, mas enfrentam dificuldades que os impedem de implementar medidas importantes no sentido de uma gestão mais responsável a este nível. Os custos associados a mudanças operacionais, como por exemplo, a gestão de resíduos ou os processos de certificação, são alguns dos constrangimentos identificados pelos empreendedores (Frey e George, 2010).

O aumento da concorrência pode ter também um efeito negativo na adoção de medidas mais responsáveis, dado que ao aumentar a pressão concorrencial as margens de lucro tendem a descer e a capacidade financeira para investir em novas medidas, diminui (Frey e George, 2010). Já a flutuação da procura pode ser encarada como incentivadora da mudança no sentido de uma gestão mais responsável. Os negócios mais sensíveis às condições mercados e que recolhem e fazem uma análise cuidadosa dos consumidores e das suas necessidades, estão mais abertos a adotar práticas de gestão mais responsáveis (Day, 1994; Frey e George, 2010). A gestão turística responsável é, pois, orientada para o consumidor responsável.

A gestão responsável pode ser uma importante ferramenta para o setor do turismo desenvolver vantagens competitivas, diversificar a oferta e proporcionar experiências turísticas

únicas e autênticas. Esta abordagem à gestão garante transparência e equilíbrio entre objetivos de variada natureza, tais como financeiros, sociais e ambientais. Tendo em conta que o consumidor do século XXI é crescentemente crítico face à atuação das empresas e atento aos impactos que daí advêm, a gestão responsável pode constituir uma boa estratégia. De igual forma, este tipo de gestão pode ajudar a proteger a empresa de publicidade negativa, valorizando e mantendo uma boa imagem do produto, do qual depende (Frey e George, 2010; Kastenholz e Ladero, 2009). Contudo, e apesar de se registar uma tendência a favor do consumo responsável na sociedade pós-moderna (Todt e Kastenholz, 2010), não parece ainda uma postura comum ou maioritária, com impacto significativo na tomada de decisão de um grande número de turistas.

Acredita-se que o conhecimento e a consciência ambiental podem mudar os padrões de consumo no sentido de serem, progressivamente, adotados comportamentos ambientalmente mais sustentáveis (Amendah e Park, 2008; Lee e Moscardo, 2005). No entanto, variadíssimas evidências mostram que não só os turistas são largamente ignorantes face aos impactos dos seus comportamentos (Becken, 2007; Gössling *et al.*, 2006), como o seu (expectável) comportamento pró ambiental é muito ténue. Ainda que se argumente o aparecimento do “novo turista”, ambientalmente mais consciente e mais preocupado (Poon, 1994), vários estudos apontam para uma realidade diferente. Mintel (2005) por exemplo, descobriu que menos de 1% das férias marcadas no Reino Unido dão efetivamente uma prioridade real ao ambiente e que o então dito “novo turista” não difere, em opção e em uso do produto turístico, do “velho turista” (Aguilo *et al.* 2005).

4.3 Desempenho e sucesso de pequenos negócios em turismo rural

A investigação do desempenho de pequenos negócios está muito centrada no crescimento, sobretudo do crescimento avaliado na dimensão económica do mesmo, ou seja a nível do volume de vendas ou da evolução do lucro (Komppula, 2004; Marchant e Mottiar, 2011). Nesta perspetiva, os pequenos negócios em turismo apresentam desempenhos considerados pouco favoráveis, como documentados por múltiplos estudos em diferentes contextos (Ateljevic, 2007; Getz e Petersen, 2005; Hollick e Braun, 2005; Shaw e Williams, 2004, entre muitos outros). Contudo, vários outros autores apresentam diferentes olhares sobre os pequenos negócios em turismo, em particular ao nível do seu desempenho, sugerindo que a avaliação com base em crescimento económico é manifestamente redutora (Bosworth e Farrell, 2011; Claire, 2012; Komppula, 2004; Reijonen e Komppula, 2007).

Outras dimensões são consideradas de grande importância para um melhor entendimento do desempenho e do sucesso dos pequenos negócios do turismo, nomeadamente aquelas que se relacionam com a natureza do serviço e da relação estabelecida com os clientes. São sugeridas, por exemplo, medidas relacionadas com a qualidade de vida (Hall e Rusher, 2004), a qualidade do produto e serviço oferecidos (Komppula, 2004), a hospitalidade (Lynch e Tucker, 2004), a intimidade ou proximidade entre produtor e consumidor (Cederholm e Hultman, 2010;

Lashley e Morrison, 2003) e a satisfação do cliente (Reijonen e Komppula, 2007). As medidas não financeiras assumem particular relevância na avaliação do desempenho das empresas por parte dos empreendedores e na sua percepção de sucesso.

O sucesso é visto como um conceito subjetivo. Todos os empreendedores têm a sua percepção de sucesso e do que ele significa para cada um deles e esta percepção é relevante no alcance efetivo do mesmo (Reijonen e Komppula, 2007). O sucesso pode ser **entendido como a consecução dos objetivos inicialmente traçados, sendo que em pequenos negócios nem sempre estão explícitos nem mesmo racionalizados**, conforme já foi discutido neste capítulo (Greenbank, 2001; Reijonen e Komppula, 2007). Na verdade, os empreendedores definem de muitas formas diferentes o modo como avaliam os resultados que alcançam, sendo certo que o desejo de realizar algo está presente (Bolluk e Mottiar, 2014). A melhoria da qualidade de vida, conseguida por via da atividade empreendedora, é uma medida importante para proprietários de pequenos negócios, em contextos de turismo em espaço rural, mas também noutros setores (Komppula, 2004; Marcketti *et al.*, 2006; Reijonen e Komppula, 2007). Particularmente relevante no caso dos empreendedores “estilo de vida”, a qualidade de vida, traduzida por exemplo, num maior equilíbrio entre a vida familiar e o trabalho ou na possibilidade de manter atividades extra-trabalho, tem vindo a ser reportado por vários estudos (Getz e Petersen, 2005; Hall e Rusher, 2004; Lewis, 2005; Mottiar e Laurincikova, 2009; Shaw e Williams, 2004).

A autonomia e liberdade de poder realizar um trabalho que se considera interessante, com significado, que constitua até um desafio, é uma medida de sucesso relevante para os empreendedores de pequenos negócios, a qual se complementa com a qualidade da oferta que disponibilizam aos seus clientes (Ateljevic e Doorne, 2000; Glancey *et al.*, 1998; Reijonen e Komppula, 2007). O ser o seu “próprio patrão” e poder controlar a própria vida são aspetos que constituem também medidas de sucesso de grande importância para este tipo de empreendedores (Paniagua, 2002; Shaw e Williams, 2004).

No caso do empreendedorismo “estilo de vida” a dicotomia “crescer – não crescer”, muito discutida neste contexto, é criticada, uma vez que este fenómeno não pode ser explicado com base apenas neste aspeto (Hall e Rusher, 2004; Lewis, 2005, Komppula, 2004, Reijonen e Komppula, 2007). As empresas criadas com o objetivo de (também) possibilitar aos seus proprietários um determinado modo de vida, não perseguem o crescimento a qualquer custo, mas isso não significa que não tenham condições para crescer; significa sim, que o crescimento do negócio é equacionado, entre outros aspetos, em função das consequências que poderá trazer ao estilo de vida escolhido pelos empreendedores (Shaw e Williams, 2004). Ainda que o crescimento seja uma das mais comuns e tradicionais medidas de sucesso, ele tem vindo a ser relativizado e complementado por outros aspetos, neste contexto dos pequenos negócios. No caso do turismo, fatores como a satisfação do turista, o seu grau de fidelização ou a satisfação do próprio empreendedor com o seu empreendimento, têm vindo a ser crescentemente considerados como muito relevantes, nesta apreciação (Lerner e Haber, 2000; Reijonen e Komppula, 2007).

É interessante verificar que, se nalguns casos o crescimento não aparece como um dos objetivos dos empreendedores, logo não é considerado uma medida de sucesso significativa

(Komppula, 2004; Reijonen e komppula, 2007), noutros casos, existe uma clara vontade de crescer moderadamente num futuro próximo (Reijonen, 2008). Esta autora descobriu, nos estudos que realizou com pequenos negócios de turismo rural, que muitas destas empresas evidenciam, inclusivamente, sinais de crescimento gradual, quer em número de clientes, quer em vendas ou lucros. Estes empreendedores sentem-se significativamente satisfeitos com os resultados alcançados – considerando-se como tendo sucesso – mas reconhecem que existe espaço para melhorias, o que é também ilustrado por outros estudos, noutros contextos geográficos (Akbaba, 2012; Park *et al.*, 2014). Para muitos destes empreendedores, conseguir um bom desempenho económico do negócio de modo a garantir o sustento da família e uma vida confortável financeiramente, é considerado importante, mas não mais do que isso (Komppula, 2004; Reijonen, 2008; Reijonen e komppula, 2007). Por exemplo, no que respeita à contratação de empregados, estes proprietários revelaram-se muito relutantes, sendo uma das razões apontadas o receio de perder a sua liberdade e independência, com os elevados custos de contratação a serem também referidos como um dos constrangimentos (Reijonen, 2008).

No turismo rural, a orientação para o cliente é vista como um fator determinante para o desempenho e sucesso dos seus negócios (Reijonen, 2008). Também neste caso, o produto e a sua qualidade foram mencionados como aspetos relevantes. Para além destes, foram ainda identificados os preços, a acessibilidade, os recursos humanos e financeiros, como fatores de relevância e capazes de influenciar os resultados das empresas (Komppula, 2004; Reijonen, 2008). Importa ter presente, como aliás tem vindo a ser discutido e é defendido por muitos, que não é possível medir resultados neste tipo de negócios e neste setor, sem também ter em conta os aspetos internos da organização, os recursos e as infraestruturas específicos da região ou as relações externas das empresas (Shaw e Conway, 2000; Storey, 1994). Todos estes aspetos, assim como as motivações, metas e capacidades dos empreendedores terão impacto na qualidade dos produtos e serviços disponibilizados pelos pequenos negócios (Morrison e Teixeira, 2004b) e, por conseguinte, nos resultados dos mesmos.

Como se sabe, o turismo é um setor caracterizado por fracas barreiras à entrada, sejam elas financeiras, profissionais ou outras (Morrison e Teixeira, 2004a, 2004b; Peters *et al.*, 2009). Naturalmente, a tendência para aparecerem modelos de negócios familiares e de estilo de vida, não é surpreendente, ainda mais se for tido em conta que muitos destes negócios se localizam em regiões muito interessantes do ponto de vista da beleza natural e da potencial qualidade de vida que poderão proporcionar. Na realidade, esse é um desiderato nem sempre conseguido, como tem sido salientado por diversos autores (ex. Lynch, 2005 e Mottiar e Laurincikova, 2009), e como referem Morrison e Teixeira (2004b) *“indivíduos idiossincráticos que compram uma visão romantizada de estilo de vida, acabam por descobrir que é o estilo de vida que acaba por os possuir, em virtude das exigências de um trabalho 7 dias por semana, 24 horas por dia, que desafia severamente as suas capacidades de gestão e a ordem social das suas vidas”* (p.166).

Como se tem vindo a discutir, os pequenos negócios de turismo em zonas rurais enfrentam muitas condicionantes que afetam o seu desempenho e conseqüente sucesso (Akbaba, 2012; Lerner e Haber, 2000; Silva, 2012). Uma síntese das dimensões e das condicionantes do sucesso em pequenos negócios são apresentados na tabela 4.3.1.

Tabela 4.3.1 – Dimensões e condicionantes do **sucesso** em pequenos negócios

Dimensões do sucesso		Autores
Medidas financeiras	Eficiência (ROI) Rentabilidade Crescimento (vendas, nº empregados, taxa de ocupação, quota de mercado) Lucro Enriquecimento Nível de rendimento satisfatório Segurança financeira	Ateljevic e Doorne, 2000 Claire, 2012 Glancey <i>et al.</i> , 1998 Getz e Petersen, 2005 Hall e Rusher, 2004 Keen, 2004 Komppula, 2004 Kuratko <i>et al.</i> , 1997 Peters <i>et al.</i> , 2009 Reijonen, 2008 Reijonen e Komppula, 2007 Vos e Roulston, 2008
Medidas não financeiras	Autonomia, liberdade Flexibilidade Tempo livre Valores (integridade, relações humanas, sustentabilidade) Qualidade de vida Satisfação com o estilo de vida Satisfação no trabalho Satisfação empreendedora Possibilidade de equilibrar família e trabalho Qualidade do produto Satisfação e fidelização do cliente Respeito do cliente Reconhecimento e prestígio do negócio Contributo para o desenvolvimento da região	Bosworth e Farrell, 2011 Cederholm e Hultman, 2010 Claire, 2012 Glancey <i>et al.</i> , 1998 Getz e Petersen, 2005 Hall e Rusher, 2004 Keen, 2004 Komppula, 2004 Kuratko <i>et al.</i> , 1997 Lashley e Morrison, 2003 Lynch e Tucker, 2004 Reijonen, 2008 Reijonen e Komppula, 2007
Condicionantes do sucesso		
<p><u>Internas</u></p> Decisões, objetivos e estratégias empreendedoras Planeamento Inovação e qualidade do produto Recursos humanos e financeiros Relação com empregados Cultura organizacional Características do empreendedor (género, idade, geração) Educação e formação Desempenhos prévios		Claire, 2012 Komppula, 2004 Morrison, 2006 Morrison e Teixeira, 2004b Park <i>et al.</i> , 2014 Reijonen e Komppula, 2007 Reijonen, 2008 Shaw e Conway, 2000 Silva, 2012 Storey, 1994
<p><u>Externas</u></p> Setor (estrutura e concorrência) Barreiras à entrada Ambiente do negócio Infraestruturas e recursos da região Redes e oportunidades de cooperação Sorte Cultura empreendedora		

Fonte: Elaboração própria

De acordo com as ideias já discutidas nesta tese, são muitos os trabalhos que documentam testemunhos de empreendedores que dão conta de uma tarefa árdua, intensa e exigente quando se referem ao seu empreendimento. Os desafios colocam-se não só ao nível da gestão dos negócios, mas também da vida pessoal, a qual se vem a revelar, muitas vezes, substancialmente diferente da que era esperada. A tabela 4.3.2. resume alguns desses obstáculos, de acordo com a sua natureza interna ou externa.

Tabela 4.3.2 – Obstáculos ao desempenho das pequenas empresas (também de alojamento)

Internos	Proprietário – gestor	<ul style="list-style-type: none"> — Idade (pré-reforma), educação, formação e experiência limitados; — Falta de ambição e visão e proteção do estilo de vida em detrimento da expansão do negócio; — Perceção de que é um negócio “simples” de criar e gerir; — Recursos limitados para ultrapassar as dificuldades e falhas relativas a competências de gestão; — Decisão de criar o negócio baseada em fatores pessoais e familiares; — Perceção de que o desenvolvimento da empresa poderia afetar negativamente a qualidade do produto ou serviço; — Abordagem “anti negócio” típica de um “<i>hobbyist</i>”; — Mescla de objetivos pessoais e de negócio pode gerar desequilíbrios entre vida pessoal e trabalho.
	Negócio	<ul style="list-style-type: none"> — Necessidade de flexibilidade e polivalência do pessoal; — Recursos e capacidades limitados para melhorar competências próprias e dos empregados e para atrair os mais qualificados; — Envolvimento familiar pode levar a aceitar eficiência e viabilidade por defeito; — Envolvimento em atividades paralelas (outras fontes de rendimento) pode ameaçar o comprometimento com o negócio; — Estruturas organizacionais simples significam que a decisão está concentrada em um ou muito poucos indivíduos e os recursos de gestão são limitados; — Constrangimentos físicos reduzem possibilidade de expansão.
Externos	<ul style="list-style-type: none"> — Fraca posição concorrencial no setor e nos mercados; — Forte dependência de externalidades. 	

Fonte: Morrison e Teixeira (2004b).

Aceita-se que uma simples relação causal não pode explicar as interações complexas que acontecem, sendo muitos e de vários tipos os constrangimentos que afetam estes negócios, tornando-se fortes obstáculos ao seu desempenho. Alguns destes constrangimentos são auto infligidos, aceites e mantidos deliberadamente, enquanto outros fogem ao controlo dos empreendedores. De qualquer forma, é possível estabelecer algumas considerações sobre múltiplos aspetos que influenciam o desempenho e o sucesso dos pequenos negócios em turismo.

O perfil dos empreendedores de pequenos negócios de turismo determina, em grande medida, as motivações que estão no cerne da criação dos negócios, as práticas de gestão adotadas e os resultados que daí advêm (Morrison e Teixeira, 2004b; Reijonen e Komppula,

2007). Alguns empreendedores têm a percepção de que o marketing, a gestão financeira e a capacidade de lidar com pessoas são competências importantes para quem se quer estabelecer no turismo. Mas é interessante notar que o conhecimento ou a experiência prévia em atividades turísticas não são percebidos como especialmente relevantes, considerando-se que esses conhecimentos podem ser adquiridos com o próprio trabalho na empresa (Szivas, 2001). Esta visão dos empreendedores vem de encontro ao perfil identificado nos novos empreendedores em turismo, que se caracteriza por baixas qualificações e ausência de experiência em gestão e/ou turismo, pouco planejamento e níveis reduzidos de capital (Hollick e Braun, 2005; McKercher e Robbins, 1998; Mottiar e Laurincikova, 2009). Esta questão das qualificações e competências é considerada crucial para o sucesso ou insucesso dos pequenos negócios, e mesmo assumindo que são muitas as variáveis não controladas pelo empreendedor, parece certo que os mais conhecedores e mais competentes na gestão, conseguem antecipar e lidar melhor com o impacto dessas variáveis (Hood e Young, 1993; Lerner e Haber, 2000; McKercher e Robbins, 1998).

O desenvolvimento de produtos e serviços baseados na procura do mercado, assim como uma promoção ativa são aspetos de particular importância para atingir resultados financeiramente interessantes. Estes aspetos são considerados pelos empreendedores como alguns dos fatores que maior influência exercem no desempenho dos seus negócios (Park *et al.*, 2014). As práticas de gestão relacionadas com o desenvolvimento de produtos e com a sua promoção parecem exercer uma influência significativa na avaliação do desempenho do negócio, quer objetiva (vendas), quer subjetivamente (satisfação dos gestores). As atividades promocionais e um esforço significativo e continuado com o desenvolvimento do produto traduzem-se num aumento das vendas e em níveis elevados de satisfação por parte dos empreendedores (Park *et al.*, 2014).

O sucesso depende, porém, de muitas variáveis, umas relacionadas com os indivíduos, outras com as organizações e outras com o ambiente e o setor onde estas operam. Aspetos relacionados com o perfil sociodemográfico dos indivíduos, como a formação académica e experiência profissional ou as competências empreendedoras e de gestão influenciam o desempenho das suas iniciativas empreendedoras. Contudo, os resultados não dependem apenas de quem está na liderança dos negócios, mas também das características da organização, como por exemplo, dos serviços oferecidos. Fatores como a atratividade do destino, recursos e infraestruturas, assim como os mecanismos de apoio ao empreendedorismo e à gestão das empresas (ex. financiamento, consultoria) são, também, aspetos que podem condicionar o sucesso alcançado pelos empreendedores (Lerner e Haber, 2000). O sucesso depende ainda da interação complexa destas variáveis, pelo que tem sido apresentado como um conceito multidimensional, com amplas oportunidades de pesquisa (Komppula, 2004; Lerner e Haber, 2000; Reijonen e Komppula, 2007). Por esta razão e pela necessidade, salientada por diversos autores, de se aprofundar a investigação no domínio do empreendedorismo em turismo, em particular no que concerne os pequenos negócios “estilo de vida”, decidiu-se apresentar um resumo do estado da arte, que a tabela 4.3.3 sistematiza.

Tabela 4.3.3-- Resumo do estado da arte – empreendedorismo “estilo de vida” em turismo

	Contexto	Metodologia	Conceitos estudados	Principais relações e conclusões	Pequenos Negócios	PN estilo de vida	PN em turismo	PN estilo de vida em turismo
Akbaba, 2012	Pequenos negócios de turismo, na Turquia.	87 Questionários válidos, num inquérito autoadministrado na presença da investigadora.	Características dos negócios e práticas de gestão no domínio da gestão financeira, marketing e da gestão dos recursos humanos . Desempenho dos negócios e obstáculos ao bom desempenho.	Pouco planeamento formal ao nível do marketing, pouca pesquisa de mercado, descontos de preços, publicidade e internet são as estratégias mais usadas. O método de recrutamento de pessoas – maioritariamente locais – é o passa-palavra. Os obstáculos mais referidos foram os regulamentos governamentais, a instabilidade do país e as oscilações da procura de mercado.			X	
Ateljevic, 2007	Pequenos negócios de turismo na Nova Zelândia, numa região que agrega áreas rurais e urbanas.	Inquérito (N=317) via correio, complementado com 57 entrevistas de profundidade.	Uma seleção de aspetos da gestão das PME's de turismo, com especial enfoque no planeamento , no marketing e na gestão de recursos humanos .	A focalização é a gestão operacional e não a gestão de longo-prazo. A formação académica e a idade têm impacto no planeamento do negócio: indivíduos mais jovens e com cursos superiores tendem a formalizar planos de longo prazo. As atividades de marketing seguem a abordagem informal, e a preocupação vai para áreas como as necessidades dos clientes, a qualidade do serviço e a eficácia das ações promocionais. São mais valorizadas as características pessoais do que as competências técnicas, procurando-se assegurar a polivalência dos empregados. Há uma relação de compromisso entre as partes: a falta de competências e experiência no setor é compensada com a lealdade. Diferenças geográficas (urbano-rural) e diferenças entre subsetores influenciam as práticas de gestão.			X	
Ateljevic e Doorne, 2000	Empreendedores de pequenos negócios de turismo na Nova Zelândia, em contextos rurais e	Análise longitudinal, baseada em vários estudos realizados durante um período de 7 anos. Entrevista	Concetalização dos valores dos empreendedores “estilo de vida” no que respeita a sua cultura, organização das suas empresas, posição no setor e	Os indivíduos procuravam oportunidades de estilo de vida que incorporassem belas paisagens, integração nas comunidades e a possibilidade de manter atividades (hobbies) que permitissem também a criação de um				X

	urbanos.	(N=150) de profundidade, parte de um estudo etnográfico que incluiu também observação participante e <i>focus groups</i> .	orientação de mercado. Relação entre o empreendedor “estilo de vida” e o viajante independente.	negócio. Estes empreendedores escolhem limitar o crescimento das suas empresas para assegurar a manutenção do seu estilo de vida, privilegiando a qualidade em detrimento da quantidade. Com esta opção mantêm também o seu nicho de mercado, do viajante independente, que está alinhado com os seus valores e modo de atuação.				
Bolluk e Mottiar, 2014	Empreendedores sociais em pequenos negócios de turismo da África do Sul e da Irlanda	Investigação qualitativa com análise de conteúdo tendo por base dois estudos de caso realizados previamente (N=12)	Relação entre o empreendedorismo “estilo de vida” e o empreendedorismo social , procurando compreender as motivações empreendedoras dos indivíduos.	Os empreendedores sociais possuem motivações adicionais (para além dos objetivos sociais que os caracterizam) que incluem o estilo de vida, o reconhecimento público e a viabilidade financeira do seu negócio. Demonstraram ser motivados pelo desejo de realização e por interesses pessoais.			X	
Bosworth e Farrell, 2011	Pequenos negócios de turismo em contexto rural em Northumberland, Inglaterra.	18 Entrevistas biográficas, presenciais e semiestruturadas, com uma abordagem flexível que privilegiou a “história contada” do entrevistado.	Características empreendedoras dos proprietários (locais e imigrantes) de pequenos negócios de turismo em contexto rural. Redes, envolvimento na comunidade local, família, motivações e comportamentos (identificação de oportunidades e assunção de risco).	Todos os indivíduos estudados, até o menos orientado ao lucro, contribuem para a economia rural onde estão inseridos. Os contextos rurais apresentam diferentes desafios que redefinem as características empreendedoras, afastando-se da visão clássica de “orientação ou não ao lucro”. Todos os indivíduos valorizam o envolvimento na comunidade e, os imigrantes fazem não apenas um esforço maior em desenvolver as relações na comunidade, como também mantêm redes de contactos fora da localidade e tendem a introduzir novas formas de capital humano e social, que beneficia o setor e a economia local.			X	
Claire, 2012	Novos empreendedores de start-ups de 5 estados norte-americanos, em fase inicial de arranque do negócio.	187 Inquéritos em duas fases: primeira, por telefone, segunda por correio (esta última, com 154 respostas válidas).	Perfis, aspirações e percepções de sucesso dos empreendedores da geração Y . Implicações em termos de educação, economia, vida familiar e políticas públicas.	As medidas de sucesso relacionadas com o estilo de vida são as mais importantes, com as mulheres a valorizarem-nas mais do que os homens. O sucesso está relacionado com aspetos económicos (para aqueles com experiência corporativa), mas é sobretudo um conceito multifacetado para estes empreendedores, para quem as relações	X			

				humanas são muito importantes. Ética, honestidade, bem-estar pessoal são valores que prevalecem relativamente ao sucesso financeiro das empresas.				
Dawson et al., 2011	Pequenas empresas de enoturismo, geridas pelos próprios donos, em zonas rurais nos EUA (New York) e na Nova Zelândia (Central Otago).	Estudo qualitativo com entrevistas semi-estruturadas, de profundidade, realizados aos donos das empresas (N= 42) e a outros <i>stakeholders</i> (associações de turismo locais, N=5).	Explora a importância dos objetivos não económicos , de estilo de vida (pessoais e familiares) na criação de negócios de enoturismo, assim como a influência que exercem nas decisões dos donos relativamente à gestão da sazonalidade .	As motivações relacionadas com o estilo de vida influenciam a decisão de criar e também as decisões estratégicas e as ações posteriores dos empreendedores de enoturismo. As suas motivações influenciam a perceção que têm e a gestão que fazem da sazonalidade, pelo que as diferentes motivações dos agentes têm impacto na gestão do destino.			X	
Glancey et al., 1998	Pequenos negócios de serviços em Strathclyde, na Escócia.	20 Casos foram considerados, no âmbito dos quais foram realizadas entrevistas não estruturadas.	Análise do processo empreendedor, no concreto das relações entre motivações, objetivos e práticas estratégicas dos empreendedores e sua evolução no tempo.	A maioria dos empreendedores viram as suas motivações mudarem ao longo do tempo. Tal aconteceu devido a fatores externos, como mudanças no mercado, e internos, de que é exemplo a mudança das suas expectativas face ao desempenho das empresas. O crescimento passou a ser o novo objetivo para todos os empreendedores “pull”, preferencialmente crescimento interno no sentido de manter o controlo sobre as decisões estratégicas.	X			
Hall e Rusher, 2004	Pequenos negócios de alojamento (<i>Bed & Breakfast</i>) na Nova Zelândia.	175 Questionários longos (147 questões fechadas e abertas) dos quais 67 foram validados para o estudo.	Risco e estilo de vida. Como é que os empreendedores equilibram a gestão do risco que se assume no negócio com os objetivos pessoais, familiares e de estilo de vida.	Riscos e responsabilidades inerentes à gestão do negócio valem a pena tendo em conta os ganhos percebidos no seu estilo de vida. O estilo de vida emerge como um objetivo estratégico para estes operadores. Qualidade de vida e estilo de vida são aspetos importantes no momento de decidir onde localizar o negócio, assim como são medidas importantes de sucesso.				X
Komppula, 2004	Negócios de turismo rural na Finlândia	Estudo realizado em duas fases: a primeira a 178 empresas da região oriental do	Motivações de crescimento e definição de sucesso dos proprietários de negócios de turismo rural.	O crescimento é uma expectativa mais presente nos proprietários mais jovens, contudo o risco é, para todos, algo a evitar. Estes empreendedores aparentam ter uma			X	

		país, uma abordagem extensiva; na segunda fase foram realizadas 14 entrevistas temáticas de profundidade.		imagem da “dimensão ideal” dos seus negócios, aquela que não compromete o seu estilo de vida. O sucesso é medido com recurso a medidas “afetivas e subjetivas”: tempo para a família, nível razoável de rendimento, trabalho interessante, a partir de casa, em ambiente rural. Também a satisfação dos clientes e a capacidade de manter uma relação de longo prazo com eles são indicadores de sucesso.				
Lashley e Rowson, 2010	Proprietários de (pequenos) hotéis, em Blackpool Resort, Lancashire, Inglaterra.	Inquérito telefónico, com 23 questões abertas e fechadas (N= 120). Realizado no final da época alta (Setembro).	Características, experiência e motivações dos proprietários. Objetivos e ambições, reconhecimento das necessidades atuais e futuras, taxa de sobrevivência dos negócios.	As motivações principais para entrar no negócio foram o desejo de trabalhar para si próprios e cumprir o sonho de uma vida, ser proprietário de um hotel. A maioria dos inquiridos mudou para a região com o propósito de, ao comprar o hotel, mudar o seu estilo de vida, acreditando ser uma oportunidade de melhorar a qualidade de vida. Sem experiência prévia em gestão hoteleira (ou em outros setores) financiaram a compra do hotel e o negócio com fundos próprios, provenientes – em muitos casos – da venda da casa de família. Sem planos de expansão, ambicionam consolidar o negócio, manter o nível de atividade e o estilo de vida, assim como atrair os clientes “certos”.			X	
Marchant e Mottiar, 2011	Empreendedores estilo de vida que criaram pequenos negócios de surf na Irlanda	Estudo de caso com 6 empreendedores identificados com características de estilo de vida. Foram usadas entrevistas de profundidade, observação e registos fotográficos para a recolha de dados.	Perfis e motivações na criação do negócio; aspetos em comum entre estes empreendedores, relacionamento com outros empreendedores. Crescimento e visão de futuro para o negócio, eventuais mudanças nos objetivos estilo de vida iniciais .	Bons comunicadores, viajados (inspirados pelas viagens) e com qualificações superiores, têm em comum o desejo de viver na região, que constituiu a principal motivação na criação do negócio. Com o tempo, as motivações e objetivos iniciais evoluíram para motivações “menos estilo de vida” e mais “orientadas para o crescimento do negócio”, sobretudo em resultado do aumento da procura, o que evidencia a influência de fatores externos nas motivações.		X		
Marcketti	Proprietários de	Pesquisa qualitativa com recurso a estudo	Relação entre o	O empreendedorismo estilo de vida é		X		

et al., 2006	pequenos negócios nos EUA, considerados como empreendedores estilo de vida (gerem um negócio alinhado com os seus valores pessoais interesses e paixões).	de caso exploratório (N=12). Foram usados um questionário sociodemográfico e entrevistas de profundidade, semiestruturadas.	empreendedorismo estilo de vida e a qualidade de vida. O papel e o impacto deste tipo de empreendedorismo na qualidade de vida dos indivíduos , suas famílias e comunidades .	interdependente de todos os domínios da vida dos indivíduos. Os proprietários consideram que a sua qualidade de vida melhora com o negócio, assim como a qualidade de vida dos empregados, clientes e comunidade. É esse resultado que motiva a continuidade do esforço em melhorar o negócio.				
McGehee e Kim, 2004	Famílias proprietárias de quintas com atividade de agroturismo em Virgínia, EUA.	Inquérito (N=412) com duas partes: 1 = com perfil das famílias empreendedoras e 2 = motivações para o agroturismo (11 motivações numa escala Likert).	Motivações dos agricultores para a criação de negócios de agroturismo. Diferenças nas motivações tendo em conta tipos de quintas e atividade agrícola, dimensão dos negócios, duração da atividade agrícola e da atividade turística.	Entre os principais motivos para diversificar para o agroturismo estão o rendimento adicional, a utilização dos recursos disponíveis e a educação dos consumidores sobre a atividade agrícola. As diferenças nas motivações dependem das características dos negócios e das famílias (ex. dimensão das quintas e dos rendimentos por estas gerados). Estes empreendedores são motivados por aspetos económicos e sociais, os quais devem ser analisados num <i>continuum</i> .			X	
Mottiar e Laurincikova, 2009	Mulheres proprietárias de pequenos negócios de alojamento (<i>commercial homes</i>) na Irlanda	102 Questionários com questões abertas e fechadas, dos quais foram obtidas 31 respostas válidas.	Motivações na criação dos negócios, barreiras à criação dos mesmos, redes . Sucesso no cumprimento dos objetivos /motivações iniciais.	As motivações principais são melhorar o rendimento familiar e a possibilidade de cuidar dos filhos, equilibrando trabalho com as responsabilidades familiares. Na generalidade, as motivações – chave são satisfeitas, mas o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, assim como a gestão do tempo pessoal são aspetos críticos. As redes pessoais são importantes para o suporte do negócio, mas as institucionais não.			X	
Paniagua, 2002	Empreendedores neorrurais em três zonas rurais de Espanha: Girona, Guadalajara e Ciudad Real.	Estudo de caso com 44 empreendedores, imigrantes neorrurais, com os quais foram conduzidas entrevistas semi-estruturadas.	Experiência profissional prévia (em ambiente urbano) e processo de migração. Perfil sociodemográfico dos indivíduos, principais características dos novos negócios e relação com a comunidade .	Forte presença dos imigrantes em negócios de turismo, os quais apresentam como principais motivos da mudança para a região e para a criação do negócio o desejo de trabalharem por conta própria, com liberdade e de viver em ambiente rural (maior qualidade de vida), permitindo um estilo de vida diferente do que tiveram em ambiente urbano.	X			

Park <i>et al.</i> , 2014	Empreendedores de agroturismo na Coreia do Sul.	275 Unidades inquiridas com recurso a questionários enviados por e-mail, dos quais 225 foram validados para análise.	Comportamento de gestão dos donos e gestores e sua influência no desempenho dos negócios .	Os gestores estão concentrados no desenvolvimento do produto, na gestão de recursos humanos, na redução de custos e na promoção. O planeamento do negócio é o aspeto da gestão que menos ocupa os gestores. Os fatores que mais influenciam o desempenho das empresas s			X	
Reijonen e Komppula, 2007	Empreendedores de micro-negócios de artesanato e turismo rural na Finlândia.	Entrevistas semi-estruturadas no caso dos negócios de turismo rural (N=59). Questionários para os negócios de artesanato numa primeira fase (N=54) e entrevistas semi-estruturadas (N=8) na segunda fase.	Desempenho, crescimento e sucesso. Relação entre as medidas financeiras de sucesso (crescimento das vendas e em nº empregados) e as medidas pessoais, não financeiras do negócio. Efeito das medidas de sucesso no efetivo crescimento e desempenho dos negócios.	O sucesso é medido por satisfação do cliente, satisfação com o trabalho, qualidade dos produtos e nível de vida razoável. O crescimento é aceite dentro de limites e preferido em volume de negócios em detrimento do número de empregados. A idade dos empreendedores parece influenciar o desempenho dos negócios, com os empreendedores mais velhos (perto da reforma) a resistir a novos investimentos e a fazer crescer o negócio. As medidas não financeiras, influenciadas pelas motivações e objetivos dos empreendedores, influenciam o desempenho financeiro destas pequenas empresas.			X	
Shaw e Williams, 2004	Pequenos negócios de turismo, ligados ao surf, em Newquay, Cornwall, Inglaterra	Estudo de caso, com 20 questionários válidos e 6 entrevistas de profundidade realizadas a proprietários que preencheram os questionários. Precedido por uma pesquisa na Internet sobre os negócios de surf na região.	Motivações estilo de vida na criação de negócios de turismo ligados ao surf. Sistema de valores que caracterizam este “novo” grupo de empreendedores estilo de vida.	Identificação de um grupo de empreendedores mais jovens e dinâmicos, previamente consumidores, que criam os negócios para perseguir objetivos de estilo de vida, mas para quem os objetivos de rentabilização e crescimento do negócio são igualmente importantes, com evidências de planos de expansão do negócio. Além de um reconhecimento mais claro das necessidades e desejos dos clientes de surf e uma identificação com os seus interesses, não foram verificadas evidências da influência de outros valores na gestão dos negócios.				X

Tem vindo a ser sugerido que o paradigma do empreendedorismo está a mudar e que, à medida que a designada geração dos *Baby Boomers* se reforma e a nova geração (geração Y) entra no mercado de trabalho e assume responsabilidades, o sucesso organizacional passa a estar focado em dimensões como relacionamentos, integridade e estilo de vida (Claire, 2012). Novamente, a questão da categorização dos empreendedores quanto à avaliação que fazem do seu sucesso é colocada em causa. Muitos empreendedores que valorizam as medidas de estilo de vida na sua avaliação do sucesso estão também empenhados no progresso do negócio. Do mesmo modo, os que estão mais orientados para fazer crescer o seu negócio e conseguir a maximização do lucro, evidenciam também forte prioridade em aspetos como a qualidade de vida, as relações humanas ou a sustentabilidade. Nem sempre os objetivos económicos estão em conflito com os de natureza não económica (Bolluk e Mottiar, 2014; Shaw e Williams, 2004). Na verdade, tendem a complementar-se, podendo estar até na origem de formas alternativas de empreendedorismo, igualmente de sucesso (Bosworth e Farrell, 2011; Claire, 2012; Komppula, 2004; Lewis, 2005).

Uma visão integradora do empreendedorismo e do sucesso pode ser determinante para uma melhor compreensão do funcionamento dos pequenos negócios em turismo e do papel dos empreendedores por eles responsáveis, já que assunções relativamente comuns de que o seu contributo é irrelevante (porque a lente é puramente económica) podem impedir as necessárias medidas de apoio ao desenvolvimento destas iniciativas empresariais em locais que, claramente, delas precisam.

No contexto do turismo, os benefícios procurados pelos “novos” nichos de mercado de elevado potencial (entre eles o único, o autêntico, a experiência diferente, a independência, o conhecimento, as relações interpessoais) podem ser mais facilmente encontrados em ofertas de pequena escala, promovidas e geridas por empreendedores cujas motivações integram aspetos de natureza económica e não económica. Nestes empreendedores é notório o sentido de “missão” e de comunidade que, associado a valores como a sustentabilidade, caracteriza uma forma particular de estar nos negócios (Ateljevic e Doorne, 2000; Marcketti *et al.*, 2006). Este posicionamento contribui para a criação de um importante ‘capital social’, essencial à manutenção de muitas comunidades, especialmente pequenas, rurais e do interior (Bosworth e Farrell, 2011; Bridge *et al.*, 2003; Irvine e Anderson, 2004; Kastenholz *et al.*, 2013; Keen, 2004). A capacidade de interagir positivamente com a comunidade assume até, neste contexto de pequenos negócios de turismo rural, grande importância para o desempenho e sucesso destes, se for tida em conta a relevância das redes e da cooperação entre os diferentes *stakeholders* (Bosworth e Farrell, 2011; Keen, 2004). Outros argumentam ainda, que é precisamente no plano não económico que residem as mais-valias do turismo em espaço rural, tais como a manutenção de laços com a propriedade e com a terra, a preservação da gastronomia tradicional e a pluriatividade dos empreendedores (Cavaco, 2000; Silva, 2006b).

Os contributos deste tipo de empreendedores para as regiões onde se inserem não é, contudo, consensual. Alguns autores argumentam que estes indivíduos aceitam níveis sub-otimizados de lucro e conscientemente limitam o crescimento dos seus negócios, e com isso limitam também o próprio crescimento do setor, acabando por contribuir para um insuficiente

desenvolvimento do turismo na região onde se inserem (Hollick e Braun, 2005; Shaw e Williams, 1998). Na realidade, verifica-se que, em muitas circunstâncias, sobretudo as de pequenos negócios em regiões rurais, remotas ou interiorizadas, o empreendedor em turismo é um agente autónomo, sem particular interesse em participar de estratégias colaborativas e nem sequer se considera como parte do destino turístico a que pertence (Braun, 2004). A relativa facilidade com que se criam pequenos negócios em turismo conduz, em certa medida, a problemas de sobrevivência e viabilidade a prazo que muitos destes negócios enfrentam, colocando em causa as comunidades e regiões onde se inserem, muitas delas bastante dependentes das atividades ligadas ao turismo e à hotelaria (Dewhurst e Horobin, 1998).

Se é verdade que os empreendedores “estilo de vida”, com as suas opções na gestão do negócio, nem sempre contribuem para o tão desejado desenvolvimento das regiões, alguns estudos (ex. Hall e Rusher, 2004) apresentam evidências de que os objetivos de estilo de vida não estão, necessariamente, em contradição com outros de natureza económica (como o crescimento do negócio) e que, para a maioria dos empreendedores, o “estilo de vida” assume-se como um objetivo estratégico, constituindo-se como um fator decisivo para a criação e manutenção destes negócios. Estes empreendedores são também considerados importantes agentes na criação de produtos inovadores, vocacionados para segmentos de mercado exigentes, de grande valor acrescentado e que procuram ofertas diferenciadas. A rejeição consciente de uma filosofia dita de mercado pode, inclusivamente, contribuir para atrair certos nichos de mercado, cujos valores se alinham com os dos empreendedores (Ateljevic e Doorne, 2000). Uma outra perspetiva esclarece que as relações que se estabelecem entre produtores e consumidores em negócios com estas características dão origem a um conjunto de novos significados, práticas e ideais de mercado que, no caso concreto do turismo, tem subjacente uma forma de atuar mais próxima do conceito de “hospitalidade”. Este posicionamento defende-se, assenta em valores como a confiança, a intimidade e a autenticidade, presentes na interação entre produtor e consumidor e, assumem-se como valores centrais e diferenciadores da oferta comercial dos negócios de estilo de vida (Cederholm e Hultman, 2010).

A ação dos empreendedores, à semelhança do que acontece com tantos outros fenómenos, não se traduz apenas em benefícios mas também em vários impactos menos positivos. Por exemplo, ao nível da sazonalidade a ênfase tem vindo a ser colocada na gestão do destino assumindo-se que todos os *stakeholders* partilham a mesma perceção da sazonalidade (Dawson *et al.*, 2011). Na verdade, a decisão de manter a atividade em funcionamento durante uma parte do ano depende de fatores endógenos e exógenos, sendo que alguns estão relacionados com questões de estilo de vida (ex. tempo para descansar ou dedicar-se a compromissos familiares) e outros com fatores externos aos indivíduos, nomeadamente o clima ou as decisões dos colegas relativamente a esta questão (Goulding *et al.*, 2005). Os empreendedores de turismo percecionam muitas vezes este problema de forma diferente, não exatamente como um “problema”, mas como uma oportunidade para dar seguimento a um estilo de vida, tomando a atividade sazonal como um *modus operandi* interessante e desejado (Dawson *et al.*, 2011; Goulding, 2009; Goulding *et al.*, 2005). Na verdade, se estes empreendedores decidem encerrar os seus empreendimentos durante parte do ano, isto pode contribuir para a perceção de que toda a região “está fechada”, traduzindo-se num grande desafio para a gestão do

destino, inviabilizando, por exemplo, as iniciativas colaborativas que parecem constituir boas estratégias para minimizar os problemas da sazonalidade (Dawson *et al.*, 2011).

No domínio económico, a maioria destes negócios apresenta indicadores de fraca relevância (por exemplo, criação de emprego, crescimento e volume de negócio), mas importa salientar que muitos pequenos negócios somam contributos importantes, mesmo do ponto de vista puramente económico. O empreendedor “estilo de vida” parece apontar para níveis superiores de satisfação, sendo que pessoas mais felizes evidenciam um elevado nível de utilidade, a medida económica para o bem-estar (Geldereren, 2007). O empreendedorismo “estilo de vida” pode, também, contribuir para diversificar a atividade económica, aspeto que se considera estar positivamente ligado ao retorno económico (Aldrich, 1992). Pode ainda contribuir para promover a atividade económica em locais que, de outra forma não conseguiriam atrair investimento, como acontece com o caso do turismo no espaço rural (Geldereren, 2007; Lane, 2014). Na verdade, o próprio conceito de turismo rural tem, na sua essência, vários aspetos comuns a esta visão dos negócios associada aos empreendedores “estilo de vida”, nomeadamente os negócios em pequena escala, a paixão pela atividade e pelo contexto (localização) e um sentido de missão e comprometimento com a comunidade (Keen, 2004; Komppula, 2004; Lane, 1994, 2014).

A questão da sustentabilidade é particularmente relevante quando estão em análise potenciais contributos da iniciativa empreendedora, sobretudo em regiões rurais. Muitas vezes, a sustentabilidade aparece associada às motivações que estão na base da criação dos negócios, sendo que para alguns empreendedores uma das motivações principais é contribuir, através de um negócio rentável, para a sustentabilidade de uma determinada comunidade ou região (Parrish, 2010). Acreditam, ao contrário daqueles cujos objetivos são essencialmente económicos, que a sustentabilidade pode ser um caminho para atingir resultados económicos positivos. As suas organizações são vistas como processos que visam assegurar (entre outros princípios) a perpetuação de recursos, a gestão de qualidade e uma contribuição válida para a sociedade que os acolhe. Assim, além de assumirem a sustentabilidade como objetivo principal, evidenciam também práticas que contribuem para cumprir esse objetivo sem comprometer a viabilidade e rentabilidade do negócio (Hall *et al.*, 2010; Parrish, 2010).

Bosworth e Farrell (2011) encontraram evidências, no seu estudo junto de empreendedores de pequenos negócios de turismo rural, que mesmo os indivíduos menos orientados para o lucro contribuem para a economia local. É defendido que o contexto particular do rural e dos negócios de turismo que aí existem redefinem as “características empreendedoras” tradicionais, devendo ser consideradas dimensões como o envolvimento na comunidade e as redes de cooperação (locais e externas) no estudo e compreensão do empreendedor em turismo. É, inclusivamente, sugerida uma nova definição de empreendedorismo, neste contexto particular: “o investimento estratégico de todas as formas de capital, humano, social ou financeiro, para o desenvolvimento de um negócio com objetivos previamente fixados” (Bosworth e Farrell, 2011:1491).

Conclusão

Nesta secção do trabalho refletiu-se sobre os pequenos negócios, em particular no setor do turismo. Abordou-se também o que pode ser entendido por “pequena empresa”, assim como, o que deve ser equacionado numa eventual definição e os múltiplos olhares sobre o assunto e mereceram atenção algumas das muitas particularidades que caracterizam os pequenos negócios de turismo, em especial aqueles que se localizam em zonas rurais. Neste contexto do rural, exploraram-se as dinâmicas que estão inerentes às práticas de gestão adotadas pelos empreendedores, que são também proprietários e, frequentemente, os únicos gestores dos seus negócios. A intenção foi olhar para o que fazem, como fazem, que dificuldades enfrentam e com que apoios contam. Por fim, considerou-se a problemática dos resultados obtidos, os desempenhos conseguidos e o sucesso dos seus empreendimentos.

Os pequenos negócios de turismo são frequentemente negócios familiares, nos quais os interesses pessoais e familiares se misturam com os do negócio, sendo a expansão deste sempre equacionada em função da família, da sua estabilidade e bem-estar. Se a natureza familiar destes negócios pode constituir um entrave à dita “gestão profissional” e “orientação empreendedora”, importa não esquecer que a família assume muitas vezes um papel determinante nestes negócios. Pilar fundamental e suporte indispensável na criação e gestão dos negócios, enquanto fonte de financiamento privilegiada, mão-de-obra disponível e a custo competitivo ou, simplesmente, como suporte psicológico e de aconselhamento do empreendedor. Particularmente relevante no turismo, e em ofertas de pequena escala ou nicho, como é frequentemente o caso dos negócios em espaço rural, a família pode tornar-se parte da atração turística e constituir na história e tradição que carrega, no ambiente que recria, uma “marca poderosa”, passível de se transformar em vantagem competitiva. Estes negócios, nomeadamente de alojamento, estão frequentemente situados em casas de campo localizadas em ambientes nostálgicos, que apelam a uma imagem idílica do rural que é muito valorizada pelo turista “alternativo”, pelo que a família se constitui como um elemento decisivo neste produto turístico.

A gestão dos pequenos negócios de turismo é considerada como pouco profissional, informal e sem orientação ou planeamento de longo prazo. Com a tomada de decisão concentrada em um ou dois indivíduos apenas (frequentemente casais, os designados “copreneurs”), o enfoque é colocado na gestão operacional do dia-a-dia, com os empreendedores a acumularem uma diversidade muito grande de tarefas, que se traduz em longas jornadas de trabalho e múltiplas responsabilidades. As fontes de financiamento são, essencialmente, informais (próprias, familiares ou de amigos), o acesso ao capital é limitado e, em muitos casos, existe relutância em aceder a fontes externas.

Ao nível da gestão da oferta, os empreendedores são muito otimistas relativamente ao serviço que prestam e muito preocupados com a qualidade (sobretudo funcional). Estes empreendedores enfrentam dificuldades na gestão e na melhoria efetiva das suas práticas e

revelam, muitas vezes, também no caso do turismo em espaço rural, desconhecimento face à avaliação que os seus clientes fazem da oferta que disponibilizam. O reconhecimento da necessidade de reter clientes e da utilidade dos esforços de promoção é comum entre os empreendedores, mas as suas práticas não são coincidentes com essa noção. Recursos escassos, desconhecimento ou incapacidade de implementar medidas e ainda fracos níveis de cooperação, impedem que os pequenos negócios de turismo, em particular nas zonas rurais, tirem o máximo partido das técnicas de marketing. No que concerne à gestão de pessoas, no caso dos negócios que empregam mão-de-obra fora da família, as dificuldades em atrair *staff* qualificado e os desafios que a sazonalidade impõe, são características marcantes. A flexibilidade numérica e funcional é uma estratégia frequentemente usada para ultrapassar estes constrangimentos.

Os princípios da sustentabilidade são particularmente relevantes no caso dos negócios de turismo localizados em regiões vulneráveis, como é o caso das áreas rurais. No entanto, a ação que pode ser levada a cabo pelos empreendedores, através da filosofia com que operam os seus negócios parece ficar muito aquém do desejado. Contudo, as mudanças vão acontecendo, sobretudo no caso em que os empreendedores assumem um estilo de vida mais sustentável como uma das razões para a sua opção pelo negócio em turismo rural, deixando espaço a uma corrente mais otimista.

Para uma avaliação do desempenho e sucesso destes negócios é relativamente consensual que a lente económica e financeira é manifestamente redutora. São sugeridas medidas de qualidade de vida, de hospitalidade, de intimidade e de satisfação do cliente, bem como de contributo para um desenvolvimento rural sustentável. Com esta perspetiva holística, os pequenos negócios de turismo beneficiam de uma análise mais positiva face ao seu desempenho. Sendo o sucesso também um conceito subjetivo, não é estranho que muitos destes empreendedores considerem que têm negócios de sucesso, ainda que os indicadores mais económicos e de natureza quantitativa sejam fracos.

Do muito que se tem investigado sobre a natureza da gestão dos pequenos negócios em turismo, parece que são significativos os contributos sobre o que é importante acautelar e melhorar, tendo em conta as características destes negócios. É pois possível tirar algumas ilações sobre o que, em parte, condiciona determinadas práticas de gestão e, conseqüentemente níveis de desempenho, bem como constrangimentos existentes que podem dificultar o seu alcance. Contudo, não se identificou nenhum estudo que, de modo holístico e sistemático, analisasse um conjunto de fatores condicionantes externos e internos dos pequenos negócios em turismo criados por empreendedores estilo de vida e os relacionasse com as motivações, as práticas de gestão e os resultados obtidos por estes empreendedores. Esta análise é aqui proposta para o subsector particular do turismo rural, devido à sua especificidade anteriormente referida.

O capítulo cinco apresenta os objetivos, o modelo e a metodologia utilizada no trabalho empírico realizado, contribuindo para uma melhor compreensão das relações e dinâmicas até agora debatidas.



Parte II

**Empreendedores “estilo de vida”
em turismo no espaço rural:
estudo de caso no Alto Alentejo**

Capítulo 5

Objetivos e metodologia do estudo empírico

Objetivos e conteúdo

A questão de partida desta investigação ou como colocam Quivy e Campenhoudt (1998:31) “um primeiro fio condutor”, neste caso a curiosidade sobre os empreendedores que promovem e gerem negócios motivados em grande medida por aspirações ditas de “estilo de vida”, impõe um estudo de caso concreto, devidamente identificado e contextualizado.

Um breve enquadramento aos objetivos e modelo de investigação é apresentado, neste capítulo, no sentido de esclarecer sobre a opção tomada relativamente à orientação do estudo empírico. Os caminhos por explorar e sugestões para investigação futura revelados pela literatura foram, naturalmente, considerados na formulação dos objetivos da tese.

Após uma revisão da literatura e conseqüente reflexão sobre os construtos centrais e as suas dimensões, entendidas como relevantes para a compreensão do fenómeno em estudo, importa agora clarificá-los e relacioná-los, integrando-os num modelo que visa atingir um conjunto de objetivos num determinado campo teórico. Este modelo permitirá não só acompanhar a linha argumentativa principal desta investigação, mas também fundamentar as opções metodológicas tomadas. A discussão sobre os construtos e suas dimensões pretende elucidar sobre as relações entre eles, as dinâmicas inerentes e os pressupostos dos quais se parte para o trabalho de campo. Decorrentes da questão de partida, surgem os objetivos ou questões de estudo, os quais são apresentados em detalhe neste capítulo.

Prossegue-se com a fundamentação das opções metodológicas tomadas, enquadrando-as quer num quadro metodológico mais abrangente, quer no âmbito específico desta investigação. Considera-se que o valor dos diferentes métodos e técnicas não está na essência dos mesmos, mas sim na sua adequabilidade aos propósitos e questões de uma investigação concreta (Decrop, 1999; Quivy e Campenhoudt, 1998). Posto isto, não se pretende analisar, nem tão pouco argumentar sobre a validade dos diferentes paradigmas e estratégias metodológicas, defendidos pelas diferentes escolas ou autores, mas simplesmente refletir sobre eles e sobre a sua adequabilidade no presente estudo. Importa apresentar, ainda que de forma breve, um resumo dos diferentes paradigmas do conhecimento científico, uma vez que são estes que orientam o investigador na sua ação e, conseqüentemente, na escolha dos métodos e técnicas a usar na investigação (Guba e Lincoln, 2005; Thomas, 2004). Também se afigura como pertinente a reflexão sobre os métodos mais usados nas ciências sociais e, em particular, na investigação em turismo. O resumo do estado da arte neste domínio será complementado com uma discussão sobre a evolução verificada, os argumentos sobre virtudes e limitações das principais abordagens metodológicas e algumas das tendências futuras a este nível.

As opções metodológicas tomadas, sua justificação e enquadramento, bem como a pertinência face aos objetivos da investigação, são então apresentadas. São feitas algumas considerações sobre o estudo de caso, elucidando sobre as principais razões da escolha dos casos concretos. O processo de investigação é um longo percurso ao longo do qual várias decisões vão sendo tomadas, pelo que o seu planeamento rigoroso é fundamental. O plano do estudo de caso apresenta uma descrição deste processo (Thomas 2004; Yin, 2010).

5.1 Objetivos gerais e específicos

O impacto económico e social do empreendedorismo é amplamente reconhecido, nomeadamente ao nível dos pequenos negócios que representam a maioria das empresas turísticas, não apenas nos países europeus, cujo tecido empresarial é marcadamente constituído por PME, mas um pouco por todo o mundo (Reijonen e Komppula, 2007). Responsáveis por uma parte significativa da criação de riqueza, entre outros impactos económicos e sociais de relevância, os empreendedores têm merecido atenção crescente por parte dos estudiosos, também no setor do turismo, em particular no que diz respeito à sua propensão para o crescimento, inovação, desempenho e sucesso (Ateljevic e Doorne, 2000; Bosworth e Farrell, 2011; Glancey *et al.*, 1998; Komppula, 2004; Morrison *et al.*, 2003; Morrison, 2006; Reijonen e Komppula, 2007).

O turismo é uma atividade indissociável do lugar, de um contexto geográfico, social, económico e cultural, pelo que neste estudo se procurou restringir, tanto quanto possível, a variabilidade de contexto. Assim, o estudo terá lugar numa região do interior do país – o Alto Alentejo – região de características eminentemente rurais, descrita em maior pormenor no capítulo 6, e num subsetor do turismo, aqui designado como empreendimentos de turismo no espaço rural. Esta opção reflete a preocupação de partir de uma base relativamente comum aos empreendedores para uma compreensão mais profunda de casos de empreendedorismo contextualizados, não apenas no que diz respeito ao seu contexto ambiental mais macro (geográfico, socioeconómico e cultural), mas também ao nível do setor e subsetor de atividade. Esta é uma questão de grande relevância, uma vez que o processo empreendedor sofre influências de múltiplas variáveis externas, pelo que considerar a especificidade do produto e contexto turísticos em que os empreendedores se movem, é fundamental (Getz e Petersen, 2005; Glancey *et al.*, 1998; Morrison, 2006; Reijonen e Komppula, 2007).

Uma abordagem holística e integradora do fenómeno do empreendedorismo parece ser particularmente adequada no caso dos pequenos negócios em turismo, e em particular no turismo em espaço rural. Esta abordagem multidimensional inclui, entre outros aspetos, as motivações, os objetivos e os comportamentos dos empreendedores (Bosworth e Farrell, 2011; Carlsen *et al.*, 2008). Como já foi referido, a criação dos negócios, a sua dimensão e estrutura, a forma como são geridos, o seu desempenho e sucesso são também aspetos que suscitam um interesse crescente, quer na academia, quer em contextos profissionais (Claire, 2012; Morrison, 2006; Reijonen e Komppula, 2007). Contudo, os estudos que têm vindo a ser realizados são escassos e fragmentados (Ateljevic, 2007; Ioannides e Petersen, 2003; Shaw e Williams, 1998).

O empreendedor de um negócio de turismo no espaço rural, tal como acontece com outros contextos dos pequenos negócios em turismo, pode ser motivado por uma ampla diversidade de aspetos, podendo inclusivamente ser orientado por objetivos de “estilo de vida” na criação do negócio, usando-o até como estratégia para conseguir um determinado estilo de

vida (Ateljevic e Doorne, 2000; Bosworth e Farrell, 2011; Carlsen *et al.*, 2008; Getz e Carlsen, 2005; Hall e Rusher, 2004; Komppula, 2004; Lewis, 2005; Morrison, 2006; Peters *et al.*, 2009; Shaw e Williams, 2004). No entanto, sobre os seus comportamentos e práticas da gestão do negócio pouco se sabe. Os contributos que se conhecem, no turismo em geral, no turismo em espaço rural e nos pequenos negócios familiares de turismo são parciais, incidindo em um ou poucos aspetos da gestão das empresas e dos seus resultados (Akbaba, 2012; Ateljevic, 2007; Getz e Carlsen, 2005; Lynch, 2000, 2005; Lynch *et al.*, 2009; Page *et al.*, 1999; Park *et al.*, 2014; Szivas, 2001). Considerando os empreendedores “estilo de vida”, são ainda mais raros os estudos que se debruçam sobre as práticas de gestão adotadas e sobre os resultados que delas resultam (Bosworth e Farrell, 2011; Marchant e Mottiar, 2011; Mottiar, 2007). Alguns autores estudaram o desempenho e o sucesso dos pequenos negócios de turismo, nalguns casos em contexto rural, e a forma como os resultados estão relacionados com as motivações dos empreendedores, muitas destas motivações identificadas como sendo de “estilo de vida” (Peters *et al.*, 2009; Reijonen, 2008; Reijonen e Komppula, 2007). No entanto, são estudos que adotam a perspetiva económica na sua análise (Peters *et al.*, 2009) ou que consideram nas suas análises as motivações e não os comportamentos ou práticas dos empreendedores (Reijonen, 2008; Reijonen e Komppula, 2007).

Nas motivações, ainda que mais estudadas, o foco recai fundamentalmente sobre as motivações iniciais. A forma como evoluem estas motivações no tempo e como influenciam as práticas de gestão não é clara. Sabe-se também que os perfis dos empreendedores têm influência nas opções tomadas pelos indivíduos, mas saber **como** influenciam as escolhas carece ainda de amplo esforço de pesquisa (Ateljevic, 2007; Park *et al.*, 2014; Thomas *et al.*, 2011), o que também é verdade no que aos respetivos resultados (económicos e não só) diz respeito.

Em Portugal, a investigação sobre empreendedorismo em turismo rural é bastante escassa, com alguns notáveis exemplos que começam a construir caminho nesta área. A maioria dos estudos caracteriza os empreendedores e seus negócios, traçando perfis e analisando, nalguns casos, as motivações na base da criação das empresas (Pato, 2012; Pato *et al.*, 2014; Ribeiro, 2001, 2003a; Silva, 2009; Silva *et al.*, 2003). Os estudos que se debruçam sobre a atuação dos empreendedores de turismo em contextos rurais (em várias regiões do país) focalizam-se em aspetos específicos da gestão, como as redes, a qualidade, o marketing e a promoção e o papel das relações sociais na gestão destes negócios (Dinis, 2011; Loureiro, 2007; Pato, 2012; Pato *et al.*, 2014; Silva, 2009; Silva, 2012). Não se conhecem estudos que analisem, com alguma profundidade, a atuação dos empreendedores ao nível das diferentes áreas da gestão e, nem tão pouco, estudos que se tenham debruçado, de forma sistemática e compreensível, sobre o fenómeno do empreendedorismo “estilo de vida”, neste contexto do turismo em espaço rural.

Neste sentido, e dada a grande complexidade do fenómeno, bem como a importância do setor do turismo para a sustentabilidade das regiões e qualidade de vida das populações, sobretudo em meio rural, o papel do empreendedor, entendido aqui na perspetiva do promotor e gestor de um negócio, afigura-se de vital importância. Assim, uma questão fundamental preside a esta investigação:

É possível identificar empreendedores “estilo de vida” entre os proprietários dos empreendimentos de alojamento turístico no espaço rural?

Como se diferenciam de outros empreendedores ao nível da sua atuação e resultados?

Espera-se, partindo do **empreendedor como unidade de análise**, que este trabalho possa contribuir para um melhor entendimento das **motivações** que estão na base da criação de negócios de turismo em contexto rural, bem como da sua evolução no tempo. O estudo dos **comportamentos e práticas de gestão** do negócio permitirá compreender como atuam e em que aspetos os empreendedores “estilo de vida” se diferenciam dos restantes. O estudo possibilitará também o entendimento de como se relacionam o **perfil**, as **motivações** e, as **práticas de gestão dos empreendedores** com o **sucesso do negócio**, neste contexto particular.

A **questão base de investigação** sugere um conjunto de **questões específicas** que estão relacionadas com diferentes particularidades do fenómeno a estudar:

- Qual o **perfil (ou perfis) do empreendedor** de turismo no espaço rural?
- Quais as **motivações iniciais** dos empreendedores na criação do seu negócio?
- Como evoluíram essas **motivações iniciais**?
- Como atuam os empreendedores ao nível das **práticas de gestão** do seu negócio?
- Em que medida se relacionam as **motivações, particularmente as que se podem considerar “estilo de vida”, com os comportamentos** dos empreendedores, nomeadamente, com as práticas de gestão?
- Como evoluíram **os comportamentos** identificados, sobretudo os que se relacionam com a **gestão do negócio**?
- Em que medida os **comportamentos adotados contribuíram** para o **desempenho** dos negócios e para gerar impactos na envolvente onde se situam?
- Como é entendido o **sucesso** por parte destes empreendedores?
- Em que medida as **perceções de sucesso** dos empreendedores afetam as suas **motivações e práticas de gestão**?

Os objetivos implícitos nestas questões de investigação remetem para a intenção de compreender, com alguma profundidade, os empreendedores dos empreendimentos de turismo em espaço rural. Três grandes construtos estão em análise: motivações, práticas de gestão e sucesso. Antecede o seu estudo e discussão, uma caracterização do perfil destes

empreendedores. Este perfil, essencialmente de natureza sociodemográfica, pretende também incluir informação ao nível das crenças e valores que orientam as suas escolhas e opções de vida, permitindo, por esta via, um melhor conhecimento sobre quem são estes homens e mulheres.

A motivação que os levou a criar um negócio neste setor e a localizá-lo na região em causa, mas também a forma como evoluíram essas motivações permitirá compreender porque se mantêm estes empreendedores na atividade e como se sentem relativamente a isso. Procuram-se eventuais mudanças na motivação inicial, mudanças que podem, de alguma forma, condicionar os comportamentos de gestão e a dinâmica dos negócios, inclusivamente os seus resultados.

Compreender as práticas de gestão que os empreendedores adotam e porquê, como as entendem e avaliam, constitui um dos principais enfoques desta investigação. Procuram-se identificar essas práticas nas principais áreas funcionais da empresa, questionar e observar como atuam os empreendedores em cada uma delas, bem como, perceber se, ao longo do ciclo de vida do negócio, houve alterações na forma como estes são geridos.

Relativamente ao sucesso, terceiro construto em análise, espera-se compreender de que forma estes empreendedores entendem “sucesso” e como o avaliam no seu negócio e na sua vida. O objetivo passa por tentar perceber até que ponto estão satisfeitos com o negócio, como avaliam o seu desempenho, se o consideram de sucesso e porquê, também em função das motivações iniciais (mais ou menos associadas ao “estilo de vida”) e das práticas de gestão adotadas. Esta investigação adota uma abordagem global e multifacetada do construto, considerando que o sucesso pode ser entendido e analisado sob múltiplas perspetivas, e não apenas sob a lente económica e financeira. Procura-se compreender a que está associado o sucesso para estes empreendedores e como o negócio pode contribuir para os múltiplos “sucessos” dos vários *stakeholders*.

Por fim, pretende-se compreender em que medida a diferença entre diversos perfis e motivações pode influenciar a atuação dos empreendedores e, desta forma, também o desempenho e sucesso dos seus negócios, focando-se particularmente a comparação entre empreendedores “estilo de vida” e restantes.

5.2 O modelo de investigação, construtos e dimensões, dinâmicas e relações

O modelo de investigação considerado nesta tese (figura 5.2.1) ilustra a lógica do raciocínio que sustenta todo o estudo empírico. A revisão da literatura permitiu situar este trabalho face a quadros conceituais reconhecidos e beneficiar dos seus múltiplos contributos teóricos para a construção do modelo. A compreensão da atuação dos empreendedores de pequenos negócios de alojamento turístico em meio rural afigura-se escassa e fragmentada, sendo o fenómeno do designado empreendedorismo “estilo de vida” no âmbito do turismo em meio rural ainda menos compreendido, pelo que se entendeu relevante direcionar o estudo nesse sentido.

Detalhes sobre os construtos considerados mais relevantes com base no quadro teórico existente nesta área de investigação, bem como as principais dimensões associadas a cada um deles e a forma como se sugere serem relacionados são explicados na sequência da ilustração do modelo. São também apresentadas as referências teóricas principais consideradas na revisão da literatura, para cada um dos construtos que serviram de base à elaboração do modelo e também à construção dos instrumentos de recolha de dados, utilizados no estudo empírico.

A intenção é mostrar a dinâmica existente entre o perfil, as motivações e as práticas de gestão dos empreendedores, bem como, o entendimento que fazem do sucesso (eventualmente) alcançado e de que forma esse sucesso condiciona os restantes construtos, ao longo do percurso do negócio, concretamente as motivações e práticas de gestão adotadas pelos empreendedores.

Assim, o modelo pretende representar os diferentes construtos que se consideram num sistema de relações e dinâmicas que se tentarão verificar empiricamente. Espera-se que as limitações decorrentes da complexidade do fenómeno e da multiplicidade de variáveis que o condicionam não impeça de dar um contributo, mesmo que modesto, para o enriquecimento do conhecimento do empreendedorismo dos pequenos negócios de alojamento turístico em meio rural.

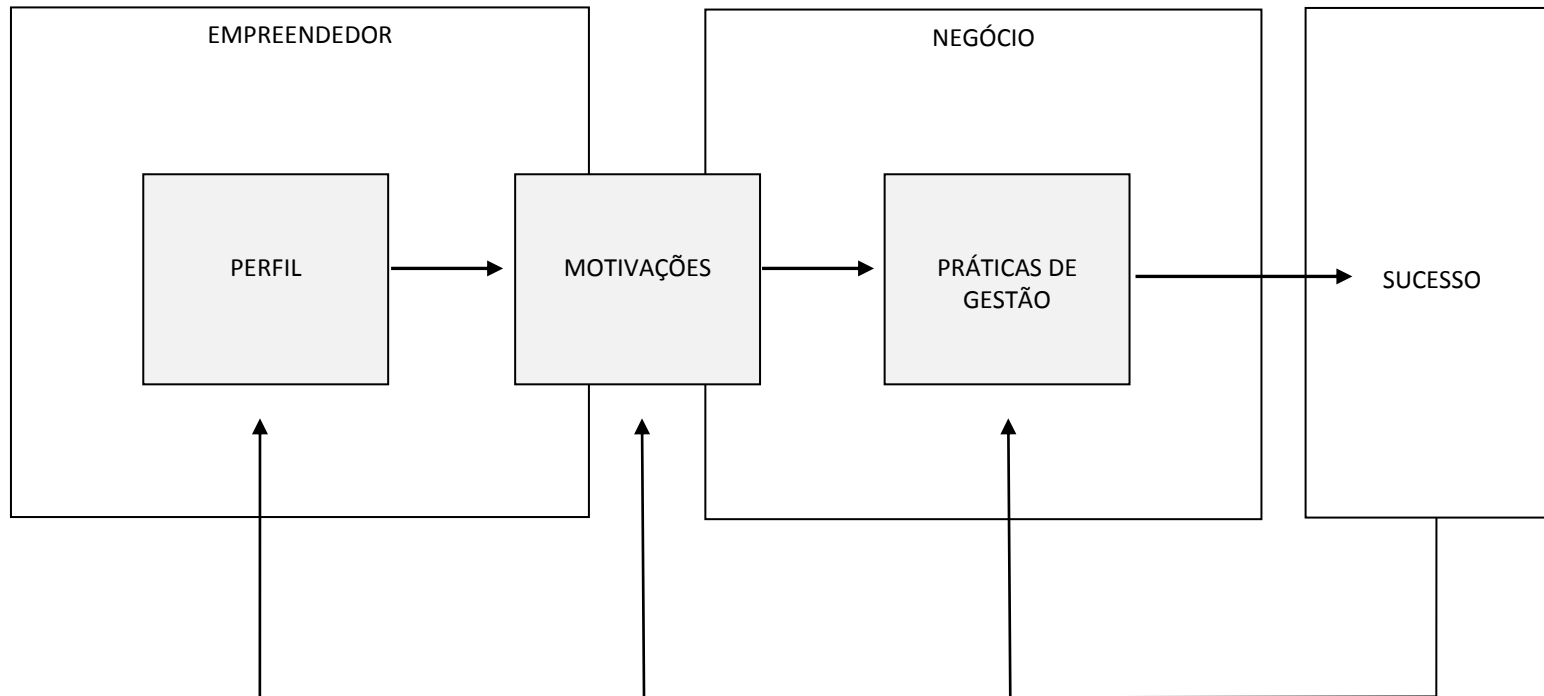


Figura 5.2.1 – Modelo de investigação

Os argumentos que têm vindo a ser expostos mostram que o processo empreendedor não pode ser entendido a partir de apenas uma ou outra dimensão (Beaver, 2002; Glancey *et al.*, 1998; Morrison, 2006), nem o empreendedor, em contextos de micro e pequenos negócios, pode ser isolado do seu empreendimento (Hill, 2001; Kuratko *et al.*, 1997). Este é um aspeto particularmente relevante neste estudo, uma vez que constitui o pressuposto de base. Procura-se compreender o “Homem” acreditando que, dessa forma, se poderá também entender melhor o negócio, uma vez que os valores, preferências, experiência e conhecimento do empreendedor explicam o investimento no negócio, contagiam-no e dão origem aos valores e cultura da própria empresa (McCartan-Quinn e Carson, 2003). Tomando como válida esta ideia, não parece estranho que, perfil, motivações e comportamentos do empreendedor tenham um impacto significativo no sucesso (ou insucesso) do negócio.

O proprietário, coproprietário e gestor de um empreendimento de turismo rural na região do Alto Alentejo, aqui designado de “empreendedor”, é a unidade a partir da qual todas as dimensões do estudo serão analisadas, sendo tomada como válida a sua perceção sobre cada uma delas. Tal não significa, naturalmente, que esta seja a única fonte de informação considerada, uma vez que o requisito da triangulação no estudo de caso (Patton, 2002; Stake, 2007; Yin, 2010) impõe considerar múltiplas visões sobre o fenómeno.

O modelo que orienta esta investigação coloca em evidência o perfil, as motivações e os comportamentos dos empreendedores na criação e gestão dos seus negócios, pressupondo que todas as dimensões influenciam o sucesso do empreendedor e do empreendimento. Naturalmente que o perfil sociodemográfico do empreendedor, mas também a sua personalidade, crenças, valores e gostos pessoais influenciam a sua motivação empreendedora e a forma como gere o negócio entretanto criado. De forma semelhante as motivações e práticas adotadas na gestão vão determinar, em grande medida, os resultados alcançados. A complexidade das relações e a dinâmica que se gera não é unilateral, uma vez que o sucesso alcançado (ou não) e sobretudo a perceção dele por parte do empreendedor tende a influenciar as práticas de gestão adotadas, as motivações e mesmo parte do seu perfil (Bosworth e Farrell, 2011; Carsrud e Brännback, 2001; Elfving, 2008; Glancey *et al.*, 1998). A consciência de que muitas outras variáveis (nomeadamente externas, relacionadas com os diversos contextos em que empreendedor e o empreendimento se enquadram) são de grande importância para um bom desempenho e sucesso dos negócios, não é, só por si, dissuasora do objetivo de estudar esta relação dinâmica e muito complexa.

O **perfil** é a primeira dimensão a ser explorada, dado que parece indiscutível que variáveis como idade, género, formação e experiência, assim como a estrutura familiar influenciam as motivações e opções tomadas pelos empreendedores (Getz e Carlsen, 2005; Paniagua, 2002; Reijonen e Komppula, 2007). Na realidade, esta dimensão da família é particularmente relevante no contexto do turismo em espaço rural, em particular nos negócios de alojamento. Muitos dos empreendimentos constituem empresas familiares, onde a gestão é partilhada pelo casal, e em alguns casos pelos filhos, sendo que a casa é, nalguns casos, a habitação permanente da família (Getz e Carlsen, 2005; Kastenholtz e Sparrer, 2009; Lashley e

Rowson, 2010; Lynch *et al.*, 2009). Ainda considerando as motivações ditas de “estilo de vida”, quer na escolha do tipo de negócio, quer na sua localização, razões de ordem familiar, de que é exemplo “mais tempo para a família” estão normalmente presentes (Getz e Carlsen, 2005; Hall e Rusher, 2004).

As crenças e os valores condicionam, também, os modos de vida, a atividade exercida e a forma como é exercida pelos empreendedores (Ateljevic e Doorne, 2000; Ateljevic, 2007, Cederholm e Hultman, 2010; Keen, 2004; Lewis, 2005). O paradigma dentro do qual são criados e geridos os negócios de pequena dimensão, neste contexto do turismo e atividades adjacentes, não pode ser dissociado das características do seu ator principal (Carlsen *et al.*, 2008), pelo que nos parece indispensável investigar esta dimensão.

A tabela 5.2.1 resume as variáveis relacionadas com o perfil do empreendedor, sugeridas pela literatura, a partir das quais se partiu para o estudo empírico.

Tabela 5.2.1 – Perfil do empreendedor

Autores	Dimensão	Variáveis identificadas, a considerar
Altinay <i>et al.</i> , 2012 Badulescu e Badulescu, 2014 Bosworth e Farrell, 2011 Glancey <i>et al.</i> , 1998 Hall e Rusher, 2004 Kastenholz <i>et al.</i> , 2014 Lewis, 2005, 2008 Marchant e Mottiar, 2011 Morrison e Teixeira, 2004a Mottiar e Laurincikova, 2009 Paniagua, 2002 Reijonen e Kompula, 2007 Shaw e Williams, 2004 Silva, 2009, 2006 Szivas, 2001	Perfil do empreendedor	Idade Género Estado civil, ciclo de vida/estrutura familiar Naturalidade Locais onde viveu Herança familiar (patrimonial, cultural, valores) Formação académica Formação complementar Experiência profissional Experiência em criação e gestão de negócios Formação e experiência no setor (turismo) <i>Hobbies</i> Hábitos como turista Opções de vida Crenças e valores <i>Place attachment</i> ⁴

No que concerne às **motivações**, são consideradas, neste estudo, as existentes no momento da criação do negócio e no momento atual. O ciclo de vida dos negócios, assim como os anos de atividade dos empreendimentos são diferentes entre os casos estudados. Naturalmente, para aqueles que estão em funcionamento há 15, 20 ou mais anos, é expectável que as motivações iniciais tenham mudado, passando por um processo de evolução, o qual não é alheio a um conjunto de fatores externos (ex. evolução do setor, da procura, da concorrência), mas também internos. Na realidade, o ciclo de vida dos empreendedores e as múltiplas

⁴ Uma possível tradução para o português seria apego ao lugar, contudo privilegia-se aqui o termo anglosaxónico.

condicionantes pessoais (ex. idade, situação profissional, filhos) exercem considerável influência na sua motivação relativamente ao negócio (Bosworth e Farrell, 2011; Carlsen e Getz, 2000; Glancey *et al.*, 1998; Lynch, 2005). Acresce a estas influências, aquela que no âmbito desta tese se pretende particularmente estudar: a influência do desempenho e sucesso do negócio na motivação atual dos empreendedores.

Esta perspetiva evolutiva das motivações é assumida nesta tese, procurando-se perceber as variações que o tempo provocou neste domínio. A motivação empreendedora não é relevante apenas no momento de criação da empresa, mas também ao longo de toda a sua vida, podendo inclusivamente, ajudar a determinar a sua continuidade (Carsrud e Brännback, 2011; Elfving, 2008; Glancey *et al.*, 1998). O sentimento de “eu sou capaz” ou “eu consegui”, pode encorajar e ajudar a prosseguir, reformulando muitas vezes os objetivos inicialmente traçados para o negócio (Carsrud e Brännback, 2001; Greenbank, 2001; Marchant e Mottiar, 2011).

É relevante também salientar, em linha com o que vem sendo sugerido por diversos autores (ex. Komppula, 2004; Lynch, 2005; Marchant e Mottiar, 2011; Middleton e Clarke, 2001; Mottiar e Laurincikova, 2009), que a motivação é entendida estudo de forma multidimensional, ultrapassando largamente a dicotomia “económica – não económica”. A tabela 5.2.2 é inequívoca quanto a este aspeto essencial neste estudo, o qual, relembre-se, pretende estudar com profundidade os empreendedores e os seus motivos, bem como as consequências deste perfil motivacional.

A tabela 5.2.2, apresentada na página seguinte, ilustra as dimensões e categorias que se tomaram como base para o estudo empírico. Derivam da revisão da literatura sobre as motivações e foram agregadas em dimensões igualmente propostas por diversos autores (também identificados na mesma tabela) que estudaram este construto.

Tabela 5.2.2 – Dimensões e categorias de motivações identificadas na revisão da literatura

Autores	Construto	Dimensões e categorias identificadas, a considerar
<p>Altinay <i>et al.</i>, 2012 Ateljevic e Doorne, 2000 Bosworth e Farrell, 2011 Carlsen e Getz, 2000 Carlsen <i>et al.</i>, 2008 Carsrud e Brännback, 2011 Cooper e Artz, 1995 Getz e Carlsen, 2005 Glancey <i>et al.</i>, 1998 Hall e Rusher, 2004 Herslund, 2011 Kirkwood, 2009 Komppula, 2004, 2007 Kuratko <i>et al.</i>, 1997 Lashley e Rowson, 2010 Lerner e Haber, 2000 Lynch, 2005 Marchant e Mottiar, 2014 McGehee e Kim, 2004 Middleton e Clarke, 2001 Morrison, 2006 Morrison e Teixeira, 2004a Mottiar e Laurincikova, 2009 Pato, 2012 Peters <i>et al.</i>, 2009 Reijonen e Komppula, 2007 Sharpley, 2001 Shaw e Williams, 2004 Schuckert <i>et al.</i>, 2008 Silva, 2009, 2006 Villa, 2000</p>	<p>Motivações</p>	<p><u>Económicas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sobrevivência - Complemento de rendimento - Rentabilizar atividade atual - “Ganhar a vida” - Conseguir um rendimento satisfatório - Rentabilizar património herdado - Rentabilizar o negócio - Maximizar o lucro <p><u>Qualidade de vida</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Controlar a vida profissional - Tempo para a família - Conciliação do trabalho com o tempo dedicado à família - Tempo para atividades extratrabalho <p><u>Estilo de vida</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Manter <i>hobbies</i> - Realizar um trabalho interessante - Realizar um trabalho de forma competente - Autonomia e liberdade profissional - Contactos com visitantes - Curiosidade por outras culturas - Independência <p><u>Crenças e valores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sustentabilidade - Preservação do património natural e edificado - Lógica de hospitalidade em detrimento da lógica de mercado - Prestar um serviço de qualidade, inovador, diferenciado - Transformar o negócio numa referência no setor e na região <p><u>Ambientais e locais</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Poder viver na região - Mudar-se ou manter-se em ambiente rural - Regresso às origens - Contribuir para o desenvolvimento local <p><u>Macro fatores</u> (económicos, políticos e legais)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poucas barreiras à entrada - Sistemas de incentivos e políticas de apoio - Facilidade do processo de criação e legalização do negócio

A gestão dos pequenos negócios de turismo é o construto porventura menos estudado e que tem suscitado um maior questionamento por parte de alguns autores (Ateljevic, 2007; Thomas *et al.*, 2011). As sugestões de investigação são variadas e optou-se, para esta tese, por uma visão essencialmente funcional das **práticas de gestão**, aplicando o estudo ao alojamento turístico em espaço rural, em particular no domínio dos negócios designados como “estilo de vida”. Os empreendedores que criam estes negócios têm sido estudados sobretudo no que concerne às suas motivações, mas as práticas de gestão que adotam e os comportamentos que os caracterizam não estão suficientemente explicados e claros (Claire, 2012; Lewis, 2008; Marchant e Mottiar, 2011; Morrison *et al.*, 2001; Peters *et al.*, 2009).

Várias dimensões foram identificadas como importantes, tendo por base a revisão da literatura efetuada. Foram consideradas para este estudo e, para cada uma delas, um conjunto de categorias, ilustradas na tabela 5.2.3. As práticas de gestão foram analisadas essencialmente com base nas informações fornecidas pelo próprio empreendedor (entrevista), mas também tendo em conta os dados recolhidos em outras fontes, nomeadamente via entrevista realizada aos turistas hospedados nos empreendimentos, via observação e informação recolhida no local e em outros sítios (ex. Internet). Desta forma, não se consideram apenas as perceções dos empreendedores sobre as suas práticas de gestão, mas também a visão de outros sujeitos sobre o mesmo fenómeno, bem como indicadores objetivamente registáveis no que à gestão das unidades de alojamento diz respeito.

A abordagem evolutiva é também aplicada a este construto. Solicita-se ao empreendedor que reflita sobre a forma como tem evoluído no tempo as suas práticas de gestão, designadamente, se considera que se registaram mudanças significativas e em que áreas. Alguns autores sugerem que a gestão das pequenas empresas de turismo tende a ficar mais “profissional” com o tempo, porque ocorre uma aprendizagem e porque, à medida que os resultados vão surgindo, o empreendedor ajusta a sua atuação (Carsrud e Brännback, 2011; Szivas, 2001).

Uma preocupação sempre presente no estudo das práticas de gestão foi a integração da informação obtida através de várias fontes, bem como a abertura e atenção a circunstâncias que ainda que não sejam verbalizadas pelo empreendedor, se conseguem observar ou deduzir em função de um conjunto de indicadores ou pela interpretação dos discursos. Por exemplo, alguns autores (ex. Greenbank, 2001) chamam a atenção para o facto de, frequentemente, os empreendedores de pequenos negócios não conseguirem expressar ou formular objetivos de longo prazo, o que não quer dizer que não os possuam.

Face às questões formuladas para este construto, assume-se que os empreendedores adotam uma gestão essencialmente “intuitiva”, mais centrada nas pessoas e nos relacionamentos do que em procedimentos formais (Greenbank, 2001). Considera-se também que os comportamentos tendem a tornar-se mais “profissionais” e mais orientados para o negócio e para os resultados esperados, com o passar do tempo (Marchant e Mottiar, 2011). Sugere-se que este tipo de comportamentos tende a contribuir mais para um bom desempenho do negócio. São também esperadas práticas de gestão mais “sustentáveis” nos empreendedores mais motivados

por aspetos relacionados com o estilo de vida (Ateljevic e Doorne, 2000; Bosworth e Farrell, 2011; Claire, 2012).

Tabela 5.2.3 - Dimensões e categorias de práticas de gestão identificadas na revisão da literatura

Autores	Construto	Dimensões e categorias identificadas, a considerar
Akbaba, 2012 Ateljevic e Doorne, 2000 Ateljevic, 2007 Bosworth e Farrell, 2011 Breda e Pato, 2014 Dolli e Pinfold, 1997 Getz e Carlsen, 2005 Glancey <i>et al.</i> , 1998 Greenbank, 2001 Hall e Rusher, 2004 Herslund, 2011 Ioannides e Petersen, 2003 Loureiro, 2007 Loureiro e González, 2007 Marchant e Mottiar, 2014 Morrison, 2006 Morrison e Teixeira, 2004a Page <i>et al.</i> , 1999 Paniagua, 2002 Pato, 2012 Park <i>et al.</i> , 2014 Peters e Buhalis, 2004 Phelan e Sharpley, 2011 Reichel <i>et al.</i> , 2000 Reijonen e Komppula, 2007 Sadler-Smith <i>et al.</i> , 2003 Silva, 2012 Slevin e Covin, 1995	Práticas de gestão	<p><u>Planeamento estratégico</u>: definição de missão e visão; objetivos de médio e longo prazo; identificação de oportunidades; desenvolvimento de novos produtos; atitude face ao crescimento e ao risco; apoio ou aconselhamento externo; planos para o futuro (investimentos).</p> <p><u>Gestão de clientes / marketing</u>: posicionamento no mercado (o que o distingue dos outros); imagem (real e ideal); <i>target</i> e tipo de clientes atuais; estratégias de conquista e fidelização de clientes; decisões sobre a oferta de serviços; estratégias de preços; estratégias de promoção; utilização das TIC; redes de cooperação.</p> <p><u>Gestão de compras / relação com fornecedores</u>: estratégia de compras (locais ou não); externalização de atividades; redes de cooperação; aspetos relativos à logística; garantia e gestão da qualidade.</p> <p><u>Gestão da força de trabalho</u>: competências mais valorizadas; contratação, formação, remuneração; dificuldades na gestão dos recursos humanos.</p> <p><u>Gestão económica e financeira</u>: gestão económica e financeira partilhada ou não; financiamento, montante e fontes; dificuldades na gestão económica e financeira; consultoria e aconselhamento externos.</p> <p><u>Gestão operacional do dia-a-dia</u>: organização das tarefas; equilíbrio entre o negócio e a vida pessoal; papel da família.</p>

O **sucesso** é abordado, no âmbito deste estudo, com base nas perceções dos empreendedores sobre o sucesso dos seus negócios e sobre o seu sucesso pessoal. Complementarmente, são considerados alguns indicadores (financeiros e não financeiros), de que é exemplo a satisfação do cliente, que o recurso a outras fontes de dados permitiu recolher.

O sucesso está relacionado com o desempenho, mas não se resume a este, constituindo-se como um conceito bastante mais subjetivo, uma vez que todos os empreendedores têm a sua própria visão do sucesso e do seu significado (Reijonen e Komppula, 2007). A importância das medidas não financeiras para a análise do sucesso nos negócios de turismo é reconhecida (Claire, 2012; Reijonen e Komppula, 2007). Desta forma, foi preocupação desta investigação incorporar uma considerável diversidade de medidas que possibilite uma análise detalhada e uma consequente compreensão mais profunda do fenómeno em estudo (tabela 5.2.4).

O pressuposto é de que o sucesso integra uma dimensão humana e social e é entendido para além da vertente económica e financeira do negócio. Espera-se encontrar evidências de que os empreendedores que consideram ter sucesso estão mais motivados e mais disponíveis para investir no desenvolvimento do negócio do que os restantes.

Tabela 5.2.4 - Dimensões e categorias de sucesso identificadas na revisão da literatura

Autores	Construto	Dimensões e categorias identificadas, a considerar
Akbaba, 2012 Ateljevic e Doorne, 2000 Bosworth e Farrell, 2011 Cederholm e Hultman, 2010 Claire, 2012 Glancey <i>et al.</i> , 1998 Getz e Petersen, 2005 Gray, 2002 Hall e Rusher, 2004 Keen, 2004 Komppula, 2004 Kuratko <i>et al.</i> , 1997 Lasley e Morrison, 2003 Lewis, 2005 Lynch e Tucker, 2004 Morrison e Teixeira, 2004b Reijonen e Komppula, 2007 Reijonen, 2008 Shaw e Williams, 2004 Vos e Roulston, 2008	Sucesso	Financeiras: <ul style="list-style-type: none"> - Eficiência (ROI) - Crescimento (vendas, número de empregados, quota de mercado, valor ou diversificação de mercado, taxa de ocupação) - Lucro - Enriquecimento - Nível de rendimento satisfatório - Segurança financeira Não financeiras: <ul style="list-style-type: none"> - Tempo - Flexibilidade - Autonomia - Liberdade - Trabalho com significado - Satisfação no trabalho - Satisfação com o estilo de vida - Satisfação empreendedora - Equilíbrio entre a família e o trabalho (vida pessoal e profissional) - Qualidade do produto / serviço - Satisfação dos clientes - Respeito dos clientes - Fidelização dos clientes - Reconhecimento, prestígio e imagem do empreendimento - Contributo para o desenvolvimento local / região

5.3 Paradigmas, métodos e técnicas de investigação

A investigação científica teve, durante muito tempo, por objetivo o esclarecimento da realidade, com base em quadros de reflexão e hipóteses de trabalho passíveis de verificação empírica (Guerra, 2010). A conceção da sociedade que está na base deste procedimento implica que esta obedece a regularidades a partir das quais é possível interpretar os fenómenos, num quadro teórico, mais marxista ou funcionalista, mas claramente sistémico. Recusar a procura de regularidades implica, também, deixar de procurar as causas dos fenómenos sociais, uma vez que estes representam universos complexos cujas dinâmicas são, muitas vezes e simultaneamente, causas e efeitos (Guerra, 2010). Também Stake (2007) defende que os investigadores qualitativos procuram acontecimentos em vez de causas, e que privilegiam a compreensão das complexas interrelações entre tudo o que existe ao invés da explicação e controlo, típicos na investigação de ênfase quantitativa (p.53).

A recusa de uma interpretação linear e determinista da realidade, bem como a redução da sua compreensão aos grandes quadros “estruturais”, levou a que, a partir da década de 80 do século passado, a polémica se instalasse e surgissem duas “linhas dicotómicas” de pesquisa da vida quotidiana: por um lado os que defendiam que a vida quotidiana, sendo em grande medida um reflexo das grandes determinações estruturais, só assim poderia ser entendida; e os que, por outro lado, acreditavam que a vida quotidiana é possuidora de lógica própria, nem deduzível das grandes determinações estruturais, nem tão pouco a elas reduzida (Guerra, 2010, p.14). No primeiro caso, o recurso a métodos quantitativos, lógico-dedutivos, de enfoque positivista esteve associado, em grande medida, à necessidade de afirmação das ciências sociais, nomeadamente da sociologia, chegando a acreditar-se na possibilidade de explicar o mundo à imagem das ciências naturais, numa lógica marcadamente causal (Martins, 2006).

O final do século XX trouxe novas propostas que pretendiam ultrapassar a tradicional dicotomia entre sujeito e sociedade, entre estruturas e práticas, entre dedução e indução. Pretendia-se não tanto encontrar a explicação do social, mas interpretar o sentido da dinâmica social, onde a interpretação sociológica recusa a explicação que tem na base o sentido da causalidade, revendo-se antes nos paradigmas compreensivos (Guerra, 2010; Touraine, 1984). A interpretação dos acontecimentos é defendida até como característica principal da investigação qualitativa (Erickson, 1986). Nos estudos qualitativos a interação do investigador com as pessoas, quando faz o trabalho de campo, quando observa ou, noutras situações, implica o exercício de uma análise crítica subjetiva que leva necessariamente a uma visão pessoal do fenómeno (Stake, 2007). A própria orientação construtivista para o conhecimento ou o papel interpretativo contínuo do investigador concorre para esta situação (Idem). Outros reforçam esta ideia de que “estudar o social é compreendê-lo”, que o objeto social não é uma realidade exterior, mas uma construção subjetivamente vivida, pelo que o ponto de vista “objetivo” ou “neutro” é uma ilusão ontológica (Léssard-Herbert *et al.*, 1994, p.48).

A construção do conhecimento científico não pode ser tomada como independente de uma determinada lógica de ação, que é tomada ou assumida por um sujeito (investigador), assente numa determinada forma de olhar a realidade e de se relacionar com ela no decurso da sua investigação (Guba e Lincoln, 2005). A própria escolha dos métodos e estratégias de investigação depende desta orientação fundamental, a qual pode ser designada de paradigma do conhecimento (Martins, 2006). Encontra-se na literatura (ex. Guba e Lincoln, 2005; Léssard-Herbert *et al.*, 1994; Martins, 2006; Riley e Love, 2000) algum consenso de organização ou agrupamento destes paradigmas, bem como da lógica, pressupostos e métodos associados. No entanto, a proposta de síntese aqui apresentada tem também por base uma *interpretação* não deixando de ser, por isso, apenas uma das visões possíveis.

Alguns aspetos que se afiguram de especial relevância para distinguir os diversos paradigmas dizem respeito à forma como o “objeto” a ser investigado é abordado, ou seja, como a realidade é encarada (ontologia), como o investigador se relaciona com o objeto investigado (epistemologia) e como se escolhe obter o conhecimento sobre esse mesmo objeto (metodologia). Riley e Love (2000) apresentam no seu trabalho uma síntese dos “cinco momentos” ilustrados na tabela 5.3.1, na qual se relaciona as dimensões anteriormente mencionadas (ontologia, epistemologia e metodologia) com os quatro grandes paradigmas do conhecimento científico.

Tabela 5.3.1 – As bases da construção do conhecimento científico: uma visão dos diferentes paradigmas

	Ontologia <i>A natureza da realidade investigada ou a forma como é encarada</i>	Epistemologia <i>A relação entre o investigador e o “objeto” investigado</i>	Metodologia <i>Forma de obter o conhecimento da realidade</i>
Positivismo	Realismo: a verdade existe e pode ser descoberta	Objetivismo: observador imparcial, neutro, nega influência de valores	Quantificação, controlo, testes de hipóteses
Pós-Positivismo	Realismo crítico: a verdade existe mas só pode ser parcialmente compreendida	Objetivismo é o ideal, mas apenas pode ser aproximado	Quantificação modificada, estudos de campo, alguns métodos qualitativos
Construtivismo	Relativismo: o conhecimento é socialmente construído, local e específico	Subjetivismo: o conhecimento é coproduzido por investigador e sujeito	Processo de reconstrução de múltiplas realidades através de consenso informado
Socio crítico	Realismo: múltiplas verdades formadas pelos processos sociais, influenciada por valores	Subjetivismo: aceita-se que os valores influenciam a investigação	Processo interativo que procura desafiar consensos estabelecidos

Fonte: Adaptado de Riley e Love (2000).

Esta organização dos paradigmas contrapõe as duas “linhas dicotômicas” a que Guerra (2010:14) se referia, com os paradigmas positivistas e pós-positivistas a acreditarem que é possível investigar, de forma imparcial, neutra e controlada. Um realismo, mesmo que se trate de um realismo crítico, que acredita que o investigador e os seus valores não influenciam os resultados da investigação. Os paradigmas associados a um subjetivismo que aceita esta influência, assim como as múltiplas facetas de uma realidade socialmente construída, o construtivismo e o paradigma socio crítico constituem a outra linha de pensamento sobre a construção do conhecimento. Neste caso, e sobretudo os críticos consideram que o conhecimento é mediado pelos valores do investigador e que os acontecimentos são compreendidos no seu contexto, numa perspetiva holística, numa realidade múltipla e construída através da interação humana (Guba e Lincoln, 2005).

Um outro aspeto de particular pertinência nesta análise da construção do conhecimento e dos diferentes paradigmas que a consubstanciam tem a ver com a pluralidade de métodos e a sua relação ou associação aos paradigmas. Tradicionalmente, as abordagens quantitativas estão sobretudo associadas aos paradigmas positivistas e pós-positivistas, enquanto as qualitativas ao construtivismo e à teoria crítica. No entanto, estas abordagens não estão necessariamente em oposição; pelo contrário, a existência de um *continuum* entre estas abordagens tem vindo a ser defendida, conforme já foi referido. O chamado sistema misto ou “quali-quant/quant-quali” (Martins, 2006) conjuga tanto os métodos e técnicas de natureza qualitativa como os de natureza quantitativa (tabela 5.3.2), o que nalguns casos pode ser a situação mais interessante, a que mais favorece a investigação e a qualidade dos seus resultados (Flyvbjerg, 2006).

Tabela 5.3.2 – Os paradigmas e a pluralidade de métodos

	PARADIGMAS	MÉTODOS
<i>Abordagem essencialmente quantitativa</i>	Paradigma positivista e paradigma pós-positivista	Método hipotético-dedutivo
<i>Abordagem essencialmente qualitativa</i>	Paradigma construtivista ou interpretativo	Métodos indutivos Método etnográfico Método fenomenológico Método das histórias de vida
	Paradigma socio crítico	Método da investigação-ação Método da investigação participativa Método de investigação colaborativa

Fonte: Construído com base em Martins (2006).

As abordagens qualitativas e a análise indutiva permitem compreender as múltiplas realidades que vão sendo descobertas e a investigação vai sendo desenhada de forma a acomodar o que não pode ser previsto *a priori* (Riley e Love, 2000). Correntes mais radicais, digamos assim, como as *grounded theories*, ou as “teorias enraizadas”, consideram que as análises indutivas não se limitam a descrever fenómenos, mas podem também produzir teorias gerais (Guerra, 2010). Nesta abordagem, o investigador trabalha “de baixo para cima”, começando nos factos (terreno) e a construção da teoria faz-se num processo evolutivo, visto que ela é o ponto de chegada do método e não o seu ponto de partida (Guerra, 2010, p. 25). Mas alguns autores, mesmo praticantes e entusiastas dos estudos qualitativos, recusam esta ideia de que as metodologias qualitativas são meramente indutivas (Léssard-Herbert *et al.*, 1994; Richards, 1993). Por vezes, os investigadores não possuem categorias de observação especificamente determinadas no início do trabalho de campo, mas a verdade é que, quando chegam ao campo têm já em mente um quadro conceptual e objetivos de pesquisa. A teoria prévia e a teoria que emerge dos dados estão envolvidas e sempre presentes, não sendo possível avançar para um qualquer estudo completamente livre de “teoria” (Richards, 1993). Outros sustentam mesmo que “*no trabalho de campo, a indução e a dedução encontram-se em diálogo constante*” (Léssard-Herbert *et al.*, 1994, p. 100).

A complementaridade e, até, um certo compromisso, entre as abordagens indutiva e dedutiva tem vindo a ser sustentada na utilidade que a teoria pode ter no desenho da investigação e na posterior análise dos dados. Se a indução “pura” pode impedir o investigador de beneficiar de teoria já existente, a dedução *per se* pode impedir o desenvolvimento de novas teorias, sendo por isso desejável que ambas se conjuguem (Perry, 1998). Importa ainda referir que a teoria existente, mesmo em contextos de investigação que privilegiam a abordagem indutiva, pode ainda ser tomada como evidência adicional que serve o processo de triangulação (Yin, 2010), dado que uma das possibilidades deste processo é o contraponto de diferentes perspetivas face aos dados (teorias).

Na investigação qualitativa o contexto e as interações que nele têm lugar são cruciais, como crucial é o papel do investigador, que percebe a natureza dessas interações. Este processo molda a entidade que está a ser estudada, resultando em diferentes interpretações com diferentes consequências. Acredita-se que os fenómenos estão relacionados de formas complexas através de muitas ações coincidentes e que compreendê-los requer olhar para muitos contextos, nomeadamente espaço-temporal, histórico, político, económico, cultural, social e pessoal. (Léssard-Herbert *et al.*, 1994, Riley e Love, 2000, Stake, 2007).

A perspetiva de que o conhecimento é construído e não descoberto, comum a muitos investigadores qualitativos, e sendo o mundo que conhecemos uma construção particularmente humana (Stake, 2007, p. 115), suporta um pressuposto fundamental, que o investigador assume como papel principal a interpretação e a recolha de interpretações (*idem*). Este pressuposto, também em alinhamento com o proposto por Yin (2010), implica que a investigação qualitativa requer qualidades e habilidades por parte dos investigadores, porventura mais exigentes do que aquelas necessárias a outros contextos de investigação. A experiência prévia, a capacidade de “ouvir”, a flexibilidade ou o conhecimento profundo dos assuntos em estudo, são algumas dessas

qualidades, consideradas indispensáveis a um bom investigador, capaz de “tirar vantagem das oportunidades inesperadas em vez de ser atrapalhado por elas” (Yin, 2010, p. 94).

Algumas características da investigação qualitativa que parecem particularmente relevantes são sistematizadas na tabela 5.3.3. Estas ideias, não exaustivas, permitem antever algumas vantagens e desvantagens, virtudes e dificuldades deste tipo de estudos.

Tabela 5.3.3 – Características da investigação qualitativa

<p>É <i>holística</i>: o contexto está bem definido; resiste ao reducionismo; articula as várias dimensões da vida social e recusa a rutura entre “sujeito da ciência” e “sujeito real”; é relativamente não-comparativa, procurando entender o seu objeto mais do que compreender como ele difere dos outros.</p>
<p>É <i>empírica</i>: está orientada para o que se passa no terreno; coloca a ênfase em coisas observáveis, incluindo as observações feitas pelos informantes; esforça-se por ser naturalista e não intervencionista.</p>
<p>É <i>interpretativa</i>: privilegia o “contexto da descoberta” como terreno de partida de uma investigação, associando-o a uma abordagem intuitiva, sem contudo recusar a ideia da prova; os investigadores confiam mais na intuição, com muitos critérios importantes não especificados; os observadores no local esforçam-se para manter a atenção livre de forma a reconhecer acontecimentos relevantes para o problema; está orientada para o facto de a investigação ser uma interação investigador-sujeito.</p>
<p>É <i>empática</i>: presta atenção à intencionalidade do ator; procura os quadros de referência e compromissos de valor do ator; embora planeada, o seu plano é emergente, reativo; o seu relatório fornece uma experiência vicária.</p>
<p>Mas os estudos qualitativos têm também as suas <i>limitações</i> (de acordo com Stake, 2007, p. 60):</p> <ul style="list-style-type: none"> – São subjetivos, o que não sendo necessariamente uma imperfeição, pode acarretar uma interpretação errada; – Encontram-se frequentemente mais dúvidas do que soluções para as dúvidas iniciais; – Os seus contributos para a ciência são lentos e tendenciosos; – Os resultados compensam muito pouco o avanço da prática social; – Os riscos éticos são substanciais; – E o custo em tempo e dinheiro é elevado.

Fonte: Construído com base em Stake (2007) e Guerra (2010).

No domínio da investigação em ciências sociais, alguns novos caminhos ou propostas metodológicas recentes têm vindo a ser crescentemente discutidos. Ainda que não se pretenda discuti-las exaustivamente, alguns exemplos e considerações sobre os mesmos podem ser de utilidade no entendimento de “*para onde vai a investigação social*”.

Os “paradigmas compreensivos”, retomados nos finais do século passado, assumem num primeiro momento uma postura muito crítica em relação às metodologias lógico-dedutivas, que tem vindo a ser abandonada progressivamente, considerando-se atualmente que são

complementares e exercem influência mútua (Guerra, 2010). As perspectivas compreensivas estão sobretudo orientadas para a identificação das práticas quotidianas e de novos fenómenos sociais, colocando o enfoque não na explicação do social, mas na interpretação do sentido da dinâmica social (Touraine, 1984). As metodologias compreensivas defendem uma abordagem centrada na análise dos processos sociais onde se encontra a lógica social dos fenómenos (Guerra, 2010), nos quais os atores são considerados indispensáveis para entender os comportamentos sociais e onde é possível aprofundar os dilemas inerentes à sociedade concreta (Poupart, 1997).

A investigação conceptual, cujo significado e métodos são menos compreendidos (Xin *et al.*, 2013), ainda que em crescendo a sua contribuição para a investigação social, nomeadamente em turismo (Tribe *et al.*, 2012), é uma estratégia de investigação que se posiciona no paradigma subjetivista e interpretativista e que não depende de dados empíricos para criar conhecimento (Xin *et al.*, 2013). No entanto, não significa que não possa ser construída com base em conceitos derivados de conclusões empíricas prévias, na verdade os autores não a apresentam como a oposição ao empírico, mas sim como uma estratégia alternativa e independente. A investigação conceptual é uma “tentativa sistemática de clarificar conceitos” (Xin *et al.*, 2013, p.72), fazendo dos conceitos o próprio objeto de pesquisa, permitindo múltiplas construções mentais e gerando resultados relativistas (Xin *et al.*, 2013).

Os estudos comparativos que incorporam soluções algébricas de análise de dados, método conhecido como QCA (*qualitative comparative method*), parecem constituir uma ponte entre a fenda tradicional do “quantitativo-qualitativo”, contribuindo aparentemente, para estudos mais sólidos e conclusões “mais generalizáveis” no domínio dos estudos de caso (Hvass, 2014). O método, visto como um refinamento da abordagem comparativa entre múltiplos casos, parece incorporar as vantagens da investigação qualitativa (riqueza de informação e envolvimento do investigador) e o rigor da investigação quantitativa (Hvass, 2014). No entanto, e como adverte o autor (e outros, ex. Rihoux e Ragin, 2009), o QCA procura estabelecer inferência causal de um fenómeno complexo, pelo que as suas limitações devem ser observadas e cuidado deve ser colocado no processo de escolha dos casos, condições e resultados, na codificação dessa informação e no restante processo de análise. O método deve ser encarado sobretudo como um “complemento a ferramentas quantitativas que usam modelos lineares” (Hvass, 2014, p.233).

A investigação-ação é uma proposta que, tradicionalmente aplicada em contextos organizacionais, só recentemente tem vindo a ser usada em turismo, nomeadamente no âmbito do desenvolvimento dos destinos (Munch, 2014). Esta abordagem é caracterizada como “ação” e “investigação”, em que a participação da comunidade (ou das diferentes partes interessadas) é assumida como parte integrante do processo e cujo objetivo não passa pela generalização do conhecimento, mas pela sua comunicação, partilha e aplicação na resolução de problemas concretos (Greenwood e Levin, 2007; Hult e Lennung, 1980; Munch, 2014). Ainda que criticada, a investigação-ação, pode, acreditam os seus defensores, contribuir para o estudo de problemas mais complexos, que não são tão facilmente explicados por outras abordagens das ciências sociais (Greenwood e Levin, 2007; Sikes, 2006).

Na secção seguinte, algumas tendências metodológicas aplicadas na disciplina do turismo e do empreendedorismo são discutidas, com o propósito principal de, resumidamente, traçar o estado da arte neste domínio e posicionar o presente estudo, numa perspetiva ontológica e epistemológica. Considera-se, contudo, que os métodos de investigação em ciências sociais, distintos e com as suas especificidades, podem e devem ser encarados numa perspetiva inclusiva e pluralista. A lógica de complementaridade deve ser privilegiada, ao invés da tradicional oposição “qualitativo-quantitativo” que pouco beneficiará a qualidade da investigação e o próprio avanço da ciência nas diferentes disciplinas sociais (Flyvbjerg, 2006; Guerra, 2010; Stake, 2007; Yin, 2010).

5.4 Métodos de investigação em Turismo

O turismo, enquanto área do conhecimento, tem vindo a ser estudado cientificamente desde a década de 1960 e, embora os primeiros estudos tenham sido de natureza qualitativa, rapidamente (sensivelmente a partir do final dos anos 70 do século passado) se associaram ao paradigma positivista e às análises quantitativas (Riley e Love, 2000). O domínio da abordagem quantitativa aos fenómenos turísticos, ainda hoje predominante, embora crescentemente colocado em causa (Woodside *et al.*, 2006) pode estar associado, entre outros aspetos, à complexidade desta área do conhecimento, que tanto pode ser analisada como indústria ou negócio ou como enquanto fenómeno cultural e social mais amplo, cujo estudo pode beneficiar de uma abordagem fenomenológica, de cariz qualitativo (Ritchie *et al.*, 2005). No primeiro caso, a tendência é a utilização de metodologias mais preditivas, analíticas e controladas, fortemente conotadas com o paradigma positivista, que permitem a quantificação e generalização de resultados (Goodson e Phillimore, 2004; Tribe, 2006).

O carácter económico da atividade turística e os valores neoliberais de consumismo e rentabilidade a ela associados (Tribe, 2006) são também razões apontadas para a prevalência das metodologias quantitativas na investigação em turismo, uma vez que, neste contexto, a investigação qualitativa pode ser pouco convincente comparativamente com a quantificação de resultados (Riley e Love, 2000). Outras justificações são igualmente apontadas para a predominância das abordagens quantitativas, nomeadamente o desconforto da comunidade científica com a investigação qualitativa, seja pela associação a imperativos científicos positivistas, seja pela dificuldade que os investigadores muitas vezes evidenciam em demonstrar a solidez dos seus métodos qualitativos (Decrop, 1999; Riley e Love, 2000). Na realidade, os procedimentos analíticos e os próprios resultados precisam de ser cabalmente explicados e a sua interpretação clara e transparente, para que possam ser aceites como fiáveis e válidos (Yin, 2010).

Ainda que predominante, a investigação marcadamente quantitativa tem vindo a ser questionada, evidenciando uma mudança latente na abordagem aos fenómenos turísticos, reconhecidamente complexos, inseridos num contexto social abrangente, e que não podem ser explicados por si mesmos (Riley e Love, 2000; Woodside *et al.*, 2006). A última década tem revelado uma clara tendência de mudança na investigação que se vai fazendo no domínio do

turismo. Riley e Love (2000) observaram que a vocação dos estudos qualitativos era, até então, sobretudo objetivista, mas mais de uma década volvida, Hansen *et al.* (2014) reportaram evidências de que a abordagem subjetivista tem vindo a ganhar progressiva importância na investigação em turismo. Uma das áreas de maior interesse e desenvolvimento que identificaram, é o próprio processo de investigação e o papel do investigador enquanto cocriador de conhecimento, notando-se uma acentuada tendência crítica relativamente à forma tradicional de investigar (Goodson e Phillimore, 2004; Hansen *et al.*, 2014).

A distinção entre a investigação em que o turismo é estudado como um negócio, daquela em que a disciplina é analisada numa perspetiva social pode, como já foi dito, estar na base do tipo de investigação que é realizado (Tribe, 1997, 2006). No entanto, esta distinção não é fácil de fazer na prática, uma vez que a sua integração é, como observa Liburd (2012), uma exigência crescente do meio académico. Assim, parece abrir-se espaço e interesse, nos estudos em turismo, para abordagens como a investigação-ação ou as narrativas enquanto processos de investigação mais holísticos, onde os diferentes atores, incluindo o investigador, assumem um papel ativo.

A discussão que se tem vindo a afirmar nas perspetivas mais recentes, coloca algumas questões inquietantes como “o turismo é mais do que pode ser contado” (Tribe, 2006, p.362) ou “a investigação em turismo é crítica?” (Tribe, 2008, p.245). A teoria crítica partilha as considerações construtivistas de que o conhecimento é culturalmente específico, sustentado por práticas sociais e de que o conhecimento e a ação social estão interligados (Tribe, 2008). No entanto, vai para além disto, preocupando-se, entre outras coisas, em esclarecer as relações de poder e as suas diferentes formas. Procura compreender a preferência existente pelos meios em detrimento dos fins (racionalismo técnico), a razão sobre a emoção, ou a ideologia dominante, práticas e discursos a ele associados.

A análise crítica que tende a situar-se num sistema que perpetua e consolida uma determinada representação da verdade, reconhece a existência de influências na forma como o conhecimento é produzido, que tipo de conhecimento é produzido e para quem ou para quem (Tribe, 2006). A investigação é realizada num mundo onde já existem conceitos, regras, crenças, linguagem, pelo que não é possível estudar e entender o turismo fora de uma qualquer cultura, antes de um qualquer processo de aculturação.

Ainda que alguns académicos proeminentes (ex. Goodson e Phillimore, 2004 ou Tribe, 2006) considerem que a análise crítica é (ainda) escassa em turismo, a evidência de investigação emergente de natureza mais reflexiva (Tribe, 2006) e de horizontes mais alargados (Goodson e Phillimore, 2004) que encoraja o uso de metodologias inovadoras, parece indiciar o surgimento do que Tribe designa de “nova investigação em turismo” (2005, p.1).

A investigação crítica pode contribuir para alargar e desafiar os discursos dominantes ao nível, por exemplo, da gestão do turismo, questionando “receitas” e “respostas” tomadas como boas, bem como iluminando o que permanece obscuro. A abordagem crítica pode ajudar a criar um compromisso com os “fins”, alargando o interesse e o foco da investigação para além de

turistas e empresários e, com isso, contribuir para a sustentabilidade do próprio turismo (Tribe, 2008).

No campo da investigação crítica e reflexiva, o *hopefull tourism* é uma perspectiva que promete responder aos desafios da sociedade pós-moderna, nomeadamente à necessidade de criar “mundos turísticos mais justos e sustentáveis” (Pritchard *et al.*, 2011). Apresentado como uma alternativa (crítica) à visão neoliberal dominante da produção do conhecimento no domínio do turismo apresenta-se como uma abordagem humanista, reveladora e transformativa. Baseada em valores iminentemente humanistas e muito próxima de outras perspectivas recentes, como a transmodernidade (Ghisi, 2008), tem princípios comuns, que incluem a qualidade de vida enquanto medida central de progresso e a visão da realidade moldada por valores e alicerçada em estruturas de poder. Uma indústria de turismo que valorize e contribua para o desenvolvimento cuidadoso, plural e holístico, é premissa fundamental de ambas as abordagens (Morgan *et al.*, 2011).

Outros também sustentam que o modelo reducionista deve ser abandonado em favor de abordagens mais holísticas (Russell e Faulkner, 2004), e que as metodologias mais qualitativas são mais reveladoras de valores, significados e atitudes que condicionam comportamentos, como aqueles associados aos estilos de vida, às migrações, ao género e à família (Morrison *et al.*, 2010).

O uso de metodologias qualitativas na investigação em empreendedorismo tem vindo a aumentar (Ireland *et al.*, 2005). Dada a sua vocação para a compreensão de fenómenos complexos, podem ser particularmente relevantes na investigação em empreendedorismo, bem como no estudo do empreendedorismo em turismo (Li, 2008). Num estudo longitudinal (1986-2006), onde foram analisadas as publicações de empreendedorismo em revistas de turismo e hospitalidade, o autor descobriu que ao contrário do que era esperado, a percentagem de artigos publicados sobre este fenómeno em concreto era de apenas 2%, e que ao longo desses anos não se verificou qualquer aumento dessa percentagem. O tipo de pesquisa encontrada é sobretudo empírica (74% do total dos artigos), com inquéritos e entrevistas como as mais populares técnicas utilizadas (Li, 2008). Os métodos qualitativos, como os casos de estudo, *focus groups* e análise de conteúdo, representam cerca de 30% dos casos observados. O uso de “ferramentas analíticas mais sofisticadas, como os modelos de equações estruturais”, foi identificado em apenas um artigo em 2006 (Li, 2008, p.1017).

Outros autores (ex. Xiao e Smith, 2006) verificaram, em estudos similares (76 artigos analisados em revistas de turismo, no período entre 2000 e 2004) que os estudos de caso são bastante usados e tendem a ter um foco local, com um momento único de recolha de dados, sendo raros os casos longitudinais. São maioritariamente estudos de caso único (cerca de 56%) e as fontes mais usadas são os inquéritos e dados secundários (Xiao e Smith, 2006). No entanto, Jennings *et al.* (2012) verificaram que uma das metodologias mais usadas em empreendedorismo é precisamente o estudo de caso longitudinal, o que pode indiciar uma tendência futura a adotar nos estudos de turismo.

As abordagens mistas, qualitativa e quantitativa, são ainda uma minoria nos estudos de turismo. Uma parte muito significativa dos estudos recorreu a abordagens qualitativas, com a “descrição densa e a análise histórica como técnicas predominantes” (Xiao e Smith, 2006, p.746).

Como se detalhará seguidamente, esta tese adota uma abordagem holística ao estudo do fenómeno do empreendedorismo “estilo de vida” em turismo, concretamente, em alojamentos turísticos em espaço rural. A investigação, de natureza qualitativa, tem no estudo de caso a sua estratégia metodológica.

5.5 Opções metodológicas e estratégia de investigação: o estudo de caso

A opção metodológica para este estudo insere-se no paradigma interpretativo. Num estudo que se pretende de profundidade, no qual os sujeitos são humanos, inseridos em contextos multifacetados e complexos, e que tomam decisões pessoais e profissionais influenciadas por muitos fatores, a abordagem é essencialmente qualitativa, numa interação dinâmica entre o método dedutivo e indutivo. Beneficia-se da teoria já desenvolvida, mas sem perder a flexibilidade face ao que a realidade a investigar tem para oferecer (Kastenholz *et al.*, 2012b; Minnaert, 2006).

Os estudos de caso, múltiplos e holísticos, correspondem à estratégia metodológica adotada, sempre com uma perspetiva pluralista e inclusiva ao nível das técnicas de recolha de dados, que serão detalhadas à frente. As múltiplas fontes de dados são importantes, quer para garantir informação em quantidade e qualidade, quer para efeitos de triangulação de dados, que conforme já foi referido, é requisito de solidez da investigação.

A metodologia de investigação do estudo de caso tem vindo a ser aplicada nas mais variadas ciências sociais, desde a antropologia, a educação, a sociologia, a administração ou a economia. Em todas as situações, o estudo de caso é eleito com o intuito de entender os fenómenos sociais complexos, uma vez que permite que os investigadores retenham as características holísticas dos eventos da vida real, como por exemplo, os ciclos individuais da vida, o comportamento de pequenos grupos ou os processos organizacionais (Yin, 2010).

Os estudos de caso, na abordagem científica, têm a sua origem em estudos culturalistas (Escola de Chicago), nos estudos etnográficos junto de tribos indígenas (vários antropólogos entre eles Malinowski) e na sociologia e antropologia alemã do século XIX, com o paradigma particularista por oposição à visão universalista do mundo e dos povos (Martins, 2006). O paradigma particularista coloca o enfoque na diversidade dos povos e nas suas diferenças, estando na base do estudo das realidades sociais de forma diversa e no surgimento de novas metodologias de investigação dos processos sociais, nas quais se incluem os estudos de caso, a etnografia ou a observação participante (Idem).

O estudo de caso pode ser definido como uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade, no seu contexto real, em condições em que as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes (Yin, 2003, 2010). A pertinência do entendimento das condições contextuais para o fenómeno em estudo é enfatizada pelo autor, na sua proposta de definição do estudo de caso. Como o fenómeno e o contexto não são sempre distinguíveis em situações da vida real, Yin (2010) considera que a definição do estudo de caso passa também pela recolha e análise dos dados. Assim, alerta que, na investigação recorrendo aos estudos de caso existem *“muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado disso, conta com múltiplas fontes de evidência”*, com necessidade de proceder à *“triangulação de dados”*, beneficiando-se do *“desenvolvimento prévio das proposições teóricas para orientar a recolha e análise dos dados”* (Yin, 2010, p.40).

Os estudos de caso são adequados para a investigação de eventos contemporâneos e, sobretudo, quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados (Yin, 2010). Segundo Yin (2003, 2010) as aplicações do estudo de caso podem ser:

- Explicar ligações causais complexas da vida real;
- Descrever uma intervenção ou acontecimento e o contexto da vida real em que aconteceu;
- Ilustrar determinados tópicos dentro de uma avaliação, ainda de forma descritiva;
- Explorar as situações em que os acontecimentos a serem avaliados não apresentam conclusões claras e evidentes;
- Meta avaliar um estudo de um estudo avaliativo.

Stake considera que um caso é uma *“coisa complexa e em funcionamento”*, é específico e é um sistema integrado (2007, p.18). Pessoas ou programas são claramente casos em perspectiva, mas acontecimentos e processos já não se ajustam à definição e propósito do estudo de caso, defende. Baxter e Jack (2008) consideram que Yin (2010) e Stake (2007) são autores enquadrados no paradigma construtivista ou interpretativo, que são as suas abordagens ao estudo de caso que diferem. Outros, De Massis e Kotlar (2014) consideram que o que separa estes autores (assim como outros) são os próprios paradigmas, já que Yin (2010) desenvolve os seus casos de estudo num enquadramento positivista, muito baseado num raciocínio dedutivo, enquanto Stake (2007) é claramente interpretativo e indutivo. Esta dicotomia de paradigmas face à mesma estratégia (neste particular o estudo de caso) é também sugerida por Chetty (1996) cuja opinião é de que Yin (2003) usa os casos para testar a teoria, e que outros autores, Eisenhardt (1989) por exemplo, os usa para desenvolver teoria.

De qualquer forma, como se pode verificar na tabela 5.5.1 da página seguinte, relativa à tipologia dos estudos de caso proposta por Yin (2010) e Stake (2007), os contributos podem ser diferentes em muitos aspetos.

Tabela 5.5.1 – Tipos de estudos de caso

TIPOS	DEFINIÇÃO		
Explicativos ou causais (Yin, 2010)	Quando se procuram respostas a questões que visam explicar as relações causais nas intervenções da vida real, que são demasiado complexas para outras estratégias de investigação, como os inquéritos. São usados quando o propósito é compreender porque ocorre o fenómeno.		
Exploratórios (Yin, 2010)	Exploram situações em que a intervenção a ser avaliada não possui um único e claro conjunto de resultados. São usados quando o propósito é compreender como ocorre o fenómeno.		
Descritivos (Yin, 2010)	Descrevem uma intervenção ou fenómeno e o contexto real em que ocorreu. São usados quando o propósito é convencer alguém de que o fenómeno é relevante .		
Estudo de caso único (Yin, 2010)	Caso crítico que permite testar a teoria; caso extremo ou peculiar ; caso representativo ou típico , que permite obter informação sobre uma “situação média”; caso revelador , de um fenómeno previamente inacessível à investigação social; caso longitudinal , em dois ou mais pontos no tempo.	Holístico	Integrado
		Unidade única de análise	Unidades múltiplas de análise
Estudos de caso múltiplos (Yin, 2010)	Permitem ao investigador explorar diferenças entre os casos, atuando numa lógica de replicação. Dada a comparação entre casos , é imperativa uma escolha criteriosa dos mesmos de forma a prever resultados similares ou contrastantes entre os casos.		
Intrínsecos (Stake, 2007)	Casos que geram interesse genuíno no seu entendimento profundo , não porque representem outros casos ou ilustrem um problema ou traço em particular, mas porque são, na sua particularidade, de interesse. O propósito não é entender um construto abstrato, nem gerar teoria (embora possa ser uma opção).		
Instrumentais (Stake, 2007)	O caso é usado para facilitar o entendimento de uma outra coisa , desempenha um papel de suporte; pode servir para dar informação sobre um determinado fenómeno ou refinar uma teoria, mas o caso em si é de interesse secundário.		

Fonte: Construído com base em Baxter e Jack (2008), De Massis e Kotlar (2014), Stake (2007) e Yin (2010).

A particularidade do estudo de caso (face por exemplo à pesquisa histórica) é que assenta numa ampla variedade de evidências, como documentos, artefactos, entrevistas e observações (nalguns casos observação participante). O estudo de caso pode apoiar-se em fontes múltiplas de evidência empírica e beneficia, normalmente, de proposições teóricas (ou não) desenvolvidas previamente, as quais servirão de guia na recolha e análise dos dados.

De uma maneira geral, os estudos qualitativos salientam a necessidade e importância de se ter em conta o *contexto* (por exemplo, espacial, temporal, social, relacional) em que acontecem os fenômenos, criando uma base adequada para a sua interpretação e explicação, pois os “significados” dependem do contexto (e do próprio investigador e sujeito investigado) onde são observados (Dey, 1993; Léssard-Herbert *et al.*, 1994; Stake, 2007). Os estudos de caso, enquanto estratégia metodológica, parecem contribuir para a análise das condições contextuais vistas como pertinentes para a investigação do fenômeno em causa, uma vez que, como Yin (2003, p.13) defende “*estes investigam um fenômeno contemporâneo no seu contexto de vida real, em especial, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes*”.

Curiosidade e perspicácia são importantes, mas não suficientes para um bom estudo de caso (Stake, 2007). É preciso disciplina, esforçar-se por antecipar o que se irá passar, pois “*uma boa parte passará demasiado depressa ou demasiado subtilmente para ser notada*” (Stake, 2007, p.31). Uma das tarefas mais difíceis do investigador é formular boas perguntas de investigação, manter uma mente verdadeiramente questionadora também durante a recolha dos dados (Stake, 2007; Yin, 2010). Na verdade, a investigação é sobre questões e não necessariamente sobre respostas, e convém lembrar que uma boa investigação depende mais de bons raciocínios do que de bons métodos (*idem*). Independentemente da posição filosófica do investigador e do método que privilegia (indutivo ou dedutivo), as questões devem sempre procurar as percepções do entrevistado e não do entrevistador, o que significa que, ao serem colocadas serão intrinsecamente indutivas (Perry, 1998). Na análise dos dados, a relação dos mesmos com a teoria e quadro conceptual do investigador pode então ter lugar, numa abordagem dedutiva (*idem*).

Os estudos de caso, enquanto método ou estratégia metodológica, têm sido alvo de inúmeras críticas e advertências que colocam em causa, nalgumas circunstâncias, a sua validade como estratégia de investigação séria e rigorosa. Esta posição assumida por muitos académicos, posição que é relativamente alargada reconheça-se, tem vindo a ser refutada por muitos investigadores. De salientar que alguns destes investigadores criticavam inicialmente a utilidade, validade ou outros atributos dos estudos de caso, mas acabaram por reconhecer o seu interesse e validade (Flyvbjerg, 2006).

Alguns dos principais argumentos e contra-argumentos relativos aos estudos de caso são sintetizados na tabela 5.5.2.

Tabela 5.5.2 – Mitos ou ideias (menos corretas) sobre estudos de caso e contra-argumentos

Mitos	Contra-argumentos
O conhecimento teórico geral (independente do contexto) é mais valioso que o conhecimento prático, concreto (dependente do contexto).	O estudo do “humano”, do “social” é concreto, contexto-dependente e não universal, teórico-preditivo.
Não se pode generalizar com base num caso individual, pelo que o estudo de caso não pode contribuir para o desenvolvimento científico.	Não é possível a generalização estatística, mas sim a generalização naturalista, analítica, na qual uma teoria prévia pode ser usada como padrão. “A força do exemplo” como alternativa ou complemento ao desenvolvimento científico.
Os estudos de caso são apenas apropriados para a fase exploratória, para a geração de hipóteses.	Os estudos de caso podem ser descritivos e explicativos.
O estudo de caso contém um enviesamento na verificação, ou seja, existe a tendência para confirmar as noções pré-concebidas do investigador.	O estudo de caso não contém maior enviesamento que qualquer outro método de pesquisa, e a experiência mostra que acontece precisamente o contrário: a realidade contraria, muitas vezes, as noções prévias do investigador.
É difícil desenvolver proposições e teorias gerais na base de casos de estudo específicos.	Frequentemente não é desejável sumariar e generalizar os casos. Estes podem contribuir para acumular e complementar o desenvolvimento do conhecimento.

Fonte: Construído com base em Flyvbjerg (2006), Stake (2007) e Yin (2010)

A qualidade de uma determinada investigação pode ser defendida e até comprovada com recurso a testes e táticas habitualmente usadas na pesquisa social empírica, e também em estudos de caso, os quais podem ocorrer em vários momentos do projeto de investigação. São quatro os testes ou critérios que permitem avaliar o rigor dos estudos de caso e da restante investigação qualitativa (Yin, 2010):

- **Validade do construto:** até que ponto o estudo investiga o que afirma investigar, ou seja, a qualidade da conceptualização dos conceitos relevantes (Denzin e Lincoln, 2005);
- **Validade interna:** refere-se ao estabelecimento de relações causais entre variáveis e resultados e ocorre na fase de análise de dados, em estudos explicativos (Yin, 2003, 2010);
- **Validade externa:** definição do domínio para o qual os achados do estudo podem ser generalizados, tendo em conta que não permitem generalizações estatísticas, mas permitem generalizações analíticas e teóricas (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003);

- **Confiabilidade:** até que ponto é seguro que outros investigadores, desenvolvendo o mesmo estudo, seguindo os mesmos passos, chegam às mesmas conclusões (Yin, 2003, 2010).

Em qualquer destes quatro critérios de qualidade podem ser usadas várias estratégias, entre elas, o *protocolo do estudo de caso*, uma *base de dados para o estudo de caso*, a *triangulação* (de dados, de teorias ou de métodos) ou o recurso a *padrões* e, desta forma, contribuir para que a investigação se apresente mais sólida (De Massis e Kotlar, 2014; Yin, 2003, 2010).

De Massis e Kotlar (2014) apresentam uma síntese dos desafios e estratégias mais comuns enfrentadas pelos investigadores qualitativos, em termos da qualidade e fiabilidade das suas pesquisas. Recorrendo ao contributo de Yin (2010), apresenta-se uma sumarização desses desafios e estratégias na tabela 5.5.3.

Tabela 5.5.3 – Abordagens para melhorar a validade e fiabilidade da investigação com estudos de caso

	Validade do construto	Validade interna	Validade externa	Confiabilidade
Desafios	Identificar as medidas operacionais corretas para os conceitos a estudar	Estabelecer uma relação causal, na qual se acredita que certas condições levarão a outras	Definir o domínio de generalização dos resultados do estudo	Demonstrar que as operações do estudo (tais como procedimentos de recolha de dados) podem ser repetidas com os mesmos resultados
Aspetos chave	Escolher uma série de medidas operacionais apropriadas: subjetividade versus objetividade	Realizar inferências	Generalizar os resultados (analiticamente)	Minimizar erros e enviesamentos
Estratégias	Triangular dados com recurso a múltiplas fontes Rever as conclusões com os participantes Conduzir a pesquisa em conjunto com outros investigadores	Construção de uma explicação Recurso a combinação de padrões Comparação entre casos	Lógica de replicação para estudos de casos múltiplos Uso da teoria (também teorias rivais) em casos únicos	Protocolo de estudo de caso Técnicas de preparação de dados Desenvolver uma base de dados para o estudo de caso
Quando as usar?	Recolha de dados e relatório	Análise de dados	Projeto de pesquisa	Recolha de dados

Fonte: Construído com base em De Massis e Kotlar (2014) e Yin (2010).

5.6 O projeto do estudo de caso

A experiência de investigação com recurso aos estudos de caso nas últimas décadas demonstra que os procedimentos de investigação não têm sido suficientemente sistematizados (Campbell, 1975; Stake, 2007; Yin, 2010). Esta sistematização é apontada como uma necessidade da realização de estudos de caso mais rigorosos e metodologicamente mais sólidos (Flyvbjerg, 2006; Yin, 2010). Por este motivo tem sido sugerida a elaboração de projetos de estudo de caso que consistem num conjunto de elementos fundamentais ilustrados na figura 5.6.1. Neste sentido, tentar-se á apresentar uma sequência lógica no planeamento da investigação empírica realizada no âmbito desta tese, mostrando da forma mais clara possível a ligação dos dados às questões de pesquisa iniciais, bem como às conclusões que daí se poderão retirar. Como adverte Yin a principal finalidade deste procedimento é procurar “evitar a situação na qual a evidência não aborda as questões iniciais da pesquisa” (Yin, 2010, p.49). Na verdade, o projeto de pesquisa trata de um problema lógico e não de um problema logístico.

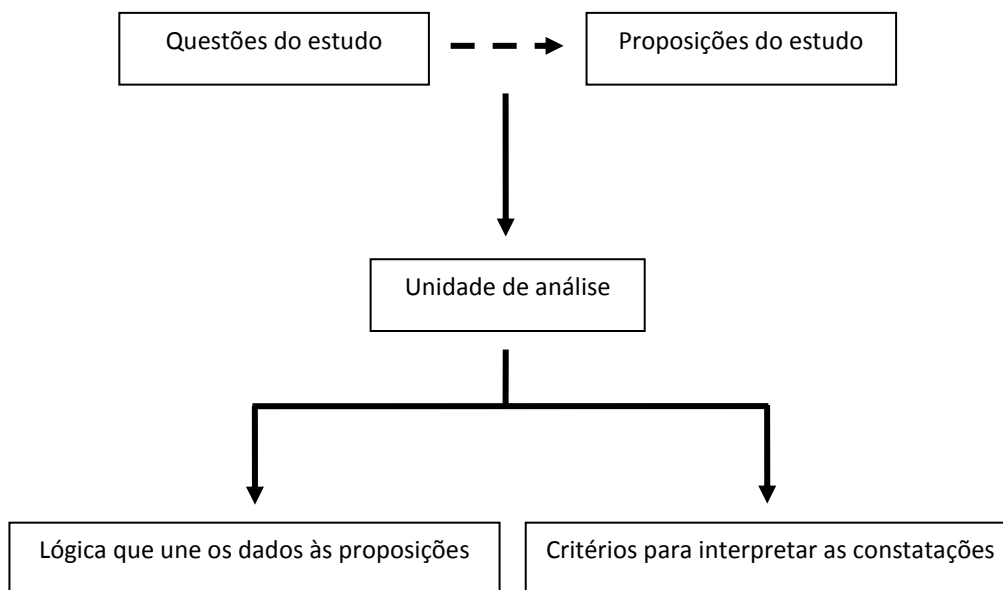


Figura 5.6.1 – Componentes fundamentais de um projeto ou desenho de um estudo de caso

Fonte: Construído com base em Yin (2010).

As **questões do estudo**, embora já discutidas previamente, impõem aqui uma breve explicação adicional dado que uma das primeiras tarefas a realizar em qualquer investigação é precisamente o esclarecimento das questões que estão na base do estudo. Yin (2010) sustenta que a “forma” da questão constitui uma indicação importante relativamente à estratégia de investigação a utilizar, e que questões do tipo “como” e “porquê” são particularmente adequadas à utilização do estudo de caso. Este investigador alerta ainda para a importância da substância das questões, e acarretando este aspeto maior dificuldade, sugere que para contornar este problema o investigador pode socorrer-se da teoria e dos estudos já realizados sobre o tema a investigar.

A natureza da questão de investigação também contribui para definir o tipo de estudo que melhor se adequa aos objetivos da investigação. Um estudo exploratório deve ser usado quando se pretende compreender *como* o fenómeno acontece, portanto quando a questão é do tipo “como”. Já uma questão do tipo “porquê” consubstancia um objetivo de compreender *porque* acontece o fenómeno, logo pede um estudo explicativo (De Massis e Kotlar, 2014). No presente caso, as questões (base e específicas) são essencialmente do tipo “como”, o que configura um caso de estudo exploratório. Lembra-se aqui a questão que preside a investigação:

É possível identificar empreendedores “estilo de vida” entre os proprietários dos empreendimentos de alojamento turístico no espaço rural? Como se diferenciam de outros empreendedores ao nível da sua atuação e resultados?

Na verdade, embora o objetivo principal desta tese seja a compreensão aprofundada de **como atuam** os empreendedores estilo de vida, o estudo configurará também uma componente descritiva (do perfil e das motivações dos empreendedores) e explicativa nalgumas questões específicas. A tabela 5.6.1 estabelece correspondência entre as questões ou objetivos e a natureza do estudo de caso.

Tabela 5.6.1 – Questões específicas e a natureza do estudo de caso

QUESTÃO (OBJETIVO)	NATUREZA DO ESTUDO DE CASO
Qual o perfil (ou perfis) do empreendedor de turismo no espaço rural?	Descritiva
Quais as motivações iniciais dos empreendedores na criação do seu negócio?	Exploratória e descritiva
Como evoluíram essas motivações iniciais?	Exploratória
Como atuam os empreendedores ao nível das práticas de gestão do seu negócio?	Exploratória
Em que medida se relacionam as motivações, particularmente as que se podem considerar “estilo de vida”, com os comportamentos dos empreendedores, nomeadamente, com as práticas de gestão?	Exploratória e explicativa
Como evoluíram os comportamentos identificados, sobretudo os que se relacionam com a gestão do negócio?	Exploratória
Em que medida os comportamentos adotados contribuíram para o desempenho dos seus negócios e para gerar impactos na envolvente onde se situam?	Explicativa
Como é entendido o sucesso por estes empreendedores?	Exploratória
Em que medida as perceções de sucesso dos empreendedores afetam as suas motivações e práticas de gestão?	Explicativa

Fonte: Elaboração própria

Os diferentes tipos de estudo de caso não só podem coexistir numa investigação, como em muitas situações isso é até mais rico e interessante (De Massis e Kotlar, 2014). Tendo em conta as questões que se pretendem investigar, entende-se que esta é uma situação adequada à presente tese.

As **proposições do estudo** chamam a atenção para o que deve ser estudado no âmbito da investigação, ajudando a seguir na direção certa (Yin, 2010). A sua presença não é obrigatória, pois alguns estudos podem não ter qualquer proposição, como acontece quando se “explora” algo. Contudo, alerta Yin (2010, p.50) “cada exploração deve ter uma finalidade”, que deve ser explícita e declarada com recurso a alguns pressupostos.

A utilidade destas proposições ou pressupostos iniciais (que vão ou não ser verificados) é também suportada por outros autores. Stake (2007) chama-lhes asserções e ressalva que não são simples nem isentas, mas intrinsecamente ligadas a contextos políticos, sociais, históricos e sobretudo, contextos pessoais. Está patente nesta visão epistemológica a influência determinante do investigador, das suas crenças e valores bem como dos diversos contextos em que desenvolverá a investigação.

Proposições, pressupostos ou asserções são considerados elementos necessários ao desenvolvimento de um quadro conceptual que guiará a pesquisa (Baxter e Jack, 2008). É útil salientar que, pese embora a sua utilidade, as proposições não devem bloquear a flexibilidade do investigador, o qual deve velar por uma investigação rigorosa, mas não rígida (Yin, 2010). Dito de outra forma, as proposições ou asserções “irão direccionar o olhar e o pensamento o suficiente, mas não em demasia” (Stake, 2007, p.31).

É comungando desta visão de rigor e flexibilidade, que a reflexão conduz a um conjunto de pressupostos que se acredita que guiarão a visão e o pensamento ao longo desta tese. Estes pressupostos resultam também, naturalmente, da revisão da literatura efetuada (teoria e investigação empírica por outros realizada) que forneceu informação valiosa para a reflexão e formulação que aqui se apresenta. Contudo, impõe-se reconhecer que não se trata de pressupostos absolutos, e que estes poderão ser, no decurso desta investigação, a todo o tempo, equacionados, revistos, alterados ou simplesmente abolidos. Conforme já se teve oportunidade de referir, na presente tese a posição ontológica e epistemológica assumida, implica a aceitação do facto de que a realidade é socialmente construída, sendo esta construção partilhada pelo investigador e sujeito investigado. Como tal, não se pode tomar nenhum pressuposto ou proposição inicial como definitivo, pois acredita-se que a sistematização e o rigor não podem impedir a permeabilidade do estudo ao que a realidade poderá revelar.

A tabela 5.6.2 da página seguinte sistematiza alguns pressupostos face às questões em estudo.

Tabela 5.6.2 – Questões de investigação e pressupostos associados

<p>É possível identificar empreendedores “estilo de vida” entre os proprietários dos empreendimentos de alojamento turístico no espaço rural? Como se diferenciam de outros empreendedores ao nível da sua atuação e resultados?</p> <p>Os empreendedores com características “estilo de vida” atuam de forma diferente daqueles que as não possuem, e chegam a resultados mais satisfatórios.</p>	
Questão	Pressuposto
Qual o perfil (ou perfis) do empreendedor de turismo no espaço rural?	
Quais as motivações iniciais dos empreendedores na criação do seu negócio?	
Como evoluíram essas motivações iniciais?	As motivações tendem a mudar com o passar do tempo.
Como atuam os empreendedores ao nível das práticas de gestão do seu negócio?	Os empreendedores adotam uma gestão essencialmente “intuitiva”, mais centrada nas pessoas e nos relacionamentos do que em procedimentos formais.
Em que medida se relacionam as motivações, particularmente as que se podem considerar “estilo de vida”, com os comportamentos dos empreendedores, nomeadamente, com as práticas de gestão?	As motivações “estilo de vida” estão associadas a comportamentos que se podem considerar como “responsáveis” e “sustentáveis”.
Como evoluíram os comportamentos identificados, sobretudo os que se relacionam com a gestão do negócio?	Os comportamentos tendem a tornar-se mais “profissionais” e mais orientados para o negócio e para os resultados esperados.
Em que medida os comportamentos adotados contribuíram para o desempenho dos seus negócios e para gerar impactos na envolvente onde se situam?	Os comportamentos mais “profissionais” e mais “responsáveis” social e ambientalmente contribuem mais para o negócio e para a comunidade.
Como é entendido o sucesso por estes empreendedores?	O sucesso integra uma dimensão humana e social e é entendido como algo que ultrapassa a vertente económica e financeira do negócio.
Em que medida as perceções de sucesso dos empreendedores afetam as suas motivações e práticas de gestão?	Os empreendedores que consideram ter sucesso estão mais motivados e mais disponíveis para investir no desenvolvimento do negócio.

Fonte: Elaboração própria

A **unidade de análise** é a componente que é necessário definir após colocadas as questões de investigação e eventuais pressupostos a elas associados. A unidade de análise está relacionada com o problema fundamental de definir o que é o “caso” (Yin, 2010), ou seja, um exemplo do fenómeno a ser investigado (Veal, 2006), devidamente contextualizado (Miles e Huberman, 1994). A importância da escolha da unidade de análise está também relacionada com a necessidade de estabelecer fronteiras, ou seja, determinar não apenas o que “é o caso”, mas também “o que não é o caso” (Baxter e Jack, 2008). Este procedimento assegura que o estudo permanecerá exequível, e várias estratégias são sugeridas, tais como delimitar o caso no tempo e no espaço, escolhendo uma atividade ou um contexto (Creswell, 2007; Miles e Huberman, 1994; Stake, 2007).

Segundo Yin (2010), as unidades de análise podem ser, por exemplo, indivíduos, pequenos grupos, organizações ou parcerias. Por vezes, surge o interesse de estudar um fenómeno que ocorre em múltiplos níveis. Nestes casos, várias unidades de análise podem coexistir no mesmo estudo, ainda que exija do investigador habilidade e competência para o fazer (De Massis e Kotlar, 2014). Nesta tese, a (única) unidade de análise é o empreendedor.

A **lógica que une os dados às proposições** significa antecipar as opções importantes ao nível das estratégias e técnicas analíticas ao dispor, e as que melhor se adequarão ao caso em concreto. A análise da evidência do estudo de caso será realizada posteriormente, mas a sua pertinência e grau de dificuldade associado, sugere que se pondere este aspeto no momento do planeamento da investigação. Yin (2010) adverte que o uso de *software* na manipulação dos dados, ainda que seja uma ferramenta útil e confiável, não substitui uma estratégia analítica geral nem tão pouco substituirá o investigador em qualquer análise.

Na análise de dados qualitativos não existem regras firmemente estabelecidas e consensuais para a análise de dados, mas várias linhas orientadoras, estratégias e técnicas, são propostas por investigadores experientes, as quais podem auxiliar nas opções a tomar. A tabela 5.6.3 resume alguns desses contributos.

Tabela 5.6.3 – Estratégias e técnicas na análise da evidência do estudo de caso

De Massis e Kotlar (2014)	<p>Construção de uma narrativa explicativa</p> <p>Análise dentro do caso</p> <p>Análise comparativa entre casos</p>
Guerra (2010)	<p>A análise de conteúdo, enquanto técnica, tem uma dimensão <i>descritiva</i> (dá conta do que foi narrado) e uma dimensão <i>interpretativa</i> (decorre das interrogações do analista face ao objeto de estudo). Baseando-se no paradigma compreensivo e dentro de uma lógica indutiva a autora sugere (originalmente com base em Demazière e Dubar, 1997) o seguinte:</p> <ul style="list-style-type: none"> – A análise proporcional do discurso (o sujeito organiza o discurso em torno de algumas noções-chave ou estrutura de universo simples, que é depois desmontado e reconstituído na sua relação com factos e objetos) – A análise das relações por oposição (inspirada na análise estrutural, centra-se na procura de uma estrutura de relações de oposição) – A análise indutiva de desenvolvimento dos próprios autores (a teoria é construída interrogando indutivamente os dados empíricos).
Stake (2007)	<p>Interpretação direta: interpretação direta da circunstância individual (ou circunstância única)</p> <p>Agregação categorial: agregam-se circunstâncias até que se possa dizer algo sobre elas como uma classe</p> <p>Correspondência e padrões: a procura de significado é muitas vezes a procura de padrões, de consistência dentro de certas condições, que se designam “correspondência”.</p>
Yin (2010)	<p>Estratégias analíticas: contar com as proposições teóricas, desenvolver descrições do caso, usar dados qualitativos e quantitativos e examinar as explicações rivais</p> <p>Técnicas analíticas: combinação de padrão, construção da explanação, análise de séries temporais, modelos lógicos e síntese de casos cruzados</p>

Fonte: Elaboração própria

Os **critérios para interpretar as constatações** que se observam no estudo, no âmbito dos estudos de caso, nem sempre podem basear-se nas comuns análises estatísticas, porque estes não contemplam sempre (porventura nem mesmo na maioria das situações), dados quantitativos. Neste sentido, outras abordagens são necessárias para pensar esses critérios, e o recurso às explicações rivais é uma dessas formas (Yin, 2010). O autor sugere que antecipar e enumerar informações rivais ainda durante a fase de projeto do estudo de caso, será de grande utilidade na interpretação dos dados.

Na fase do projeto de estudo de caso, uma decisão fundamental a tomar diz respeito ao número de casos a considerar. Se o *tipo* de caso que melhor se adequa à presente investigação é importante, não menos relevante é decidir se um *caso único* pode servir a questão ou problema em análise, ou se é necessário optar por um projeto de *casos múltiplos* (Yin, 2010) ou dito de outra forma, um *caso coletivo* (Stake, 2007). As circunstâncias em que um caso único pode ser uma opção metodológica adequada já foram referidas. Considerando a informação apresentada na tabela 5.5.1, bem como as características do problema em análise já mencionadas nesta

secção, a opção recai sobre os casos múltiplos e a justificação para tal está relacionada com dois pontos essenciais:

- Os casos múltiplos ou um estudo de caso coletivo é uma opção apresentada como facilitadora de uma base mais robusta, vigorosa, que por essa razão suporta melhor a explicação ou construção teórica (De Massis e Kotlar, 2014; Perry, 1998; Stake, 2007; Yin, 2010);
- Não sendo a representatividade o objetivo, os múltiplos casos permitirão, contudo, o seguinte: prever resultados similares (replicação literal) e/ou produzir resultados contrastantes (replicação teórica) (Yin, 2003).

Um estudo que recorre a mais do que um caso torna possível a comparação entre casos, a identificação de padrões comuns e, conseqüentemente, a confirmação (ou não) da replicação das descobertas, evitando associações casuais e indo mais longe que as impressões iniciais (Chetty, 1996; Eisenhardt, 1991). Esta possibilidade confere ao estudo argumentos mais vigorosos e convincentes, porque se baseiam em evidência empírica mais vasta e, eventualmente, mais rica (De Massis e Kotlar, 2014).

Os estudos de casos múltiplos podem ainda, como propõe Yin (2010) ser holísticos ou integrados. O que diferencia casos holísticos e casos integrados são as unidades de análise, utilizando-se no primeiro caso uma única unidade de análise e, no segundo múltiplas unidades de análise (Yin, 2010). Graficamente, esta distinção torna-se porventura mais clara, como ilustra a figura 5.6.2. Em qualquer dos casos, as condições contextuais devem ser consideradas e analisadas, salvaguardado o facto de as fronteiras ou os limites entre o caso e o contexto não serem sempre claros e muito menos rígidos.

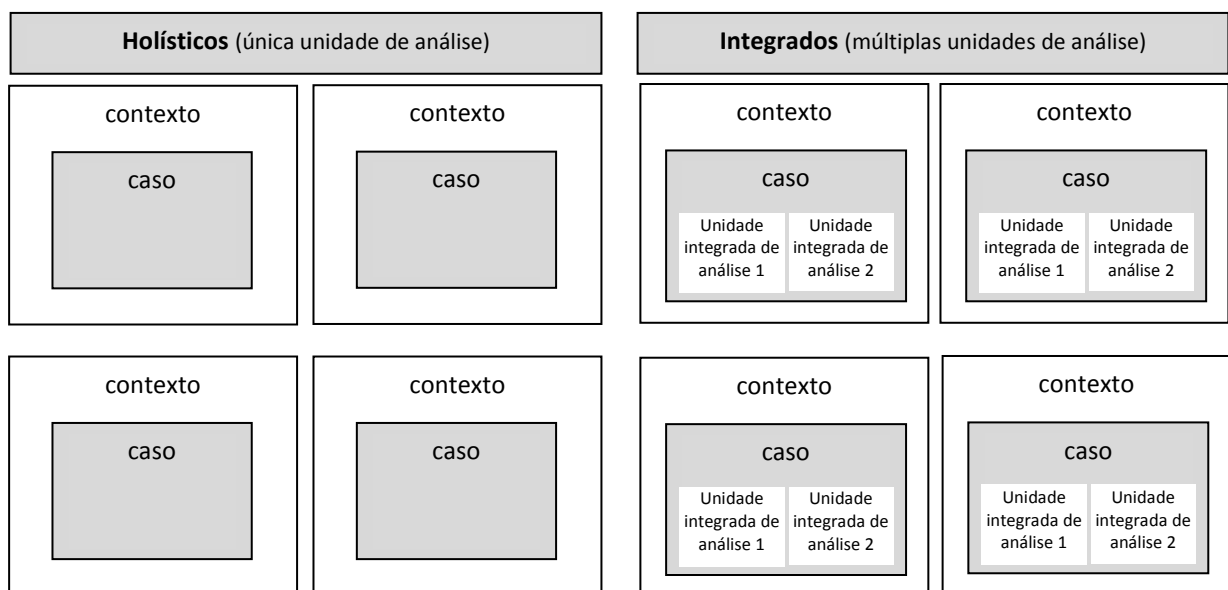


Figura 5.6.2 – Tipos de projetos de casos múltiplos
 Fonte: Elaborado com base em Yin (2010, p.70)

A perspectiva holística e a perspectiva integrada têm vantagens e limitações mas, em síntese, pode afirmar-se que abordar o fenómeno ou o sujeito em análise de uma forma global (holística) tem vantagem quando as subunidades lógicas não se conseguem identificar ou não faz sentido identificá-las (Yin, 2010). O caso em análise na presente tese ilustra esta situação, uma vez que, sendo o empreendedor a unidade de análise, não fará porventura sentido diferenciar “partes” a estudar. No caso dos estudos integrados, e considerando, por exemplo, o caso de uma organização, poderia ser útil identificar diferentes unidades de análise, como os departamentos ou áreas funcionais. De qualquer forma, a subdivisão das unidades de análise é uma decisão em aberto, que cabe ao investigador tomar, em função do estudo, dos objetivos e da configuração do seu projeto de investigação.

Conforme já foi referido, o presente estudo configura um projeto de casos múltiplos, de natureza holística, onde se procura por esta via uma robustez, que uma evidência empírica mais variada e mais rica certamente permitirá. A única unidade de análise é o empreendedor, sendo o contexto do caso, o empreendimento, ou seja, o negócio. Um contexto mais alargado, nomeadamente considerando o contexto geográfico e o contexto setorial, é comum aos casos analisados.

Uma investigação cuja estratégia metodológica recorre à utilização dos casos múltiplos encerra desafios importantes e decisões bastante críticas, como sendo a seleção dos casos a incluir no estudo. Vários autores defendem a ideia de que, contrariamente ao que acontece com a pesquisa quantitativa, a abordagem não deve seguir uma lógica de “amostragem”, representativa da população (De Massis e Kotlar, 2014; Eisenhardt, 1989; Flyvbjerg, 2006; Stake, 2007; Yin, 2003, 2010). Os casos devem ser selecionados porque são **particularmente adequados** para elucidar sobre um determinado fenómeno, permitindo esclarecer as relações e a lógica existente entre variáveis (Eisenhardt, 1989). A escolha deve recair sobre casos considerados *válidos* para o fenómeno em estudo, devendo ser, portanto, uma escolha **estratégica** (Flyvbjerg, 2006), não necessariamente (nem mesmo preferencialmente) aleatória (Eisenhardt, 1989).

Os casos múltiplos devem ser considerados como múltiplas experiências e não como múltiplos respondentes num inquérito (Yin, 2003, 2010), seguindo uma lógica de replicação e não de amostragem, dado que não é a ambição da representatividade que deve conduzir este processo de seleção dos casos (Stake, 2007). Cada caso deve ser cuidadosamente selecionado para que possa prever resultados similares (replicação literal) ou resultados contrastantes (replicação teórica) e deve ser considerado um “estudo completo”, no qual a evidência convergente é procurada em relação aos factos e conclusões do caso (Yin, 2010, p.80). Cada caso individual gerará um conjunto de conclusões, as quais elucidarão se uma determinada proposição foi ou não demonstrada (*idem*). A preocupação deve estar sobretudo centrada na oportunidade que o caso proporciona de aprender sobre o fenómeno em estudo (Stake, 2007).

Alguns autores mantêm a designação de amostragem quando se referem a estudos qualitativos e, concretamente, a estudos de caso (Creswell, 2011; Patton, 2002; Ritchie *et al.*, 2005; Veal, 2006). No entanto, apesar disso, muitas das preocupações são comuns às daqueles que rejeitam esta abordagem. Por exemplo, a designada amostragem intencional, muito utilizada

em estudos qualitativos no âmbito social, pode tomar muitas formas diferentes e resultar em diferentes composições da amostra. Uma decisão fundamental a tomar tem a ver com os critérios considerados para esta seleção (Creswell, 2011; Patton, 2002; Ritchie *et al.*, 2005). A “intencionalidade” da amostra não implica necessariamente um enviesamento, pois o rigor e até a objetividade do processo (critérios incluídos) podem evitar essa situação (Ritchie *et al.*, 2005). Também sob esta visão de amostragem é nítida a preocupação com a adequação à realidade da investigação, como ilustram as palavras de Patton (2002) “a estratégia de amostragem deve ser selecionada de modo a adequar-se ao objetivo do estudo, aos recursos disponíveis, às perguntas feitas e aos constrangimentos enfrentados” (p.242).

Na realidade, a preocupação é, fundamentalmente, fazer uma seleção ponderada e criteriosa dos casos a incluir neste estudo, de forma a garantir, o melhor possível, que essa escolha possa efetivamente conduzir a informação rica e adequada aos objetivos de pesquisa. Neste sentido, irá apenas incluir-se nesta secção uma síntese das várias formas de amostragem propostas por Flyvbjerg (2006). O autor designa-as de estratégias para a seleção de amostras e casos, apresentando o propósito ou utilidade que considera terem. Por parecer interessante e válida esta abordagem, é reproduzida na tabela 5.6.4.

Tabela 5.6.4 – Estratégias para seleção de amostras e casos

Tipo de Seleção	Propósito
A. Seleção aleatória	Evitar enviesamento, o tamanho da amostra é decisivo para a generalização.
1. Amostra aleatória	Conseguir uma amostra representativa que permita a generalização para toda a população.
2. Amostra estratificada	Generalizar para grupos ou subgrupos selecionados da população
B. Seleção orientada pela informação	Maximizar a utilidade da informação a partir de pequenas amostras e casos únicos. Os casos são selecionados com base na expectativa da informação que contêm.
i. Casos extremos ou desviantes	Obter informação de casos raros, que podem ser problemáticos ou particularmente interessantes em sentido mais restrito.
2. Casos “variação máxima”	Obter informação sobre o significado de determinadas circunstâncias para o processo e resultado do caso (ex. três ou quatro casos muito diferentes em dimensão, organização, localização).
3. Casos críticos	Conseguir informação que permita deduções lógicas do tipo “se isto é (ou não) válido para este caso, então aplica-se (ou não) a todos”.
4. Casos paradigmáticos	Desenvolver uma metáfora ou estabelecer uma “escola” para o domínio a que o caso se aplica.

Fonte: Elaborado com base em Flyvbjerg (2006, p.230)

Nesta tese, a seleção dos casos foi orientada pela expectativa da informação que conteriam, numa aproximação ao que Flyvbjerg (2006) designa de “variação máxima”. Pretendeu-se, com esta opção, constituir dois grupos de casos distintos com base em circunstâncias (ex. empreendedores neorrurais e locais) consideradas relevantes para a compreensão do fenómeno em estudo.

Outra questão central (e amplamente discutida, porque está fortemente ligada à problemática da generalização a partir de casos de estudo) é o número de casos a considerar para que a investigação seja considerada sólida e “respeitável”. Não existindo orientações precisas sobre o assunto, alguns conselhos são disponibilizados por investigadores experientes, ainda que a decisão final fique sempre à responsabilidade do investigador. Eisenhardt (1989) recomenda que os casos devem ser incluídos até que se chegue a uma “saturação teórica” e acrescenta que um intervalo entre quatro e dez casos é, normalmente, adequado. De qualquer forma, esta é uma escolha que depende do conhecimento que já existe sobre o objeto de estudo, do próprio fenómeno em investigação e da informação que cada caso adicional poderá acrescentar (Eisenhardt, 1991). Esta ideia da “saturação” ou “redundância” é avançada também por outros (entre eles, Hedges, 1985; Guba e Lincoln, 2005; Miles e Huberman, 1994), mas importa considerar que restrições de tempo e custo estão normalmente associadas a estes estudos. É também sugerido que 12 a 15 casos deve ser um número máximo, a partir do qual a pesquisa se poderá tornar “pesada” e até inviável (Hedges, 1985; Miles e Huberman, 1994).

A discussão sobre o número de casos a incluir num estudo de casos múltiplos leva a uma outra questão, concreta e pertinente, que não pode ficar sem resposta: **como escolher os casos que farão parte do estudo?** Várias propostas ou estratégias para eleger os “candidatos mais qualificados” podem ser encontradas na literatura, mas é absolutamente fundamental explicar a abordagem e a fundamentação que está na base da escolha dos casos (De Massis e Kotlar, 2014; Yin, 2010). Esta preocupação vai ajudar a tornar mais claras as escolhas do investigador, e com isso diminuir algumas potenciais “resistências” que os estudos de caso tipicamente geram, e que já foram objeto de reflexão neste trabalho.

O procedimento de “triagem” dos casos a integrar no estudo tem por objetivo garantir que estes estão devidamente identificados antes da recolha de dados. Num projeto de casos múltiplos, é normal que exista um número significativo de candidatos, pelo que este processo deve seguir uma sistematização, ainda que simples. Não se deve descurar a informação relativa à acessibilidade e a disponibilidade dos candidatos que apresentam boas condições para integrar o estudo é importante porque o tempo e outros recursos são normalmente escassos (Stake, 2007).

Yin (2010), que salienta a importância de escolher os casos que melhor se adaptem ao projeto de pesquisa, propõe o seguinte:

- Definir um conjunto de critérios operacionais de acordo com os quais os candidatos serão considerados qualificados a servir como casos;
- Recolher informação (limitada) sobre cada candidato (utilizar testemunhos privilegiados, outras fontes secundárias, como bases de dados, estatísticas, informação publicada em diversos suportes, incluindo informação na Internet).

Nesta tese, parte dos critérios estão definidos a partir do próprio âmbito do estudo, nomeadamente os critérios do contexto mais alargado, comuns a todos os casos que integram a investigação. A relevância de harmonizar estes contextos mais alargados foi já discutida noutras

secções deste trabalho, mas relembramos que vários autores (ex. Morrison, 2006; Reijonen e Komppula, 2007) salientam esta necessidade como forma de compreender fenómenos de forma mais rigorosa e de criar conhecimento passível de ser comparado. Pode, assim, considerar-se que há dois níveis de critérios, que se explicitam de seguida.

O primeiro nível (comum a todos os casos) corresponde a critérios de contexto, nomeadamente:

- A região onde decorrerá o estudo: o Alto Alentejo;
- O setor e subsetor de atividade: o turismo, em particular as unidades de alojamento de turismo em espaço rural.

Os critérios específicos para seleção dos casos considerados como critérios de segundo nível, são:

- Ser fundador ou cofundador *e gestor do negócio*: critério que determina a prática efetiva do empreendedorismo, tendo em conta a definição de empreendedor adotada “**alguém que cria e gere o seu negócio**” (Martz *et al.*, 2005).
- Estar em funções há pelo menos quatro anos: entende-se que gerem empresas em fase pós *start-up* (fase que corresponde aos primeiros 3 anos de atividade), ou seja, em estágio de crescimento (teoricamente), pelo que se acredita haver condições para investigar a evolução de motivações e comportamentos e implicações no sucesso do negócio.
- O empreendimento que gerem estar representado num sítio de reservas, que disponibilize a possibilidade de avaliar a qualidade da experiência no alojamento, pelas revisões publicamente disponibilizadas. Este critério está associado, sobretudo, com a possibilidade de aceder a informação relativa à satisfação dos clientes, junto de mais uma fonte de evidência.

No segundo nível, e dada a problemática em estudo, optou-se por considerar mais dois critérios que vão permitir diferenciar dois grupos de empreendedores, que se pressupõe que evidenciarão comportamentos distintos, nomeadamente ao nível das práticas de gestão. Para que os casos sejam considerados elegíveis para cada um dos grupos, um dos dois critérios especificados para o referido grupo tem que se verificar. Os critérios identificados para classificar os empreendedores nos grupos são apresentados na tabela 5.6.5.

Tabela 5.6.5 – Grupos e respetivos critérios

Grupos	Critérios
Grupo 1	Ser esta a sua atividade principal Ser um neorrural
Grupo 2	Ser uma atividade secundária ou complementar a outra Ser natural da região ou ter aí vivido toda a sua vida (ou a maior parte dela)

Fonte: Elaboração própria

A comparação entre os casos que integram a investigação realizada na presente tese irá permitir confirmar ou não os pressupostos identificados (tabela 5.6.2). A opção pelos dois grupos distintos está associada, em primeira análise, com a questão de partida que tem subjacente a existência de diferenças entre empreendedores “estilo de vida” e os restantes empreendedores que não possuem estas características. Considera-se pois, que será expectável encontrar entre os casos do mesmo grupo resultados similares e, entre os casos de grupos diferentes, resultados contrastantes.

O grupo 1 reunirá os casos que terão maior probabilidade de apresentar características associadas aos empreendedores estilo de vida, enquanto o grupo 2 incluirá gestores que não possuem estas características. A escolha destes critérios deveu-se ao facto de serem relativamente simples de se averiguarem e de fornecerem indicações relevantes sobre características que, segundo a revisão da literatura efetuada (Ateljevic e Doorne, 2000; Bosworth e Farrell, 2011; Lashley e Rowson, 2010; Marchant e Mottiar, 2011; Paniagua, 2002; Shaw e Williams, 2004), são relevantes para distinguir os empreendedores “estilo de vida” de outros tipos de empreendedores.

Tomando por base o exposto anteriormente, opta-se por ilustrar na figura 5.6.3 a seleção dos casos analisados na presente tese.

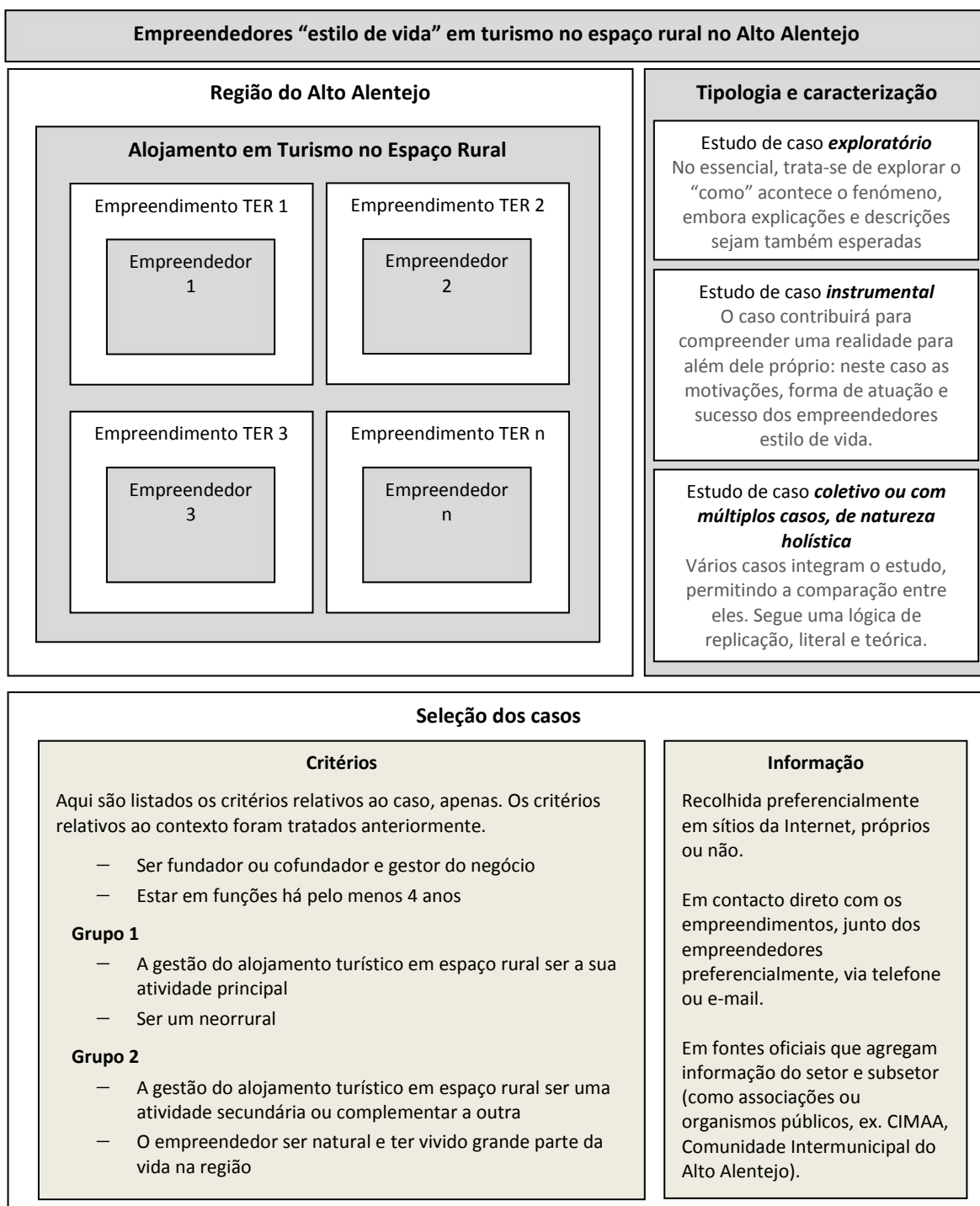


Figura 5.6.3 – Síntese do projeto de estudo de caso da tese

Fonte: Elaboração própria

A procura da evidência empírica, ou seja, a fase da recolha dos dados é, muitas vezes, associada à ideia da “realização” do estudo de caso, embora muitas considerações devam ser tidas em conta antes disso, conforme se tem vindo a descrever nas últimas páginas. Nesta fase, impõe-se uma preparação cuidadosa do trabalho que segue – a recolha e tratamento dos dados -, que implica, por norma, um considerável esforço e dedicação do investigador. Ainda que possa tornar-se complexa, esta preparação é muito útil à investigação e pode evitar consideráveis dissabores durante o trabalho de campo (Yin, 2010).

Yin (2010), assim como outros (nomeadamente, Stake, 2007), defendem que uma boa preparação para a recolha de dados começa pela preparação do investigador (ou investigadores), e que uma ideia comum mas profundamente errada é a de que conduzir um estudo de caso “é fácil” (Yin, 2010, p.94). Algumas considerações foram já tecidas sobre este assunto, mas é relevante salientar que algumas competências – que podem ser aprendidas e treinadas - são consideradas essenciais a um investigador de estudo de caso:

- Ter “mente aberta” e “olho vivo”;
- Ser capaz de formular boas questões e interpretar respostas;
- Ser um “bom ouvinte” e não se deixar condicionar por preconceitos;
- Ter noção clara dos assuntos em estudo;
- Ser imparcial face à teoria e a ideias preconcebidas.

Um outro aspeto importante e particularmente sensível na preparação da recolha de dados tem a ver com as pessoas envolvidas e a sua proteção. A necessidade de proteger os sujeitos humanos que vão estar, de alguma forma, envolvidos no estudo, vem do facto de os casos tratarem assuntos pessoais contemporâneos (Yin, 2003, 2010) e de a recolha de dados ser feita normalmente em “território privado” (Stake, 2007, p. 74). Esta situação levanta algumas questões éticas, que exigem, no mínimo, os seguintes cuidados por parte do investigador:

- Obter o consentimento informado de todas as pessoas que vão fazer parte do estudo, informando sobre a natureza e finalidade da investigação, certificando-se que a sua participação é voluntária;
- Proteger a privacidade e garantir a confidencialidade dos participantes e da informação facultada;
- Obter autorizações para acessos a locais, registos, a outros informantes, etc.

Os estudos de caso são mais exigentes a este nível do que outras estratégias metodológicas, visto que a interação com os sujeitos acontece frequentemente de forma direta e pessoal (como nas entrevistas), pelo que é aconselhável especial atenção ao procedimento a adotar neste domínio (Yin, 2010).

A recolha de dados implica necessariamente alguma familiaridade com os procedimentos e as técnicas disponíveis, bem como tomada de decisão relativamente às fontes de evidência empírica a utilizar. Um dos princípios que deve ser observado neste estágio do processo de investigação é o uso de múltiplas fontes de evidência, o que aumenta a credibilidade da informação e a confiabilidade do estudo (Patton, 2002; Yin, 2010). Cada parte da informação é como uma “peça do puzzle”, contribuindo cumulativamente para o entendimento do fenómeno como um todo, o que robustece os achados e o próprio estudo (De Massis e Kotlar, 2014). Yin (2010, p.128) defende que “as várias fontes são altamente complementares, e um bom estudo de caso desejará usar, por isso, tantas fontes quanto possível”. A tabela 5.6.6, que se segue, estabelece uma síntese comparativa entre os diversos tipos de fontes, elucidando sobre principais forças e fraquezas de cada um deles.

Tabela 5.6.6 – Fontes de evidência, pontos fortes e pontos fracos

Fontes de Evidência	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Documentação	Estável, pode ser revista repetidamente Discreta, não foi criada em consequência do estudo de caso Exata, contem nomes, referências e detalhes Ampla cobertura, longo período de tempo, muitos eventos e muitos ambientes	Recuperabilidade, pode ser difícil de encontrar Seletividade parcial, se a coleção for incompleta Acesso pode ser negado deliberadamente
Registos	(os mesmos que a documentação) Precisos e geralmente quantitativos	(os mesmos que a documentação) Acessibilidade devido a razões de privacidade
Entrevistas	Direcionadas, focam diretamente os tópicos do estudo de caso Perceptíveis, fornecem inferências e explicações causais percebidas	Parcialidade devido às questões mal formuladas Parcialidade da resposta Reflexibilidade, o entrevistado transmite ao entrevistador o que ele quer ouvir
Observação direta	Realidade, cobre eventos em tempo real Contextual, cobre o contexto do caso	Consome tempo, custo elevado Seletividade, ampla cobertura é difícil sem uma equipa de observadores Reflexibilidade, evento que pode prosseguir diferentemente porque as pessoas estão a ser observadas.
Observação participante	(os mesmos que as observações diretas) Discernível ao comportamento e aos motivos interpessoais	(os mesmos que as observações diretas) Parcialidade devido à manipulação dos eventos pelo observador participante
Artefactos físicos	Discernível às características culturais Discernível às operações técnicas	Seletividade Disponibilidade

Fonte: Construído com base em Yin (2010)

Tendo em conta os objetivos e a natureza do projeto de investigação a realizar no âmbito da presente tese, as entrevistas foram eleitas como a principal fonte de recolha de dados, pois tem-se verificado que permitem a recolha de informação empírica rica e abundante (De Massis e Kotlar, 2014), sendo também a fonte preferencial em estudos de casos (Eisenhardt e Graebner, 2007). Para além das entrevistas opta-se por incluir também as observações diretas e a análise de documentação. Na tabela 5.6.7 segue uma explicação sobre cada uma das fontes a utilizar e do âmbito em que serão aplicadas, bem como as principais referências que estiveram na base da construção dos instrumentos de recolha de dados.

Tabela 5.6.7 – Fontes de evidência a utilizar no estudo de caso da presente tese (continua)

Fonte de evidência	Autores
<p>Entrevistas</p> <p>Em profundidade, semiestruturadas, aplicadas pessoalmente, no contexto “natural” do entrevistado.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Entrevista aos empreendedores. É a nossa principal fonte de evidência, visto que a unidade de análise é o indivíduo que criou e gere o negócio. – Entrevista aos turistas (hóspedes das casas geridas pelos empreendedores em análise). Complementar à anterior, mais breve. Pretende-se avaliar a satisfação dos clientes em relação à experiência turística e a relação com o anfitrião (o empreendedor em análise), de uma outra perspetiva, a dos turistas. 	<p>De Massis e Kotlar, 2014 Eisenhardt e Graebner, 2007 González <i>et al.</i>, 2007 Guerra, 2010 Hanai <i>et al.</i>, 2008 Kastenholz <i>et al.</i>, 2014 Komppula, 2004 Loureiro e González, 2007 Loureiro e Kastenholz, 2011 McCracken, 1988 Pato, 2012 Pesonen e Komppula, 2010 Reichel <i>et al.</i>, 2000 Silva, 2012 Stake, 2007 Yin, 2003, 2010</p>
<p>Observação direta</p> <p>Realizada no local, pelo próprio investigador que, durante pelo menos durante um período de dois dias, assumirá, em cada casa, também o papel de hóspede. Como sugerido, decorrerá no “ambiente natural do caso” (Yin, 2010).</p> <ul style="list-style-type: none"> – Checklist de boas práticas. Focado essencialmente na gestão do empreendimento (nas dimensões possíveis de observar) e no relacionamento com os hóspedes. <p>Não se pretende que a observação direta se resuma à análise das boas práticas, mas que, para além dela, se mantenha uma atitude recetiva a outra informação que possa ser recolhida, embora consciente do possível enviesamento da abordagem pela identificação do investigador e da intenção do estudo.</p>	<p>Carmichael e McClinchey, 2009 Kastenholz, 2002 Myers, 2013 Privetur, 2013 Privetur, 2012 Reichel <i>et al.</i>, 2000 Rajaratnam <i>et al.</i>, 2014 Quivy e Campenhoudt, 1998 Stumpf <i>et al.</i>, 2014 Turismo de Portugal, 2014 Vajcnerová <i>et al.</i>, 2014</p>

Tabela 5.6.7 – Fontes de evidência a utilizar no estudo de caso da presente tese (continuação)

<p>Documentação</p> <p>Sem ser possível prever todo o tipo de documentação que se terá oportunidade de analisar, espera-se que possa ser obtida principalmente nos seguintes tipos de fontes:</p> <ul style="list-style-type: none"> – No empreendimento em análise: <ul style="list-style-type: none"> – Em brochuras e panfletos disponíveis no empreendimento, sobre este próprio, sobre os serviços oferecidos (pelos próprios ou em parceria) e sobre a região. – No livro de hóspedes (transcrições autorizadas). – Na Internet. Em sítios de busca e reserva de alojamento, em sítios relativos à atividade e/ou região (Câmara Municipal, Associações de Turismo, outras organizações locais) onde se possam encontrar referências ao contexto do caso de estudo. No próprio sítio da empresa, caso exista ou nas redes sociais, caso se verifique a sua presença. Notícias, artigos ou referências ao empreendedor ou ao empreendimento. 	<p>De Massis e Kotlar, 2014</p> <p>Flyvbjerg, 2006</p> <p>Nieto <i>et al.</i>, 2014</p> <p>Nieto <i>et al.</i>, 2011</p> <p>Stake, 2007</p> <p>Yin, 2003, 2010</p>
---	--

Fonte: Elaboração própria

O protocolo do estudo de caso, nunca é demais dizê-lo, é uma das principais formas de aumentar a fiabilidade da investigação com recurso a estudos de caso. O protocolo serve um propósito importante que é orientar o investigador na recolha de dados (Yin, 2010). Ajuda a manter a focalização no que interessa, o objeto e objetivo do estudo, e contribui para antecipar algumas considerações pertinentes, como a forma que deverá tomar o relatório do estudo de caso (idem, p. 108).

Uma visão geral do projeto do estudo de caso, com os objetivos e os assuntos em estudo, que constituem algo como uma descrição sintética da investigação que se pretende fazer, deve constar no início do protocolo. Aqui pode ser equacionada uma exposição escrita, formal (em carta ou e-mail) a enviar a todos os intervenientes no caso, com detalhes sobre o estudo e sobre o que se espera em termos da sua contribuição (Stake, 2007 e Yin, 2010). Os procedimentos a implementar em campo incluem o acesso aos locais, as autorizações, o agendamento das visitas, as fontes de dados e detalhes dos procedimentos (tais como tempo esperado para cada etapa da recolha e outros recursos necessários). O protocolo deve também contemplar as questões específicas do estudo de caso, para que o investigador as mantenha em mente durante a recolha de dados e, tanto quanto possível, as fontes de informação onde se espera encontrar a evidência empírica que lhes possa dar resposta (Stake, 2007; Yin, 2010). O protocolo deve incluir, por fim, um esboço do relatório do estudo de caso, aspeto frequentemente ausente (Yin, 2010), mas útil na recolha de dados (que se mantém focada no essencial) e que não implica a adesão rígida ao esboço, devendo este ser encarado como guia flexível para uma narrativa de qualidade (Stake, 2007; Yin, 2010).

No âmbito desta investigação foi elaborado um protocolo de estudo de caso, que serviu de orientação à investigadora durante a fase da recolha de dados. Procurou-se, tendo em conta as sugestões dos diversos autores, sistematizar um conjunto de ideias pertinentes e úteis para a execução do trabalho de campo, no sentido de manter o rumo face aos objetivos iniciais, bem como facilitar a operacionalização do estudo sem comprometer a qualidade e o rigor da investigação. O protocolo do estudo de caso segue em anexo (anexo 1).

A preparação do trabalho empírico implicou, como se tem vindo a explicar, várias fases e muitos cuidados. Durante este processo, realizou-se uma abordagem prévia – um **caso piloto** (tabela 5.6.9), com o objetivo de clarificar algumas dúvidas relativas, essencialmente, à entrevista a realizar aos empreendedores. Este caso piloto decorreu sensivelmente seis meses antes da realização do trabalho de campo propriamente dito, num empreendimento de alojamento em espaço rural na região Centro do país.

Conforme consta do protocolo do estudo de caso (anexo 1), uma primeira seleção de casos potencialmente elegíveis foi feita com base nos critérios definidos, a partir de uma base de dados de unidades de alojamento turístico em espaço rural da Região. Após esta primeira seleção foi efetuado um contacto telefónico no sentido de confirmar um ou outro critério que não foi possível apurar, bem como de averiguar da potencial disponibilidade para colaborar no estudo. De salientar que, pese embora os constrangimentos de disponibilidade de tempo (unidades muito pequenas, nas quais o papel do proprietário é frequentemente muito ativo), os empreendedores contactados, mostraram-se, salvo um ou outro caso, muito disponíveis para colaborar no estudo. Esta situação permitiu por um lado, agilizar esta fase do trabalho, e por outro, criar desde logo uma empatia com os empreendedores. Acredita-se que este aspeto contribuiu também para criar um ambiente propício que facilitou, quer a condução das entrevistas, quer a observação. Quanto aos casos contactados que não vieram a fazer parte do estudo, esse facto deveu-se ou à incompatibilidade de agenda entre o investigador e o empreendedor, ou à indisponibilidade de vaga para alojamento (relembra-se que o estudo pressupôs a permanência de duas noites na unidade de alojamento).

As entrevistas, aos empreendedores e aos turistas, decorreram nos empreendimentos, entre 13 de março e 3 de maio de 2015, durante o período de permanência da investigadora na unidade respetiva. Na maioria dos casos, a entrevista com o empreendedor teve lugar no segundo dia, em local (dentro da unidade de alojamento) e hora combinada no primeiro dia, à chegada.

Todas as entrevistas foram gravadas e, posteriormente, guardadas num computador em ficheiro áudio, para serem transcritas na íntegra para formato de texto. Este processo, de gravação e transcrição, ainda que moroso, permite uma maior interação e flexibilidade na condução da entrevista, bem como um registo mais fiel da informação que é transmitida pelos entrevistados (Jennings, 2005; Silverman, 2000). Esta transcrição *verbatim*, significando, palavra por palavra, não trata o objeto de análise como um mero excerto ou uma versão sumária dos relatos dos entrevistados, procedimento que permite atenuar a subjetividade da interpretação (McCracken, 1988). Houve a necessidade de traduzir a entrevista do empreendedor para a língua

inglesa, uma vez que os proprietários de uma das casas são ingleses e não dominam o português, pelo que a entrevista foi realizada na sua língua materna (caso 8).

A configuração do trabalho empírico implicou uma considerável exigência em termos de disponibilidade da investigadora, que importa salientar. Alguns constrangimentos de tempo, as viagens e permanência nos empreendimentos, implicaram um esforço que, admite-se, condicionou parcialmente a eleição dos casos. Alguns não chegaram a fazer parte da investigação porque isso implicaria uma dispersão geográfica ou de tempo incompatível com os recursos disponíveis, em termos financeiro e de tempo, para a realização desta investigação. No entanto, foi possível incluir 8 casos de estudo, 4 do grupo 1 e 4 do grupo 2, cuja caracterização sumária se apresenta na tabela 5.6.8.

Tabela 5.6.8 – Caracterização dos casos que integraram o estudo

Casos	Caracterização Sumária					
	Data	Entrevistado	Duração da Entrevista	Tipo de unidade de alojamento	Tempo de atividade	Grupo 1 ou 2 ⁵
#1	13 a 15 de março	Empreendedor (M)	1h20m	TH	15 anos	Grupo 2
#2	25 a 27 de março	Empreendedor (M)	1h45m	CC	14 anos	Grupo 2
#3	27 a 29 de março	Empreendedora (F)	3h15m	AT	5 anos	Grupo 1
#4	29 a 31 de março	Empreendedor (M)	50m	CC	29 anos	Grupo 1
#5	31 março a 2 de abril	Empreendedora (F)	1h37	TH	7 anos	Grupo 2
#6	24 a 26 de abril	Empreendedor (M)	2h55m	AT	5 anos	Grupo 1
#7	29 de abril a 1 de maio	Empreendedor (M)	1h45m	CC	7 anos	Grupo 2
#8	1 a 3 de maio	Empreendedores (casal)	2h04m	CC	3 anos	Grupo 1

Fonte: Elaboração própria

⁵ De acordo com critérios definidos previamente. O grupo 1 espera-se que integre empreendedores com características de estilo de vida e o grupo 2 empreendedores sem essas características.

A caracterização dos casos que se apresentou é, na verdade, apenas uma breve apresentação dos mesmos, uma vez que o perfil dos empreendedores e dos seus respetivos negócios será detalhado no capítulo 7, correspondente à análise e discussão dos resultados do estudo empírico.

Uma nota apenas sobre a classificação dos casos nos grupos 1 e 2, questão que será tratada em detalhe também no capítulo 7, mas que requer um breve esclarecimento metodológico. A classificação considerada teve por base os critérios previamente definidos, mas como se terá oportunidade de analisar à frente, não foi tarefa fácil e imediatamente clara. Foi significativa a dificuldade sentida em classificar os casos nos respetivos grupos, dado que a complexidade da realidade de cada um deles ultrapassa, em larga medida, os critérios pensados numa fase inicial deste estudo.

A tabela 5.6.9 sistematiza as principais técnicas utilizadas na recolha dos dados do estudo de caso realizado nesta tese, bem como os procedimentos associados.

Tabela 5.6.9 – Recolha da evidência empírica (continua)

Abordagem prévia – o caso piloto
<p>Com o objetivo essencial de testar o guião da entrevista a realizar aos empreendedores, mas também o modelo global pensado para o estudo de caso, marcou-se uma entrevista com a proprietária de uma unidade TER, classificada como casa de campo, no centro do país.</p> <p>A entrevista foi realizada no dia 5 de setembro de 2014, tendo a entrevistadora permanecido hospedada uma noite na unidade. A entrevista, cujo guião vai em anexo a esta tese (anexo 2), teve a duração aproximada de 1 hora e 30 minutos. A empreendedora entrevistada, muito simpática e colaborante, mostrou-se desde logo, disponível para participar no estudo.</p> <p>A unidade que à data da entrevista, estava em funcionamento há sensivelmente um ano, é uma antiga casa em quinta outrora agrícola, da família da proprietária, que tem as suas raízes familiares e de infância na localidade. Atualmente a viver e trabalhar em Coimbra (é professora universitária e o marido é médico), encontrou no negócio de alojamento TER, uma oportunidade de concretizar um sonho antigo. A recuperação e manutenção do património familiar tão importante para si (sobretudo por razões sentimentais), tornaram-se possíveis, em parte pelo menos, devido à criação da unidade TER. O gosto por (bem) receber, com a possibilidade de transformar esse gosto pessoal num “<i>hobby rentável</i>”, bem como a ajuda do marido e dos filhos (adultos) na construção e gestão do projeto, completam o quadro de motivos que culminaram na concretização do sonho.</p> <p>Esta abordagem prévia constituiu uma etapa fundamental da preparação do estudo empírico. Foram vários os contributos para melhorar a configuração do estudo de caso, mas pode-se salientar a melhoria do guião de entrevista (ex. muito longo, questões complexas, mal formuladas ou em ordem pouco adequada), dos critérios de seleção dos casos (a necessidade de a unidade estar em funcionamento há pelo menos 3 ou 4 anos, para ser possível refletir sobre a evolução) e a necessidade de uma checklist que auxiliasse a sistematização da observação no local.</p>

Tabela 5.6.9 – Recolha da evidência empírica (continuação)

Entrevistas aos empreendedores
<p>As entrevistas realizadas aos empreendedores (guiões em português e inglês nos anexos 3 e 4) constituem a principal fonte de dados, pelo que especial cuidado foi colocado na sua realização. Como já referido, foram todas presenciais, realizadas pela investigadora, na unidade de alojamento, com o empreendedor ou empreendedora (no caso 8, com o casal). Duraram em média sensivelmente duas horas, sendo a mais curta de 50 minutos e a mais longa de 3 horas e 15 minutos.</p> <p>Ainda que de entrevistas semiestruturadas se tratasse, foi inculido à “conversa” um estilo relativamente informal para que, desta forma, o(a) entrevistado(a) se sentisse à vontade para se expressar livremente. De referir que o ambiente familiar onde decorreram as entrevistas foi também facilitador, bem como o facto de a investigadora estar hospedada na unidade e haver completa disponibilidade para ajustar o momento mais oportuno para o entrevistado.</p> <p>No final da entrevista foi solicitado aos empreendedores que preenchessem um breve questionário (anexo 3) sobre os seus perfis sociodemográficos e sobre os seus negócios. O questionário foi entregue e foi auto preenchido e devolvido no momento da saída da investigadora. O objetivo foi recolher da forma mais adequada, sem necessidade de inclusão numa entrevista que explorasse conceitos mais complexos, dados de caracterização dos empreendedores e dos seus negócios, de forma a ser possível traçar um perfil de ambos.</p> <p>Uma preocupação central foi sempre privilegiar o tempo de discurso dos empreendedores, intervindo o mínimo possível, nunca esquecendo que são as suas experiências, motivações, atitudes e perceções que constituem a centralidade da investigação, pelo que, como aconselha Denzin (1989), o dever do investigador é, em primeira instância, para com os sujeitos e não para com o objeto de estudo.</p>
Entrevistas aos turistas
<p>A decisão de entrevistar os turistas teve por base a necessidade de contrapor as perceções dos empreendedores com as dos seus hóspedes. Naturalmente, estas perceções dizem sobretudo respeito às motivações que levaram os turistas ao destino e a optar pela casa, assim como à experiência que estavam a ter no destino/alojamento.</p> <p>Importante também referir que esta informação, ainda que sem expressão estatística, serviu o propósito de triangular os dados, o que, tal como já foi discutido neste capítulo, é das estratégias utilizadas para melhorar a qualidade da investigação com recurso a estudos de caso (Yin, 2010).</p> <p>As entrevistas semiestruturadas (guiões em português e inglês nos anexos 5 e 6) realizaram-se durante a permanência da investigadora em cada uma das unidades que, mediante a disponibilidade demonstrada, as foi realizando junto dos hóspedes que se encontravam na casa. Foram conseguidas 16 entrevistas no total, não tendo sido possível, apenas num dos casos (caso 7) realizar nenhuma entrevista, pois não havia mais ninguém hospedado durante o período em que a entrevistadora aí permaneceu.</p> <p>As entrevistas, com a duração média de 10 minutos, foram gravadas e posteriormente transcritas, procedimento idêntico ao utilizado com as entrevistas dos empreendedores. O período (os meses de março e abril) em que decorreu a recolha de dados foi bastante limitador relativamente ao acesso a esta fonte de dados, visto que muito poucos turistas se encontravam hospedados nas casas. Acresce a este facto que, nalguns dos casos, a permanência da entrevistadora decorreu (até por conveniência de agenda do empreendedor) durante a semana, o que condicionou ainda mais o acesso aos hóspedes.</p>

Tabela 5.6.9 – Recolha da evidência empírica (continuação)

Observação e documentação
<p>A observação direta, no local, teve como principal suporte a checklist de boas práticas (anexo 7). Com o objetivo de ajudar a sistematizar a observação, foi elaborada com um enfoque na questão da sustentabilidade e nas ações de gestão (passíveis de serem observadas) que podem contribuir para tal. Dois grandes temas foram considerados: a gestão interna e serviço ao cliente. Paralelamente, foram sendo registadas numa espécie de “diário” outras observações consideradas relevantes ao longo da permanência na casa, assim como, nos momentos passados fora dela, mas ainda no destino (restaurantes, cafés, atrações visitadas). Foram frequentes, por exemplo, comentários nos restaurantes sobre a unidade de alojamento, ou interação com outros hóspedes na casa e no exterior, momentos que foram fornecendo informações úteis à investigação.</p>
<p>A documentação recolhida ou analisada nas unidades de alojamento foi, essencialmente, documentação publicitária (brochuras, panfletos e cartões de visita) relativa à casa, a outros serviços (ex. restaurantes) e às atrações da região. A maioria dos empreendimentos em estudo possui um livro de hóspedes, que foi analisado em pormenor, e registadas as informações mais relevantes decorrentes dos comentários deixados pelos turistas. Este registo foi realizado durante a permanência da entrevistadora na unidade de alojamento, tendo privilegiado os aspetos relativos à satisfação do turista relativamente à sua estadia. Alguma documentação foi registada em suporte fotográfico (ex. quadros/documentos expostos com atribuição de prémios ou participações em eventos ou iniciativas várias, tabelas de preços afixadas em variados locais das casas).</p>
<p>Foram ainda recolhidos registos que documentam participações publicitárias ou notícias em revistas ou jornais, impressos e em formato digital (na Internet). Todas as unidades de alojamento turístico em espaço rural que integraram o estudo possuem um sítio próprio na Internet, estão presentes em um ou mais sítios de reservas (ex. Booking) e algumas mantêm também um perfil nas redes sociais (ex. Facebook).</p>

Fonte: Elaboração própria

A análise dos dados seguiu um procedimento metodológico adotado em função de algumas recomendações encontradas na literatura, uma vez que não existem regras únicas e absolutas para a análise de dados qualitativos (Creswell, 2007; Eisenhardt, 1989; Yin, 2010). Segundo a proposta de Creswell (2007), a técnica de análise de conteúdo comporta cinco fases gerais:

1. Preparação e organização dos dados;
2. Identificação das principais categorias para análise dos dados;
3. Codificação das entrevistas;
4. Comparação dos diferentes casos;
5. Interpretação de resultados e conclusões.

Também McCracken (1988) sugere cinco etapas no processo de análise das entrevistas longas. O investigador deve, num primeiro momento, prestar atenção à informação transcrita, ainda sem grandes preocupações com possíveis relações entre os dados. Esta primeira observação será posteriormente desenvolvida de acordo com as categorias previamente identificadas na literatura (processo dedutivo), e eventualmente complementadas com outras que emergem dos dados (processo indutivo). Outros autores (nomeadamente, Dey, 1993; Gibbs,

2009; Kastenholz *et al.*, 2012b; Minnaert, 2006) estão em concordância com esta sequência, pelo que nesta tese, o processo de identificação de categorias foi inicialmente dedutivo, adotando uma lógica mais indutiva no decurso da codificação, que complementou a anterior. Assim, ainda que o quadro conceptual tenha servido de base a este processo, a evidência empírica complementou-o, numa dinâmica de contraponto entre a teoria e a prática observada.

A análise comparativa procura analisar, por um lado, as ligações entre as observações e a revisão da literatura, e por outro lado, as ligações entre os diversos discursos (McCraven, 1988). Este processo procura também descobrir consistências e contradições entre elas, ou seja os padrões (Yin, 2010). No âmbito desta investigação, e decorrente das recomendações encontradas na literatura, a análise realizou-se em dois grandes momentos. O primeiro, uma análise essencialmente interpretativa e individual de cada um dos casos (*within-case analysis*) e o segundo, a análise comparativa entre os casos (*cross-case analysis*) (De Massis e Kotlar, 2014).

Perante um volume muito significativo de dados, reconhece-se a necessidade de o organizar de forma sistemática, reduzindo a informação inicial em segmentos menores de informação, com temas mais homogéneos, facilitando desta maneira a sua análise e interpretação (Kastenholz *et al.*, 2012b). O processo de transcrição das entrevistas, porque realizado na totalidade pela investigadora, permitiu, desde logo, uma familiarização (já iniciada aquando da entrevista) mais aprofundada com os dados. Após este processo, foram realizadas várias leituras aos discursos transcritos, as quais ainda que significativamente livres, permitiram desde logo encontrar e sublinhar aspetos relevantes. Na realidade, foram também muito úteis para relembrar algumas perceções obtidas durante a entrevista, durante o contacto com os empreendedores e na experiência vivida durante a estadia na casa, que se viriam a revelar muito interessantes para as fases seguintes de análise.

Uma parte significativa da preparação e organização dos dados foi efetuada recorrendo a um *software* de apoio à análise qualitativa, o WebQDA – Web Qualitative Data Analysis⁶. Esta opção justifica-se porque a ferramenta informática (aliás como outras usadas para o mesmo fim, disponíveis no mercado), permite gerir de forma mais simples e segura o processo de codificação e análise dos dados organizados (Souza *et al.*, 2010; 2011). Este programa possibilita criar categorias, codificar, controlar, filtrar, fazer buscas e questionar os dados, de forma a facilitar a resposta às questões de investigação (Souza *et al.*, 2011). Reconhecida que está a utilidade deste tipo de ferramentas, algum cuidado deve ser colocado na sua utilização, uma vez que existe o perigo de haver uma excessiva focalização nas “técnicas”, no volume de *output* de informação, ao invés do significado e profundidade das análises (De Massis e Kotlar, 2014). Também Minnaert (2006) expressa a sua preocupação face a um potencial comprometimento da ligação do investigador aos dados, ligação fundamental para a sua análise rigorosa. Guerra (2010) considera mesmo que a “utilização de programas informáticos de análise de conteúdo e o consequente tratamento informático multivariado não dispensam uma análise categorial e tipológica tradicional” (p.12).

⁶ Informação adicional sobre o software pode ser encontrado em [www.webqda](http://www.webqda.com) ou Neri de Souza, F. Costa, A.P. & Moreira, A. (2010).

Tendo em atenção as recomendações dos vários autores, optou-se por realizar, numa primeira fase, uma análise manual das transcrições das entrevistas, usando para tal uma sinopse de entrevista (Guerra, 2010). Esta sinopse ou grelha de análise permitiu sistematizar a informação (de natureza descritiva), identificando temáticas e problemáticas (as categorias), constantes ou não no guião da entrevista. Estas sinopses (anexos 8 e 9) acredita-se, ajudam a evitar alguns dos potenciais problemas com a utilização de *software* de análise de conteúdo, contribuindo para uma maior robustez da análise e conclusões decorrentes.

Numa fase final da análise de conteúdo, a interpretação dos dados e as conclusões, são realizadas de forma descritiva, mas também analítica, com a sistematização da revisão da literatura e as análises dos discursos (Kastenholtz *et al.*, 2012b). No presente caso, os dados das entrevistas realizadas aos empreendedores foram complementados e cruzados com a informação proveniente das restantes fontes: entrevistas aos turistas e a observação e documentação. Relacionando esta informação integrada com os construtos e as dimensões do modelo, chegou-se a uma interpretação final que procurou responder às questões de investigação.

Conclusão

Neste capítulo foram apresentados os objetivos da investigação empírica, que comporta um objetivo geral e, decorrente deste, vários objetivos específicos. Estes últimos relacionam-se com cada uma das dimensões principais em estudo, ilustradas no modelo, também apresentado e explicado nesta parte do trabalho.

O foco desta investigação está na atuação de gestão dos empreendedores, em particular daqueles que podem ser designados de “empreendedores estilo de vida”, no que a antecede e no que a sucede. O perfil dos indivíduos que aqui se designam de empreendedores, que são proprietários e gestores de pequenas unidades de alojamento turístico em espaço rural, assim como as suas motivações na criação e manutenção dos negócios, são vistos como antecedentes duma determinada atuação que se quer estudar. Os resultados que se conseguem (ou não conseguindo) são o que se segue aos comportamentos adotados na gestão dos negócios, mas também na sequência de muitas opções e comportamentos “de vida” que extravasam largamente o domínio da atividade de gestão. O reconhecimento desta complexidade e dinâmica, inerente ao fenómeno em causa, não constituiu desmotivação na prossecução das metas delineadas, no entanto implicou alguma cautela adicional na abordagem seguida, nomeadamente ao nível da metodologia adotada.

Ainda que o perfil, as motivações e os comportamentos dos empreendedores influenciem e sejam influenciados pelo sucesso (insucesso) que estes indivíduos conseguiram (ou percebem que conseguiram), sabe-se que muitos outros fatores contribuem também para os resultados obtidos. Estes fatores (nomeadamente aqueles relacionados com a envolvente das organizações) não constituem o foco desta tese.

Neste capítulo procurou-se sistematizar algumas das questões mais pertinentes ao nível das opções metodológicas nas ciências sociais. Abordaram-se os diferentes paradigmas do conhecimento científico, os métodos e as técnicas que daí decorrem, e as razões apresentadas por vários autores para o interesse da sua utilização. A metodologia aplicada à investigação em turismo, o estado da arte atual, a evolução observada e as tendências futuras, mereceram uma reflexão particular, uma vez que é neste âmbito que se situa esta tese.

As opções metodológicas tomadas, o paradigma em que se situa esta investigação, e as razões para tal, foram tratadas em detalhe. O estudo de caso, estratégia de investigação escolhida porque se entende que melhor pode servir os objetivos visados, foi amplamente tratado, nas suas várias fases, vantagens e limitações e nas variantes que pode ter. O projeto do estudo de caso para este trabalho foi apresentado, explicado e justificado, nas diversas opções tomadas. Trata-se de um estudo de casos múltiplos, de natureza holística, com uma única unidade de análise, o empreendedor. Os casos foram selecionados com base num conjunto de critérios, numa abordagem próxima daquela que alguns autores (Creswell, 2011; Patton, 2002) classificam como

“amostragem intencional”, ou dito de outra forma, se considerou particularmente adequada para esclarecer o fenómeno em estudo (Eisenhardt, 1989), tratando-se por isso de uma escolha estratégica (Flyvbjerg, 2006).

Apresentaram-se resumidamente as fontes de evidência a utilizar, as razões da sua escolha e os instrumentos de recolha de dados associados. O protocolo do estudo de caso, assim como outras estratégias de melhoria da validade e fiabilidade foram também apresentados. Os procedimentos da recolha de dados foram objeto de discussão detalhada, assim como a metodologia seguida na análise e tratamento da informação.

O capítulo seis delimita o objeto de estudo da segunda parte deste trabalho. O estudo de caso realizado no Alto Alentejo, região interior do país e iminentemente rural, tem como alvo os empreendedores, em particular aqueles de “estilo de vida”, e a sua ação. A caracterização geográfica é enquadrada e complementada com a dimensão humana e setorial do estudo, concretamente os empreendedores e as unidades de alojamento em turismo no espaço rural.

Capítulo 6

Delimitação do objeto de estudo

Objetivos e conteúdo

O objetivo fundamental deste capítulo, tal como o nome sugere, é apresentar o objeto deste estudo, delimitando-o. Entendeu-se que esta delimitação não deveria confinar-se à questão geográfica, mas que seria também interessante que pudesse abranger, uma delimitação setorial e, numa perspetiva ainda mais restrita, os sujeitos a estudar.

O Alto Alentejo é uma região portuguesa, rural e interiorizada, que reúne um conjunto de condições consideradas interessantes e adequadas para este trabalho. Alguns estudos e dados estatísticos dão conta de uma região atrativa, do ponto de vista turístico, não apenas por parte da procura, mas também da oferta (CIMAA, 2014⁷; Turismo de Portugal, 2014, 2015). O Parque Natural da Serra de S. Mamede pode, numa perspetiva de património natural, ser considerado um ponto forte e uma atração adicional. Relativamente à atividade turística, as condicionantes associadas à interioridade e as desvantagens da sua localização periférica, podem agora ser olhadas como oportunidades. Com uma capacidade muito reduzida de atração de outro tipo de indústrias, o território pode encontrar no turismo uma possibilidade interessante de desenvolvimento. Este desenvolvimento terá, desejavelmente, expressão a vários níveis, na criação de emprego, na manutenção do património natural ou do património cultural, nomeadamente de património edificado ou de estilos de vida (CIMAA, 2014; Silva, 2012).

Delimitado e caracterizado o território, o enquadramento setorial é uma necessidade. O turismo, entendido como indústria ou setor de serviços, é multifacetado e engloba muitos tipos de atividades, com características muito diferentes. O turismo em espaço rural, em crescendo nesta região (Turismo de Portugal, 2014, 2015), é um subsetor que pode efetivamente contribuir para o referido desenvolvimento, pelo posicionamento que assume face à oferta que cria e que está fortemente ancorada nos recursos endógenos do território. No âmbito desta tese, decidiu-se estudar as unidades de alojamento, uma vez que são estas que, em primeira análise, “mantêm” o turista na região.

Por fim, será importante identificar os sujeitos a investigar, os empreendedores. São indivíduos que criam e gerem negócios de alojamento em contexto rural, como atividade principal ou em complementaridade a outras (por exemplo no caso do agroturismo) e que, pela sua ação, vão ajudando a configurar (ou reconfigurar) uma região. Os negócios que possuem são, na sua maioria, de muito reduzida dimensão, de natureza familiar, em que a propriedade e a gestão são, frequentemente, partilhadas pelo casal. Entre as suas motivações e comportamentos encontram-se, muitas vezes, evidências de que é, porventura, um estilo de vida que os trouxe e (ou) mantém na região.

⁷ Comunidade Intermunicipal do Alto Alentejo, POTAA – Plano Operacional do Turismo do Alto Alentejo, Fevereiro de 2014.

6.1 A região do Alto Alentejo, enquadramento e caracterização

O Alto Alentejo é uma região do interior sul de Portugal, com uma paisagem única, cuja imagem de marca são os campos extensos – o montado. A economia regional está, ainda, de alguma forma ancorada na exploração das atividades agrícolas, de que são exemplo a criação de porco preto, os olivais e as vinhas. Para além destas, os serviços públicos e os serviços sociais, assumem também alguma relevância na economia regional, mas é o comércio local, a fileira mais representativa (em número de empresas) da realidade empresarial do Alto Alentejo (CIMAA, 2014).

O **território** abrange os 15 concelhos do distrito de Portalegre, situando-se na região do Alentejo correspondendo à sub-região NUTS III do Alto Alentejo (figura 6.1.1). Com uma área total de cerca de 6.061,5 km², esta região é limitada a norte pelo distrito de Castelo Branco, a sul pelo distrito de Évora, a oeste pelo de Santarém e a este pela região espanhola da Estremadura. A cidade capital de distrito, Portalegre, é a que apresenta o maior número de habitantes, concentrando cerca de 21% da população residente no território, seguindo-se Elvas com 19,5%. Para além de Portalegre e Elvas, apenas Ponte de Sôr assume o estatuto de cidade entre os quinze municípios, sendo as restantes localidades, vilas com população inferior a 10 mil habitantes (CIMAA, 2014).



Figura 6.1.1 – Localização do Alto Alentejo no território nacional e concelhos que integram a região

Fonte: CIMAA (2014), CCDR Alentejo (2015)

Em relação à morfologia do território, a região pode ser dividida em três áreas distintas: uma região com fortes semelhanças à lezíria ribatejana, uma zona com relevos mais leves e mais próxima da planície alentejana e a zona de serra, onde se localiza a Serra de São Mamede. Esta diversidade morfológica contribui também para a diversidade de flora e fauna existente, destacando-se, ao nível da flora, a existência de carvalhos, castanheiros, sobreiros, azinheiras, oliveiras e pinheiros bravos.

O Parque Natural da Serra de São Mamede é uma área protegida que ocupa uma área superior a 55 mil hectares e que engloba 5 concelhos do distrito: Arronches, Castelo de Vide, Portalegre, Marvão e Nisa. Também é de realçar a incorporação de Nisa na área do Geopark Naturtejo, facto que contribui para a valorização do património natural existente e para o desenvolvimento regional. Do ponto de vista hidrográfico, o Alto Alentejo está enquadrado pelas bacias dos rios Tejo e Guadiana, destacando-se o Rio Sever, a Ribeira de Sor, a Ribeira de Seda e a Ribeira do Caia. Adicionalmente existem na região várias barragens cujas albufeiras são aproveitadas para a prática de desportos náuticos, entre eles a pesca desportiva, destacando-se as barragens de Montargil, Maranhão e do Caia (CIMAA, 2014).

Do ponto de vista das **acessibilidades**, o Alto Alentejo é cruzado pela Autoestrada 6, que liga Lisboa a Madrid, e pelo Itinerário Principal 2, que faz a ligação entre o Algarve e Trás-os-Montes. O território beneficia, ainda, da proximidade à Autoestrada 23 (Lisboa – Guarda), bem como de um conjunto de estradas nacionais e municipais que contribuem para facilitar as deslocações entre os vários concelhos. Tendo em conta a distribuição espacial das sedes de concelho e das vias que lhes dão acesso, é possível identificar os municípios que se apresentam como “portas de entrada” do território, e a sua importância é inequívoca porque são estes os municípios que os turistas cruzam quando se deslocam à região. São eles **Ponte de Sor**, **Monforte** e **Sousel**, para os visitantes que se deslocam desde Lisboa, **Nisa**, atendendo a quem se desloca desde a A23, e **Elvas**, **Campo Maior** e **Marvão**, para aqueles que se deslocam a partir de Espanha.

Considerando a importância das acessibilidades rodoviárias para o Turismo do Alto Alentejo, e assumindo a cidade de Portalegre como seu ponto rodoviário fulcral, pode afirmar-se que o território se encontra bem posicionado em relação aos principais centros urbanos do sudoeste da Península Ibérica. Este é um dado relevante, uma vez que Portalegre beneficia da proximidade a centros urbanos de média dimensão espanhóis, potencialmente significativos para o turismo do território. Badajoz e Cáceres, por exemplo, estão a menor tempo de viagem do que cidades portuguesas como Lisboa, Coimbra ou Faro (CIMAA, 2014). Sendo Espanha, um dos mercados emissores mais importantes para o turismo português e da região (PENT, 2013), assim como o próprio mercado nacional, com a região da Lisboa a constituir uma das principais origens dos turistas (e situando-se a menos de 2 horas de distância), esta questão das acessibilidades é, por certo, um aspeto a ter em conta.

No que se refere aos transportes públicos, e no caso do transporte ferroviário, a região foi outrora servida pela Linha do Leste, que unia Abrantes a Elvas. Contudo esta linha foi encerrada no início de 2012, estando as estações atualmente desativadas. No caso das acessibilidades aéreas, o Alto Alentejo está relativamente próximo do Aeroporto de Lisboa (cerca

de 200 km) e do Aeroporto de Badajoz (90 km), ambas as infraestruturas com volume significativo de tráfego de passageiros. Em Beja (a cerca de 180 km) existe outra infraestrutura aeroportuária, embora sem expressão em termos de tráfego de passageiros. De referir, no entanto, que este aeroporto tem capacidade instalada e pode, a qualquer momento, começar a receber a operação de companhias aéreas, facto que poderá contribuir para a dinamização turística do Alentejo e, consequentemente, do Alto Alentejo.

Em termos **demográficos**, a região do Alentejo concentrava em 2011, 7,2% da população residente em Portugal. Dos 757,3 mil habitantes da região, cerca de 118 mil, ou seja, 1,1% da população nacional, habitavam o Alto Alentejo. Numa análise à evolução da população residente na região entre 2001 e 2011, é possível verificar um decréscimo do seu número de habitantes (a uma taxa média anual de -0,2% no Alentejo e -0,7%, no Alto Alentejo). Quando comparada esta situação com o panorama nacional, verifica-se uma situação oposta, na medida em que o número de residentes em Portugal cresce ligeiramente, a uma taxa anual de 0,2%, no mesmo período (CIMAA, 2014, INE, 2014). A região do Alentejo apresentava, em 2011, uma **densidade populacional** que rondava os 24 habitantes por km² e a subregião do Alto Alentejo os 19,6 habitantes/km². Estes indicadores, sobretudo se comparados com o registo nacional (114,7 habitantes/km²) e considerando a referida evolução demográfica, revelam um significativo despovoamento territorial, que se apresenta como uma das principais fragilidades regionais. Este facto é particularmente relevante, se analisado em conjunto com a estrutura etária da região, a qual regista um aumento das faixas etárias mais velhas e, simultaneamente, um decréscimo das faixas etárias mais jovens, o que indicia fortes sinais de envelhecimento. Segundo dados do INE, que reportam ao período entre 2001 e 2011, o **índice de envelhecimento**, indicador que analisa a relação entre o número de idosos e a população jovem dum território, é de 213 no Alto Alentejo, valor significativamente mais elevado do que o registado no Alentejo (178,9) e em Portugal (128,6), confirmando o elevado grau de envelhecimento da população residente nesta região (CIMAA; 2014).

Ainda que a **população ativa** em Portugal tenha registado, entre 2001 e 2011, um crescimento a uma taxa anual de 0,1%, no Alentejo e no Alto Alentejo a situação foi inversa, com a população ativa a decrescer (-0,3% e -0,6%, respetivamente). A população empregada decresceu na última década nas três áreas geográficas (tabela 6.1.1), registando-se no Alto Alentejo o decréscimo mais significativo (-1,5%/ano). De destacar que nesta região, em 2011, a população empregada representava 84,3% da população ativa, quando o mesmo indicador, em 2001, correspondia a 92%, registando-se uma queda acentuada (CIMAA, 2014).

Tabela 6.1.1 – População ativa e população empregada em Portugal, Alentejo e Alto Alentejo (2001 e 2011)

	População Ativa			População Empregada		
	2001	2011	TCMA	2001	2011	TCMA
Portugal	4.990.208	5.023.367	0,1%	4.650.947	4.361.187	-0,6%
Alentejo	352.949	342.654	-0,3%	323.167	298.691	-0,8%
Alto Alentejo	53.610	50.477	-0,6%	49.341	42.572	-1,5%

Fonte: CIMAA (2014). TCMA – Taxa de crescimento média anual

Ao nível da **educação e formação**, há a salientar a oferta formativa ao nível do turismo. A Escola de Hotelaria e Turismo de Portalegre, criada em 2008, encontra-se ainda em fase de afirmação na região, porém os efeitos positivos da sua atuação já são notados e confirmados através da boa relação com alguns empresários locais (sobretudo ao nível da hotelaria) e dos prémios internacionais que a Escola tem alcançado (CIMAA, 2014). Também, no domínio do ensino superior, a Escola Superior de Educação do Instituto Politécnico de Portalegre conta na sua oferta formativa com a licenciatura em Turismo.

A **economia regional** do Alto Alentejo contribuía, em 2010, com 1.506 milhões de euros (PIB a preços correntes). No mesmo ano, o Alto Alentejo tinha 11.640 empresas, o que representa 14% do total existente no Alentejo e 1% do total nacional. Como em Portugal, também na região alentejana, o setor terciário é o mais representativo, alcançando um peso de 70% no Alto Alentejo. Nesta região, o setor secundário representa 13% do número de empresas existentes enquanto o setor primário representa 17% do total das empresas. Ainda que a economia do Alto Alentejo esteja fortemente centrada no setor dos serviços, a verdade é que a região é percecionada como iminentemente rural e agrícola.

Como se pode observar na figura 6.1.2, das 11.640 empresas existentes no Alto Alentejo, 23,1% correspondiam, no ano de 2010, a empresas de “comércio por grosso e retalho” e 17,2% a empresas de “agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca”. O “alojamento, restauração e similares” representa 10,5% das empresas existentes na região, o que corresponde a 1.220 empresas, apresentando-se, assim, como a terceira atividade com maior número de empresas no Alto Alentejo (CIMAA, 2014).

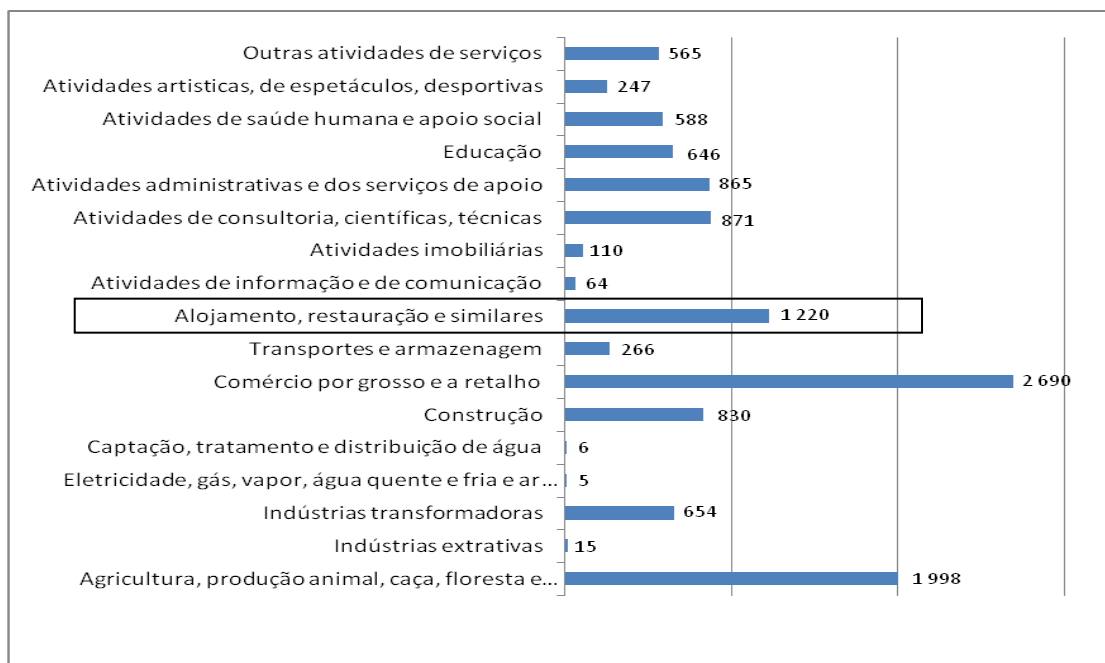


Figura 6.1.2 – Número de empresas por atividade no Alto Alentejo (2010)

Fonte: CIMAA (2014)

Na região do Alto Alentejo, o setor terciário concentra cerca de 72% das pessoas empregadas, o setor secundário representa 18% do emprego e aproximadamente 10% das pessoas trabalham no setor primário. O “Comércio por grosso e retalho” e a “Administração pública e defesa”, são as atividades que mais empregam (15% cada), o que ilustra bem a importância do setor público na empregabilidade da população. O “Alojamento, restauração e similares” concentra 7% da população empregada no Alto Alentejo, valor que fica abaixo da representatividade do número de empresas existentes na região (10,5%).

O Alto Alentejo reúne características que o distinguem no contexto regional e até nacional, com a diversidade das suas paisagens que incorporam desde a lezíria alentejana até à zona serrana do Parque Natural da Serra de S. Mamede. A nível económico, uma certa fragilidade transparece de alguns indicadores, que se conhecem. Por exemplo, o índice que reflete o Produto interno bruto por habitante a preços correntes atingiu na região, em 2008, 83,5%, bastante abaixo do nível médio nacional. Uma das grandes dificuldades relaciona-se com a capacidade da região de reter e atrair população em idade ativa. Este facto, associado ao envelhecimento demográfico, gerou uma diminuição da população efetiva, o que põe em causa as dinâmicas sociais e económicas e, logo, o desenvolvimento turístico do território (CIMAA, 2014).

O Alto Alentejo dispõe de áreas naturais que beneficiam de proteção especial pelo seu alto valor ambiental e pelo conjunto paisagístico que integra. De entre estas áreas protegidas assume, naturalmente, importância o Parque Natural da Serra de São Mamede, com a riqueza da sua biodiversidade. Outro elemento natural a destacar é a água, associada aos rios e às barragens existentes, principalmente, à barragem de Montargil, do Maranhão e do Caia.

A gastronomia e os vinhos são recursos de grande valor e compreendem um vasto ativo, constituído por bens alimentares de origem agrícola, artesanal ou agroindustrial. Os produtos alimentares, denominados de origem protegida e de indicação geográfica protegida (grande tradição do queijo, do fumeiro, a qualidade do azeite, diversidade de ervas aromáticas), assumem relevância também no caso do turismo em espaço rural. Na verdade, a ruralidade, a etnografia e as artes e ofícios tradicionais, constituem recursos fundamentais para o desenvolvimento de produtos inovadores e de grande valor para os segmentos associados a esta tipologia do turismo. As vivências e tradições musicais, incluindo o vestuário tradicional, as festividades, as lendas, as artes tradicionais, os costumes e todo um conjunto de valores associados ao território Alto Alentejo, podem ser amplamente trabalhadas pelos diferentes *stakeholders* com interesses no território, incluindo os empreendedores.

No domínio da ruralidade assumem especial importância os campos cultivados, o montado e as casas tipicamente alentejanas. Também de grande relevância são os saberes tradicionais associados ao equilíbrio vivido durante séculos entre o Homem e a natureza, destacando-se o respeito pelos ciclos de produção agrícola, os saberes gastronómicos, do trabalho da terra e das curas tradicionais (CIMAA, 2014; Kastenholz, 2003).

Um outro grupo de recursos turísticos que merece referência é a monumentalidade, na qual se destaca o património militar, como resultado de uma história e identidade que deve ser preservada e valorizada. Os castelos e as fortificações existentes no Alto Alentejo são recursos de elevada vocação turística, que estruturados e integrados numa lógica de circuitos culturais, apresentam um enorme potencial. A região, como se percebe pelo exposto, apresenta uma diversidade de recursos que podem ser dinamizados de forma a deles extrair todo o seu potencial (CIMAA, 2014; IESE, 2008).

O que um território tem e pode oferecer, de património natural, humano ou construído, tem de ser complementado com um conjunto de condições materiais e imateriais, que permitam executar as estratégias delineadas para o desenvolvimento turístico. A oferta de alojamento é uma componente muito importante e, perceber como se configura, como tem evoluído e quais as suas características face à oferta de outros territórios é, sem dúvida, fundamental. De igual forma, compreender que turistas procuram a região, que tempo permanecem, o que os motiva e o que procuram, é encontrar pistas importantes para compreender, também, algumas razões das dinâmicas empreendedoras nas atividades turísticas.

Numa análise sucinta à **oferta e procura** do mercado turístico no Alto Alentejo, e tomando por base os dados estatísticos publicados pelo INE e pelo Turismo de Portugal (CIMAA, 2014), pode-se afirmar que o Alto Alentejo registou, entre os anos de 2002 e 2011, um crescimento quer da oferta hoteleira, quer da procura turística. Contudo, importa salientar que a primeira cresce muito acima da segunda (5,7% da oferta global de capacidade de alojamento na região vs. 0,7% da procura em termos do total de número de dormidas registado). A procura turística na região do Alto Alentejo é sobretudo originada pelo mercado interno (80%), pelo que a necessidade de diversificar os mercados é uma realidade.

De acordo com um estudo publicado pelo Observatório de Turismo do Alentejo, em 2012 (N=1000), o Alentejo é procurado sobretudo para descanso (18,3%), visitas culturais (16,9%), experiências gastronómicas (14%), visita ao património natural (10%), contactos com familiares e amigos (8,1%) e experiências enológicas (7,5%). Outras atividades destacadas, ainda que com menor relevância, são os passeios pedestres, a equitação e a visita a termas e spas (CIMAA, 2014). Segundo o mesmo estudo, o turista que visita a região do Alentejo tem como principal motivação o “lazer, recreio e férias”, sendo a programação da viagem preparada com base, sobretudo, na informação recolhida junto de familiares e amigos (45%). É um turista autónomo e independente, uma vez que as agências de viagens são procuradas apenas por 3% dos inquiridos e, essencialmente, para recolha de informação, uma vez que apenas 10% opta pela compra de um pacote turístico, neste canal (CIMAA, 2014).

Entre 2002 e 2011, a oferta de camas nos estabelecimentos hoteleiros do Alto Alentejo registou um crescimento médio anual de 5,7%, variando entre as 1.381 e as 2.274 camas. Neste período, apenas nos anos de 2006 e 2009 se verificou um decréscimo do número de camas em oferta nesta região (figura 6.1.3).

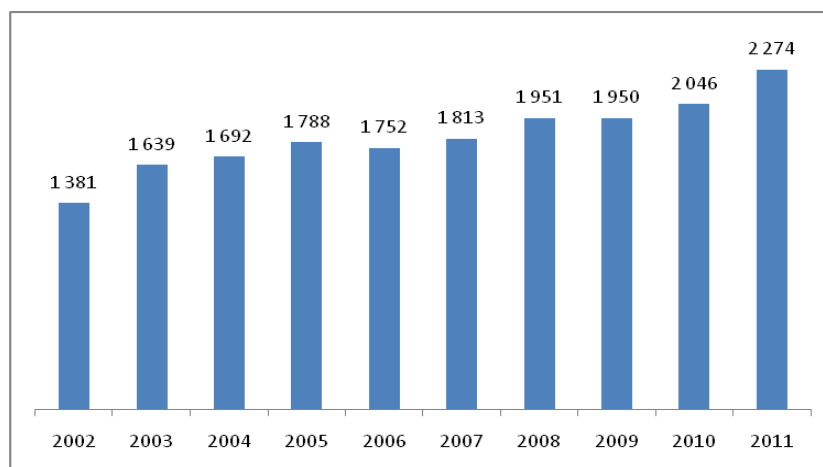


Figura 6.1.3 – Evolução da oferta de camas em estabelecimentos hoteleiros no Alto Alentejo
Fonte: CIMAA (2014)

Dos municípios que integram a região, Elvas é aquele que concentra a maior oferta de camas, 34% do total, seguindo-se Castelo de Vide (14%), Ponte de Sor (12%) e Portalegre (11%). O concelho de Mora representa apenas 2% do total de camas existentes no Alto Alentejo.

No Alto Alentejo, os hotéis representavam em 2011, 69,1% da oferta total de camas existentes. Entre 2002 e 2011, esta tipologia apresenta um crescimento médio anual de camas de 8,8%, acima do crescimento registado pela região (5,7%). O crescimento ligeiro registado pelas pensões (0,3%/ano) está relacionado com a alteração do regime jurídico que aprova, em 2009, a instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos, culminando com a extinção desta tipologia de alojamento.

Numa análise à procura turística constata-se que, no ano de 2011, registaram-se em Portugal 39,4 milhões de dormidas em estabelecimentos hoteleiros. A região do Alentejo, que concentra 3,3% das dormidas registadas em Portugal, é a quarta região que apresenta maior crescimento anual no período analisado, 3,3%, acima da média nacional, que se situou nos 2,1% ao ano, entre 2004 e 2011. A procura registada no Alto Alentejo situou-se nas 189.742 dormidas. Estas dormidas foram realizadas por 132.505 hóspedes, o que corresponde a uma estada média de 1,4 noites. O número de dormidas na região representa 0,5% da procura registada a nível nacional e 15% da procura registada na região do Alentejo (CIMAA, 2014).

Entre 2002 e 2011, a procura registada no Alto Alentejo cresceu a uma média anual de 0,7%, variando entre as 178,8 e as 189,7 mil dormidas. De registar que a evolução das dormidas apresenta um ritmo significativamente abaixo do registado pela oferta, que se situou nos 5,7% ao ano, no mesmo período (figura 6.1.4).

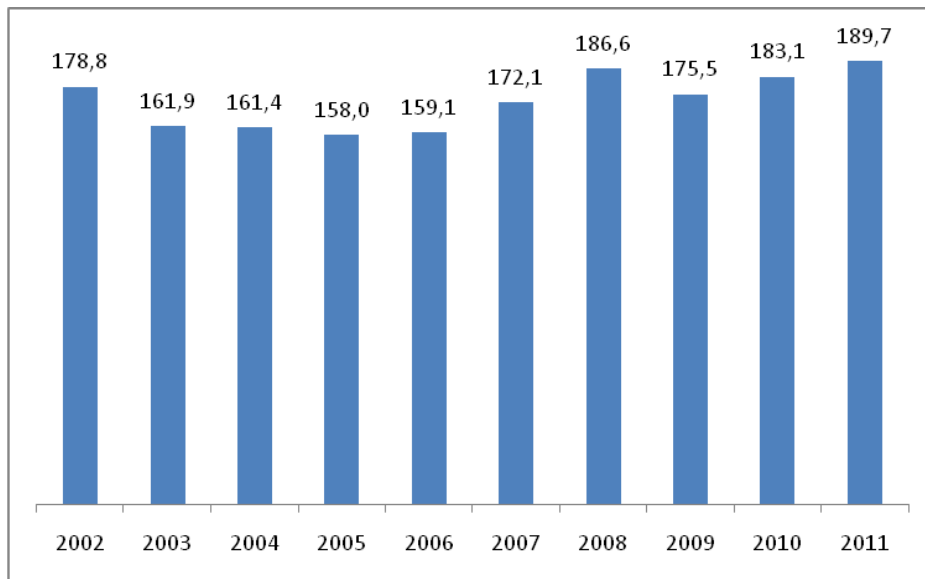


Figura 6.1.4 – Evolução da procura em estabelecimentos hoteleiros no Alto Alentejo (milhares de dormidas)
 Fonte: CIMAA (2014)

Nos últimos dez anos representados, verificaram-se várias oscilações na procura, sendo a mais significativa a verificada entre 2002 e 2003, de -9,5%, e entre 2006 e 2007, de +8,4%.

No Alto Alentejo e no ano de 2011, os hotéis representavam 68% da procura total registada na região. Entre 2002 e 2011, esta tipologia apresenta um crescimento médio anual de 3,8%, valor significativamente abaixo do crescimento da oferta (8,8%), facto que pode indiciar o decréscimo das taxas de ocupação das unidades hoteleiras da região.

Relativamente à origem dos turistas, pode dizer-se que, com cerca de 80% das dormidas realizadas no território (no ano de 2011), Portugal é o principal mercado emissor para o Alto Alentejo. Segue-se Espanha (6%), Reino Unido e Alemanha, com 2% do total das dormidas. De salientar que, a Espanha continua a ser um dos principais mercados emissores para o Alto Alentejo, apesar do decréscimo verificado desde 2009. O crescimento médio anual deste mercado, no período em análise (2002-2011) foi de 6,5%, enquanto o Alto Alentejo cresce 0,7% ao ano. Portugal cresce a um ritmo ligeiramente inferior ao da região (0,6%). O decréscimo registado por outros mercados emissores (entre 2002 e 2011 situou-se nos -0,2%) demonstrando alguma dificuldade na captação de novos mercados emissores para a região do Alto Alentejo (CIMAA, 2014).

Relativamente à taxa de ocupação (ocupação cama), a região do Alto Alentejo apresenta um desempenho abaixo do registado pela região mais alargada do Alentejo (figura 6.1.5). Em 2011, as unidades de alojamento do Alto Alentejo apresentaram uma taxa de ocupação cama de 24%, enquanto as unidades do Alentejo registaram 28%. De salientar que este é um indicador cuja performance tem vindo a decair. Desde 2002 decresceu 4% no Alentejo e 8% no Alto Alentejo (CIMMA, 2014).

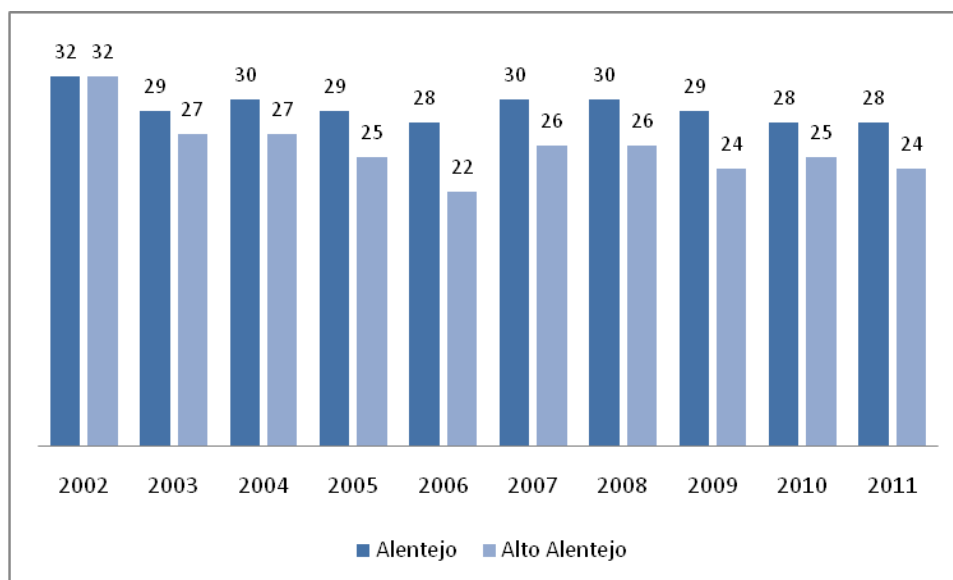


Figura 6.1.5 – Taxa líquida de ocupação cama no Alentejo e no Alto Alentejo
 Fonte: CIMAA (2014)

Relativamente à permanência média dos turistas no Alentejo, segundo o Observatório do Turismo do Alentejo (2013) e considerando os dados dos dois anos estudados (2011 e 2012), 68% dos turistas efetuam estadias de 1 a 3 noites, 18,9% de 4 a 7 noites e 13% de 8 a 11 noites. No Verão, e pese embora a procura dos destinos de sol e mar no Alentejo, as estadias de 1 a 3 noites são amplamente dominantes, facto que poderá ser explicado pela tendência de, nesta época do ano, os visitantes optarem por mais de um destino (OTA, 2013).

6.2 O turismo no espaço rural

O turismo registou, sobretudo na segunda metade do século XX, um crescimento extraordinário, transformando-se num fenómeno social e num motor de desenvolvimento económico de regiões com capacidade de atração de turistas (Lane, 1994). Porém, a concentração turística excessiva em algumas regiões que dispõem de recursos turísticos muito valorizados (ex. as praias quentes do Mediterrâneo ou das zonas tropicais, ou as cidades com grande prestígio e património histórico) produziu efeitos muito negativos. O impacte ambiental, socioeconómico e sociocultural é, nalguns casos, devastador e acarreta também consequências para os próprios turistas (Lundberg, 1980). Esta é uma discussão, que tal como demos conta no capítulo 2, já vai longa e tem ocupado académicos e profissionais que se empenham na construção de uma alternativa de desenvolvimento turístico responsável e sustentável.

A consciência sobre os custos do turismo de massas, padronizado e potencialmente nefasto, sobretudo em regiões de alguma fragilidade ambiental, social ou cultural, contribuiu para o aparecimento de novas formas de turismo, de pequena escala, mais humanizado, mais

integrado nos locais de destino e promotor de experiências mais ricas, respeitadoras do património natural e cultural e próximas às comunidades locais. Naturalmente, esta oferta alternativa, que começa a ganhar expressão sobretudo a partir da década de 1980, é motivada por uma procura crescente de novas formas de turismo, ancorada numa tendência social que se vai afirmando, a que muitos sociólogos contemporâneos se referem como “pós-materialista” (Nave, 2003), como já debatido no capítulo 2. Estas novas procuras, associadas às riquezas endógenas de alguns territórios rurais e à necessidade da sua transformação devido à crise agrícola, sugerem o turismo rural como uma alternativa económica interessante.

O Alto Alentejo é, como se tem vindo a descrever, uma região que sofre os efeitos da sua interioridade, sendo marcada por uma modesta dinâmica empreendedora. No entanto, o aumento de empresas de turismo rural, sobretudo de alojamento, é uma realidade (FLM, 2010; Loureiro e González, 2007). O Alentejo é, efetivamente, a região do país que registou o crescimento mais acentuado a este nível (cerca de 25% ao ano, em média nas últimas duas décadas). É interessante verificar também que, nesta região, e em particular na sub-região do Alto Alentejo, a maioria dos estabelecimentos não são herdados, mas adquiridos. Em muitos casos, estas aquisições são feitas por pessoas que se deslocam para o território (na maioria oriundas de zona urbanas), com o intuito de criarem um negócio e aí viverem (FLM, 2010).

É ainda importante salientar que, também os agentes locais com responsabilidades (frequentemente, mas não exclusivamente públicas) na gestão do território, parecem empenhados naquilo que, aparentemente, é um esforço concertado para criar as condições necessárias para que o turismo floresça. Este desenvolvimento que se planeia e se vai implementando, evidencia um modelo de atuação cuja preocupação inerente é, claramente, a de prosseguir um desenvolvimento responsável e sustentável⁸. Reconhece-se também a necessidade de trabalhar uma identidade do destino, de forma a criar uma imagem global positiva que atraia turistas à região e possa suportar a ação individual dos empreendedores nas múltiplas atividades que compõem a oferta turística, as unidades de alojamento em turismo rural incluídas (CIMAA, 2014).

Os empreendimentos de turismo no espaço rural foram alvo de uma recente reformulação e reenquadramento jurídico, com a publicação do Decreto-Lei nº 15/2014 (conforme já exposto no capítulo 2 desta tese), pelo que muitas das unidades ainda se encontram em fase de registo, avaliação ou auditoria. Esta circunstância dificulta o apuramento exato do número de estabelecimentos, nomeadamente em cada categoria. De qualquer forma, o cruzamento de informação publicada em várias fontes (ERTAR e TP) permitiu concluir, por exemplo, que o TER e o TH no Alto Alentejo tem uma expressão muito significativa (84 estabelecimentos em 166 do total da oferta de alojamento, ou seja, cerca de 50%, no ano de 2014).

⁸ Para mais informação consultar www.cimaa.pt e o POTAA- Plano Operacional de Turismo do Alto Alentejo, 2014.

Numa análise aos dados relativos ao TER e aos empreendimentos de TH, a informação do Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos do Turismo de Portugal e da ERTAR, verifica-se que existem 84 unidades na região do Alto Alentejo. No universo destes empreendimentos a maioria está classificada como casas de campo (62%) e agroturismo, a categoria com mais expressão em número de unidades (24%), dentro das restantes (figura 6.2.1).

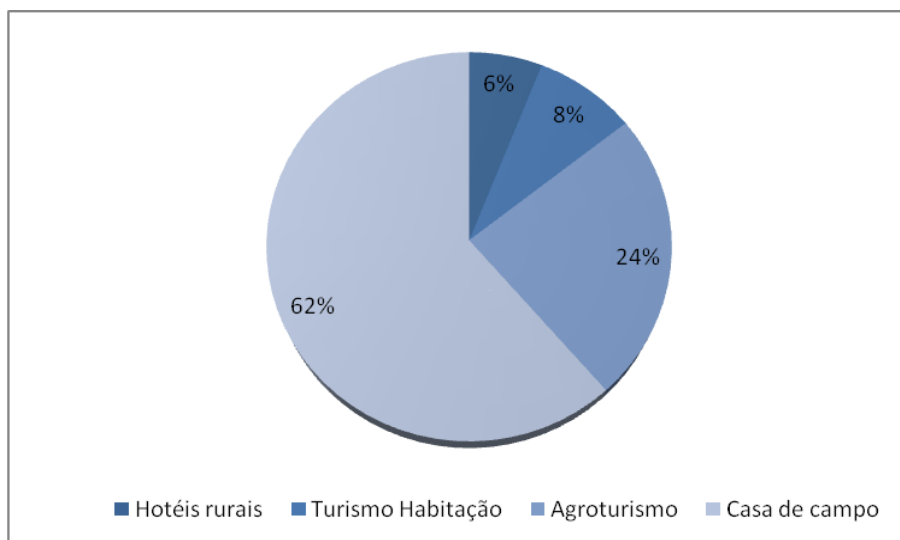


Figura 6.2.1 – Unidades de alojamento de TER e TH, por tipologia, no Alto Alentejo

Fonte: ERTAR, 2015; TP, 2015

Relativamente à distribuição geográfica dos estabelecimentos de TER e TH, há a salientar que 4 concelhos concentram 50% destes estabelecimentos. Marvão, com 24 estabelecimentos (25%) e Portalegre, com 11 que corresponde a 11%, são os municípios que concentram um maior número de unidades nestas tipologias de alojamento, seguindo-se Castelo de Vide e Elvas (figura 6.2.2).

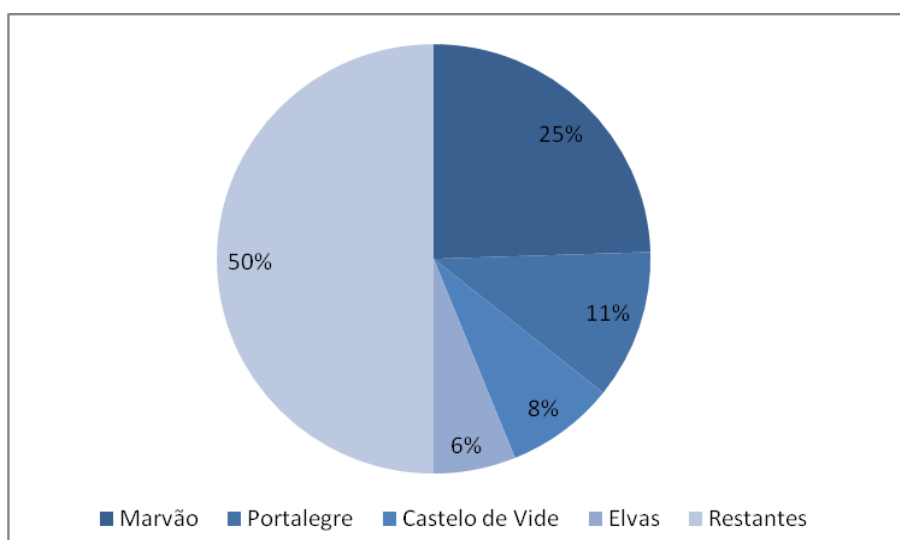


Figura 6.2.2 – Unidades de alojamento de TER e TH, por concelho, no Alto Alentejo

Fonte: ERTAR, 2015; TP, 2015

Esta breve caracterização ajuda a perceber que a oferta do turismo rural no Alentejo, tal como acontece em outras regiões do país e do mundo, não resultou de um planeamento profissional e intencional. O turismo rural não pertence a um setor bem organizado, informado e capitalizado, com uma gestão profissionalizada e perfeitamente orientada a objetivos económicos e financeiros rigorosos. É antes o resultado de um desenvolvimento espontâneo que teve origem no esforço individual de pequenos agricultores e empreendedores rurais que, procurando “sobreviver” ou aproveitar uma oportunidade, arriscaram numa atividade – o turismo - que, para muitos, era completamente desconhecida (Lane, 2014).

O turismo rural, nas oportunidades que potencia, nos desafios que coloca aos vários *stakeholders*, na sua complexidade e, sobretudo, pela atração que exerce em indivíduos que procuram “formas alternativas de vida”, seja enquanto empreendedores ou turistas, configura-se como o subsetor de atividade ideal para desenvolver esta investigação.

6.3 Empreendedores enquanto promotores e gestores de negócios

A natureza dos atos empreendedores, os processos que lhes estão associados, assim como o perfil dos atores, são alguns dos fatores que determinam a dinâmica empreendedora de uma organização, região ou sociedade. A cultura, a indústria ou setor de atividade e o próprio contexto organizacional que acolhem uma determinada ação empreendedora condicionam, também, o fenómeno. É, pois, sugerido o uso destes “filtros” na investigação a realizar (Glancey *et al.* 1998; Morrison, 2006). O processo empreendedor resulta da interação de um conjunto extenso de fatores e circunstâncias, muitos deles exógenos ao empreendedor, ao seu perfil, motivações e objetivos (Glancey *et al.*, 1998; Morrison, 2006). Contudo, se o contexto social, económico e cultural que acolhe o fenómeno é fortemente condicionante do processo empreendedor (Morrison, 2006; Timmons, 1994), também não é possível subestimar o papel do indivíduo que nele toma parte, pois é sobretudo pela sua decisão de empreender que o processo se inicia (Casson, 2005; Schumpeter, 1934).

O papel dos indivíduos na dinâmica empreendedora aparece como elemento decisivo e incontornável para um melhor entendimento do fenómeno em estudo, como dá conta a vasta investigação já realizada (Thomas *et al.*, 2011). Ainda assim, considera-se que muito há a explorar no que diz respeito às motivações, práticas e perceções destas pessoas. O próprio perfil empreendedor, tipificado sob múltiplos olhares e em distintos contextos, pode beneficiar de conhecimento adicional, no âmbito de uma realidade concreta, que aqui se delimita.

A discussão sobre quem é o empreendedor, se é de facto um ser especial, ou que características o diferenciam dos demais, é vasta e foi abordada no capítulo 3 desta tese. Na realidade, são as motivações destes homens e mulheres e, sobretudo, os comportamentos que adotam na gestão dos seus negócios que constituem o principal foco desta investigação. A sua visão do negócio que criaram e gerem, as suas perceções do que constitui o sucesso e como pode,

eventualmente, interferir nas suas decisões e na avaliação dos resultados, conseqüentemente alcançados, constitui também um domínio importante deste trabalho. Procuram-se, entre os empreendedores considerados neste estudo, aqueles que se podem designar de “estilo de vida” e, procura-se também, identificar quais as características e atitudes que os diferenciam dos demais.

O setor de atividade é um aspeto a considerar na delimitação do objeto de estudo, podendo ser considerado o “sítio” onde o processo empreendedor tem lugar (Morrison, 2006). É visto pelo empreendedor como mais ou menos atrativo em função de um conjunto de fatores, podendo, no turismo em particular, tomar-se como exemplo, as poucas barreiras à entrada, a possibilidade de viver num determinado local ou a compatibilidade com um determinado estilo de vida (Bosworth e Farrell, 2011; Hollick e Braun, 2005; Morrison, 2006). Apesar do reconhecimento da relevância das especificidades do setor (e subsectores) de atividade e, dos próprios contextos mais alargados em que se situam, a verdade é que parece existir uma certa “miopia contextual” na investigação em turismo (Morrison *et al.*, 2010). Os autores consideram que o conhecimento tomado como válido é, muitas vezes, assumido como tal em economias desenvolvidas ou em desenvolvimento e dentro delas, em contextos muito diferentes. E esta situação, considerada como um obstáculo à criação de conhecimento mais sólido, deve-se, pelo menos em parte, a uma focalização nas semelhanças entre os casos em vez de se procurar conhecer o que os distingue, ou seja, o que há de diferente entre os fenómenos estudados (Joynt e Warner, 1996; Zhang e Morrison, 2007).

Existem muitas ideias assumidas como verdadeiras na investigação em turismo, muito conhecimento generalizado e tomado como válido, mas que encerra muitas contradições e suscita muitas dúvidas (Morrison *et al.*, 2010; Zhang e Morrison, 2007). Uma perspetiva mais crítica deve, pois, desafiar esta “sabedoria comum”, procurando as múltiplas verdades existentes numa realidade tão complexa. Por exemplo, os pequenos negócios de turismo, e tal como tem sido discutido nesta tese, são vistos como evidenciando uma fraca dinâmica empreendedora, permanecendo, muitos deles, como micro negócios durante toda a sua existência (Lynch, 1998). Contudo, é reconhecida a vitalidade que ajudam a criar nas regiões (muitas delas, pequenas localidades rurais) e, com isso o contributo que dão para uma experiência turística mais rica e gratificante (Carlsen *et al.*, 2008; Morrison, 2006). Além disso, o espírito empreendedor e inovador de proprietários e gestores é, nalgumas circunstâncias, responsável pelo desenvolvimento de uma oferta diferenciada e de nicho, e até pela abertura de novos mercados até aí pouco ou nada explorados (Ateljevic e Doorne, 2000).

As especificidades do setor de atividade não influenciam apenas a criação do negócio, mas muitas decisões de gestão ao longo da vida deste. Getz e Petersen (2005) alertam para o facto de aspetos como a sazonalidade ou o estágio do ciclo de vida do setor terem impacto no comportamento empreendedor dos indivíduos, nomeadamente na orientação para o lucro e para o crescimento. A questão da sazonalidade, por exemplo, é tratada em muitos estudos como um “problema”, mas tem-se verificado que, para muitos empreendedores, a sazonalidade é uma circunstância interessante e positiva (Dawson *et al.*, 2011; Goulding *et al.*, 2005). Este aspeto, que pode efetivamente ser um “problema” para o destino ou mesmo para alguns negócios, é

aproveitado por outros enquanto oportunidade para, por exemplo, descansar, tirar férias ou dedicar-se a uma outra atividade durante o período de menor afluência. Esta é uma situação que tem vindo a ser reportada como frequente em casos de empreendedores estilo de vida, pelo que é um fenómeno de interesse para esta investigação.

No turismo, a decisão de empreender, sobretudo no domínio dos pequenos negócios, reveste-se de algumas particularidades, por exemplo no que diz respeito às motivações e aos impactos ou às capacidades dos empreendedores e ao capital envolvido no processo. Tendo por base o momento de criação da empresa e em linha com outros estudos, Szivas (2001) descobriu que o turismo é percebido como um setor onde é fácil trabalhar, não só porque é simples adquirir as competências necessárias à criação e gestão dos negócios, mas também porque o capital necessário para se estabelecer não é elevado. Estes aspetos, juntamente com as aspirações de ter um determinado “modo de vida” que aparecem como motivadores importantes, tendem a encorajar os indivíduos a avançar para negócios de turismo. Também a experiência de gestão no turismo, ou noutros setores de atividade, não é vista como indispensável, não constituindo a falta de experiência, uma barreira à entrada.

Ao contrário do que acontece em outros setores, onde antecedentes como a exposição prévia ao conhecimento (através da família, dos modelos de referência ou experiência profissional) são tomados como preditores de um comportamento empreendedor, no turismo isso aparenta não acontecer. A facilidade com que se criam negócios, ou seja, as fracas barreiras à entrada é o fator apontado como determinante do empreendedorismo em turismo (Hollick e Braun, 2005; Morrison, 2000; Szivas, 2001). Os indivíduos criam (pequenos) negócios de turismo (sem conhecimento ou capacidade técnicas específicas) porque é fácil fazê-lo (Szivas, 2001). Já quanto aos motivos que levam os indivíduos a criar negócios nesta área, percebe-se que o turismo é visto como um setor que oferece a possibilidade de um estilo de vida mais interessante, com um agradável ambiente para trabalhar e elevados níveis de interação humana. Este último aspeto é considerado pelos empreendedores como uma das competências mais importantes em negócios de turismo (Szivas, 2001).

Os empreendedores de pequenos negócios em turismo têm muito em comum com outros empreendedores, noutros setores de atividade. Sendo certo que estes negócios enfrentam muitas dificuldades e sofrem de muitas debilidades, algumas decorrentes do perfil empreendedor dos seus proprietários, é também amplamente reconhecida a sua importância nas economias locais onde se situam. Estes homens e mulheres que criam pequenos negócios de turismo assumem riscos significativos, uma vez que, na maioria dos casos, investem as poupanças de toda uma vida, assumindo também, um risco pessoal e social significativo. Na realidade, ao assumirem uma mudança de vida, muitas vezes, profunda e mesmo radical, estão a investir e a arriscar muito mais do que o capital financeiro pessoal ou familiar. O que está em causa, nas opções tomadas por estes empreendedores, é a sua vida pessoal, familiar e profissional, uma vez que o negócio tem implicações substanciais no estilo de vida que se tem ou pretende vir a ter.

À sua escala e, apesar das condições adversas que enfrentam, estes empreendedores contribuem para a revitalização das regiões onde os seus negócios se situam. Estas são, no contexto do turismo em espaço rural, pequenas localidades, do interior, com comunidades envelhecidas e em processo de desertificação, para as quais todos esses (pequenos) contributos são importantes. Neste sentido, considera-se que estes donos de pequenos negócios são empreendedores de “pleno direito”. Os empreendedores são entendidos, no contexto deste trabalho, como os **indivíduos que criam e gerem o seu negócio** (Martz *et al.*, 2005). O seu papel na criação e gestão dos seus pequenos negócios de alojamento, numa região rural do interior sul do país, constitui o objeto desta tese.

Conclusão

A delimitação do objeto de estudo desta tese considerou a dimensão geográfica (Alto Alentejo), o setor e subsetor de atividade (turismo, TER e TH) e o sujeito ou objeto investigado (empreendedor). Uma caracterização da região do Alto Alentejo, enquadrando-a num contexto geográfico mais alargado deu início ao capítulo, a que seguiu uma reflexão sobre o turismo rural, no interesse e pertinência que tem para esta investigação e, por fim, sobre o empreendedor enquanto objeto específico deste estudo.

O Alto Alentejo é um território do interior sul do país com uma área de aproximadamente 6.000 km². Com uma morfologia variada, tem desde as lezírias tipicamente alentejanas, a uma zona serrana onde se situa o Parque Natural da Serra de S. Mamede. Com boas acessibilidades e uma economia ancorada, sobretudo no setor terciário, o Alto Alentejo é visitado essencialmente por turistas portugueses que procuram descansar, mas também, vivenciar experiências culturais e gastronómicas. A oferta de turismo rural no Alentejo tem vindo a crescer nas últimas décadas e, o Alto Alentejo em particular, regista um fenómeno interessante relativamente à oferta de TER e TH, uma vez que muitos dos empreendimentos são adquiridos por indivíduos que se deslocam para o território para criarem um negócio e aí se fixarem.

O turismo em espaço rural é uma atividade que surgiu e vive, nesta região, como em tantas outras, da iniciativa e esforço individual dos empreendedores. Seja pela necessidade de sobreviver, fazendo face às dificuldades que uma agricultura em profundas transformações acarreta, ou pela oportunidade identificada de criar um negócio que permite manter um determinado estilo de vida, é com a ação destes indivíduos que o território se reconfigura e renova. E é, por todas estas razões e circunstâncias e, porque muito pouco se sabe sobre este fenómeno, que nesta “trilogia” se situa a investigação.

No próximo capítulo terá lugar a análise e discussão da informação recolhida, centrada nas dimensões do modelo de investigação apresentado no capítulo 5. Esta parte fundamental do trabalho iniciará com uma descrição dos perfis dos empreendedores e dos seus negócios. Segue-se a apresentação e discussão das motivações, práticas de gestão e perceções de sucesso, nas dimensões e categorias identificadas, terminando com uma síntese sobre as principais ideias que resultam das análises.

Capítulo 7

**Apresentação, análise e
discussão dos resultados**

Objetivos e conteúdo

Nos dois capítulos anteriores delimitou-se o objeto de estudo desta investigação empírica, apresentaram-se os seus objetivos e metodologia, bem como o modelo que serviu de base à referida investigação. Este capítulo apresenta as análises dos casos, numa perspetiva essencialmente de *cross-case*, ou análise entre casos.

A análise dos dados contou com informação proveniente de diversas fontes de informação, nomeadamente as entrevistas realizadas aos empreendedores e aos turistas, a observação direta realizada durante a permanência da investigadora no empreendimento e a análise de documentação (disponível no empreendimento e em diversos sítios da Internet).

Primeiramente, traça-se o perfil sociodemográfico dos empreendedores e faz-se uma caracterização geral dos seus negócios. Posteriormente, e reportando aos principais objetivos então formulados e às questões subjacentes que orientaram o rumo desta investigação, analisam-se as motivações dos diferentes empreendedores, as suas práticas de gestão e o sucesso alcançado, assim como as relações existentes entre os três construtos que constituem o foco do presente estudo – motivações, práticas de gestão e sucesso. Neste contexto, pretende-se compreender melhor o modo como atuam os empreendedores de empreendimentos turísticos em meio rural e o sucesso que alcançam. Pretende-se também comparar os empreendedores com características “estilo de vida” dos restantes, sendo esta comparação estabelecida ao nível das diversas dimensões em análise. Especificamente, procura-se analisar se os empreendedores “estilo de vida” adotam práticas de gestão diferentes e se alcançam também um sucesso diferente dos restantes empreendedores.

Este capítulo termina com um conjunto de conclusões, sínteses e ilustrações dos resultados.

7.1 Caracterização geral dos empreendedores e dos seus negócios

Os empreendedores que foram alvo desta investigação, tal como foi explicado no capítulo cinco (objetivos e metodologia do estudo empírico) constituem a única unidade de análise do caso, e o seu negócio corresponde ao contexto específico do mesmo. Os contextos mais alargados, nomeadamente o setorial e o geográfico são comuns aos oito casos, e foram já caracterizados nesta tese. Ainda assim, importa apresentar o mapeamento dos empreendimentos no território (figura 7.1.1).

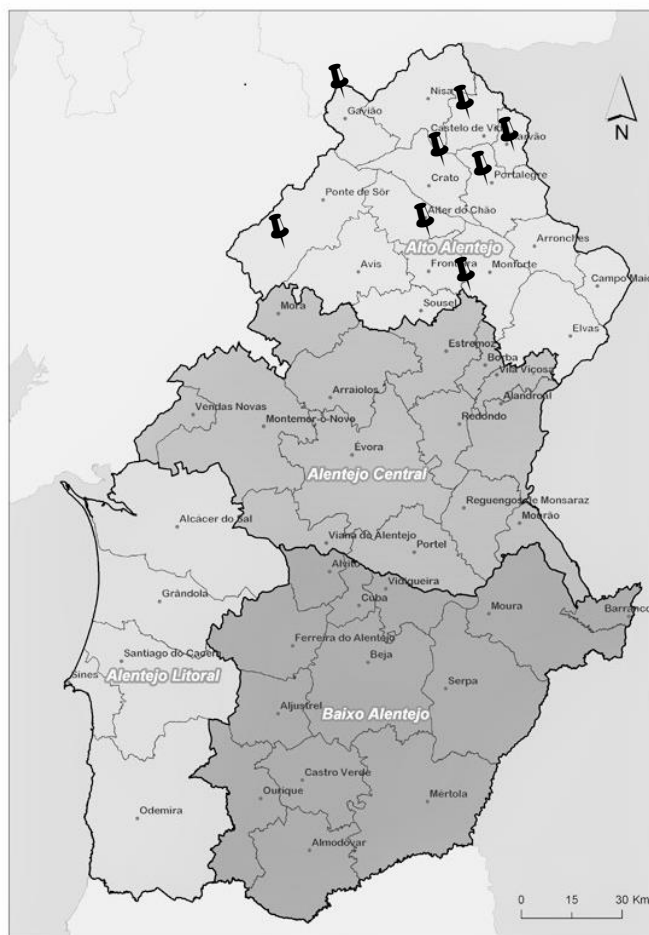


Figura 7.1.1 – Localização dos empreendimentos no território (Região do Alto Alentejo)

Fonte: CCDR Alentejo (2015)

A localização dos empreendimentos, como se pretendia, ficou circunscrita ao norte interior do Alentejo. Este critério foi adotado para que as condições do contexto geográfico fossem tão idênticas quanto possível. Contudo, importa referir que existem diferenças dentro deste território (algumas delas enumeradas no capítulo seis), nomeadamente no que concerne a alguns atrativos turísticos interessantes, que podem influenciar de forma distinta os negócios aí instalados, bem como as decisões tomadas pelos seus proprietários.

Os recursos turísticos que são extensos e ricos no norte do Alentejo, aliás como em toda a região alentejana, estão ainda assim concentrados em diferentes áreas do território, e alguns dos empreendimentos, beneficiam da proximidade a um conjunto de recursos porventura mais atrativos do que outros. Algumas das unidades de alojamento estão situadas em plena Serra de S. Mamede, dentro do Parque Natural e beneficiam, por isso, de condições diferenciadas. Um território protegido é, só por si, um recurso turístico valioso, mas implica também algumas condicionantes, como por exemplo, o próprio acesso condicionado a certas áreas do Parque. Naturalmente que, sendo o turismo uma atividade fortemente dependente do “espaço” onde acontece, este é um aspeto a considerar.

Outras unidades situam-se em zonas mais planas, com uma configuração tipicamente de “lezíria” alentejana, que se traduz numa paisagem muito diferente da anterior, com outro tipo de atrativos e recursos, como as barragens. Esta realidade tem implicações por exemplo ao nível dos serviços complementares ao alojamento, oferecidos diretamente ou em parceria. Neste caso, poderá fazer sentido, por exemplo, uma oferta complementar de desportos náuticos, o que vai condicionar também o mercado-alvo que se poderá alcançar.

Um outro aspeto que importa referir neste contexto diz respeito à proximidade dos centros populacionais. Alguns dos empreendedores estudados têm os seus empreendimentos localizados nas imediações das vilas/aldeias (ou mesmo no centro) e outros encontram-se mais afastados, e até relativamente isolados. Esta questão pode, naturalmente, ser analisada de diferentes perspetivas, mas em qualquer delas é sempre uma condicionante, percecionada como positiva ou negativa pelo turista. Por exemplo, o facto de o restaurante mais próximo se encontrar a 10km de distância pode ser visto como um constrangimento, uma vez que estas unidades (na maioria dos casos) não disponibilizam o serviço de refeições. De qualquer forma, o isolamento também pode ser bastante apreciado por aqueles que procuram determinado tipo de experiências turísticas.

Os serviços complementares ou sociais, (ex. restauração, serviços saúde) nas imediações dos empreendimentos, bem como a qualidade desses serviços constituem também fatores relevantes. Podem ser, inclusivamente, um elemento diferenciador no momento da escolha do turista. Ainda que os acessos rodoviários nesta região se possam considerar bastante bons (como se deu conta no capítulo seis), os empreendimentos não possuem todos as mesmas condições neste âmbito, tendo uns melhor acessibilidade do que outros. De qualquer forma, este é um dos aspetos em que a heterogeneidade do território é, porventura, menos sentida.

Ainda nesta breve análise das condições que derivam da localização territorial dos empreendimentos, afigura-se como pertinente a questão da administração local. Na realidade, o turismo, e o turismo em espaço rural não é exceção, vive (também) do dinamismo que as regiões demonstram na gestão dos territórios. Não se consideram aqui apenas as iniciativas dirigidas aos visitantes, como a programação turística dos municípios, composta por eventos e outras atividades, mas também toda a política económica, social e cultural. É o conjunto de políticas e das consequentes medidas implementadas que vai configurar uma região como sendo um território de mais ou menos interesse para turistas e, também, para as próprias populações locais, o que na perspetiva do turismo integrado e sustentável é fundamental, constituindo-se como uma variável fundamental para a opção de investimento dos empreendedores (Kastenholz, 2014a; Saxena *et al.*, 2007).

Os casos que fizeram parte deste estudo, oito empreendedores de empreendimentos TER/TH, são caracterizados de seguida. Inicia-se com uma caracterização essencialmente sociodemográfica, cujo objetivo principal é enquadrar o estudo dos construtos analisados. Relembra-se que foram considerados dois grupos de empreendedores, o grupo 1 – os neorrurais, e o grupo 2 – locais (naturais da localidade onde se situa o empreendimento). Espera-se que o primeiro grupo de empreendedores apresente maior expressão ao nível das características de “estilo de vida” do que o grupo 2.

Os **empreendedores** entrevistados são maioritariamente do sexo masculino (6), mas importa referir que são vários os casos em que, na verdade, os empreendimentos são geridos por casais. Os empreendimentos são pequenos negócios familiares, em que a gestão é sempre partilhada, mesmo que as tarefas mais operacionais não o sejam. Frequentemente, o projeto empresarial é também o projeto de vida (este aspeto será analisado de modo mais aprofundado nas secções seguintes). Portanto, o género feminino está bastante mais representado do que indica a tabela 7.1.1.

Os empreendedores são homens e mulheres casados (as), na maioria com filhos adultos. Há dois casos de casais sem filhos, ambos neorrurais. O facto de os empreendedores terem entre 41 e 65 anos de idade demonstra que são pessoas numa fase de madura das suas vidas, o que corrobora alguma literatura anterior relativa aos empreendedores em turismo, também em contexto rural (ex. Getz e Carlsen, 2000; Komppula, 2004). Observa-se também que os entrevistados se encontram numa fase relativamente mais consolidada em termos profissionais, com três casos de pré-reforma ou reforma. A idade média ultrapassa os 50 anos.

Tabela 7.1.1 – Caracterização dos empreendedores entrevistados segundo o gênero, idade e ciclo de vida familiar

Casos	Caracterização sociodemográfica				
	Idade	Gênero	Estado civil	Filhos	Idades
#1	65	M	casado	2	39/29
#2	54	M	casado	3	26/22/14
#3	41	F	casada	0	na
#4	57	M	casado	4	nr
#5	53	F	casada	2	25/23
#6	62	M	casado	2	32/28
#7	42	M	casado	1	8
#8	51	M	casado	0	na

Legenda: nr – não respondeu, na – não aplicável.

Os empreendedores, neste caso de estudo, apresentam qualificações de nível superior, à exceção de dois casos (casos 1 e 8) (tabela 7.1.2). O caso 1 corresponde a um empreendedor, que frequentou uma licenciatura que não chegou a completar. No segundo caso (8) a gestão do empreendimento (assim como todas as tarefas operacionais) são asseguradas pelo casal. A esposa é licenciada em engenharia industrial, com um passado profissional na indústria e em serviços de consultoria. Portanto, estamos em presença de indivíduos com consideráveis habilitações literárias, mas de uma forma geral, sem formação ou experiência em turismo (apenas um entrevistado revelou ter formação em turismo), situação comum a outros estudos (ex. Komppula, 2004; Morrison e Teixeira, 2004a; Szivas, 2001).

Tabela 7.1.2 – Habilitações literárias e atividade profissional dos empreendedores

Casos	Habilitações literárias e atividade profissional						
	Habilitações Literárias	Formação em turismo?	Ativ. profissional anterior	Negócio é a principal ocupação?	Se não, que tempo lhe dedica?	Negócio é principal fonte de rendimento?	Se não, que outras fontes?
#1	Lic. Incomp. Eng.	não	gerente em empresa metalomecânica	sim	na	não	reforma, aluguer
#2	Mest. Sociologia	não	militar	não	entre 25% e 50%	não	pré-reforma
#3	Lic. Eng. Agroalimentar	não	engenharia alimentar	não	entre 25% e 50%	não	agricultura
#4	Lic. Gestão	não	nr	não	menos de 25%	não	tradução
#5	Lic. História	não	ensino	não	entre 25% e 50%	não	ensino
#6	Doutor. Gestão	sim	executivo	não	nr	não	agricultura
#7	Lic. Eng. Agrônoma	não	várias	não	nr	não	agricultura
#8	Profissional	não	técnico militar	sim	na	sim	na

Legenda: Lic. – licenciatura; mest. – mestrado; doutor. – doutoramento; nr – não respondeu; na – não aplicável.

Ainda que os empreendedores não possuam experiência na gestão de negócios no setor do turismo, verifica-se, pelo seu passado profissional, que a maioria tem experiência de gestão, e em metade dos casos, os empreendedores são ou foram proprietários de outros negócios (tabela 7.1.3). A gestão, assim como muitas das tarefas operacionais, são partilhadas com familiares. De salientar que mesmo nos três casos em que os empreendedores referem que não têm elementos da família a trabalhar no negócio (casos 1, 2 e 3), a gestão é sempre partilhada com o cônjuge, o

que corrobora literatura anterior no domínio dos pequenos negócios em turismo rural (Getz e Carlsen, 2000).

É interessante notar que apenas três dos oito casos têm histórico de empreendedorismo ao nível dos familiares, e em nenhum dos casos, as empresas familiares são do setor do turismo. Este facto remete para a importância dos exemplos familiares como potenciais influenciadores da decisão de empreender (Altinay *et al.*, 2012; Zhao *et al.*, 2011), o que, também neste estudo parece apresentar alguma relevância.

Tabela 7.1.3 – Relação dos empreendedores com os negócios e com o empreendedorismo

Casos	Relação com os negócios e com o empreendedorismo						
	Tem experiência como proprietário de negócios?	Tem experiência de gestão em turismo?	Tem familiares a trabalhar no negócio?	Quem?	Tem casos de negócios na família?	Quem?	Em que atividade?
#1	sim	não	não	na	não	na	na
#2	sim	não	não	na	não	na	na
#3	não	não	não	na	não	na	na
#4	sim	sim	sim	irmã	não	na	na
#5	não	não	sim	marido	não	na	na
#6	não	não	sim	esposa	sim	sogros	obras públicas
#7	sim	não	sim	pai	sim	pai	com. automóvel
#8	não	não	sim	esposa	sim	pais	agricultura

Legenda: Com. – comércio; nr – não respondeu; na – não aplicável.

A relação dos empreendedores com o turismo rural enquanto consumidores, e com a localidade em que abriram o estabelecimento de alojamento está ilustrada na tabela 7.1.4 e na figura 7.1.2.

Tabela 7.1.4 – Relação dos empreendedores com o turismo (enquanto consumidores) e com a localidade onde se localiza o estabelecimento

Casos	Relação com o turismo rural e com a localidade onde se estabeleceram		
	É ou foi cliente de TER?	Reside na localidade a tempo inteiro?	Nasceu ou cresceu na localidade?
#1	não	sim	sim
#2	sim	não	sim, parcialmente
#3	sim	sim	não
#4	sim	não	sim, parcialmente
#5	sim	sim	não
#6	sim	sim	não
#7	sim	não	sim
#8	sim	sim	não

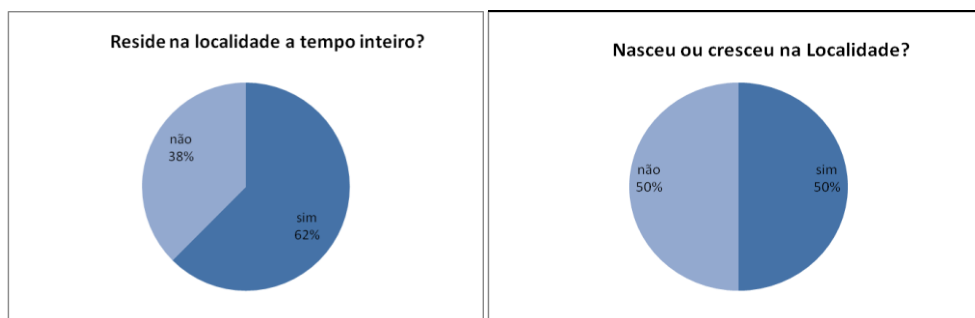


Figura 7.1.2 – Relação dos empreendedores com a localidade

Como se pode observar em cinco dos oito casos, os empreendedores residem na localidade a tempo inteiro, e é de referir, também, que os que afirmam não residir na localidade, todos, à exceção de um (que vive em Lisboa, caso 4), vivem em localidades vizinhas. De igual forma, os dados relativos às ligações dos empreendedores à localidade onde se situa o empreendimento que gerem (que mostram que metade nasceu ou cresceu na região), também não conseguem desvendar, na globalidade, a ligação que os empreendedores têm com a referida localidade. Dos quatro empreendedores que afirmaram “não ter nascido nem crescido na localidade”, há dois com raízes familiares diretas ou através do cônjuge na localidade (uma vez que alguns dos seus familiares ou do seu cônjuge vivem ou viveram na localidade), e um dos empreendedores (caso 6) tem uma ligação afetiva à localidade, devido a várias férias passadas no concelho onde viria a estabelecer o negócio. Apenas um empreendedor (caso 8, o empreendedor inglês) não tem qualquer ligação passada à região ou localidade, mas tem, de qualquer forma, a Portugal (ao Algarve, em concreto).

Neste estudo, verifica-se que são sobretudo os empreendedores que não nasceram nem cresceram na localidade onde estabeleceram o negócio que escolhem viver na referida localidade. Este é um aspeto que parece estar relacionado com o facto de se tratarem dos casos que melhor representam “opções mais radicais de vida”, em que o negócio constituiu uma estratégia de mudança de estilo de vida.

Todos os entrevistados referem ter experiência como turistas em unidades de alojamento em espaço rural, à exceção de um caso. A experiência enquanto consumidores, que dá lugar à experiência de produtores, vai de encontro a outros estudos, que identificaram também esta situação (ex. Paniagua, 2002; Shaw e Williams, 2004).

Os negócios são analisados tendo em conta um conjunto de variáveis que foram identificadas na literatura como relevantes para os objetivos desta investigação. Estas variáveis dizem sobretudo respeito ao tipo de propriedade, indicadores de dimensão (capacidade, empregados, volume de negócios), investimento, financiamento e clientes. Estes dados servem para enquadrar as análises dos três construtos – motivações, práticas de gestão e sucesso – apresentadas na secção seguinte.

Os empreendimentos estudados estão classificados como casas de campo (4 casos), agroturismo (2 casos) e turismo de habitação (2 casos) (tabela 7.1.5). Na realidade, um deles (o caso 7), ainda que pertença à categoria de casa de campo, insere-se numa quinta com atividade de agricultura biológica e criação de animais, atividades que os hóspedes podem acompanhar e em que podem até participar, pelo que se trata de facto de agroturismo (tabela 7.1.5). Os negócios são sobretudo sociedades familiares e, mesmo nos casos em que juridicamente as empresas estão na categoria de “empresário em nome individual”, a família tem sempre participação (em termos de capital e/ou trabalho). De facto, é relevante notar que nos 8 casos em análise, os familiares do empreendedor participam no negócio realizando parte do trabalho e, em metade desses casos, há também familiares que participam no negócio através do fornecimento de capital. O caso 8 distingue-se dos restantes uma vez que o empreendimento não funciona o ano civil completo, estando apenas aberto ao público entre maio e outubro.

Tabela 7.1.5 – Caracterização do negócio

	Caracterização do negócio							
	C#1	C#2	C#3	C#4	C#5	C#6	C#7	C#8
Classificação	TH	CC	AT	CC	TH	AT	CC	CC
Tempo de atividade (anos)	15	14	5	29	7	5	7	3
Tipo de propriedade	Sociedade com esposa	Sociedade com esposa	Propriet. Individual	Propriet. Individual	Sociedade com marido	Sociedade com esposa	Propriet. Individual	Sociedade com esposa
Tipo de participação dos membros da família	Capital e trabalho	Capital e trabalho	Trabalho	Trabalho	Capital e trabalho	Capital e trabalho	Trabalho	Capital e trabalho
Funciona todo o ano?	sim	sim	sim	sim	sim	sim	sim	não
Capacidade de alojamento	9 camas	11 camas	8 camas	14 camas	8 camas	8 camas	9 camas	6 camas
Taxa de ocupação-quarto (ano 2014)	10 - 20%	nr	28%	nr	20%	35%	25%	28%
Vendas (milhares euros, ano 2014)	nr	< 50	< 50	< 50	< 50	50 - 150	< 50	< 50

Legenda: Propriet. – proprietário; nr – não respondeu.

As taxas de ocupação oscilam entre os 10% e os 35% (figura 7.1.3), o que não se afasta muito da média do TER na região do Alto Alentejo, situada nos 24%, no ano 2011 (CIMMA, 2014).

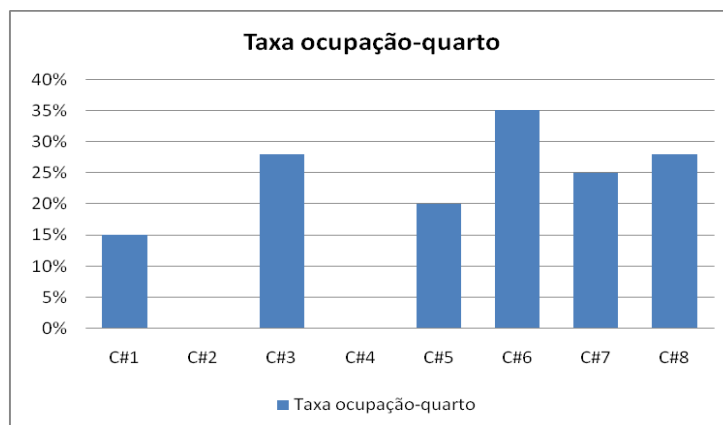


Figura 7.1.3 – Taxa de ocupação-quarto (em 2014)

Nota: Os empreendedores que representam os casos 2 e 4 não responderam.

Importa salientar que os casos em que se verificam as taxas de ocupação mais elevadas (casos 3, 6 e 8) são os casos que melhor representam o grupo 1, correspondente aos empreendedores neorrurais, nos quais se espera também encontrar características de empreendedores “estilo de vida”.

A capacidade de alojamento varia entre as 6 e as 14 camas. Relativamente às vendas registadas no ano de 2014, verifica-se que se situam abaixo dos 50 mil euros em todos os casos à exceção do caso 6. Este é também o caso em que a taxa de ocupação é mais elevada, e se relacionarmos as características do negócio com o perfil do empreendedor entrevistado, verificamos que se trata do único empreendedor que referiu possuir formação em turismo. Este empreendedor possui também uma vasta experiência profissional como gestor e formação académica superior no domínio da gestão.

As empresas possuem entre 3 e 29 anos de atividade. Os negócios que se encontram numa fase inicial do seu ciclo de vida apresentam, de uma forma geral, melhores resultados e, a perceção dos empreendedores sobre o sucesso dos seus negócios é, também, globalmente mais positiva, como se discutirá na secção 7.2.3. Os investimentos realizados foram bastante significativos (ver secção 7.2.2) e o financiamento público é mais expressivo nos empreendimentos que se encontram em atividade há mais tempo.

Ao nível do pessoal ao serviço, verifica-se que, sempre que os empreendimentos empregam pessoas que não são da família, esses colaboradores são sobretudo funcionários em tempo parcial, com habilitações ao nível do ensino básico e sem formação específica em turismo. A maioria dos empreendedores (6 em 8) emprega um número reduzido de pessoas, normalmente não ultrapassando os dois funcionários por unidade de alojamento.

Os dados relativamente aos clientes, nomeadamente a sua origem, tempo de permanência, fidelização e sazonalidade da procura estão representados na tabela 7.1.6 e figura 7.1.4.

Tabela 7.1.6 – Caracterização da procura

Caracterização da procura								
	C#1	C#2	C#3	C#4	C#5	C#6	C#7	C#8
Estada média	1-3 noites	3-5 noites	1-3 noites	1-3 noites	1-3 noites	1-3 noites	1-3 noites	1-3 noites
Origem dos clientes								
Nacionais	95%	98%	85%	90%	75%	60%	90%	56%
Estrangeiros	5%	2%	15%	10%	25%	40%	10%	44%
Países de origem	Alemanha, Holanda, França, RU	Espanha	nr	nr	vários	nr	nr	Espanha, França, RU, EUA, Bélgica
% dos que regressam	nr	15%	5%	nr	5%	10%	5%	0%
Sazonalidade	sim, forte	sim, forte	sim	sim, forte	sim	sim	sim	sim, + agosto

Legenda: nr – não respondeu.

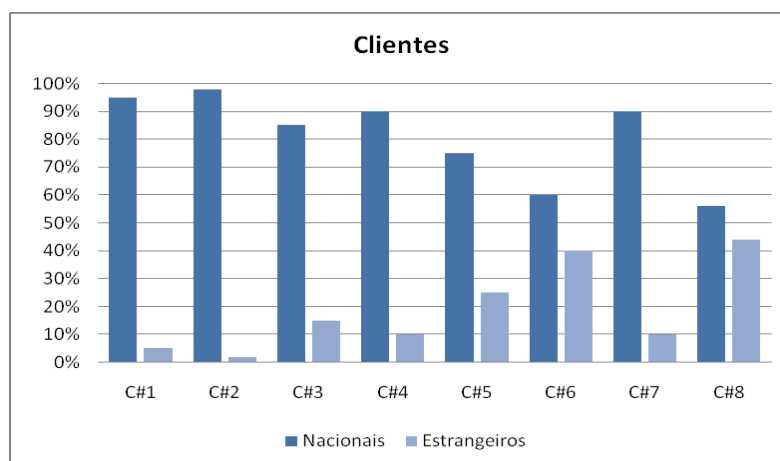


Figura 7.1.4 – Origem dos clientes (2014)

A internacionalização da atividade é um objetivo comum a todos os empreendedores, na medida em que todos referem os segmentos de turistas estrangeiros como um alvo que pretendem alcançar, embora reconheçam que os objetivos neste âmbito ainda não estão cumpridos. Efetivamente, em 6 dos 8 casos, o segmento de turistas estrangeiros representa apenas entre 2% e 25% dos clientes dos empreendimentos analisados. Importa, no entanto, realçar que os casos 6 e 8 (ambos neorrurais e o último de nacionalidade britânica) são os que registam a maior percentagem de turistas estrangeiros, facto que poderá estar relacionado com os contactos que possuem, o domínio de língua estrangeira relevante (ex. o inglês) e mesmo a capacidade que aparentam ter de assumir o papel de *cultural brokers* (especialmente relevante no caso de turistas estrangeiros).

Os países de origem dos clientes estrangeiros, nos casos que os especificaram (casos 1, 2 e 8), são a Espanha, a Alemanha, o Reino Unido, a França, a Holanda, a Bélgica e os Estados Unidos da América. Estes são países emissores importantes para o turismo português, todos eles entre o TOP10 dos mercados emissores em 2013 (INE, 2014a).

A perceção dos empreendedores relativamente ao grau de fidelização dos seus clientes ilustra, para a maioria dos casos, uma situação de relativa baixa percentagem de clientes que voltam ao empreendimento. À exceção de dois casos (caso 2, com 15% e caso 6, com 10%), os empreendedores referem que apenas cerca de 5% dos clientes voltam ao seu empreendimento. No caso 2, que apresenta também o tempo de permanência mais longo - o único que refere uma estada média de 3 a 5 noites, o empreendedor salientou o facto de o seu “cliente-tipo” ser constituído essencialmente por famílias (de origem urbana, com filhos). Estas famílias procuram a quinta para férias de verão e voltam vários anos, com o mesmo fim.

A sazonalidade parece significativa nos casos estudados, de acordo com a perceção dos empreendedores. Tal não constitui, ainda assim, um problema para todos os eles, como outros estudos têm vindo a dar conta (ex. Dawson *et al.*, 2011; Goulding *et al.*, 2005). Nesta investigação, em alguns dos casos (ex. em negócios de agroturismo), os empreendedores aparentam fazer uma boa gestão das flutuações da procura, flutuações estas que se revelam, inclusivamente, vantajosas no equilíbrio das diversas atividades. Por exemplo, no caso 6, o empreendedor entrevistado refere que a sazonalidade da procura turística é benéfica, uma vez que intercala com as várias atividades agrícolas da quinta e que, tendo em consideração os escassos recursos humanos de que dispõe, a gestão seria muito difícil caso assim não acontecesse. O caso 8 apresenta uma situação idêntica, ou seja, que a sazonalidade é percebida como positiva, ainda que por diferentes motivos. Este caso representa uma situação de funcionamento parcial da atividade turística, uma vez que o empreendimento se encontra aberto ao público de maio a outubro. O empreendedor afirma que seria extremamente difícil manter a atividade todo o ano, uma vez que é apenas o casal que assegura todas as tarefas e gestão do empreendimento, salientando que esse tempo é precioso para descansar e viajar, mas também para tratar da casa e da quinta, por exemplo, em trabalhos de conservação.

7.2 Relação entre as motivações dos empreendedores, práticas de gestão e o sucesso alcançado

Os construtos em estudo, e como se tem vindo a detalhar na segunda parte desta tese, são as **motivações dos empreendedores**, as **práticas de gestão** e o **sucesso**. É sobre estes construtos que incidirá a análise das subsecções seguintes deste capítulo, numa abordagem que, como se disse, será uma análise comparativa entre casos, mas naturalmente precedida de uma análise caso a caso (De Massis e Kotlar, 2014; Eisenhardt, 1989; Yin, 2010). São analisadas as práticas de gestão adotadas pelos empreendedores e o sucesso por estes alcançado. Neste âmbito pretende-se, sobretudo, analisar se existe alguma relação entre as motivações dos empreendedores – designadamente, o facto de os mesmos poderem ser considerados empreendedores “estilo de vida” ou não – e os dois construtos anteriormente mencionados – práticas de gestão e o sucesso alcançado.

Como explicado no quinto capítulo, no qual se detalharam as opções metodológicas desta investigação, seguiu-se uma dinâmica de análise dedutiva – indutiva, como é sugerido por vários autores (Dey, 1993; Kastenholz *et al.*, 2012b; McCracken, 1988; Minnaert, 2006). Isto significa que o processo de observação e análise se inicia a partir de um conjunto de dimensões e categorias sugeridas pela literatura (dedução) e que são, posteriormente (em alguns casos) complementadas com outras que emergem dos dados (indução).

A tabela 7.2.1 apresenta as dimensões e categorias consideradas após este processo, e que vão conduzir a análise em cada um dos construtos.

Tabela 7.2.1 – Dimensões e categorias mencionadas na análise dos dados (continua)

Construtos	Dimensões	Categorias identificadas nos dados	Categorias não identificadas nos dados
Motivações	Económicas	Rentabilizar a atividade atual Criar o próprio emprego (nova) “Ganhar a vida” Conseguir um rendimento satisfatório Oportunidade de negócio identificada (nova) Preparar e acautelar o futuro dos filhos (nova) Rentabilizar património herdado Rentabilizar o negócio	Sobrevivência Complemento de rendimento Maximizar o lucro
	Qualidade de vida	Controlar a vida profissional Fuga ao stress (nova) Tempo para a família Conciliação do trabalho com o tempo dedicado à família	Tempo para atividades extra-trabalho
	Estilo de vida	Autonomia e liberdade profissional Manter <i>hobbies</i> Realizar um trabalho interessante Realizar um trabalho de forma competente Contactos com visitantes	Curiosidade por outras culturas Independência
	Crenças e valores	Sustentabilidade Preservação do património natural e edificado Lógica de hospitalidade em detrimento da lógica de mercado Prestar um serviço de qualidade, inovador e diferenciado Transformar o negócio numa referência no setor e na região Deixar um legado para a geração seguinte (nova)	
	Ambientais e locais	Poder viver na região Mudar-se ou manter-se em ambiente rural Gosto pelo campo, pela natureza (nova) Retorno às origens	Contribuir para o desenvolvimento local
	Macro fatores (económicos, políticos ou legais)	Poucas barreiras à entrada Sistemas de incentivos e políticas de apoio	Facilidade do processo de criação e legalização do negócio

Tabela 7.2.1 – Dimensões e categorias mencionadas na análise dos dados (continuação)

Práticas de gestão		Planeamento estratégico	<p>Missão, visão</p> <p>Objetivos de médio longo prazo</p> <p>Identificação de oportunidades</p> <p>Análise da concorrência (nova)</p> <p>Desenvolvimento de novos produtos</p> <p>Atitude face ao crescimento e ao risco</p> <p>Apoio ou aconselhamento externo</p> <p>Planos para o futuro (investimentos)</p>	
		Gestão de clientes / marketing	<p>Posicionamento no mercado (o que o distingue)</p> <p>Imagem (real e ideal)</p> <p><i>Target</i>, tipo de clientes atuais</p> <p>Estratégias de conquista e fidelização de clientes</p> <p>Decisões sobre a oferta de serviços</p> <p>Estratégias de preços</p> <p>Estratégias de promoção</p> <p>Utilização das TIC</p> <p>Gestão da qualidade do produto /serviço (nova)</p> <p>Redes de cooperação</p>	
		Gestão de compras/ relação com fornecedores	<p>Estratégia de compras (locais ou não)</p> <p>Redes de cooperação</p> <p>Aspetos relativos à logística</p> <p>Garantia e gestão da qualidade</p>	Externalização de atividades
		Gestão da força de trabalho	<p>Competências mais valorizadas</p> <p>Contratação, formação, remuneração</p> <p>Dificuldades na gestão de RH</p>	
		Gestão económica e financeira	<p>Gestão (partilhada ou não)</p> <p>Financiamento (montantes e fontes)</p> <p>Dificuldades na gestão económica e financeira</p> <p>Consultoria e aconselhamento externos</p>	
		Gestão operacional do dia-a-dia	<p>Organização das tarefas</p> <p>Equilíbrio entre a gestão do negócio e a vida pessoal</p> <p>Papel da família</p>	

Tabela 7.2.1 – Dimensões e categorias mencionadas na análise dos dados (continuação)

Sucesso	Medidas financeiras	Eficiência (ROI) Crescimento (vendas, empregados, quota, valor ou diversificação do mercado, taxa de ocupação) Lucro Nível de rendimento satisfatório	Enriquecimento Segurança financeira
	Medidas não financeiras	Tempo Autonomia Liberdade Satisfação no trabalho Satisfação com o estilo de vida Satisfação empreendedora Equilíbrio entre a família e o trabalho (vida pessoal e profissional) Qualidade do produto/serviço Produto ou projeto inovador (nova) Satisfação dos clientes Fidelização dos clientes Reconhecimento, prestígio e imagem do empreendimento Contributo para o desenvolvimento local / região.	Flexibilidade Respeito dos clientes Trabalho com significado

Legenda: As categorias a negrito são categorias que não foram identificadas na revisão da literatura, mas emergiram dos dados.

7.2.1 Motivações

A motivação humana, como já foi discutido nesta tese, tem suscitado o desenvolvimento de muitos estudos, ao longo de várias décadas, os quais pretendem responder a questões como “o que leva o indivíduo a agir?”, “o que faz com que um indivíduo tenha um determinado comportamento e não outro?” ou “porque reagem os indivíduos de forma diferente aos mesmos estímulos?” (Carsrud e Brännback, 2011).

As motivações que estão na origem da criação de pequenos negócios de turismo assumem particular relevância no estudo dos processos e comportamentos empreendedores, não apenas no momento da criação da empresa, mas ao longo das várias fases do seu ciclo de vida. Os estudos realizados sobre as motivações dos empreendedores de pequenos negócios de turismo têm vindo a revelar que os motivos que os levam a criar e manter a atividade em funcionamento são variados e não apenas (nem sobretudo) financeiros (Carlsen e Getz, 2000; Lynch, 2005; McGehee e Kim, 2004). Acresce que a natureza “especial” das atividades ligadas ao turismo, indissociáveis dos lugares onde estão

implantadas, influenciam as motivações dos empreendedores e fazem com que estas sejam, em muitos casos, substancialmente diferentes das encontradas em casos de pequenos negócios de outros setores de atividade (Komppula, 2004).

As motivações dos empreendedores em análise nesta investigação apresentam, em linha com o que a literatura vem sugerindo, uma variedade significativa. As motivações de natureza económica estão presentes nos dois grupos de empreendedores analisados, ainda que se denotem algumas diferenças nas categorias consideradas, como se discutirá com detalhe. As dimensões estilo de vida, crenças e valores e ambientais e locais são amplamente mencionadas e discutidas pelos empreendedores do grupo 1 – neorrurais.

A tabela 7.2.1.1 resume as referências encontradas para cada uma das dimensões neste construto.

Tabela 7.2.1.1 – Motivações: síntese dos resultados da codificação em cada dimensão

Motivações	Grupo 1 - neorrurais		Grupo 2 - locais		Total
	N	% por coluna	N	% por coluna	N
Económicas	16	25,0%	9	34,6%	25
Qualidade de Vida	5	7,8%	0	0,0%	5
Estilo de vida	11	17,2%	3	11,5%	14
Crenças e valores	20	31,3%	4	15,4%	24
Ambientais e locais	10	15,6%	6	23,1%	16
Macro fatores (económicos, políticos ou legais)	2	3,1%	4	15,4%	6
Total	64	100,0%	26	100,0%	90

A análise das motivações é apresentada dimensão a dimensão e as transcrições identificam o número do caso e o grupo em que se enquadram (ex. a sigla C#1G#2, corresponde ao caso um do grupo dois). Lembra-se que, tal como especificado no capítulo cinco (tabela 5.6.5), o grupo 1 corresponde aos empreendedores designados de neorrurais e o grupo 2, inclui os restantes, ou seja, naturais da localidade (aqui designados locais). Importa referir que os respondentes do grupo 1 referem muito mais motivos do que aqueles integrando o grupo 2, podendo refletir um maior entusiasmo do primeiro grupo no que diz respeito à atividade.

Motivações económicas

As motivações de natureza económica são frequentes nos casos analisados, no âmbito desta tese, sendo aliás a dimensão mais referida. A tabela 7.2.1.2 apresenta um resumo dos resultados da codificação relativa às motivações de ordem económica.

Tabela 7.2.1.2 – Síntese dos resultados da codificação na dimensão das motivações económicas

Económicas	Referências	
	Grupo 1	Grupo 2
	Neorrurais (N)	Locais (N)
Complemento de rendimento	0	0
Conseguir um rendimento satisfatório	1	0
Criar o próprio emprego (nova)	1	2
Ganhar a vida	1	0
Maximizar o lucro	0	0
Oportunidade de negócio identificada (nova)	2	3
Preparar e acautelar o futuro dos filhos (nova)	2	1
Rentabilizar a atividade atual	2	0
Rentabilizar o negócio	1	0
Rentabilizar património herdado ou adquirido	6	3
Sobrevivência	0	0
Total	16	9

Com a análise de conteúdo das entrevistas, as categorias de motivações inicialmente consideradas foram mencionadas pelos empreendedores, havendo somente três categorias que não registaram qualquer referência. Nenhum dos empreendedores deste estudo de caso referiu a **maximização do lucro**, a **sobrevivência** e o **complemento de rendimento** como motivação para a criação ou manutenção da atividade. Nesta dimensão, emergiram dos dados três novas categorias, a **criação do próprio emprego**, a **identificação de uma oportunidade** e a **preparação do futuro dos filhos**.

Os motivos apresentados pelos empreendedores são variados e surgem, muitas vezes combinados. A **rentabilização do património herdado ou adquirido** e a garantia de um **rendimento satisfatório** que permita fazer face aos encargos assumidos, e à própria vida do dia-a-dia, é disso exemplo. Esta estratégia patrimonial está também relacionada com a **criação do próprio emprego** ou com a necessidade de conseguir um **rendimento satisfatório** numa fase de pré-reforma, preparando a transição da vida ativa para a reforma.

“Eu estava recém-chegado da Venezuela e fui consultado pelo presidente da autarquia, porque o imóvel tinha todas as características para um turismo rural – que eu nem sabia o que era - e pus-me a averiguar o que era, o que não era, e claro está, eu com 50 anos... com 50 anos não há trabalho para ninguém. E então pensei, porque não?” (C#1G#2).

“ (...) andei aí assim um bocado aos caídos até que surgiu a hipótese de fazer aqui este projeto de agricultura biológica. Ervas aromáticas em agricultura biológica, e eu achei aquilo engraçado porque eu já tinha andado à procura disto na altura em que acabei o curso (...) eu começo a passar cá muito mais tempo, e depois uma coisa traz a outra. Estava aqui, também tinha de fazer alguma coisa deste lado, então comecei a participar na gestão da unidade turística.” (C#7G#2)

Os empreendedores referem-se, por vezes, a uma **oportunidade de negócio identificada** considerada interessante, motivando-os a prosseguir com os projetos.

“(...) há aqui um aspeto interessante, a proximidade das termas também nos motivou a arrancar com este projeto” (C#2G#2).

“(...) ele (pai) sempre falou nisso, sempre me lembro de o ouvir falar, isto aqui ficava bem para as pessoas passarem férias, desde sempre teve essa ideia, e a localização, o facto de estar encostado ao Marvão...na altura em que ele começou a falar disto, também não havia assim tanta oferta (...)” (C#7G#2).

No testemunho que se segue, a motivação principal está relacionada com a transição da vida ativa, urbana, para uma nova fase, no campo e numa atividade diferente. Percebe-se que esta motivação se relaciona com uma expectativa de um modo de vida diferente relativamente ao modo de vida urbano.

“A principal motivação foi preparar a saída da vida ativa, no campo, num território onde se estimava haveria um modo de vida completamente diferente (...)” (C#6G#1).

A **rentabilização do património** herdado ou adquirido e a garantia um **rendimento satisfatório** que permita fazer face aos encargos assumidos, e à própria vida, são outros motivos referidos.

“(...) o meu pai veio para aqui por volta dos 40 e poucos anos, trabalhar a quinta, não morar, morar foram os meus avós (...) mais tarde fizemos as obras para o turismo (...) foi uma forma de recuperar a casa e uma ajuda para a manter“ C#7G#2).

“O princípio é a terra. É-se proprietário de uma terra, uma quinta, e há um momento em que pessoas urbanas tomam consciência que terra é um encargo pesado (...) um ‘brinquedo’ relativamente caro e com um grande inconveniente, é que se não se toma conta dela, ela deprecia-se. (C#6G#1).

Por vezes, os empreendedores mencionam que uma das suas motivações é preservar um determinado património que associam a vivências passadas e reforçam a importância que tem manter esse legado vivo para as gerações mais novas, como ilustram também algumas motivações na dimensão crenças e valores.

“O meu irmão estava em Inglaterra, a estudar, quando o meu pai morreu... e ficámos todos assim, não é... casas para manter, esta e outra no Minho e não havia dinheiro. Antes tínhamos o pai, depois, jovens e todos espalhados, nem saber o que fazer, como vamos fazer como não vamos... (...)” (C#4G#1).

O investimento no património e no negócio está, nalgumas situações, relacionado com o **futuro dos filhos ou da segurança financeira deles**, como é o caso dos exemplos que se seguem.

“(...) aquilo que poderia ser depois o banco dos meus filhos. Eu fiz esta casa pensando que isto poderia ser o mealheiro dos meus filhos” (C#5G#2).

“Havia na família expectativas relacionadas com um dos filhos que é engenheiro agrônomo e que podia interessar-se pela quinta, pela parte agrícola, ajudando a definir vocações para a quinta (...) (C#6G#1).

Noutros casos, a necessidade de ter um **rendimento satisfatório** não está associada à fase de transição da vida ativa para a reforma, mas sim com a necessidade de, simplesmente, **“ganhar a vida”**.

“(...) obviously if you're moving to a new country, you got to earn a living, you have to put food on the table and so on, pay the bills... so we had to work in way or another, and tourism seemed to be the way to do that” (C#8G#1).

O turismo em espaço rural constitui também uma estratégia de **rentabilização do negócio** como um todo. Num dos casos de agroturismo, percebe-se que a componente de alojamento era necessária para viabilizar a quinta.

“O turismo vem na sequência de muitas leituras sobre novas perspectivas para o mundo rural (...) uma quinta agrícola para equilibrar os orçamentos numa altura em que os preços dos produtos agrícolas tendem generalizadamente a descer, tem de ter uma componente de alojamento (...) apareceu como inevitável para assegurar o equilíbrio económico e financeiro da quinta (...) o turismo rural é muito importante porque assegura quando na parte agrícola não há nada a fazer, que é sobretudo no verão, não é, permite manter níveis de atividade bastante interessantes” (C#6G#1).

Em síntese, pode-se afirmar que as motivações económicas são importantes para os dois grupos de empreendedores, e ainda que não estejam associadas à maximização do lucro, a rentabilização do património e da atividade são aspetos relevantes. A preservação do património, natural ou edificado, herdado ou adquirido, revela-se neste estudo, tal como identificado por outros autores (Ribeiro, 2003a; Pato, 2012), um fator motivacional muito importante. Os empreendedores do grupo 1 (neorrurais) evidenciam uma preocupação mais vincada com esta questão da rentabilização do património, em paralelo com a rentabilização da atividade. Nos casos dos negócios de agroturismo, este aspeto surge como motivação para o investimento em turismo rural, o qual é visto como um complemento interessante e necessário à atividade agrícola. Esta realidade diverge do que é apresentado por outros estudos, em que a rentabilização não aparece como um fator motivacional para os indivíduos. Por exemplo, Getz e Peterson (2005) e Shaw e Williams (2004) argumentam que os empreendedores com características de estilo de vida não são motivados por aspetos de natureza económica, nomeadamente por questões relacionadas com a rentabilização e o crescimento dos negócios. Neste estudo, as motivações económicas são relevantes para todos os empreendedores estudados, incluindo os neorrurais, embora outros motivos surjam também com importância significativa, como se discutirá de seguida.

A análise dos dados do estudo empírico permitiu também observar nesta dimensão das motivações económicas, que o futuro dos filhos, a criação do próprio emprego e, por vezes, a identificação de uma oportunidade são fatores que motivam estes empreendedores. Estas categorias são comuns aos dois grupos em análise, sendo contudo,

mais evidente no grupo 2 (locais) os incentivos financeiros ao investimento e a criação do próprio emprego.

Qualidade de vida

A qualidade de vida pode ser entendida como o nível de satisfação sentida com as várias dimensões da vida, face às alternativas existentes (McGregor, 1998). Vários autores a relacionam com a satisfação conseguida pelo cumprimento de objetivos de vida ou com o progresso e sucesso individual ou familiar, pelo que o empreendedorismo pode, efetivamente, ser um caminho viável para uma melhoria da qualidade de vida (Edwards, 1991; Marcketti *et al.*, 2006; McGregor, 1998).

A análise dos dados permitiu identificar um pequeno número de referências codificadas nesta dimensão da qualidade de vida que, como se pode verificar pela tabela 7.2.1.3, dizem apenas respeito aos empreendedores do grupo 1 (neorrurais). Há uma categoria em que não se registou qualquer referência - o **tempo para atividades extratrabalho**. A **fuga ao stresse** emergiu dos dados como um fator importante de motivação para os empreendedores do grupo 1.

Tabela 7.2.1.3 – Síntese dos resultados da codificação na dimensão motivações associadas à qualidade de vida

Qualidade de vida	Referências	
	Grupo 1	Grupo 2
	Neorrurais (N)	Locais (N)
Conciliação do trabalho com o tempo dedicado à família	1	0
Controlar a vida profissional	1	0
Fuga ao stresse (nova)	2	0
Tempo para a família	1	0
Tempo para atividades extra-trabalho	0	0
Total	5	0

O **controlo sobre a vida profissional** aparece como uma motivação importante, também porque se relaciona com outras motivações como o desejo de realizar um trabalho interessante e com valor, e para isso sente-se que é necessário autonomia. O desejo do controlo sobre a vida profissional é visível sobretudo nas situações em que após muitos anos de trabalho e de se terem conseguido construir carreiras bem-sucedidas, o desejo é de “ser dono do seu próprio destino”.

“Sabe uma coisa? O que é que, de um modo geral, um executivo como eu pensa quando chega a esta etapa da vida? Eu não tenho paciência para os aturar. Esta ideia de que há um momento em que tem de se tornar dona da sua própria carreira, das suas decisões, e não quer muito discutir naquele ambiente organizacional, das organizações do trabalho, das empresas, sítios onde há

relações complexas, subordinações... há um momento em que a gente diz assim, eh pá, vou tratar da minha vida e ser dono, de certa maneira, das minhas próprias decisões. E isso é uma coisa que tem um valor incalculável para quem é um executivo” (C#6G#1).

Uma categoria referida também neste domínio da qualidade de vida é a questão do **tempo para a família** e da conciliação entre esta e a **atividade profissional**. O caso 8, do empreendedor inglês, ilustra esta questão, uma vez que a decisão de se mudar para um país europeu reflete o desejo de ficar mais perto da família. A preocupação em manter o equilíbrio desejado é uma realidade, como se observa no testemunho seguinte.

“(...) we wanted to move back because of our mothers who were both in the UK, our fathers died a few years ago, while we were in New Zealand, so they are alone” (C#8G#1).

“(...) it’s just pretty much keep the balance (...) we have a balance where we have a life and we have a work, if we push to much too one side, we would have too much work and then we wouldn’t have a life“ (C#8G#1).

A **fuga ao stresse** emergiu como uma motivação mencionada pelos empreendedores estilo de vida. Importa relembrar que estes empreendedores já tiveram (alguns ainda têm) uma vivência de ambiente urbano, pelo que este fator não será porventura surpreendente.

“A terra vista como uma continuidade da vida urbana, era uma coisa que para nós era normal. E, num primeiro momento, esta quinta onde estamos agora foi vista nessa perspetiva. Uma quinta como continuidade da vida urbana vive-se durante a semana na cidade, vem-se um bocado saturado daquele ambiente, automóveis, poluição, stresse e vamos durante dois ou três dias... temos uma atmosfera mais calma. Isto foi o primeiro objetivo.” (C#6G#1).

“(...) eu chego a Lisboa e ao fim de pouco tempo sinto-me cansada, e eu que tenho um vigor físico considerável, só a viagem e aquele barulho, cansa-me um bocadinho, não é...” (C#4G#1).

A qualidade de vida apresenta-se relevante enquanto motivação para os empreendedores neorrurais. Sobretudo em aspetos como o equilíbrio entre os aspetos pessoais (a família) e a atividade profissional, o controlo sobre esta última ou o afastamento de ambientes de stresse, deve ser analisada tendo em atenção outras dimensões relacionadas como o estilo de vida, que se segue.

Estilo de vida

As motivações de estilo de vida relacionadas com uma ou outra categoria podem ser encontradas em todos os casos estudados, ainda que com maior relevância nos empreendedores do grupo 1 (neorrurais). No entanto, também os empreendedores do grupo 2 referem alguns aspetos relacionados com esta dimensão, nomeadamente o **contacto com os visitantes** e o gosto por determinadas atividades ou passatempos (categoria designada **manter hobbies**).

Tabela 7.2.1.4 – Síntese dos resultados da codificação na dimensão motivações associadas ao estilo de vida

Estilo de vida	Referências	
	Grupo 1	Grupo 2
	Neorrurais (N)	Locais (N)
Autonomia e liberdade profissional	2	0
Contactos com visitantes	1	1
Curiosidade por outras culturas	0	0
Independência	0	0
Manter hobbies	3	2
Realizar um trabalho interessante	3	0
Realizar um trabalho de forma competente	2	0
Total	11	3

Nesta dimensão, não se registou qualquer referência às categorias **curiosidade por outras culturas** e **independência**. De qualquer forma, alguns empreendedores referiram-se a aspetos muito relacionados, como a **autonomia e liberdade profissional** e os **contactos com visitantes**. De realçar que as motivações estilo de vida assumem uma importância inequívoca para os empreendedores do grupo 1, como aliás era expectável.

A reduzida dimensão e o isolamento de algumas localidades onde se situam os empreendimentos, contribuem para que determinados aspetos sejam valorizados pelos empreendedores e tenham tido influência nas decisões tomadas aquando da criação dos negócios. Por exemplo, o **contacto com os visitantes**, que permite uma interação social muito valorizada em regiões do interior, pequenas e relativamente isoladas, é um desses aspetos, como ilustra o testemunho que se segue.

“Gosto de contactar com as pessoas, porque senão também morríamos aqui sem falar com ninguém... gosto de contactar com as pessoas, de falar com elas” (C#1G#2).

Outro exemplo ilustra este aspeto, e elucida também que esta interação pode ajudar à integração de quem vem de fora, assim como constituir uma mais-valia na relação com os turistas em especial os estrangeiros, assumindo o papel de *cultural brokers*.

“(…) when you move to a foreign country, particularly when you don’t have the language skills, doing this kind of business when you interact with Portuguese people, but also you interact with foreigners who normally have skills in English, is a plus” (C#8G#1).

O gosto por determinadas atividades ou passatempos (**manter hobbies**), também aparece, em algumas situações, como motivação para estabelecer negócios de turismo (Marchant e Mottiar, 2011; Shaw e Williams, 2004). A possibilidade de se dedicarem a passatempos ou atividades que apreciam é referida por empreendedores dos dois grupos, e no grupo 2, estas atividades estão relacionadas com a reconstrução de casas antigas, o que vem reforçar a motivação económica da preservação e rentabilização do património, já

discutida. Os exemplos que a seguir se apresentam, permitiram sobretudo transformar *hobbies* (comuns ao casal) em negócios (potencialmente rentáveis).

“(...) depois viemos viver para Santarém (por razões profissionais) e de Santarém aqui é um pulinho (...) e começámos a vir mais vezes e, realmente, o que nos levou a vir para cá foi a criação do cavalo lusitano, porque os cavalos estão na nossa vida desde sempre, enquanto desporto, e depois acaba o desporto, mas fica uma ligação muito forte e começámos a criar cavalos lusitanos” (C#3G#1).

“(...) porque eu gosto, gosto de andar em obras, pintar, raspar... se fosse rica, comprava casas velhas e recuperava-as...” (C#5G#2).

“(...) porque eu e a minha mulher temos um gosto grande por reconstrução de coisas antigas (...) dá-me muito gosto reconstruir coisas que os outros abandonam, coisas com algum interesse arquitetónico (...)” (C#2G#2).

A decisão de criar o negócio também foi, em várias das situações analisadas, motivada por realizar um **trabalho interessante e autónomo**, representando um novo desafio profissional, o qual pudesse dar origem a um projeto de qualidade. Associada a esta motivação está a “paixão” por aquilo que se faz.

No exemplo seguinte, a paixão pelo olival (que surgiu entretanto) antecipou a decisão de avançar com o projeto e viver a tempo inteiro no campo.

“Olhávamos sempre para o Monte como um sítio de fim-de-semana e, um dia mais tarde, numa pré-reforma vir para cá viver (...) entretanto eu fui fazer um curso de produção integrada em olival e fiquei completamente apaixonada pelo azeite e pelo olival” (...) e todo este casario onde hoje é o turismo estava a cair e pensámos, para além do azeite também podíamos fazer uma unidade de turismo rural e interagir com as três atividades: cavalos lusitanos, turismo e azeite” (C#3G#1).

“(...) e de repente, pensámos, bom para todas estas atividades evoluírem e funcionarem, nós temos de ir viver para lá (...) eu abdiquei da minha carreira profissional para me dedicar ao azeite, ao turismo e aos cavalos e o meu marido continuou a atividade profissional dele” (C#3G#1).

Num outro caso, é clara a intenção de transferir para o projeto os conhecimentos adquiridos numa vida profissional de sucesso, e com isso realizar um trabalho, também neste contexto, de excelência.

“(...) transferir para esta quinta e para esta unidade de alojamento do turismo em espaço rural, que é aquilo que interessa, o rigor, os conhecimentos e as capacidades que trouxemos da nossa experiência profissional.” (C#6G#1).

Associada ao desejo de realizar um bom trabalho está a necessidade de liberdade e autonomia, condição que está, aparentemente, na base da criação de algo novo.

“(...) há uma coisa que eu gosto, tem de haver coisas novas. O trabalho só é interessante se houver coisas novas (...) prefiro claramente trabalhar para mim, não tenho muita paciência já para trabalhar para outros... gosto de conversar, discutir as ideias, vamos fazer assim, vamos fazer assado, mas para isso tem de haver autonomia (C#7G#2).

O desejo de criar um projeto com interesse e qualidade, que possa constituir um desafio importante na vida das pessoas, assume por vezes uma dimensão que ultrapassa a qualidade e a inovação, pretendendo-se que se torne uma **referência no setor**. E este aspeto aparece como motivação para empreender, não apenas fazer bem e diferente, mas ser **único, pioneiro e reconhecido** enquanto tal.

“(…) fazer uma coisa diferente, uma (plantação inovadora) em Portugal, sem imitar ninguém em Portugal, sendo hoje uma quinta que é apreciada e reconhecida por quem vem e até pelos mercados (…) no âmbito das nossas atividades profissionais, atingimos marcos de carreira interessantes (…) tentámos transferi-lo para aqui e, portanto, não íamos fazer este projeto por menos do que os marcos que conseguimos” (C#6G#1).

Esta categoria relaciona-se com a dimensão que se analisa de seguida: **crenças e valores**. Na verdade, e sobretudo (mas não exclusivamente) para os empreendedores do grupo 1, o fazer um **trabalho competente, interessante e de qualidade**, assume-se como um valor importante nas suas vidas. Como se disse, nalguns casos é notória a ambição de transformar o projeto numa referência, de qualidade e reconhecido publicamente.

Crenças e valores

As motivações relacionadas com as crenças e valores são também, à semelhança do que aconteceu com as motivações associadas a um estilo de vida, mais importantes para os empreendedores do grupo 1, designados de neorrurais. Neste grupo codificaram-se 20 referências, enquanto no grupo 2 apenas 4 referências. A **preservação do património natural e edificado** é a categoria mais referida, e uma nova motivação emerge dos dados: **deixar um legado para a geração seguinte** (tabela 7.2.1.5).

Tabela 7.2.1.5 – Síntese dos resultados da codificação na dimensão motivações associadas a crenças e valores

Crenças e Valores	Referências	
	Grupo 1	Grupo 2
	Neorrurais (N)	Locais (N)
Sustentabilidade	4	0
Preservação do património natural e edificado	6	2
Lógica de hospitalidade em detrimento da lógica de mercado	3	0
Prestar um serviço de qualidade, inovador e diferenciado	3	1
Transformar o negócio numa referência no setor e na região	1	0
Deixar um legado para a geração seguinte (nova)	3	1
Total	20	4

O património, edificado ou natural, assume particular importância para os empreendedores. O negócio de turismo constituiu, nalguns casos, uma estratégia de

preservação do património familiar (na família há vários anos ou até gerações), o qual, para além do valor económico, apresenta um valor simbólico muito importante para os indivíduos.

“E porque não? Se isto estava tudo degradado, não se podia viver aqui... foi essa a ideia” (C#1G#2).

“O espaço já existia na família, isto era dos pais da minha mulher (...) entendi que poderia ser interessante recuperar uma azenha antiga que tinha algumas condições para fazer um espaço simpático (...) fui eu que decorei isto tudo e gosto muito da casa, dá-me imenso prazer estar aqui” (C#2G#2).

“ (...) esta casa foi herdada de uma tia-avó do meu pai (...) e vínhamos para cá os fins-de-semana, nas festas, era... fazia parte” (C#4G#1).

Outras vezes, não sendo o **património** a motivação propriamente dita, reconhece-se a importância que teve na decisão de avançar com o negócio, bem como o **valor** que tem para os empreendedores e para a própria família, que aprecia e encoraja a recuperação das casas.

“(...) uma coisa muito importante também foi esta herdade pertencer já à família (do marido) (...) vamos supor que este espaço não existia, nós procuraríamos um espaço e desenvolveríamos a atividade (...) o facto de o espaço já pertencer à família foi um passo de gigante” (C#3G#1).

“Ficaram (familiares) muito contentes de voltarmos um bocadinho às origens e pegarmos numa coisa que estava – com algum desgosto – completamente abandonada (...) e sentimos algum conforto para avançar com o projeto” (C#3G#1).

A preservação do património, como se discutiu, revela-se uma motivação importante para os empreendedores. Importa salientar que esta relevância não é exclusiva para o património edificado, uma vez que o **património natural** é também referido. O **valor da “terra”**, a importância da **natureza**, de viver próximo da origem de todas as coisas e da “essência” da vida é, também, um valor que se percebe ser muito caro aos empreendedores.

“(...) tive a sorte de os meus pais me mostrarem sempre a origem das coisas (...) vivíamos na cidade, mas tínhamos o nosso refúgio no campo” (C#3G#1).

“Há uma atração, a natureza, nós sempre tivemos contacto com a natureza, sempre gostamos, sempre achámos que era mais tranquilo (...) aqui o ritmo é outro, é uma forma mais reflexiva (...) pode dizer-se que a vida rural quando entendida muito próxima do ciclo da natureza, nos dá a ideia de renovação que não se tem no plano urbano, não é possível ver esta diversidade tão grande, e olhá-la com olhos apreciativos, mas também com realidade” (C#6G#1).

A preocupação com a **preservação da natureza**, um património comum, é um valor que sobressai no discurso dos empreendedores, claramente mais evidente nos que integram o grupo 1, como os resultados da categorização ilustram (Tabela 7.2.1.5). É interessante notar também que este aspeto se relaciona com o **gosto pela natureza**,

motivação que emergiu da análise dos dados e foi categorizada na dimensão das motivações ambientais e locais. Este apreciar da natureza e do campo foi referenciada pelos mesmos empreendedores, que também denotam uma forte ligação à terra. Nos seus discursos percebe-se uma preocupação com a forma como a “terra” é tratada, e a convicção de que poderão dar um contributo para a sua preservação, rentabilização e convivência mais equilibrada entre o Homem e a Natureza.

“(...) Olhamos a natureza de forma completamente diferente, há coisas que nos chocam, por exemplo os locais que vivem da ruralidade, a forma como tratam a terra, que deviam ter cuidados com a terra, e não têm. (...) a ver se nos juntamos para criar um embrião do tal conhecimento, que no fundo depois se pode tornar em valor para toda a gente. Felizmente que esta crise também fez as pessoas despertarem para o valor da terra e do património rural (C#6G#1).

“ Esta coisa da lavoura, o lavrar o campo, o estar atento, nós não usamos pesticidas, somos biológicos (...)” (C#6G#1).

A **sustentabilidade** dos territórios rurais, nas múltiplas dimensões que a compõem, foram discutidas por alguns dos empreendedores. Percebe-se que é uma preocupação, e embora não tenha sido referida como uma motivação explícita, ela emerge dos discursos. Na verdade, e como se discutirá neste capítulo, os esforços na adoção de práticas sustentáveis são bastante ténues. De qualquer forma, há casos de boas práticas a este nível, como se viu no último depoimento e se verá mais à frente neste capítulo, em que os empreendedores esperam contribuir para um futuro mais sustentável. Esta categoria, tendo em conta os discursos, é claramente um padrão do grupo 1, ainda que as práticas não sejam substancialmente diferentes daquelas adotadas pelos restantes empreendedores.

A importância de “fazer bem” e de prestar um **serviço de qualidade, inovador e diferenciado**, é um valor importante para alguns empreendedores. Foi possível observar também neste estudo, uma **lógica de hospitalidade** mais frequente do que a **lógica de mercado**, ainda que nem sempre se apresentem mutuamente exclusivas. Estas duas categorias são mais referenciadas pelos empreendedores do grupo 1.

“Agora tem a ver muito com a nossa maneira de ser, nós gostamos de receber pessoas em casa, gostamos de partilhar a nossa experiência com as pessoas que nos visitam e as pessoas gostam muito disso também. E eu acho que isso é muito importante, porque a vida são experiências e, passar experiências faz todo o sentido. Só para perceber um bocadinho, quando nós não estamos por algum motivo, também ninguém está. Porque nós fazemos questão de receber as pessoas” (C#3G#1).

“Quando nos tornamos proprietários de uma unidade de turismo rural, e começamos a viver o mundo da hospitalidade, percebemos que é algo muito diferente (da hotelaria), que é preciso ter outro tipo de postura, de comportamento (...) nós estudamos n documentos, do que é um B&B, você tem uma quinta, faz um turismo em espaço rural, eles (turistas) interagem com a quinta... não, as pessoas são muito mais exigentes, nós tornamo-nos muito mais exigentes” (C#6G#1).

“(...) is more about having a good product people like (...) now you want to give something to the guests, the motivation is more to give a good experience to the guests” (C#8G#1).

Alguns dos empreendedores evidenciam uma expectativa de conseguir construir um **legado para as gerações mais jovens** da família, valor este que se percebe como mais importante do que apenas a segurança financeira. Esta é uma motivação comum aos dois grupos estudados.

“ (...) saber que as crianças podem vir para cá e que isto pode também fazer parte da infância deles, é um perpetuar de valores do passado. Se não, o que é que a gente lhes dá? (...) tem de haver ali... algo de continuidade” (C#4G#1).

“ (...) a nossa expectativa é que, de alguma forma, um dos nossos filhos se ocupe do projeto da quinta num horizonte não muito longo”(C#6G#1).

Ambientais e locais

Esta dimensão inclui as motivações que estão relacionadas com os locais que os empreendedores escolhem para criarem os seus negócios. São aspetos que se relacionam com as localidades, mas também com o ambiente natural, as características dos territórios locais. A tabela 7.2.1.6 apresenta os resultados da codificação dos discursos nas categorias consideradas nesta dimensão. O **contributo para o desenvolvimento local**, enquanto motivação para empreender não foi referido por nenhum dos empreendedores neste estudo. O **gosto pelo campo e pela natureza** emerge dos dados como uma motivação relevante, sobretudo para os empreendedores do grupo 1.

Tabela 7.2.1.6 – Síntese dos resultados da codificação na dimensão motivações relacionadas com o ambiente e o local

Ambientais e locais	Referências	
	Grupo 1	Grupo 2
	Neorrurais (N)	Locais (N)
Contribuir para o desenvolvimento local	0	0
Gosto pelo campo, pela natureza (nova)	4	2
Mudar-se ou manter-se em ambiente rural	3	0
Poder viver na região	2	1
Retorno às origens	1	3
Total	10	6

O **gosto pelo campo e pela natureza** aparece como uma motivação referida por ambos os grupos de empreendedores, ainda que seja claramente mais importante para os que se inserem no grupo 1.

“ (...) sempre tive uma paixão pelo campo, mas nunca vivi no campo, os meus pais nunca viveram no campo (...) e adoro viver no campo, gosto imenso destas atividades que têm a ver com o campo” (C#2G#2).

” (...) dentro de nós existe um bocadinho o gosto pela terra e pela natureza (...) sempre estive muito ligada à terra e os nossos fins de semana eram passados no campo (...) e o gosto começa logo aí” (C#3G#1).

O **regresso às origens** emerge como motivação para a criação do negócio, num ou noutro caso, mas a importância que é atribuída a este aspeto, percebe-se que é variável. Nuns casos mais forte e, noutros, mais ténue.

No exemplo que se segue, o empreendedor teria, mesmo sem a criação do negócio, voltado para a localidade, para as suas origens e também da sua esposa.

“Em princípio vinha para fazer uma casa aqui, para mim, arranjar o que pudesse, mas para mim, não... isto é muito grande... (...) isto é a nossa terra e de uma maneira ou de outra, estávamos aqui” (C#1G#2).

No entanto, este aspeto é encarado por outros empreendedores de uma forma bastante distinta, com as origens a não representarem de todo uma motivação para voltar ao campo. Importa salientar que o entendimento que têm da ruralidade moderna não é negativo, simplesmente não representa o que viveram no passado.

“ (...) eu não tenho nenhum desejo de voltar às origens, se quer que lhe diga, não tenho nenhuma vontade de ser rural, rural no sentido de camponês... (...) é uma ficção dizer que voltamos às origens, isto é, no tempo da internet, você nunca mais volta a lado nenhum, a origem... a minha origem rural é um sítio sem eletricidade, casas sem casa de banho, casas frias, gente que vivia de meia dúzia de metros quadrados de terra, essa origem numa aldeia ribatejana, isso acabou, esse mundo acabou.” (C#6G#1).

Outros exemplos ilustram, não exatamente um regresso às origens, mas uma **ligação**, de infância e/ou juventude, **à ruralidade ou à localidade** que está, muitas vezes, na origem de um gosto pelo campo que se vai desenvolvendo e que mais tarde motiva decisões de vida, como as que estão em análise neste estudo.

“ (...) e o meu marido sempre, pela caça, e desde criança que vinha muito para Montargil, e continuou a vir sempre para o Monte” (C#3G#1).

“O (nome do estabelecimento) para mim é algo a que eu assisti desde pequeno (...) em Castelo de Vide o pessoal vai todo passear para a barragem, mas os meus passeios eram sempre para aqui (...)” (C#7G#2).

Noutros casos há uma **ligação**, embora não especificamente à localidade ou região, mas ao país, como acontece com o caso 8, fruto de **vivências passadas**, de **férias**, concretamente, num país diferente, com cultura e língua distintas. Esta circunstância, e as boas memórias que ficaram viriam a condicionar a decisão desse empreendedor se estabelecer em Portugal.

“ (...) and we chose Portugal because we both have been here previously and from myself I had very good memories, the holidays I've passed in Portugal, the friendliness of people (...) we thought

about France, Germany, Spain, he lived in Germany for 3 years... and yes it was more an emotional decision rather than rational...” (C#8G#1).

Macro fatores (económicos, políticos ou legais)

Nesta dimensão, os apoios ao investimento em empreendimentos de alojamento turístico em espaço rural assumem uma relativa importância. Nalguns casos, os empreendedores beneficiaram dos incentivos mas estes não constituíram uma motivação para criar o negócio.

A tabela 7.2.1.7 mostra os resultados da codificação relativa aos macro fatores. Uma das categorias consideradas inicialmente – **facilidade do processo de criação e legalização do negócio** – não registou qualquer referência. Ainda que esta não tenha sido referida enquanto motivação, o processo de criação do negócio e as formalidades subjacentes são percebidos pelos empreendedores como relativamente simples e tendo decorrido sem sobressaltos.

Tabela 7.2.1.7 – Síntese dos resultados da codificação na dimensão motivações relacionadas com os macro fatores (económicos, políticos ou legais)

Macro fatores (económicos, políticos ou legais)	Referências	
	Grupo 1	Grupo 2
	Neorrurais (N)	Locais (N)
Poucas barreiras à entrada	1	1
Facilidade do processo de criação e legalização do negócio	0	0
Sistemas de incentivos e políticas de apoio	1	3
Total	2	4

A oportunidade que representaram os **sistemas de incentivos** para alguns dos empreendedores deste estudo de caso, constituiu uma motivação para a criação do negócio, ainda que adicional, diga-se. Este facto é particularmente mais evidente nos casos com mais anos de atividade (sobretudo para os empreendedores que pertencem ao grupo 2), uma vez que os benefícios eram, no passado, mais generosos do que atualmente.

“E foi o presidente da autarquia (...) foram eles que me incentivaram (...) Eu tinha algum dinheiro, ok, mas não dava para cobrir tudo, nem pensar.” (C#1G#2).

“Também com a existência, na altura de subsídios do PRODOR (...) foi conjugar a existência deste património que estava completamente degradado com a existência dos apoios” (C#2G#2).

Em certas circunstâncias o negócio de alojamento turístico em meio rural foi percebido como **solução “fácil”** e viável para fazer face a encargos assumidos. Percebe-se que é visto por alguns como uma atividade com **poucas barreiras à entrada** e que não precisa de conhecimento profissional especializado para ser realizada.

“Não era um sonho que eu tinha, porque eu sou professora (...) foi surgindo à medida que íamos indo. Pareceu-me uma boa solução para eu conseguir pagar as despesas mensais (...) porque se eu não tivesse os quartos eu não conseguia pagar as despesas que aqui tenho” (C#5G#2).

Em síntese, pode considerar-se que as principais motivações na base da criação dos negócios que integraram este estudo estão relacionadas com as dimensões **económica, crenças e valores, estilo de vida e ambientais /loais**.

7.2.2 Práticas de gestão

Os pequenos negócios em turismo têm merecido, como se vem discutindo nesta tese, um crescente interesse, não parecendo haver grandes dúvidas quanto à sua relevância para as economias e sociedades (Morrison, 2002). Frequentemente, acerca dos pequenos negócios no setor do turismo é argumentado que a “gestão profissional” e a “orientação empreendedora” são ameaçadas por interesses pessoais e familiares que se misturam e, até, colidem com os interesses do negócio (Getz e Carlsen, 2000; Morrison e Teixeira, 2004b). Sobretudo no empreendedorismo “estilo de vida” defende-se que as decisões relativamente ao negócio (como por exemplo, a sua expansão) são, normalmente, equacionadas em função dos interesses pessoais e da família, da sua estabilidade e bem-estar. Naturalmente, a gestão do negócio reflete estas particularidades, mas a investigação que existe sobre este domínio da gestão dos pequenos negócios de turismo é escassa e não é suficientemente esclarecedora sobre a natureza da atuação dos empreendedores “estilo de vida” (Marchant e Mottiar, 2011; Thomas *et al.*, 2011).

Este estudo empírico permitiu elucidar sobre algumas práticas de gestão adotadas por empreendedores de alojamento turístico em espaço rural, que seguidamente se discutem. A tabela 7.2.2.1 traduz os resultados da codificação dos dados relativos às dimensões consideradas nas práticas de gestão.

Tabela 7.2.2.1 – Práticas de gestão: síntese dos resultados da codificação em cada dimensão

Práticas de Gestão	Grupo 1 - neorrurais		Grupo 2 - locais		Total
	N	% por coluna	N	% por coluna	N
Planeamento estratégico	26	21,1%	36	25,0%	62
Gestão de clientes / marketing	56	45,5%	62	43,1%	118
Gestão de compras / relação com fornecedores	11	8,9%	10	6,9%	21
Gestão da força de trabalho	8	6,5%	11	7,6%	19
Gestão económica e financeira	1	0,8%	6	4,2%	7
Gestão operacional do dia-a-dia	21	17,1%	19	13,2%	40
Total	123	100,0%	144	100,0%	267

O **planeamento estratégico**, a **gestão de clientes / marketing** e a **gestão operacional** foram as dimensões mais discutidas pelos empreendedores. A **gestão económica e financeira** foi a dimensão menos referenciada.

Planeamento estratégico

O **planeamento estratégico**, de longo prazo, é, muitas vezes, encarado como desnecessário pelos empreendedores entrevistados. Sendo o negócio pequeno, familiar, muitas vezes nem mesmo encarado como um “negócio”, vários empreendedores mencionam que não se justifica grande reflexão a este nível. O que é interessante reparar é que, apesar de alguns empreendedores verbalizarem as suas posições desta forma, na prática, a preocupação com os **objetivos** também de longo prazo, com as **oportunidades** para fazer mais e melhor e com o **futuro** está, de uma forma ou de outra, sempre presente, em ambos os grupos. As estratégias dos **concorrentes** foi um dos aspetos discutidos pelos empreendedores, sobretudo por aqueles que integram o grupo 2. Esta categoria foi acrescentada às restantes da dimensão planeamento estratégico. Em contraste, a missão e a visão são bastante mais abordadas pelos empreendedores neorrurais (grupo 1).

Tabela 7.2.2.2 – Síntese dos resultados da codificação na dimensão planeamento estratégico

Planeamento estratégico	Referências	
	Grupo 1	Grupo 2
	Neorrurais (N)	Locais (N)
Apoio e aconselhamento externo	2	4
Atitude face ao crescimento e ao risco	6	6
Análise da concorrência (nova)	1	5
Desenvolvimento de novos produtos	2	4
Identificação de oportunidades	4	4
Missão e visão	5	1
Objetivos de médio e longo prazo	2	5
Planos para o futuro (investimentos)	4	7
Total	26	36

No exemplo que se segue, o empreendedor considera que o negócio não justifica um planeamento formal. Tem apenas algumas ideias do que precisa melhorar, mas o enfoque da gestão é claramente operacional, nas infraestruturas e de curto prazo. Para o futuro, admite que não faz planos.

“Isto não...não tem uma razão para estarmos a pensar o que é que vamos fazer, o que é...claro, a gente pensa sempre, temos de manter isto, os exteriores estão péssimos, vamos começar a arranjar, vamos modernizar um pouco (...) mas mais não...” (C#1G#2).

Num outro exemplo, o enfoque na gestão do dia-a-dia é assumido pela empreendedora que não se vê como empresária, assumindo que não percebe nada de gestão.

“ (...) Vai surgindo (planeamento), nem sei o que é isso, não sou gestora (...) não penso dessa forma, só penso no dia-a-dia, no meu mês. Se eu pensar dessa forma, ponho isto à venda, percebe?” (C#5G#2).

E num outro caso, a referência à projeção do negócio num futuro não muito longínquo foi a seguinte:

“Não faço a mínima ideia, eu não sei qual vai ser o contexto mundial daqui a 5 anos... (...), mas gostava que houvesse crescimento económico, porque se houver crescimento económico, nós conseguimos cativar mais clientes” (C#7G#2).

Nalguns casos, o **planeamento** é parte integrante da gestão. Fez parte no momento de projetar e criar o negócio, e continua a fazer, na gestão das atividades que se vão projetando e realizando. Parece haver nesta categoria um padrão de comportamento claramente associado com os empreendedores do grupo 1.

No entanto, tal como referido anteriormente, há vários casos em que, apesar do planeamento não ser explicitamente referido, alguns aspetos associados ao planeamento – formulação de objetivos e identificação de oportunidades – são mencionados no texto. No exemplo que se segue, os objetivos e a estratégia foram bem delineados de início para todas as atividades. Percebe-se que continua a haver reflexão a esse nível, que há uma visão clara para o negócio, **atenção às oportunidades, às estratégias da concorrência e planos de lançamento de novos produtos e de expansão.**

“ (...) Quando nos propusemos fazer um azeite de quinta, foi na altura que começaram a existir as lojas gourmet (...) nós temos sempre de pensar a quem queremos vender o nosso produto, quem é o nosso mercado” (C#3G#1).

“ (...) Queríamos fazer um turismo pequeno, queríamos marcar pela diferença (...) não ser um turismo de massas (...) Nós apostamos no turismo equestre precisamente para colmatar a época baixa do turismo rural (...) começam a procurar, sobretudo estrangeiros, para vir fazer estágios a Portugal, aprender a montar o cavalo lusitano. Aproveitamos esta oportunidade de negócio para também ocupar o nosso turismo na época baixa, porque para eles, os meses de inverno ainda é um tempo bom...” (C#3G#1).

“Tínhamos uma âncora que eram (produtos da quinta) e que nós percebemos que era insuficiente, e então decidimos fazer um azeite aromatizado (...) temos outras coisas que queremos fazer (...) no futuro, ao nível do turismo rural, vamos ver se conseguimos reduzir o número de pessoas que vêm para dormir e aumentar o número de pessoas que vêm para interagir com as coisas da quinta” (C#6G#1).

A **visão e a missão** não são, na maioria dos casos, explicitamente formuladas pelos empreendedores, mas ainda assim, são os do grupo 1 que melhor as traduzem, nos seus discursos, como ilustra o exemplo seguinte.

“ (...) Sabíamos que queríamos fazer um turismo pequeno, queríamos marcar pela diferença e a nossa diferença era a capacidade, as pessoas sentirem que têm alguma privacidade, não ser um turismo de massas “ (C#3G#1).

A **atitude face ao crescimento e ao risco** é muito diversa no conjunto dos casos estudados. Alguns empreendedores denunciam uma certa aversão ao risco, enquanto noutros casos, o risco aceita-se ainda que devidamente calculado. O **crescimento** é, nalguns casos, planeado e existem estratégias concretas para o prosseguir e alcançar.

Os exemplos seguintes ilustram riscos assumidos de forma calculada e estratégias de crescimento traçadas com objetivos bem definidos.

“ (...) Pela quantidade também não tínhamos experiência suficiente para nos lançarmos numa aventura de muitos hectares, de um turismo enorme... (...) era um projeto de risco e nós corremos um risco, mais ou menos... calculado” (C#3G#1).

“ (...) Os objetivos eram aumentar a taxa de ocupação e a internacionalização, mas as coisas não correram bem, aliás ainda estamos no processo (C#2G#2).

“ (...) É um grande investimento, com um risco calculado (...) é uma coisa que se sente o prazer de fazer uma coisa diferente, uma coisa nova, com um risco grande, atenção, o risco continua a existir, isto no fundo é um investimento familiar muito elevado, num mercado que não existe e nós temos de saber aproveitar o potencial que ele tem” (C#6G#1)”.

Apesar do que foi dito anteriormente, em alguns casos, o crescimento está presente mais como um desejo ou um sonho e, há efetivamente algumas ideias, mas a estratégia (nalguns casos os meios, financeiros ou humanos) para as implementar não existe.

No caso que se segue há projetos a decorrer e outros em mente, mas a falta de meios (financeiros) não permite avançar. De qualquer forma, o que vai sendo possível vai sendo feito, o que não deixa de ser notável.

“ (...) Não me vende a tapada, porque a minha ideia era fazer ali qualquer coisa na tapada (afinal há projetos) há, mas não há dinheiro (...) ele não vende e mesmo que vendesse agora, também não tinha dinheiro para fazer aquilo (...) não tenho hóspedes suficientes para isso, porque tenho este investimento para pagar também...” (C#5G#2).

“A nossa casa do Crato, que estamos a recuperar e melhorar, vamos tentar fazer um alojamento local (...) sim, vamos tendo alguns projetos, mas não temos dinheiro” (C#5G#2).

De uma maneira geral, o **apoio externo, a consultoria especializada**, não são vistos como necessários ou interessantes. Alguns empreendedores consideram que não lhes trouxe grande valor acrescentado e, noutros casos, nem reconhecem o interesse e a necessidade.

“No princípio mandou-me (a região do turismo) para aqui um sujeito, um consultor, dar-me umas dicas, mas não aproveitei grande coisa porque eu...eu nem sequer sabia ligar o computador” (C#1G#2).

“No turismo não (aconselhamento). O turismo é uma coisa que vem de dentro (...) foi um processo de muita paixão” (C#3G#1).

“A única coisa que fiz em termos de turismo foi uma formação em marketing. Eu vou ser muito sincero, quando cheguei ao fim não beneficiei nada daquilo. Acho que a consultora beneficiou mais ela do meu trabalho do que eu do trabalho dela. Ela depois a seguir começou a fazer compotas e a vender e não sei quantos, ela veio cá foi aprender comigo” (C#7G#2).

Gestão de clientes / marketing

O marketing está, na maioria dos casos, muito conotado com as estratégias de promoção utilizadas, com a “venda” e com esforço que se faz (ou não) para atrair os turistas aos empreendimentos. A gestão de clientes, em muitos dos casos, resume-se à gestão das reservas, e em garantir que o serviço básico é assegurado. Há, no entanto, exceções. Há estratégias de posicionamento, de *targeting*, de desenvolvimento de produto e de promoção muito bem delineadas, com resultados visíveis.

Tabela 7.2.2.3 – Síntese dos resultados da codificação na dimensão gestão de clientes /marketing

Gestão de clientes /marketing	Referências	
	Grupo 1	Grupo 2
	Neorrurais (N)	Locais (N)
Decisões sobre a oferta de serviços	10	9
Estratégia de conquista e fidelização de clientes	8	8
Estratégias de promoção	5	7
Estratégias de preços	3	4
Gestão da qualidade do produto /serviço (nova)	2	4
Imagem (real e ideal)	4	8
Posicionamento no mercado (o que o distingue)	5	5
Redes de cooperação	5	5
Target, tipo de clientes atuais	11	10
Utilização das TIC	3	2
Total	56	62

Da categorização dos dados surge uma nova categoria, a **gestão da qualidade do produto / serviço** oferecido, mais discutida pelos empreendedores do grupo 2. A dimensão da **gestão dos clientes e do marketing** é importante para todos os empreendedores, ainda que as estratégias e práticas sejam, por vezes, bastante diferentes, como se detalhará de seguida.

No que se relaciona com o **posicionamento e a imagem**, conceitos de relativa complexidade, o que se verifica, na maioria dos casos, é que os negócios são conotados com o **património edificado** e com a **localização** e diferenciam-se com base nestes aspetos.

“Eu creio que o que o distingue (o empreendimento) será mais a localização do que outra coisa, mais o resto é normal (...) A imagem que eu gostava de criar disto seria um pequeno oásis muito bem arranjado (...)” (C#1G#2).

“Em termos físicos a azenha é estruturante (...) os materiais usados (típicos alentejanos)” (C#2G#2).

“Acho que isto é uma casa, não está só virada para hóspedes, é uma casa” (C#4G#1).

No entanto, também se verificam casos em que o **posicionamento e a imagem** são expressos em termos de **experiência** ou de um **conceito, atividade ou produto** que se considera diferenciador. Exemplos de alguns destes aspetos são o sossego e a diferença na abordagem, proporcionando experiências ricas e interessantes, ou a oferta de um serviço personalizado, de nicho, a privacidade, o autêntico, a oportunidade de contacto com a família ou com a natureza.

“ (...) A vida são experiências e, passar experiências faz todo o sentido (...) tive imensa dificuldade em perceber o que havia aqui à volta para fazer, porque as pessoas vem para o sossego, mas também para conhecer (...) tive de fazer um levantamento da gastronomia, da cultura para poder direccionar as pessoas” (C#3G#1).

“ (...) O turismo rural ainda está muito associado a um refúgio, à tranquilidade, sossego, de contacto com a natureza, e quem procura estes sítios é porque gosta efetivamente da natureza (C#3G#1).

“ (...) O que distingue dos outros turismos rurais é que é mais pessoal, nós temos um turismo de habitação na verdadeira aceção da palavra, nós habitamos aqui, nós almoçamos aqui, nós jantamos aqui, nós estamos aqui o dia-a-dia todo com os hóspedes” (C#5G#2)

“ (...) Aqui, desde logo a plantação de (planta) (...) nós tentamos fazer aqui uma coisa, para manter aqui algum nível de prontidão, prontidão como conceito ‘estamos disponíveis’ (...) uma diferenciação feita pelos preços (...) somos os mais caros (...) foi esta a opção que fizemos, mas vamos tentar incrementar aquilo que oferecemos, na tal experiência de hospitalidade” (C#6G#1).

A preocupação com a **autenticidade** é muito evidente quando o alojamento está associado a uma atividade agrícola em funcionamento e que constitui uma forma de vida.

“Ao nível do turismo rural, entre os concelhos de Marvão, Castelo de Vide e Portalegre, somos os únicos que mantemos esta atividade. Temos a agricultura e animaizinhos e essas coisas todas. Isto é uma atividade real, não é para filme, aquilo que temos cá temos é para produzir e para vender, isto é uma forma de vida (...) eles (clientes) apercebem-se que somos nós que tratamos, somos nós que plantamos os campos e tratamos dos animais e apercebem-se que há atividade, que não é só para eles verem” (C#7G#2).

Os elementos referidos a propósito do posicionamento também podem ser encontrados na **imagem** que os empreendedores traduzem como sendo a “ideal” para os seus empreendimentos.

“A imagem que criamos e que desejamos manter, é de uma casa que existe para proporcionar um serviço, nunca fechamos as portas a nada nem a ninguém, estamos sempre disponíveis para ir ao encontro do cliente” (C#2G#2)

“ (...) A imagem que eu gostava de criar disto seria um pequeno oásis, muito bem arranjado” (C#1G#2).

“ (...) Peaceful, calm, relaxed, good breakfast, the interaction with the owners, we see that as essential elements.” (C#8G#1).

No domínio do posicionamento e da imagem, os dados deste estudo parecem indicar que, pelo menos neste contexto, as percepções dos empreendedores vão de encontro ao que os turistas entrevistados indicam como razões que os motiva a escolher empreendimentos em meio rural. Os turistas entrevistados referem que escolhem este tipo de empreendimentos porque têm um serviço de qualidade e mais personalizado, são mais familiares e estão melhor enquadrados na natureza. Referem também que, neste tipo de alojamentos, é possível conviver com os anfitriões, que são normalmente os donos, conhecer a tradição das comunidades locais e das próprias casas.

As estratégias de **targeting, conquista e fidelização de clientes**, são variadas. Nos casos em que os segmentos - alvo foram previamente equacionados, os empreendedores afirmam que essa definição inicial se veio a verificar na prática, e os clientes que gostariam de atrair são efetivamente aqueles que procuram as suas casas. Nos casos em que não houve uma estratégia específica para atrair os turistas que se pretendia, havendo contudo uma expectativa sobre isso, as situações são diversas. O *target* é definido, sobretudo, em termos demográficos.

“ (...) No início pensei que fosse mais gente jovem e não (...) são sempre pessoas de meia-idade e não quer dizer que não tragam filhos... (...) Pensava que viessem mais estrangeiros (...) e fiquei assim um pouco desiludido” (C#1G#2).

“As pessoas que procuram estes sítios sabem – 90% - que é para estes sítios que quer vir (...) gostam desta autenticidade, percebem que isto aqui é mesmo assim, que isto é vida de campo e que nós vivemos disto” (C#3G#1).

“ (...) É muito mais diversificado do ponto de vista etário do que nós poderíamos pensar. Nós pensávamos que estávamos focalizados apenas no casal jovem, e no nosso caso o que sabemos é que o elemento determinante para a estadia é sempre a mulher. O padrão do nosso hóspede é feminino, é a mulher que decide (...)” (C#6G#1).

É interessante notar que alguns empreendedores têm dúvidas relativamente aos segmentos que procuram o turismo em espaço rural e às suas expectativas, refletindo sobre o que procuram na realidade os turistas, se o campo real ou um campo imaginado, idílico:

“(...) eu não sei até que ponto, as pessoas que procuram o campo, também não o fazem à procura de algo idílico (...)” (C#6G#1)

“ (...) há aqueles que procuram o campo e acham que não estão no campo, acham que isto devia ter condições de uma cidade, e isto não tem condições de cidade...” (C#7G#2).

Relativamente a este aspeto, e da análise realizada aos comentários deixados no Booking pelos turistas, foi possível observar que os aspetos menos pontuados, em todos os casos, foram a localização e o acesso à internet (wi-fi). Parece que as reflexões dos empreendedores relativamente ao “campo” que é procurado se revestem, portanto, de alguma pertinência.

Das entrevistas realizadas aos turistas (16), foi possível identificar algumas motivações para a procura das zonas rurais enquanto destino turístico. Em linha com outros estudos (ex. Kastenholz, 2002; Kastenholz *et al.*, 2014), os turistas viajam para as zonas rurais sobretudo à procura da tranquilidade, do descanso e de viver experiências autênticas. A paisagem e a natureza são também alguns dos motivos referidos, assim como a fuga do ambiente urbano, confuso e stressante.

Todos os turistas entrevistados viajam habitualmente para zonas rurais e parecem saber o que procuram, o que vem de encontro à convicção de alguns dos empreendedores, neste estudo. Outros aspetos assumem também importância para estes turistas, como por exemplo a gastronomia e a cultura local. Parece, portanto, que fazem sentido algumas das preocupações demonstradas pelos empreendedores no que concerne às expectativas dos clientes, aliás como já mencionado: *“ (...) porque as pessoas procuram o sossego, mas também querem conhecer (...)” (C#3G#1).*

Na **conquista de clientes** o esforço é colocado na promoção, presentemente quase exclusivamente *online*. Estratégias de passa-palavra, relações públicas e, sobretudo, nos casos do grupo 1 (neorrurais), parcerias com outros empreendedores também são referidas. As feiras e as agências de viagem perderam expressão na quase totalidade dos casos.

“O paradigma hoje alterou, as pessoas vão à net e marcam diretamente (...) as pessoas reservam diretamente, ou por telefone ou por e-mail, mas sobretudo por e-mail. Ou reservam no Booking, que é de facto um meio muito poderoso” (C#2G#2).

“ Our marketing is actually by the internet, various websites and our own website as well” (C#8G#1).

“O contacto é muito direto, pontualmente as agências de viagem (...) estamos numa plataforma de reservas (...) vamos aparecendo (nas feiras e eventos) ano após ano e as pessoas vêm que realmente é um projeto com pernas para andar e conquistamos mercado por aí e a confiança do nosso cliente também” (C#3G#1).

Já no que concerne à **fidelização**, não são referidas (nem observadas) estratégias específicas para este fim. Alguns empreendedores referem-se à qualidade e à satisfação do cliente como condições para que volte.

“ (...) eu tenho clientes que voltam muita vez... será que gostam de falar? Que se sentem bem aqui? A limpeza...o trato?” (C#1G#2).

“ (...) eu tenho muitos clientes fidelizados (...) há um conhecimento muito próximo devido ao ambiente que se cria e isso é muito gratificante, pois as pessoas voltam é porque gostaram de cá estar” (C#2G#2).

Relativamente a este aspeto, é interessante verificar que, quer nas entrevistas realizadas aos turistas, quer na análise realizada aos comentários deixados no Booking, a satisfação com a experiência turística e com o alojamento é muito elevada. Os aspetos mais pontuados na avaliação do Booking são a limpeza e os funcionários, o que vai de encontro à perceção dos empreendedores relativamente ao que, nos empreendimentos, é mais apreciado pelos turistas. Da análise das entrevistas, sobressaem como elementos mais positivos a simpatia e disponibilidade dos proprietários e os pequenos-almoços de qualidade. Na realidade, as refeições (nestes casos apenas o pequeno-almoço) aparentam ser um ponto forte do serviço, uma vez que esta componente é gerida com muito cuidado pelos empreendedores. Não apenas os produtos são maioritariamente locais, sendo a qualidade dos produtos assegurada, como o ambiente é, por norma, acolhedor e muito agradável. Salas impecavelmente limpas e bem decoradas são um traço comum aos casos estudados.

Os exemplos que se seguem ilustram as perceções dos turistas relativamente ao que foi referido.

“É pouco vulgar encontrar assim uma pessoa (proprietário) tão simpática, tão disponível, parecia que já nos conhecia há imenso tempo” (entrevista realizada no caso 2)

“Olhe, uma sala de jantar que dá para fazermos um convívio, não é? A mesa é corrida e ficamos todos juntos, uns ao lado dos outros (...) e o que encontramos na mesa também é tudo muito bom (risos)” (entrevista realizada no caso 1)

De referir ainda que, do que se observou no período de permanência nos empreendimentos, a presença do anfitrião é muito frequente, na maioria dos casos. Este é um aspeto referido pelos turistas como importante, quer na escolha do tipo de alojamento, quer na avaliação que fazem da estadia, com alguns a reportar a ausência dos proprietários como um dos pontos menos positivos da experiência: *“de menos positivo, o facto de o proprietário não estar sempre cá, não viver cá... (...) se precisarmos de algo, não está cá ninguém” (entrevista realizada no caso 2)*. No caso das quintas de agroturismo, esta é uma situação de difícil gestão para os empreendedores, dado que têm de alocar o seu tempo às diferentes atividades da quinta: *“(...) envolvemo-nos muito, envolvemo-nos demais, deixamos para trás outras atividades relacionadas com a agricultura para nos envolvermos com a hospitalidade” (C#6G#1)*.

De qualquer forma, e como tem vindo a ser discutido nesta tese e também por outros autores (ex. Getz e Carlsen, 2000; Lynch, 2005; Mottiar e Laurincikova, 2009), são várias as dificuldades que os empreendedores em turismo enfrentam na gestão dos seus negócios. Estas dificuldades decorrem de fatores como as múltiplas tarefas em que estão

envolvidos, a necessidade de equilibrar a vida pessoal e familiar com as exigências do negócio, ou a pressão de prestar um serviço de qualidade.

As decisões ao nível da **oferta de serviços** parecem ser tomadas tendo em conta, sobretudo, as experiências e gostos pessoais dos empreendedores. A oferta é concebida, na maioria dos casos, sem ter muito em conta as preferências do mercado-alvo. Mesmo nos casos em que o *target* é pensado, não parece haver um esforço consciente e sistemático para conhecer as preferências dos turistas, com uma ou outra exceção.

“Não penso muito sobre isso, é espontâneo (...) relativamente ao pequeno-almoço vai-se aferindo em função do que as pessoas pedem” (C#1G#2)

“(...) foi um bocadinho por aí, fazer aquilo onde eu gosto de estar e, nos sítios que visito é sentir este sossego. Tem muito a ver com a maneira de ser, nós gostamos de receber pessoas em casa, gostamos de partilhar a nossa experiência com as pessoas que nos visitam e as pessoas gostam disso também (...)” (C#3G#1).

“Ninguém me disse como fazer, e eu tenho falhas, mas por aquilo que eu vejo nas revistas, pelo que eu vejo na internet, vai surgindo, também por alguma experiência de ficar em alojamentos...” (C#5G#2).

“As expectativas é que nos vejam a nós, se não nos virem sabemos que as pessoas sentem-se, gostam de conversar connosco, no inverno em particular, gostam de estar ali à beira da lareira a falar connosco, gostam de nos ver, de fazer perguntas. (...) Nós não fazemos muitas coisas que não estejam ligadas aqui. Ou estão ligadas à lavanda ou estão ligadas ao azeite. Mesmo no futuro, ao nível do turismo rural, vamos ver se conseguimos reduzir o número de pessoas que vem para dormir e aumentar o número de pessoas que vem para interagir com as coisas da quinta” (C#6G#1).

A gestão das reservas e, do que foi possível observar, é feita de acordo com o que é considerado como boas práticas neste domínio (Privetur, 2012, 2013; TP, 2014b). De uma forma geral, todos os empreendedores asseguram que o cliente tem vários meios ao dispor para reservar (por exemplo, na página *web* do empreendimento, na plataforma de reserva), que é dada a informação mínima relevante no momento da mesma e à chegada à unidade, onde dispõem de um espaço reservado para receber os hóspedes.

A análise dos dados revelou um outro aspeto a que os empreendedores dão particular atenção, a **qualidade do produto ou serviço** oferecido. Neste domínio, importa salientar que a qualidade é aferida sobretudo com base no que os próprios empreendedores consideram como interessante, fruto dos seus gostos ou experiências pessoais.

“ (...) Em relação ao turismo, para mim a qualidade aqui é as pessoas sentirem-se bem, a todos os níveis, desde que chegam, que durmam confortavelmente, no pequeno-almoço gosto de ter uma variedade...não muito grande, normal, mas faço questão de ter os ovos mexidos, com os ovos do Monte, o doce de abóbora sou eu que o faço, faço questão de fazer o bolo todos os dias, gosto de surpreender as pessoas...” (C#3G#1).

“ (...) Quando vejo que alguma coisa não está bem, eu olho para aquilo e penso assim, então se aquilo fosse para mim, se eu estivesse ali, e estivesse ali hospedado como é que eu gostava? Eu gostava de estar confortável, gostava de ter uma coisa assim, ou uma coisa assado, como é que me dava mais jeito?” (C#7G#2).

“I personally put quite high expectations; I think that's how we think about quality, taking into account our own experience. When we go somewhere now, we look at things quite differently; we think why we remember that place, what happened there, what was it? Was it the people, was it the product, or a combination of things, or something simple? It's just like homemade bread...marmalade, jams... that sort of things. Or a genuine interest, to make something better” (C#8G#1).

No turismo, a **qualidade** está, no entendimento dos empreendedores, relacionada essencialmente com os aspetos físicos do serviço - instalações e pequenos-almoços. É também, entendida por alguns como a satisfação do cliente, conseguir que se sinta bem, surpreendido e agrado. A qualidade intrínseca é considerada básica e que tem de estar assegurada.

“ (...) Em relação ao turismo, para mim a qualidade aqui é as pessoas sentirem-se bem, a todos os níveis (...) gosto de surpreender as pessoas... para mim isso é qualidade, já não falo da qualidade intrínseca das coisas que isso é tão básico (...) a minha qualidade passa pelo bem-estar das pessoas” (C#3G#1).

Não foram registados mecanismos específicos de avaliação da qualidade, ainda que se possa considerar que existe preocupação com este aspeto. Por exemplo, no Booking (plataforma de reservas comum a todos os casos deste estudo) seis dos oito empreendedores, respondem aos comentários dos clientes, o que denota um cuidado em acompanhar a avaliação que estes fazem do serviço. Nos empreendimentos, e embora quatro casos apresentassem um livro de hóspedes, nenhum disponibilizava qualquer mecanismo de avaliação da satisfação, propriamente dito. Também no que diz respeito à certificação, apenas nos casos de agroturismo existe certificação de qualidade, concretamente de produtos. Um dos casos (caso 6, do grupo 1) tem atribuída a “Chave Verde”, um rótulo ecológico.

Ainda relativamente à qualidade, os empreendedores estão conscientes de que a experiência do turista não depende apenas do seu próprio serviço, mas de todo um conjunto de outros serviços e da qualidade dos mesmos: “*Numa terra pequena como esta, basta que um não funcione bem, todos os outros estão por tabela, não é. As pessoas dizem que estiveram em (localidade) num turismo rural, não especificam qual...portanto... (...) todos ficam prejudicados. Se todos funcionassem bem, era bom para todos.*” (C#1G#2).

Este é, também, um aspeto perceptível nas entrevistas realizadas aos turistas. Uma das dimensões menos positivas da experiência turística é a oferta de serviços complementares, de que a restauração é o exemplo mais mencionado.

Nos serviços disponibilizados, e do que foi possível observar, apenas um dos empreendimentos possui atividades de animação, sobre as quais não há, contudo, informação escrita sistematizada. A informação é dada oralmente pelos empreendedores e,

ocasionalmente, as iniciativas são publicadas nas redes sociais (Facebook, neste caso). Ainda que de uma maneira geral todos os empreendedores desempenhem o papel de *cultural brokers*, é claro o dinamismo dos empreendedores do grupo 1, a este nível. São os empreendedores estilo de vida que mostram maior preocupação em ter informação disponível para ajudar a melhorar a experiência turística dos seus hóspedes: (...) *tive de fazer um levantamento da gastronomia, da cultura, para poder direcionar as pessoas*” (C#3G#1).

Este grupo é também mais proativo ao nível dos serviços complementares, especialmente nos casos de agroturismo, em que são oferecidas provas de azeite e de licores, passeios a cavalo e visitas à quinta (anexo 11). No que concerne aos serviços de transporte, e ainda que todos disponibilizem estacionamento, apenas dois deles oferecem meios alternativos de transporte (cavalos e bicicletas). As vias de acesso às unidades são, no geral, razoáveis, com boa sinalização, embora, no caso das quintas, que se encontram mais isoladas, o acesso seja apontado pelos clientes como um aspeto a melhorar. Também neste domínio, os empreendedores argumentam que muitos destes clientes têm expectativas de encontrar um “rural idílico”, e que é essa a razão de algumas das “queixas”.

As estratégias de **preços** dos serviços são definidas sobretudo com base na concorrência. Para além disso, a sensibilidade dos empreendedores e a sua experiência enquanto turistas também influencia os preços adotados. A recessão económica teve impacto ao nível dos preços praticados no TER da região, aspeto que condicionou também as decisões de alguns dos empreendedores.

“Bem, nós baixamos um pouco os preços na medida em que todos baixaram” (C#1G#2)

“Nós temos os preços nivelados pelo que faz a concorrência na região, mas depois, há situações de ajuste, quer em função da época do ano, quer em função do que o cliente pede.” (C#2G#2).

“Tentamos fazer uma comparação com o mercado (...) posicionamo-nos nestes preços também em função das experiências que vamos ouvindo e do que conhecemos” (C#3G#1).

Contudo, nem todos os empreendedores estabelecem uma comparação com a concorrência, quando se trata de definir a sua estratégia de preços. No exemplo seguinte, essa situação é considerada inclusivamente pouco eficaz.

“(...) we just adjust the price as we fell it is appropriated. And I think we can't just compare with someone the other side of the street, because they offer different things, they have different facilities, other atmosphere...” (C#8G#1).

Em outros casos, os empreendedores decidiram manter o nível de preços, por uma questão de posicionamento e qualidade.

“A nossa aposta foi claramente um viajante mais urbano, mais mundano, com uma diferenciação feita pelos preços, os nossos preços são preços médio-altos (...) também para se manter um certo nível de serviço, um certo nível de qualidade...o preço baixo é o inimigo disso tudo, não é?” (C#6G#1).

Como se pode constatar, neste domínio da gestão dos preços existem diferenças significativas entre os casos estudados. São os empreendedores neorrurais (grupo 1) que mais se afastam de uma simples comparação com o mercado. As suas estratégias a este nível têm em conta o posicionamento definido e as singularidades da oferta. Nos empreendedores do grupo 2 é visível um comportamento mais reativo às oscilações do mercado.

A **promoção** está muito ancorada (quase exclusivamente) na Internet. Os empreendedores referem que o paradigma mudou, que os turistas são mais independentes na procura de informações e nos seus comportamentos de compra. Referem também o investimento que as campanhas de marketing implicam e que, na generalidade das situações, não têm condições de o fazer. O marketing *online* é uma estratégia bastante usada, já que todos os empreendimentos têm uma página *web*, estão em pelo menos uma plataforma de reservas online (ex. Booking, Tripadvisor), e alguns têm perfil nas redes sociais. No entanto, as tecnologias da informação e comunicação (TIC) ainda constituem um desafio para alguns destes empreendedores, como se observa no exemplo seguinte.

“Não fazemos grande publicidade, estamos dependentes de...a bem dizer da internet e...temos um site sim, mas não entramos lá dentro, porque não conseguimos mexer, portanto é o mesmo que não ter... (...) há muita coisa que ele (o filho) se quisesse podia ajudar-me, até só no computador, há publicidade que se pode fazer, mas não é feito” (C#IG#2).

“Antes ainda passava nas agências de viagem e deixava lá uns folhetos, mas isso acabou. Embora as agências de viagem também pagavam tarde e ...bem, mas isto começou a evoluir de outra maneira. Hoje é o Booking (...) agora também está a ir abaixo... porque como lhe digo, não há dinheiro a circular” (C#IG#2).

O reconhecimento de que o paradigma mudou, e que os meios digitais são poderosos aliados no marketing, é comum a todos os empreendedores. Os constrangimentos financeiros que estes pequenos negócios enfrentam, não permitem que outro tipo de estratégias, nomeadamente ao nível da publicidade, sejam usadas.

Os empreendedores contam também com um passa-palavra positivo, enquanto estratégia útil à promoção das suas ofertas. Atualmente, este é um aspeto intrinsecamente ligado aos meios digitais, uma vez que uma parte significativa desta informação que é transmitida entre clientes acontece nestes meios (Nieto, Hernández-Maestro e Muñoz-Gallego, 2014). Atualmente, os turistas procuram e confiam na informação que encontram na internet, sobretudo a que é fornecida por outros turistas. O passa-palavra eletrónico (eWOM) assume grande relevância na escolha dos alojamentos e, se num tempo passado, o passa-palavra vinha da família e dos amigos, na atualidade, o fenómeno da era digital transferiu esse papel para estranhos (Sparks *et al.*, 2013).

Os empreendedores deste caso de estudo perceberam, à semelhança de outros em contextos diferentes (Lituin *et al.*, 2008), que para além de eficaz, o passa-palavra eletrónico é também um método de baixo custo, através do qual podem conhecer as necessidades e perceções dos turistas, bem como comunicar com eles.

“Começamos por desenvolver o turismo em Portugal, tentámos aparecer em algumas revistas (...) não apostamos muito no marketing porque tem custos muitíssimo elevados, o nosso turismo funciona um bocadinho como passa-palavra, e ao nível da internet” (C#3G#1).

“Temos o site, as pessoas reservam cada vez mais através da internet, entram diretamente e vão ao site, estão a ver o que há, é muito por aí.” (C#4G#1).

“Eu também não posso investir muito em publicidade, não tenho dinheiro para investir em publicidade, não é? As pessoas hoje chegam através da internet, é raro as pessoas irem à procura e fazerem uma reserva por telefone.” (C#5G#2).

Ainda que num caso ou noutro se perceba que os empreendedores mais velhos têm mais dificuldades em utilizar as ferramentas digitais, e os mais jovens maior facilidade com as mesmas, não é possível identificar um padrão relativamente a esta questão. Na verdade, também entre os dois grupos em análise – empreendedores neorrurais e empreendedores locais - não foi possível encontrar diferenças significativas, já que ambos utilizam estes meios de forma muito similar: *“(...) comecei a trabalhar um pouco o marketing online, com o site, as redes sociais (facebook), os motores de busca... porque o meu pai em termos de computadores não (domina)...” (C#7G#2).* Contudo, ao nível da informação disponibilizada verifica-se a existência de um padrão no grupo 1, que revela um maior cuidado com a informação que é transmitida. Por exemplo, no caso 3 e no caso 8 (ambos do grupo 1), a informação fornecida é muito detalhada, desde o momento da reserva até à chegada ao empreendimento. A informação, nos meios digitais e nas casas, está disponível em duas línguas, e há um *dossier* disponível para consulta, no qual se encontra informação sobre o empreendimento e os próprios empreendedores, sobre os serviços e a região. É interessante verificar que, três dos quatro casos do grupo 1 têm informação nas páginas *web* sobre os empreendedores e as suas histórias de vida, motivações e outros detalhes que os ligam aos projetos.

As plataformas digitais são amplamente utilizadas, quer para procurar informação, quer para efetuar reservas, e ainda que a credibilidade da informação disponibilizada nem sempre seja fácil de aferir (Lee e Youn, 2009), a sua larga abrangência e conveniência para o consumidor são amplamente reconhecidas (Sparks *et al.*, 2013; Sun *et al.*, 2006). Na análise que foi realizada com os dados das entrevistas aos turistas, e no que concerne o comportamento de viagem, todos referem que procuraram informação na internet. Alguns dos turistas entrevistados referiram também os amigos como fontes privilegiadas de informação sobre o destino, o alojamento ou ambos mas, complementarmente, a internet foi também consultada.

Vários autores argumentam que, no contexto da hospitalidade e em particular no turismo rural (oferta de pequena escala e que não beneficia, por norma, de campanhas de marketing), as pontuações, bem como o número de comentários são relevantes, quer para a confiança que os turistas depositam na informação disponibilizada, quer para o desempenho dos negócios (Duan *et al.*, 2008; Filiery e McLeay, 2013; Zhu e Zhang, 2010). Um maior número de comentários, para além de potenciar o conhecimento da oferta,

também aumenta, geralmente, o número de avaliações positivas, o que melhora a pontuação global dos empreendimentos (Nieto *et al.*, 2014).

Nos casos em estudo, e como já foi referido, as avaliações dos clientes no Booking, é globalmente muito positiva (menor pontuação global é de 7,9 em 10). Nesta pesquisa e, tal como é argumentado por Nieto *et al.* (2014), os três empreendimentos com maior número de comentários são também os que registam a maior pontuação global. Mas há a registar exceções, sugerindo que outros fatores exercem influência na avaliação. O caso que regista a pontuação global mais elevada (9,5 em 10) é o que apresenta o menor número de comentários. De salientar que é o caso com menos tempo de atividade, há menos tempo no Booking, e que está, simultaneamente, em outras plataformas de reserva *online* (Tripadvisor).

Relativamente às **redes de cooperação** no domínio da gestão de marketing e dos clientes, há situações bastante diferentes. Identificam-se casos de grande entusiasmo, casos de indiferença e casos de descrença relativamente ao interesse e utilidade deste tipo de estratégia.

O exemplo seguinte ilustra o caso dum empreendedor muito cético em relação à cooperação. Entende que todos querem contrapartidas e que isso não é interessante, não acredita nesse modelo de cooperar. Tem um serviço concessionado e percebe-se que entende isso como uma forma de cooperação. No entanto, infelizmente, considera que não funciona tão bem como poderia.

“As pessoas quando me procuram para propor qualquer coisa são sempre percentagens, não quero percentagens (...) não acho bem (...) a mim cai-me mal, não funciona assim.” (C#1G#2).

“Pois eles são boas pessoas (o casal que explora o serviço), mas parece que põem muito a vida deles à frente do (serviço)... eu já não sou assim, eu estive lá três anos e a mim fazer esperar um cliente é matar-me” (C#1G#2).

Por vezes, as parcerias existem, mas não traduzem os resultados esperados. No caso que se ilustra de seguida, é notória a decepção face ao acordo estabelecido.

“Temos um protocolo com (uma atração turística na localidade), onde as pessoas que optarem por se alojar aqui beneficiam de descontos, mas... não é, não está de acordo com a nossa expectativa inicial” (C#2G#2).

Outros demonstraram um grande entusiasmo face à possibilidade de colaborar com os parceiros e trabalhar em rede.

“Nós estamos a tentar organizar atividades e conhecer aqui o turismo, conhecermo-nos uns aos outros, para podermos criar em rede atividades para que as pessoas permaneçam mais tempo (...) estamos a desenvolver uma associação que sempre existiu, mas esteve adormecida durante algum tempo e estamos a reavivar essa associação, porque o turismo estava em dormência” (C#3G#1).

“We have been talking with two other businesses of turismo rural nearby about marketing the 3 businesses together and the Park, as central, and maybe also 2 or 3 restaurants... there’s interest in it and I think something may develop from there” (C#8G#1).

Como se discutiu, o marketing e a preocupação com os clientes representam uma dimensão de grande relevância para todos os empreendedores em estudo. Em algumas categorias analisadas é possível observar diferenças entre os dois grupos. As redes de cooperação e as decisões sobre os serviços a oferecer são categorias onde é visível um maior dinamismo dos empreendedores do grupo 1. Em outras categorias, como na gestão da qualidade ou na promoção não existem diferenças significativas entre os dois grupos.

Gestão de compras / relação com fornecedores

A gestão das compras e da relação com os fornecedores ilustra uma preocupação com a qualidade e origem dos produtos servidos nos empreendimentos, a qual é comum a todos os empreendedores. A **estratégia de compras**, a **garantia e gestão da qualidade** e os **aspectos relativos logística** são as categorias mais discutidas.

A **externalização de atividades** (atividades subcontratadas) não teve qualquer referência, pelo que não foi considerada na análise. As diferentes categorias refletem posições muito próximas nos dois grupos de empreendedores (tabela 7.2.2.4), com exceção da cooperação que, apesar de ser referida pelos dois grupos, é observada como uma estratégia mais valorizada nos empreendedores do grupo 1.

Tabela 7.2.2.4 – Síntese dos resultados da codificação na dimensão gestão de compras /relação com fornecedores

Gestão de compras /relação com fornecedores	Referências	
	Grupo 1	Grupo 2
	Neorrurais (N)	Locais (N)
Aspectos relativos à logística	3	2
Estratégia de compras (locais ou não)	3	4
Externalização de atividades	0	0
Garantia e gestão da qualidade	3	2
Redes de cooperação	2	2
Total	11	10

Ao nível da **gestão das compras** e do **relacionamento com os fornecedores**, há uma clara preferência por produtos e serviços locais, o que é comum aos dois grupos estudados. É evidente a preocupação em servir produtos típicos da região, mesmo quando por vezes é difícil chegar a essa oferta, muitas vezes devido ao desconhecimento dos fornecedores locais. É também reconhecida a importância do turismo gastronómico, por exemplo, como

complemento do turismo rural, bem como os produtos produzidos ou confeccionados nos empreendimentos.

No exemplo que se segue é clara a preferência por produtos da região, bem como a preocupação com a qualidade dos mesmos.

“Sim, sim, só utilizava (quando tinha o restaurante) produtos da região, vinhos da região, só Alentejo. Aqui sim, como lhe digo, sobretudo os enchidos, alguns queijos, aí também já tinha de ir à Beira Baixa, aqui nos pequenos-almoços, sobretudo os enchidos, sim, são da zona.” (C#1G#2).

“Uma coisa que tentamos sempre manter é, comprar, mas comprar sempre com qualidade (...) não vamos comprar o mais barato, os queijos mais baratos, não somos negociantes...por isso não tiramos dinheiro (...) Eu antes quero ter prejuízo do que a pessoa dizer-me qualquer coisa...reclamar” (C#1G#2).

A **cooperação com fornecedores** é uma estratégia referida, de uma forma ou de outra, por todos os empreendedores entrevistados, ainda que os do grupo 1 manifestem mais entusiasmo relativamente a ela. No caso 3, a empreendedora refere-se à cooperação com alguns parceiros que fornecem produtos para serem vendidos na quinta, como ilustra a citação. Contudo, neste caso, a cooperação é uma estratégia também ao nível dos serviços complementares. A animação, por exemplo, é oferecida em parceria com outros empreendedores locais.

“ (...) temos alguma variedade de produtos que é muito interessante, nós produzimos o azeite, temos primos e vizinhos que produzem vinho, temos outras pessoas que produzem tisanas, depois temos quem produza mel, queijos (...) o turismo gastronómico tem de estar sempre ligado ao turismo rural, e portanto fazemos questão sempre de fazer essa combinação” (C#3G#1).

No caso do empreendedor inglês, a cooperação é entendida como uma estratégia interessante, mas reconhece-se dificuldade em conhecer e estabelecer contacto com os parceiros, o que parece estar relacionado com o facto de serem estrangeiros e terem a atividade em funcionamento há apenas três anos.

“I think that for us part of the problem is to find where those locals are, and what they supply and so on. (...) in some ways that might be generated by the Câmara, let's say once a month all suppliers would meet up, and together in a market place...and then you could exchange business cards and talk...” (C#8G#1).

Gestão da força de trabalho

Os negócios são muito pequenos, empregam muito pouco e, nalguns casos, não empregam sequer ninguém de fora da família. O que se verifica é que se recorre ao regime de tempo parcial para fazer face às oscilações da procura e da necessidade dos negócios. São, sobretudo, os casos de agroturismo que empregam, pelo menos um funcionário a tempo inteiro, precisamente porque os funcionários estão afetos também à parte agrícola.

Tabela 7.2.2.5 – Síntese dos resultados da codificação na dimensão gestão da força de trabalho

Gestão da força de trabalho	Referências	
	Grupo 1	Grupo 2
	Neorrurais (N)	Locais (N)
Competências mais valorizadas	2	3
Contratação, formação, remuneração	3	6
Dificuldades na gestão de recursos humanos	3	2
Total	8	11

Os colaboradores são pessoas da região, na maioria das situações oriundas da própria localidade e com qualificações ao nível do ensino básico ou secundário. Não é feita qualquer referência ao facto de possuírem formação ou experiência em turismo, para além da que advém da experiência que vão adquirindo com o próprio trabalho. Em 6 dos 8 casos, os empreendedores recorrem à contratação de um número reduzido de pessoas que não são familiares – 1 a 2 colaboradores em 5 dos casos e apenas no caso 4, há mais tempo em atividade, com elevada capacidade de alojamento que não indicou taxa de ocupação, o número de colaboradores contratados é superior (4) (tabela 7.2.2.6).

Tabela 7.2.2.6 – Recursos humanos

	Recursos humanos							
	C#1	C#2	C#3	C#4	C#5	C#6	C#7	C#8
Nº de colaboradores	1	1	2	4	não tem	2	1	não tem
Tempo parcial	1	1	1	3	na	1	1	na
Tempo integral			1	1		1		
Género	1F	1F	1F, 1M	3F, 1M	na	1F, 1M	1F	na
Residentes na localidade	sim	sim	sim	sim, 3	na	sim	sim	na
Habilitações Literárias	1 básico	1 básico	1 básico e 1 secundário	3 básico, 1 licenciatura	na	2 básico	1 básico	na

Legenda: na – não aplicável.

Os funcionários em tempo integral são sobretudo justificados pela existência de atividades complementares, como a agricultura (casos 3 e 6). Todos os colaboradores contratados residem na localidade ou nas imediações.

Os colaboradores trabalham com os empreendedores há vários anos e as competências mais valorizadas nos colaboradores, não estão relacionadas com a componente técnica da função (embora algumas competências básicas sejam consideradas indispensáveis). Contudo, são sobretudo aspetos de carácter e personalidade, competências de relacionamento com os turistas, alguns valores, de que é exemplo a honestidade, que são apreciados pelos empreendedores. Este aspeto da gestão de pessoas está em linha com o que outros estudos já haviam identificado, alertando para o facto de os empregadores

valorizarem sobretudo as competências de relacionamento dos seus funcionários (Ateljevic, 2007; Szivas, 2001). Porventura esta situação está relacionada com a perceção que os empreendedores têm de que os seus clientes valorizam esse tipo de competências nos funcionários, o que parece corresponder à realidade, como ilustram alguns estudos (Fleischer *et al.*, 1993; Loureiro e González, 2007) e, também, o exemplo do discurso de um turista entrevistado: “ (...) a simpatia e a disponibilidade dos proprietários e da senhora dos pequenos-almoços... formidável!”.

Os exemplos seguintes ilustram a situação descrita.

“ (...) Aquilo que privilegiamos na pessoa é que ela saiba de facto o que está a fazer (...) uma característica que eu considero muito importante é a disponibilidade” (C#2G#2).

“ (...) a nossa colaboradora, os comentários que nos fazem dela são muito bons (...) tem uma maneira especial de lidar com elas (pessoas)... é tudo muito natural e espontâneo “ (C#2G#2).

“ (...) Mas a seriedade...com esta empregada que tenho, tenho absoluta confiança (...) esta funcionária se não fosse séria não estava cá e já cá está há 16 anos e é uma pessoa de cá” (C#1G#2).

Do que foi possível observar, a disponibilidade e cordialidade não é, de facto, apenas uma característica dos anfitriões, mas também dos empregados. De uma maneira geral pode-se considerar que apresentam um aspeto cuidado, embora apenas num caso a funcionária apresentasse vestuário específico para a realização do serviço, no concreto quando serviu o pequeno-almoço (num caso do grupo 1).

Não são identificadas grandes dificuldades na gestão de pessoas, mas pontualmente são referidos alguns aspetos, que se relacionam sobretudo com os hábitos de trabalho e personalidade do empreendedor.

“ (...) o que me custou mais, eu tive de me adaptar ao ritmo deles e tive de perceber que eles têm um ritmo próprio (...) mas são pessoas com uma habilidade nata e uma perfeição absoluta (C#3G#1).

“Eu não tenho muita habilidade para empregados não creia... o que é mais difícil é mandar neles. Eu não gosto de mandar em ninguém, antes quero fazer o trabalho” (C#1G#2).

Ao nível da gestão de recursos humanos e numa área de serviços em que a sua prestação é determinante da perceção da qualidade por parte dos clientes como é o caso do turismo rural (Loureiro e González, 2007), o investimento em pessoal qualificado e com formação especializada não parece constituir uma aposta dos empreendedores. Esta situação, e em linha com o que tem vindo a ser identificado em outros estudos (ex. Getz e Carlsen, 2005; Ateljevic, 2007), pode dever-se a vários fatores, como a incapacidade financeira para contratar pessoas qualificadas, a incapacidade de as atrair ou simplesmente por os empreendedores não considerarem necessário este tipo de contratação.

Gestão económica e financeira

Esta dimensão das práticas de gestão não apresentou expressão significativa. Os empreendedores referem que para além do contabilista, não têm necessidade de apoio adicional a este nível, porque os negócios são pequenos e não apresentam complexidade que justifique. Este aspeto tem sido reportado como comum aos pequenos negócios em turismo (Dolli e Pinfeld, 1997; Page *et al.*, 1999). O que foi mais referenciado e discutido foi a categoria relativa ao montante de financiamento e às fontes utilizadas.

Tabela 7.2.2.7 – Síntese dos resultados da codificação na dimensão gestão económica e financeira

Gestão económica e financeira	Referências	
	Grupo 1	Grupo 2
	Neorrurais (N)	Locais (N)
Consultoria e aconselhamento externos	0	1
Dificuldades na gestão económica e financeira	0	2
Financiamento (montantes e fontes)	1	2
Gestão (partilhada ou não)	0	1
Total	1	6

Os empreendedores entrevistados consideram que os negócios não apresentam grandes exigências ao nível da gestão financeira, não se justificando sequer uma gestão “profissional”.

“(...) isto é uma empresa em nome individual e portanto não há grandes complicações, o contabilista apoia e quando é preciso pagar alguma coisa, tratar, ele manda para mim e eu trato. Eu faço a gestão toda, como se fosse da minha casa, particular, não é...” (C#2G#2).

Relativamente às **fontes de financiamento**, um grupo de empreendedores recorreu a apoios públicos, outro grupo utilizou apenas recursos próprios e/ou empréstimo bancário. É interessante perceber que, na maioria dos casos estudados, os investimentos são bastantes avultados (tabela 7.2.2.8).

Tabela 7.2.2.8 – Investimento e financiamento

	Investimento e Financiamento							
	C#1	C#2	C#3	C#4	C#5	C#6	C#7	C#8
Investimento inicial (milhares de euros)	251 - 500	251 - 500	< 250	251 - 500	251 - 500	> 501	< 250	251 - 500
Investimento adicional? Valor (milhares de euros)	sim, não contab.	sim, 100	sim, 10	sim, nr	sim, 50	não	sim, 7	não
Em que áreas?	melhorias	salão peq. almoços	conservação	conservação	melhorias, conforto	na	remodel. quarto	na
Financiamento	35% privado; 65% público	50% privado; 50% público	100% privado	nr	100% privado	75% privado; 25% público	55% privado; 45% públicos	100% privado
Fontes de financiamento	Programa LEADER	PRODER	próprias	nr	próprias + banca	PRODER	Programa IEPF	próprias

Legenda: na – não aplicável, nr – não respondeu.

Como se pode verificar pela tabela 7.2.2.8, nem em todos os casos se recorreu aos apoios disponíveis para a criação de negócios. Neste contexto, em 4 casos o montante de investimento situa-se entre os 251 mil euros e os 500 mil euros, sendo mesmo, em 2 outros casos, superior a 501 mil euros. Só 4 dos 8 empreendedores recorreram a fontes de financiamento público. É interessante verificar, por exemplo, que no caso em que os empreendedores beneficiaram de apoios públicos, a comparticipação pública tem vindo a diminuir significativamente ao longo dos anos (figura 7.2.2.1). De referir ainda que, à exceção de duas situações (os casos 6 e 8, com 5 e 3 anos de atividade, respetivamente), todos os empreendedores entrevistados referiram ter já realizado investimentos adicionais.

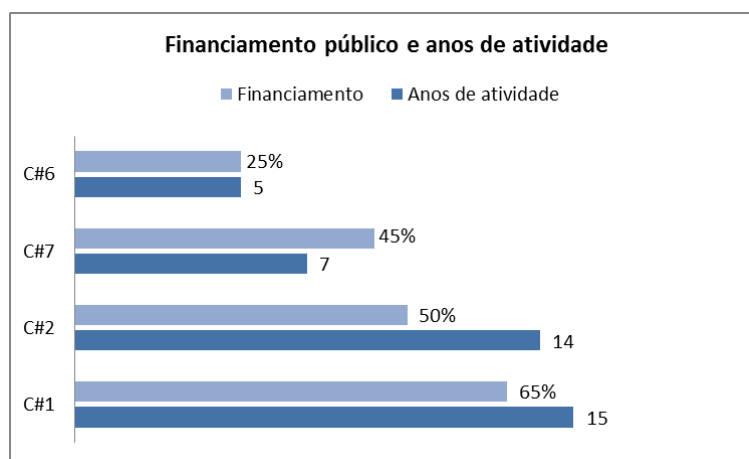


Figura 7.2.2.1 – Percentagem de financiamento público

Nota: Foram considerados apenas os casos dos empreendedores que responderam e utilizaram financiamento público.

Outro aspeto que merece alguma reflexão está relacionado com os investimentos realizados face aos volumes de negócio gerados pela atividade turística. Os empreendimentos geram receitas muito modestas se comparadas com os montantes investidos pelos empreendedores. É certo que alguns destes negócios não constituem a principal fonte de receita para os proprietários (ver tabela 7.1.2) e alguns (os caso de agroturismo) não têm no turismo a sua principal fonte de receitas, como já mencionado anteriormente. Em alguns casos, os investimentos são considerados numa perspetiva de “projeto de vida” não se equacionando o sucesso necessariamente em termos de retorno do investimento. Como refere um dos empreendedores “ (...) não rentabiliza, nem se pensa no dinheiro que se gastou aqui...” (C#1G#2). Este aspeto será analisado de forma mais aprofundada mais adiante nesta tese, quando se analisar o sucesso dos empreendedores.

O financiamento é, também caracterizado pela existência de alguma cautela por parte de alguns empreendedores em resultado do desconhecimento do setor, que assumem. O exemplo seguinte ilustra precisamente esta situação.

“(...) tomamos a decisão de início de não recorrer à banca, porque não conhecíamos bem a área, não nos sentíamos completamente seguros para fazer um investimento (...) optámos por uma recuperação gradual” (C#3G#1).

“Nós não tivemos apoios, não fizemos nenhum projeto económico-financeiro, e fomos fazendo isto aos poucos e poucos, tanto que esta obra demorou 8 anos a fazer. E quando nós estávamos aí a 5 anos, e com empréstimo já feito à CGD vimos que se não alugássemos isto estávamos a perder dinheiro, tínhamos de acabar o mais rápido possível para rentabilizar.” (C#5G#2).

Importa salientar que, como já referido, os empreendedores deste caso de estudo possuem formação académica superior, dois deles em economia e gestão. Também possuem experiência profissional relevante, na maioria dos casos ligada à gestão de empresas. Este é um aspeto que pode, de alguma forma, justificar a posição que têm face a esta dimensão da gestão dos seus negócios.

Gestão operacional do dia-a-dia

A **gestão operacional e a organização das tarefas no dia-a-dia** reflete a simplicidade dos negócios familiares de pequena dimensão. As dificuldades no equilíbrio entre as exigências do negócio e a vida pessoal e familiar, a organização e partilha das tarefas são aspetos muito referenciados nos dois grupos e que evidenciam também preocupações comuns a todos os empreendedores.

Tabela 7.2.2.9 – Síntese dos resultados da codificação na dimensão gestão operacional do dia-a-dia

Gestão operacional	Referências	
	Grupo 1	Grupo 2
	Neorrurais (N)	Locais (N)
Equilíbrio entre a gestão do negócio e a vida pessoal	7	4
Organização das tarefas	9	5
Papel da família	5	10
Total	21	19

A **família** é verdadeiramente central no negócio de turismo (cf. Bosworth e Farrell, 2011; Getz e Carlsen, 2005; Silva, 2012) porque, mesmo nos casos em que os elementos da família não estão diretamente envolvidos, há sempre uma colaboração, um apoio e uma partilha de uma ou outra tarefa, como se ilustra de seguida.

“A minha esposa raramente vem aqui (...) ela faz os bolos e os doces, mas muito raramente vem contactar com os clientes... (...) o dia-a-dia aqui, pronto, isto é uma coisa que não há assim grande... (...) isto torna-se uma coisa familiar” (C#1G#2).

“Ontem, como não pude vir, pedi à minha mãe (...) nos fins de semana, que é quando há mais gente, a minha mulher está livre e dá uma ajuda. Fazemos assim uma gestão familiar” (C#7G#2).

“A gestão é sempre partilhada, sempre, sempre. Não há decisão nenhuma que seja tomada por um de nós, partilhamos sempre. Porque eu acho que isto só é possível e só faz sentido se for um projeto de família, a dois e estarmos os dois com os mesmos objetivos, porque senão, não funciona.” (C#3G#1).

No caso dos empreendimentos de agroturismo é referido o facto das atividades desenvolvidas (agricultura e turismo) se complementarem e encadearem bem ao longo do ano, o que facilita a gestão operacional.

“As nossas atividades estão perfeitamente bem espalhadas ao longo do ano, o que nos facilita muito a vida (...) estão tão bem definidas que temos tempo ao longo do ano para nos dedicarmos completamente a cada uma” (C#3G#1).

O **equilíbrio entre o negócio e a vida pessoal e familiar** é um exercício que requer habilidade e adaptação e, nalguns casos, muito sacrifício pessoal. Emerge dos casos tratados nesta investigação que, no que diz respeito a este equilíbrio, e ao contrário dos resultados de outros estudos (ex. Cederholm e Hultman, 2010), ele não constituiu expressamente uma motivação na criação do negócio (ver secção 7.2.1). De qualquer forma, é perceptível um certo desapontamento face à dificuldade em consegui-lo. Esta realidade é mais vincada em casos em que os empreendedores acumulam o turismo com outras atividades (ex. ensino) e quando a casa de hóspedes é também a casa da família, aspeto também referido por outros autores (ex. Lynch, 2005; Mottiar e Laurincikova, 2009).

A empreendedora do caso 5, que corresponde a um empreendimento de TH em contexto rural, reporta precisamente esta situação.

“Não é fácil, não é fácil porque eu passo o dia a pensar se está tudo bem (...) eu trabalho 12 a 14 horas por dia (...) tínhamos uma expectativa diferente no início... e o meu marido também achava que conseguiríamos rentabilizar isto de forma a termos uma funcionária cá e não conseguimos” (C#5G#2).

Um outro caso, em que o TER dificulta esse equilíbrio, alterando significativamente as rotinas dos empreendedores é o seguinte: *“A parte da hospitalidade altera muito a rotina das pessoas, a nossa rotina em particular é muito alterada pela hospitalidade (...) num TER em que são os proprietários que dão a cara, que é o nosso caso, isso tem exigências muito grandes” (C#6G#1).*

A vida do campo e as exigências da atividade turística que se abraçou não parece permitir alcançar, em alguns aspetos, um determinado estilo de vida que se perspetivou inicialmente, situação já identificada noutros estudos (ex. Morrison e Teixeira, 2004a; Mottiar e Laurincikova, 2009). Também neste caso, se percebe algum desapontamento.

“(...) a parte do prazer, do deleite, da parte poética, de ler livros, disto e daqueloutro, em que a pessoa diz "ah agora vou descansar, ah agora vou refletir, agora vou fazer aquilo que nunca fiz antes", não é no campo que isso se faz. Embora há muita coisa que é interessante fazer, só que depois quando se junta estas diferentes atividades...” (C#6G#1).

Os empreendedores referem explicitamente que o negócio é um projeto de vida e que a sua gestão se mistura com a vida pessoal, pelo que a adaptação é uma necessidade constante. Apesar de genericamente satisfeitos com a decisão, admitem a dificuldade e até o sacrifício que lhe está inerente.

“(...) isto só é possível e só faz sentido se for um projeto de família (...) eu gosto tanto da natureza (...) porque não é fácil, é preciso gostar-se, é preciso ser uma coisa de dentro mesmo, porque senão não se consegue (...) se não for com algum gosto, isto é um sacrifício tão grande que é incomportável” (C#3G#1).

“Nós tínhamos uma expectativa de ritmo e estamos muito além daquilo que era a expectativa. Numa linguagem mais vulgar, trabalhamos aqui muito mais do que alguma vez pensámos que íamos trabalhar” (C#6G#1).

Do que foi possível observar durante a estadia nos empreendimentos é perceptível uma gestão operacional exigente, com longas horas de trabalho e muitas responsabilidades concentradas em uma ou duas pessoas, que se desdobram em múltiplas tarefas durante o dia. Percebe-se, na maioria dos casos, uma preocupação grande para que tudo funcione bem, sobretudo no acompanhamento dos hóspedes, na relação que é estabelecida com eles. Decorrente de escassos recursos humanos e das próprias exigências da atividade, como já referido, recai sobre os empreendedores parte significativa do trabalho, os quais enfrentam também uma constante pressão de tempo e dificuldade em equilibrar a vida pessoal e o negócio. Comum a todos os casos estudados é a importância da família, quer a nível operacional, quer a nível estratégico. A família é verdadeiramente central para estes

empreendedores, constituindo um apoio indispensável, também do ponto de vista psicológico. Este estudo confirma o que outros já avançaram, de que a gestão operacional deste tipo de negócios exige um esforço significativo aos empreendedores (Ateljevic, 2007; Getz e Carlsen, 2000; Park *et al.*, 2014).

As práticas de gestão adotadas pelos empreendedores que integraram este estudo refletem uma gestão informal, focalizada essencialmente nas atividades operacionais, sem contudo comprometer totalmente uma visão estratégica de longo prazo. Os negócios são vistos como investimentos “para a vida” ou “para o futuro dos filhos”, revelando não apenas uma atividade profissional, mas um modo de vida. A gestão dos clientes e dos serviços oferecidos são as dimensões das práticas de gestão que mais preocupam os empreendedores deste estudo, tendo sido amplamente discutidas por todos eles.

7.2.3 Sucesso

Os resultados deste estudo empírico no que respeita ao construto sucesso são discutidos de seguida. Ilustram, em parte, o que a literatura vem sugerindo (ex. Gray, 2002; Kuratko *et al.*, 1997; Reijonen e Komppula, 2007), nomeadamente que as medidas não financeiras são muito relevantes na análise que os empreendedores fazem dos resultados alcançados (tabela 7.2.3.1). Estas medidas exercem, igualmente, grande impacto no ânimo com que os empreendedores enfrentam as dificuldades do dia-a-dia e as expectativas face ao futuro, e são mais relevantes para os empreendedores do grupo 1. Contudo, importa realçar que, neste estudo, as medidas financeiras são também importantes para os empreendedores, ainda que o crescimento “clássico” não seja sempre considerado. Neste estudo, a melhoria de indicadores como a taxa de ocupação ou o tempo médio de estadia dos hóspedes, são frequentemente citados como medidas de sucesso e, simultaneamente, como objetivos a alcançar.

Tabela 7.2.3.1 – Sucesso: síntese dos resultados da codificação em cada dimensão

Sucesso	Grupo 1 - neorrurais		Grupo 2 - locais		Total
	N	% por coluna	N	% por coluna	N
Medidas financeiras	9	17,6%	14	27,5%	23
Medidas não financeiras	42	82,4%	37	72,5%	79
Total	51	100,0%	51	100,0%	102

Medidas financeiras

A tabela 7.2.3.2 apresenta os resultados da codificação na dimensão das medidas financeiras, refletindo a importância que estas assumem para os empreendedores entrevistados para este estudo.

Tabela 7.2.3.2 – Síntese dos resultados da codificação na dimensão medidas financeiras

Medidas financeiras	Referências	
	Grupo 1	Grupo 2
	Neorrurais (N)	Locais (N)
Eficiência (ROI)	5	0
Crescimento (vendas, empregados, quota, valor, taxa de ocupação)	2	7
Lucro	1	2
Enriquecimento	0	0
Nível de rendimento satisfatório	1	5
Segurança financeira	0	0
Total	9	14

A avaliação que é feita do sucesso reflete, muitas vezes, a importância que é atribuída às medidas financeiras. Estas medidas do sucesso são, para os empreendedores do grupo 2, muito importantes. O **crescimento** das vendas ou a melhoria da taxa de ocupação é a categoria mais referida por este grupo de empreendedores.

O crescimento é considerado relevante, ainda que dentro de limites. Como se disse, não está em causa crescer organicamente, mas antes crescer em volume de negócios, melhorando indicadores como a taxa de ocupação (sobretudo com o objetivo de diminuir a sazonalidade), a estada média dos hóspedes ou a diversificação do mercado (por exemplo através da internacionalização).

“(…) falando do turismo rural, o meu objetivo é ter ocupação máxima (...) está a fazer falta a internacionalização (...) a nossa época baixa é o nosso ponto crítico” (C#3G#1).

“(…) a few more guests, improve the income...” (C#8G#1).

“(…) como estou aqui mais tempo, tenho conseguido fazer subir o número de clientes (C#7G#2).

Como se discutiu na secção 7.1, os casos que apresentam melhores taxas de ocupação, ainda que estas não se afastem muito da média da região, são os casos 3, 6 e 8, casos estes que correspondem a empreendedores neorrurais. Estes empreendedores reportaram também as maiores percentagens de turistas estrangeiros (ver tabela 7.6).

Como se ilustra a seguir, a avaliação que é feita do sucesso reflete a importância que é atribuída às medidas financeiras. Neste caso, a **rentabilização**, num nível **satisfatório**, é vista como uma importante medida de sucesso.

“Isto é um negócio que nunca deu nada, daqui não se tira nada. O que se ganha fica cá todo... para lhe dizer que nunca tirei o meu ordenado” (...) aqui não há movimento. Não rentabiliza, nem se pensa no dinheiro que se gastou aqui... (...) Mas ok, isto teve um tempozinho bom, no tempo de outros governos (...) não tirávamos dinheiro, mas estávamos contentes (...) neste momento, nem estamos contentes nem estamos tristes, isto não dá nada. (...) A rentabilização é que permite tudo” (C#1G#2).

“(...) o sucesso... é evidente que temos de pensar na parte financeira, óbvio.” (C#3G#1).

“(...) por mais que a gente não queira, a nossa finalidade nestas coisas é só uma: obter dinheiro. Bem, se isto der para pagar as contas e viver e nós nos conseguirmos sentir bem, as coisas andarem... acho que é a realização.” (C#7G#2).

“(...) with what we are doing here... will never make ourselves multimillionaires, that is not going to happen. (C#8G#1).

Os empreendedores neorrurais também valorizam as medidas financeiras para aferirem o sucesso alcançado, ainda que em aspetos um pouco diferentes. A **eficiência** é a categoria mais discutida e apresentada como relevante para o sucesso, sendo uma preocupação presente em mais do que um caso. O turismo é encarado, sobretudo como atividade complementar no caso do agroturismo, mas outras vezes aparece como indispensável para ajudar a rentabilizar o negócio como um todo e recuperar o investimento realizado.

“(...) e para que a exploração seja rentável, há um caminho a percorrer (...) nós temos definido e sabemos que para atingirmos a rentabilidade e o investimento feito, temos de vender o litro de azeite a x e temos de ter a qualidade y” (...) o turismo, um bocadinho diferente (...) se me perguntar, quanto dinheiro gastei na recuperação deste casario, não sei, nunca somei, nem nunca irei somar (...) não entrámos na ilusão de... investir milhões (...) e depois como se recupera o investimento? Nós não tínhamos nem conhecimento, nem capacidade financeira para fazer um investimento desses (...). Claro que faço contas, não vou dizer que não faço (...) o turismo serve basicamente para pagar as contas” (C#3G#1).

“(...) a componente de alojamento surge a dada altura como algo inevitável para assegurar o equilíbrio económico e financeiro da quinta” (C#6G#1).

Dois categorias não registaram qualquer referência na codificação desta dimensão: o **enriquecimento** e a **segurança financeira**.

Medidas não financeiras

As medidas não financeiras são, como era expectável, muito referidas e valorizadas pelos empreendedores, ainda mais frequentemente mencionadas do que as medidas financeiras. As categorias que assumem maior relevância neste estudo são as que se relacionam com a **satisfação com o trabalho** e com o **estilo de vida**, bem como a **satisfação dos clientes** e a **qualidade do produto ou serviço**.

As categorias **flexibilidade**, **respeito dos clientes** e **trabalho com significado**, consideradas com base na revisão da literatura, não registaram qualquer referência na codificação dos dados do estudo empírico. Uma nova categoria foi considerada na análise por ter sido referida em ambos os grupos de empreendedores estudados: **produto ou projeto inovador**.

Tabela 7.2.3.3 – Síntese dos resultados da codificação na dimensão medidas não financeiras

Medidas não financeiras	Referências	
	Grupo 1	Grupo 2
	Neorrurais (N)	Locais (N)
Autonomia	1	1
Contributo para o desenvolvimento local / região	2	5
Equilíbrio entre a família e o trabalho (vida pessoal e profissional)	4	2
Fidelização dos clientes	0	1
Flexibilidade	0	0
Liberdade	1	1
Produto ou projeto inovador (nova)	1	1
Qualidade do produto ou serviço	4	8
Reconhecimento, prestígio e imagem do empreendimento	3	2
Respeito dos clientes	0	0
Satisfação com o estilo de vida	7	4
Satisfação dos clientes	6	7
Satisfação empreendedora	5	1
Satisfação no trabalho	7	4
Tempo	1	0
Trabalho com significado	0	0
Total	42	37

Os resultados da codificação nesta dimensão mostram que a **satisfação com o estilo de vida** e com o **trabalho** são as categorias mais importantes para medir o sucesso no caso dos empreendedores neorrurais. A **qualidade do produto** e a **satisfação dos clientes** surgem como as medidas mais importantes para os restantes empreendedores. De referir que a satisfação dos clientes é também referida pelos empreendedores do grupo 1, como

uma medida importante de sucesso. Consequentemente é possível observar que, a satisfação com o estilo de vida, com o trabalho e a **satisfação empreendedora** são mais relevantes nos empreendedores do grupo 1 do que nos do grupo 2, enquanto a **qualidade do produto** é mais salientado pelos empreendedores do grupo 2.

A **satisfação com o trabalho** e, sobretudo, o sentimento de que se cumpriram os objetivos inicialmente traçados, são referidos como medidas de sucesso importantes, para todos os empreendedores, de uma maneira geral, mas assumem particular relevância para o grupo 1.

“Considero (de sucesso), porque acho que consegui concretizar este projeto, basicamente. Foi um projeto pensado, consegui produzir o azeite que quero, consigo vender o azeite que produzimos; em relação ao turismo rural também, tenho feedback positivo das pessoas que nos visitam (...) acho que só tenho de estar contente. (...)” (C#3G#1).

“(...) e sentimo-nos felizes também pelo facto de promover este tipo de atividade e dizer é possível, e chegar ao campo e fazer uma coisa que estava... maltratada... as pessoas viviam de acordo com o seu padrão... e de repente, o sitio torna-se agradável, aparecem pássaros que antes não apareciam...é uma maneira de estar bem (...) Isto também é uma carreira, sabe? Isto é um mundo, pode ser tão prazeroso como outra coisa qualquer” (C#6G#1).

Mesmo nos casos em que se percebe algum desapontamento, o balanço tende a ser positivo devido, essencialmente, às dimensões não financeiras do sucesso.

“Eu digo que valeu a pena, porque ajudou-me bastante a reintegrar-me porque eu já não estava dentro disto... a minha vida era a Venezuela, como lhe disse, e chegarmos aqui assim... as coisas não são como quando as deixámos (...) os amigos foram-se, cada um vai para seu lado (...) isto ajudou bastante a reintegrar-me (...) Isto, ao fim e ao cabo é porque a gente gosta disto” (C#1G#2).

Relacionada com a satisfação no trabalho, a **satisfação empreendedora** assume particular relevância para os empreendedores do grupo 1 no entendimento que fazem do sucesso.

“(...) para mim, o sucesso é concretizar-me pessoalmente e, perceber que ao longo destes anos apostamos no projeto e na altura certa, e que somos felizes a fazer o que fazemos” (C#3G#1).

“(...) isto é um projeto de sucesso, indiscutivelmente, quer no sucesso aferido por nós próprios, que sentimos que fizemos um projeto interessante, quer pelo reconhecimento público do projeto (...) de um modo geral, esta coisa que tem personalidade própria que é a quinta... de certo modo transcende-nos a nós. A maneira como ela é vista, a tal notoriedade que ela tem, a organização, nós sentimo-nos contentes, felizes e orgulhosos pelo modo como conseguimos transformar esta quinta, nós pessoas urbanas...” (C#6G#1).

“A minha vida tem sido um sucesso, eu tenho crescido, eu tenho conseguido aquilo que nunca pensei que iria conseguir (...) mas tenho conseguido com muito trabalho, muita resistência e muito investimento” (C#5G#2).

Os **clientes e a sua satisfação e bem-estar** estão no centro da preocupação dos empreendedores dos dois grupos em análise e são considerados aspetos fundamentais na avaliação que os empreendedores fazem do sucesso. Em linha com outros estudos (ex. Reijonen e Komppula, 2007) a satisfação dos clientes é uma importante medida de sucesso.

“Para mim ter sucesso é ter uma boa pontuação no Booking... por outras palavras, significa que os clientes gostam de estar aqui, para mim isso é o sucesso” (C#5G#2).

“Se o cliente precisa de tomar o pequeno-almoço às 5 da manhã, ele às 5 da manhã tem o pequeno-almoço. Daqui não vai ninguém sem pequeno-almoço” (C#1G#2).

“(...) e que proporcionamos bons momentos a quem nos visita, é essa a nossa preocupação e o nosso objetivo” (C#3G#1).

A qualidade dos produtos e serviços, bem como o ter sido capaz de oferecer um **produto inovador**, constituem medidas de sucesso referidas pelos empreendedores.

“Tenho de pensar que vai ficar bem, bonito, que isso vai contribuir para o hóspede se sentir bem...” (C#5G#2).

“O facto de termos conseguido fazer uma coisa diferente (...) sem termos imitado ninguém em Portugal é motivo de satisfação porque as apreciações que são feitas sobre o nosso trabalho são de molde a deixar-nos muito satisfeitos” (C#6G#1).

O reconhecimento e prestígio do empreendimento e do projeto associado são referidos por alguns empreendedores na avaliação que fazem do seu sucesso.

“(...) o reconhecimento público no sentido, da atratividade. Para ter uma ideia, nós o ano passado estivemos na televisão, nos canais abertos nacionais, na RTP, na SIC, na TVI. Do ponto de vista da notoriedade do projeto, da sua originalidade, nós temos tido um grande reconhecimento público” (C#6G#1).

O contributo para a comunidade, não constituiu uma motivação para a criação do negócio para nenhum dos empreendedores neste estudo (ver secção 7.2.1), mas é referido como medida de sucesso sobretudo pelos empreendedores do grupo 2. São os empreendedores locais que mais salientam o seu contributo e consideram isso como parte do sucesso que alcançaram. Alguns sentem-se reconhecidos por isso, mas outros, pelo contrário, consideram que o seu esforço não é valorizado.

“Eu acho que para a região foi uma mais-valia porque não havia nada (...) as pessoas pensam que como nós fomos subsidiados, que a gente ficou com o dinheiro, quando nós tivemos que pôr também aqui o nosso.” (C#1G#2).

“As pessoas reconhecem e revêem-se nesta casa (...) acho que trouxe um contributo bom (...) eu dou o meu contributo com esta casa para que os restaurantes se mantenham em funcionamento (...) e depois se não houvesse onde ficar, não havia eventos” (C#2G#2).

“Eu fiz aqui em (nome do local) uma coisa de coragem... esta casa estava a cair e ninguém lhe pegava e eu tive a coragem de pegar nisto e trazer vida à (nome do local), eles deviam agradecer-me (...) não valorizam, eu não me sinto valorizada (C#5G#2).

Este aspeto é menos valorizado pelos empreendedores neorrurais, que em alguns casos questionam até que o seu contributo possa ser de relevância para a localidade, não sendo apresentado como medida de sucesso. No entanto, uma análise cuidadosa permite identificar contributos efetivos deste tipo de empreendedores para a comunidade local, de que são exemplo o aumento do número de turistas, que ajudam a dinamizar a economia local, e a promover os produtos locais, consumidos e vendidos nos empreendimentos.

Os empreendedores deste estudo consideram múltiplas dimensões na avaliação que fazem do sucesso do negócio e do seu próprio sucesso enquanto pessoas. Como tem vindo a ser sugerido por outros autores (ex. Reijonen e Komppula, 2007), também estes empreendedores entendem o sucesso de forma holística.

7.3 Sínteses e discussão das características do empreendedor “estilo de vida” em turismo rural

A elaboração deste estudo permitiu, de acordo com as expectativas, compreender com alguma profundidade vários aspetos relativos aos empreendedores de pequenos negócios de alojamento em espaço rural. São, tendencialmente, homens e mulheres maduros, com qualificações superiores, experiência profissional relevante e carreiras bem-sucedidas, ainda que não no setor do turismo. Estes empreendedores valorizam a natureza, o património, as relações com os outros e a possibilidade de fazer algo “bem feito”, que possa ser apreciado e reconhecido.

As principais **motivações** que estiveram na origem da criação dos seus negócios de alojamento em meio rural incluem muitos aspetos que ultrapassam a dimensão económica e financeira, tipicamente associada ao empreendedorismo. São motivações que se relacionam com aspetos da vida pessoal e social, mas também relativas às oportunidades percebidas como interessantes, que emanam das novas tendências de consumo do rural, como por exemplo a valorização da natureza, uma vida mais saudável ou a preferência por produtos mais sustentáveis (Kastenholz, 2013; Todt e Kastenholz, 2010).

As motivações de ordem económica são relevantes nos dois grupos de empreendedores estudados (no grupo 1 os neorrurais e no grupo 2 os empreendedores locais), ainda que em algumas categorias assumam maior relevância para um grupo do que para outro. Os empreendedores locais, considerados no grupo 2, referiram que são mesmo os aspetos de natureza económica que mais os motivaram a criar o negócio. A rentabilização do património (frequentemente familiar), a oportunidade de negócio identificada ou o desejo de acautelar o futuro dos filhos são motivos comuns aos dois grupos de empreendedores. Estas duas últimas categorias de motivações económicas (oportunidade de negócio identificada e desejo de acautelar o futuro dos filhos) não tinham sido identificadas na literatura, mas emergiram dos dados. A preservação do património, em alguns casos herança familiar, é uma motivação já identificada por outros autores (ex. Pato, 2012; Ribeiro, 2003a). Neste estudo, a rentabilização do património foi identificada como uma motivação importante para os empreendedores locais (grupo 2), tendo os restantes (neorrurais) referido como motivação para a criação do negócio, não apenas a rentabilização do património (herdado ou adquirido) mas também a rentabilização do próprio negócio. Na verdade, para os empreendedores deste estudo, o património assume um valor para além daquele meramente económico, percebendo-se que a sua preservação é algo muito importante, uma vez que permitirá perpetuar memórias familiares, deixar um legado para as gerações futuras ou cuidar de um valor fundamental - a natureza. A preservação do património natural é mencionada como motivação sobretudo pelos empreendedores neorrurais, ainda que seja comum a alguns dos outros.

As crenças e os valores, a qualidade de vida e o estilo de vida são, claramente, mais relevantes para os empreendedores neorrurais, tendo a dimensão da qualidade de vida sido referida apenas por este grupo de empreendedores. A fuga ao stress é o aspeto mais relevante,

mas também a família e a possibilidade de conciliar o trabalho com a resposta às necessidades familiares assumem importância neste contexto. Foi referido o controlo da vida profissional enquanto motivação, aspeto que está associado a outros relativos ao estilo de vida, que foram muito mencionados por estes empreendedores. A autonomia e a liberdade profissional, bem como a possibilidade de realizar um trabalho interessante e profissional são, também, categorias referidas por este grupo de empreendedores. Ainda no domínio do estilo de vida, os *hobbies* aparecem como motivação, comum aos empreendedores locais. Estes últimos referem, sobretudo, o gosto pela recuperação do património edificado como atividade que valorizam e os motivou para a criação do negócio. No entanto, ao contrário do que acontece noutros contextos de negócios de turismo (ex. Shaw e Williams, 2004), não é o desejo de manter os *hobbies* e a consequente necessidade de criar um estilo de vida que o permita, que constitui a motivação principal dos empreendedores estudados no âmbito desta tese.

O gosto pelo campo e pela natureza e a possibilidade de viver em ambiente rural, naquela ou noutra região (cf. Komppula, 2004; Lynch, 2005), são também motivações referidas sobretudo pelos empreendedores neorrurais. Contudo, é interessante verificar que, neste estudo, todos os empreendedores considerados no grupo 2, apesar de serem residentes com origem local, têm vivências urbanas mais ou menos longas, manifestando também uma certa “paixão” pelo campo e, num ou noutro caso, por “aquele campo” especificamente. São estes empreendedores que referem como motivação o regresso às origens.

A importância de oferecer um serviço de qualidade, inovador e diferenciado é referida por todos os empreendedores como aspeto que os motivou e continua a motivar. Com maior expressão nos empreendedores neorrurais, este aspeto associa-se à ideia de ter a oportunidade de desenvolver um trabalho interessante e profissional, que se traduza num resultado positivo. Esta motivação está em linha com o que alguma investigação passada tem vindo a revelar noutros contextos geográficos (Ateljevic e Doorne, 2000; Hall e Rusher, 2004).

No que diz respeito às motivações, importa ainda salientar o papel dos incentivos financeiros na motivação dos empreendedores locais (grupo 2), com três casos a assumir esta questão como motivo forte na decisão de criar o negócio. Estes casos correspondem a empreendedores que iniciaram a atividade há mais tempo, numa época em que os incentivos financeiros eram mais generosos e o contexto económico diferente do atual, o que pode ajudar a explicar este padrão. As ténues barreiras à entrada em atividades turísticas, salientadas por diversos autores (ex. Ioannides e Petersen, 2003; Morrison, 2000, 2006; Morrison e Teixeira, 2004b; Pato, 2012), não parecem, neste contexto, particularmente relevantes.

A atuação destes empreendedores na **gestão** dos seus negócios reflete a natureza e a dimensão dos mesmos. É uma gestão caracterizada por grande informalidade e com uma orientação de curto-prazo, evidenciando ainda assim, preocupação com o crescimento, com a melhoria da eficiência e dos resultados, existindo também planos e projetos para o futuro. Ao marketing é reconhecida uma importância significativa. No entanto, é frequente a argumentação sobre os custos que implica e a falta de capacidade financeira para dinamizar esta área.

Os investimentos, inicialmente elevados, são equacionados e geridos cautelosamente e os riscos são aceites, mas de forma calculada. A preocupação com a rentabilização dos investimentos realizados é mais evidente nos empreendedores neorrurais, concretamente nos casos de agroturismo. De qualquer forma, em todos os casos, os projetos são encarados como investimentos “para a vida”, própria ou dos filhos. O investimento pessoal e familiar, como os próprios o classificam, permite manter uma atividade, mas sobretudo um modo de vida. O papel dos incentivos financeiros é relevante, enquanto fonte de financiamento, e também enquanto motivação para os empreendedores há mais tempo em atividade que são, simultaneamente, os empreendedores do grupo 2 (locais).

A atitude face ao crescimento, ou seja, o facto de se encarar o crescimento como possibilidade interessante, que se perspetiva sempre dentro de limites, é mais positiva nos empreendedores neorrurais. Estes empreendedores são mais motivados pela rentabilização, não apenas do património, mas também da atividade, denotando uma atitude mais proativa face ao crescimento do negócio. O crescimento, em ambos os grupos estudados, é equacionado em termos do aumento das vendas e da melhoria de indicadores como a taxa de ocupação ou o tempo médio de permanência dos clientes. No caso dos empreendedores neorrurais, as estratégias para crescer são mais claras e há projetos em curso para tentar atingir os objetivos de crescimento. No caso dos empreendedores locais, o objetivo de crescimento é formulado, mas não há uma estratégia para o conseguir, simplesmente “espera-se que as coisas melhorem”. É interessante notar também que os empreendedores neorrurais são mais motivados pelo desejo de construir um projeto de referência e o ver reconhecido e admirado, o que parece estar relacionado com uma gestão mais orientada para o crescimento do negócio. Neste estudo, também a formação e experiência profissional passada destes empreendedores parece contribuir para esta situação, uma vez que são indivíduos com um passado profissional ligado à gestão (ainda que não no domínio do turismo).

Como tem vindo a ser discutido, estes negócios evidenciam uma gestão muito orientada para o curto prazo, sendo que os seus donos e gestores mostram maior preocupação com as questões mais operacionais do que com as dimensões estratégicas da sua atividade. Alguns autores têm vindo a dar conta de um padrão similar na gestão de pequenos negócios de turismo (Akbaba, 2012; Altejevic, 2007; Park *et al.*, 2014), embora nesta investigação a preocupação com o futuro do negócio pareça mais presente. Na verdade, e ainda que nem sempre claramente formulados (cf. Greenbank, 2001), os objetivos estratégicos são perceptíveis nos discursos dos empreendedores. A missão e a visão são expressas de forma mais clara pelos empreendedores neorrurais e, neste grupo, entre aqueles cujas motivações se relacionam mais com a possibilidade de realizar um trabalho interessante e autónomo, o qual produzirá bons resultados dos quais se poderão orgulhar.

A dimensão mais discutida das práticas de gestão, e que evidencia uma grande preocupação por parte de todos os empreendedores, é o marketing e a gestão dos clientes, sobretudo esta última. O mercado-alvo é definido, essencialmente, em termos demográficos e, embora este não seja sempre definido *a priori*, a expectativa relativamente aos clientes que se conseguiriam atrair, esteve presente desde o início. Contudo, esta expectativa não se confirmou

em todos os casos. Os turistas são maioritariamente nacionais e pertencem a faixas etárias mais maduras do que o esperado. Os empreendedores, principalmente os neorrurais, reconhecem que não conhecem o perfil nem compreendem o comportamento dos seus clientes como desejariam.

A comunicação de marketing suporta-se nos meios digitais, essencialmente. A mudança de paradigma, refletida nos hábitos dos próprios turistas, mais independentes e autónomos na procura de informação, avaliação e escolhas que fazem das suas opções turísticas, é o principal motivo apontado para as estratégias adotadas neste domínio. Também os escassos recursos financeiros para investir em outras ações de divulgação são referidos enquanto justificação para a opção pelos meios digitais. O facto de as estratégias de marketing serem fortemente ancoradas na internet e o contacto com os clientes ser direto é uma abordagem comum a todos os empreendedores, ainda que se identifiquem pequenas diferenças. Um maior dinamismo a este nível parece estar associado aos empreendedores neorrurais, embora existam bons exemplos entre os restantes empreendedores, sobretudo entre os mais jovens. De uma forma geral, o posicionamento parece estar baseado, no caso dos empreendimentos pertencentes a empreendedores locais, no património construído e na localização, enquanto os empreendedores neorrurais têm mais tendência a formular o posicionamento dos seus empreendimentos com base na experiência turística proporcionada, com recurso a aspetos como a autenticidade e a hospitalidade. Estas dimensões da experiência turística, devido à sua relevância, são também referidas por alguns empreendedores locais, curiosamente aqueles cuja vivência urbana é mais vinculada.

As decisões sobre os serviços a oferecer tiveram por base as experiências passadas e os gostos pessoais dos empreendedores e não especificamente as preferências do mercado-alvo. No entanto, a experiência que os empreendedores vão adquirindo, à medida que a atividade se desenvolve, motiva uma adaptação da oferta ao que os clientes procuram e vão manifestando como mais interessante. A qualidade do serviço é aferida em função do que os empreendedores consideram como interessante, sendo neste estudo bastante conotada com os aspetos mais tangíveis do serviço. Alguns autores (ex. Loureiro e González, 2007) alertam para o facto de os empreendedores avaliarem de forma otimista os seus empreendimentos, o que parece não se verificar neste estudo, uma vez que a avaliação feita pelos turistas é muito positiva e não se afasta muito dos aspetos que são percebidos pelos empreendedores como mais importantes para a satisfação dos clientes.

A cooperação com parceiros da região, de serviços de alojamento ou complementares (ex. empresas que prestam serviços de animação), parece ser um padrão no grupo dos empreendedores neorrurais. Neste grupo de empreendedores há alguns com estratégias de cooperação já em funcionamento e, noutros casos, há projetos em preparação para funcionar em breve. Os empreendedores locais lamentam a falta de apoio ao nível da promoção, no entanto, geralmente não cooperam e são, inclusivamente, nalguns casos, bastante céticos quanto a este tipo de estratégia.

Ainda que a gestão dos fornecedores seja relativamente simples nestes negócios, a particularidade da origem dos produtos servidos nos pequenos-almoços é bastante relevante

neste contexto dos empreendimentos de alojamento em espaço rural. É clara a preferência por servir produtos locais nos pequenos-almoços, sendo este domínio do serviço tratado com muito cuidado pelos empreendedores, eventualmente, devido à percepção que têm de este aspeto ser um dos mais valorizados pelos turistas na avaliação que fazem dos empreendimentos. A importância atribuída aos aspetos gastronómicos é mais evidente nos empreendedores com empreendimentos de agroturismo, uma vez que é grande a complementaridade com os produtos produzidos nas quintas. Estes produtos e, nalguns casos, também produtos de parceiros locais, estão disponíveis para prova e venda nos empreendimentos.

As preocupações com a sustentabilidade são mais evidentes nos discursos do que nas práticas. No entanto, parece que as motivações de “estilo de vida” estão, de alguma forma, relacionadas com comportamentos de gestão mais sustentáveis (mais ecológicos), nomeadamente nos casos com atividade agrícola associada. Estes casos evidenciam mais ações que denotam, na gestão, a preocupação com a sustentabilidade. Desde logo, observa-se a prática da agricultura biológica, que tem na base, entre outros aspetos, o respeito pela natureza e uma produção em pequena escala, sem recurso a métodos menos amigos do ambiente e da saúde das pessoas. Também associados aos casos de agroturismo se encontram as certificações de produto e, num dos casos, os rótulos ecológicos. Na generalidade dos casos, contudo, as medidas de uso sustentável da água e da energia, ou do tratamento de resíduos que se puderam observar, dizem respeito ao que de mais elementar se faz neste domínio. Percebe-se que os motivos, na origem do uso de, por exemplo, painéis solares, são sobretudo económicos. Relativamente às práticas sustentáveis, a exceção parece estar ligada à gastronomia (ainda que restrita aos pequenos-almoços), a qual privilegia, efetivamente, os produtos locais (ver anexo 10 para um resumo das práticas sustentáveis que foram observadas).

Múltiplas dimensões são consideradas pelos entrevistados na avaliação do **sucesso** do negócio e do seu próprio sucesso enquanto pessoas e empreendedores. As medidas não financeiras são as mais referenciadas e as mais relevantes na discussão sobre o sucesso. Contudo, aspetos como a eficiência, o crescimento (aferido em termos de vendas, número de clientes e melhoria de indicadores como a estada média dos hóspedes ou a internacionalização) ou a obtenção de um rendimento satisfatório são medidas financeiras de sucesso referidas por todos os empreendedores. A eficiência é a principal medida financeira referida pelos empreendedores neorrurais, sobretudo no caso dos empreendimentos de agroturismo, o que pode estar relacionado com a visão global que estes empreendedores têm do seu negócio, o qual integra várias atividades agrícolas e/ou comerciais, relacionando-se também com a formação académica e experiência profissional que possuem.

Apesar de serem os empreendedores locais a mencionar mais vezes as medidas financeiras de sucesso, são os empreendedores do grupo 1 (neorrurais) que, de acordo com o que os próprios reportaram, apresentam melhores indicadores financeiros de desempenho, como por exemplo, melhores taxas de ocupação e maior grau de internacionalização. Estes empreendedores são, também, melhor avaliados pelos clientes (análise efetuada com base nos comentários deixados no Booking). Será porventura interessante referir que a exceção verificada

nesta avaliação aos empreendimentos deste grupo (neorrurais) corresponde ao caso que mais se afasta das características de empreendedor “estilo de vida”.

Como se disse, são as medidas não financeiras que melhor aferem o sucesso destes empreendedores, de acordo com a sua própria perspectiva. Para os empreendedores neorrurais, a satisfação com o trabalho e com o estilo de vida, assim como a satisfação empreendedora, são os aspetos que melhor definem o sucesso. Já nos restantes, a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes são as medidas de sucesso mais referidas. De salientar que a satisfação dos clientes é também muito relevante para os empreendedores neorrurais, facto que pode ajudar a explicar o cuidado que todos empregam nos aspetos relativos ao marketing e à gestão de clientes.

Os empreendedores neorrurais, mais motivados por aspetos de qualidade e estilo de vida, aferem o seu sucesso com base também no equilíbrio entre a vida pessoal e profissional e na autonomia e liberdade com que gerem a sua vida e o seu tempo. No entanto, importa salientar que este aspeto da autonomia e liberdade é igualmente relevante para os empreendedores locais.

Relativamente ao perfil dos empreendedores que integraram este estudo, importa sublinhar que os empreendedores do grupo 2, ainda que locais, todos têm vivências urbanas, por períodos mais ou menos longos, fruto essencialmente da sua atividade profissional passada, razão pela qual alguns reportam dificuldades de adaptação que, apesar da ligação afetiva à “terra”, gera um certo desconforto. Observa-se que todos os empreendedores são muito trabalhadores e empenhados, e embora não possuam formação académica e experiência em turismo, tal circunstância não os impede de prosseguir um projeto que consideram que está para além da vertente profissional, tratando-se de um projeto de vida (Lewis, 2005, 2008; Marcketti *et al.*, 2006), pelo qual vale a pena correr riscos: “ (...) *life is too short and you only have one go of this life, so if you want to do something you got to give it a go and if it doesn't work out, you go back*”. É interessante verificar que esta característica não é exatamente um padrão dos empreendedores neorrurais (grupo 1), já que nem todos os empreendedores neste grupo a apresentam e há casos no grupo 2 (empreendedores locais) em que é notória esta perspectiva relativamente ao projeto que abraçaram.

Apreciadores da natureza e do campo, sem contudo abdicar por completo de algumas “virtudes urbanas”, expressam a importância do sentimento de “dever cumprido” e a satisfação de ter construído algo para além de si mesmos. Ainda que mais evidentes no grupo 1 (neorrurais), estas características também se encontram presentes em alguns dos empreendedores locais.

“ (...) Fazer com que esta terra, que nós comprámos, que não era nossa, já cá estava antes de nós estarmos, quando deixar de ser nossa por alguma razão, nós podermos ficar orgulhosos do modo como tratámos a natureza”.

A tabela 7.3.1 apresenta, para os oito casos estudados e em cada um dos construtos – motivações, práticas de gestão e sucesso, uma síntese dos principais resultados, incluindo também uma breve reflexão sobre a classificação dos casos ao nível do empreendedorismo “estilo de vida”.

Tabela 7.3.1 – Resumo dos resultados dos 8 casos de estudo

	Motivações	Práticas de gestão	Sucesso	Empreendedor “estilo de vida”?
C#1 G#2	<p>A principal motivação está relacionada com 2 aspetos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - O património familiar por recuperar (quinta dos sogros); - A oportunidade de criar o próprio emprego (tinha chegado da Venezuela, com perto de 50 anos e as oportunidades de trabalho na região eram muito escassas), e desta forma criar as bases de uma vivência naquela região, ou seja encontrar meios de “reintegração” num país de onde tinha emigrado. <p>O aproveitamento dos incentivos financeiros disponíveis na época também influenciou a decisão.</p> <p>A localização não foi uma opção, foi uma circunstância da vida.</p>	<p>A gestão é assegurada pelo entrevistado (a esposa é professora reformada e ajuda nalgumas tarefas; o filho ajuda um pouco no marketing).</p> <p>Sente que a gestão do empreendimento exige mais do que consegue dar: admite que precisa de ajuda, mas não a procura.</p> <p>Faz divulgação em meios digitais e pouco mais. Reconhece que a estratégia comercial é a que mais precisa de ser melhorada.</p> <p>Há uma preocupação grande com a qualidade, no que se relaciona com os serviços de alojamento e o pequeno-almoço.</p> <p>Não faz planeamento, não pensa num futuro muito distante. Espera que o “mercado” melhore e que os clientes voltem a procurar a Quinta.</p> <p>Tem expectativas que um dos filhos (que trabalha e mora na localidade) se interesse pela quinta e a dinamize no futuro.</p>	<p>Não considera que tem um negócio de sucesso, nem tão pouco que é uma pessoa de sucesso.</p> <p>Ainda assim considera que tem uma oferta interessante, numa localidade com potencial, numa casa bonita e que já teve muita procura. Mas a crise teve forte impacto (negativo).</p> <p>O sucesso passa por tornar o negócio rentável e fazê-lo crescer (aumentar as taxas de ocupação, diminuir os efeitos da sazonalidade) e pela satisfação dos clientes.</p> <p>A internacionalização é uma estratégia apontada como interessante para conseguir esse sucesso.</p> <p>Impacto reduzido na comunidade, que não reconhece a valia do negócio (diz que se sente olhado como um “parasita”), no entanto ajuda a dinamizar uma terra tão pequena.</p>	<p>Empreendedor não EV</p> <p>Não foi a idealização de um estilo de vida que motivou a criação do negócio</p> <p>A gestão não reflete uma paixão pela atividade ou pelo campo, ainda que haja uma afinidade com a localidade</p> <p>Visão algo pessimista dos resultados obtidos e ceticismo face ao futuro</p>
	<p>Motivações associadas sobretudo a circunstâncias externas e de necessidade.</p>	<p>Gestão pouco profissional, atitude essencialmente reativa.</p>	<p>Sucesso aferido em termos externos e económicos. Expectativas iniciais não satisfeitas.</p>	

<p>C#2 G#2</p>	<p>Recuperação de antiga azenha (e casa) pertencente à família (sogros).</p> <p>Gosto (do casal) por património com história e por recuperar casas antigas.</p> <p>Os incentivos financeiros disponíveis na altura (PRODER).</p> <p>A paixão pelo campo e a afinidade com a vida rural.</p> <p>A proximidade de um serviço complementar com quem tem uma parceria.</p>	<p>A gestão do dia-a-dia é feita com planeamento e gestão rigorosa do tempo.</p> <p>A gestão operacional é assegurada pelo entrevistado, mas as decisões importantes são do casal.</p> <p>Planeamento informal, mas com estratégias delineadas (ex. a internacionalização)</p> <p>O “bem-receber” é o que distingue a oferta, juntamente com a arquitetura da casa, tipicamente alentejana.</p> <p>O cliente – tipo é o casal, em idade ativa, classe média, 1-2-filhos, urbanos.</p>	<p>O negócio já teve mais sucesso, os primeiros anos foram muito bons, mas de qualquer forma o balanço é positivo.</p> <p>A internacionalização contribuirá para o sucesso do negócio, bem como para o alargamento da base de clientes no sentido de melhorar a taxa de ocupação, sobretudo em época baixa.</p> <p>O sucesso está relacionado com felicidade, é composto de pequenos aspetos da vida pessoal e profissional. O sucesso alcança-se com uma postura humilde.</p> <p>A vertente social e a comunidade são muito importantes, a vida em comunidade, o contributo, a partilha, o coletivo.</p>	<p>Empreendedor em parte EV</p> <p>O negócio surgiu por razões mistas: relacionadas com o estilo de vida e outros aspetos</p> <p>A gestão manifesta uma certa paixão pelo que se faz, no contexto rural em que é feito</p> <p>O entusiasmo e o otimismo relativamente ao futuro refletem os resultados alcançados</p>
	<p>Motivações internas e externas: afinidade com o rural, <i>hobby</i> e oportunidade de negócio identificada.</p>	<p>Atitude proativa, mas gestão informal e intuitiva. Objetivos e estratégias bem definidas, embora o foco seja operacional.</p>	<p>Perceção holística do sucesso, otimismo e confiança no futuro. Influência positiva na motivação e na gestão.</p>	
<p>C#3 G#1</p>	<p>A grande motivação foi mudar de vida: viver no campo e fazer um trabalho desafiante que a realizasse.</p> <p>O campo e o agroturismo (agricultura biológica e criação de cavalos) aparecem como uma oportunidade de criar um projeto inovador, que permita um estilo de vida diferente.</p> <p>O gosto por cavalos e a oportunidade que a quinta (da família do marido) representava para prosseguir o sonho</p>	<p>A gestão do dia-a-dia, tarefas profissionais e vida pessoal é exigente, exigiu muito estudo e formação, sobretudo na parte agrícola.</p> <p>O turismo e as restantes atividades exigem muita dedicação, mas está tudo encadeado permitindo uma gestão relativamente facilitada.</p> <p>A gestão estratégica é partilhada pelo casal, mas a gestão operacional é feita pela entrevistada, visto que o marido</p>	<p>O sucesso do negócio passa por fazer algo diferente e com valor. A oferta tem de ser de qualidade.</p> <p>Considera que está a correr bem, que tem conseguido atingir os objetivos. O turismo é um complemento importante, pois ajuda a divulgar os produtos.</p> <p>O sucesso pessoal passa por conseguir atingir os objetivos, pela autonomia, por fazer algo em que se acredita - a agricultura biológica e a produção de</p>	<p>Empreendedora EV</p> <p>O negócio é uma estratégia para mudar de vida e conseguir o estilo de vida pretendido</p> <p>A gestão reflete a exigência que se coloca em fazer</p>

	<p>foram também importantes motivações.</p> <p>Estabeleceu-se como jovem agricultora, aos 31 anos, deixando para trás uma vida urbana e um emprego estável e bem remunerado numa multinacional.</p> <p>O turismo aparece mais tarde, após a recuperação do casario da quinta, mas esteve em projeto desde o início.</p>	<p>mantém uma outra atividade profissional.</p> <p>Os serviços foram inspirados na atividade agrícola, na experiência de vida e de viagens.</p> <p>Os clientes que querem atrair são urbanos, principalmente do norte da Europa, e a estratégia usada é o marketing <i>online</i>.</p> <p>Está em fase de conclusão o projeto do turismo equestre e em curso uma associação de operadores turísticos e agrícolas, que já cooperam informalmente.</p>	<p>produtos <i>premium</i> (cavalo lusitano e azeite de primeiríssima qualidade).</p> <p>O negócio traz dinamismo à região, e a região reconhece. Recomenda sempre os restaurantes locais e foi desde o primeiro momento muito bem recebida.</p> <p>E cria postos de trabalho, que mesmo que poucos, em regiões como estas são impactos significativos.</p>	<p>tudo bem, a paixão pela natureza e a atitude de partilha e cooperação da empreendedora</p> <p>O sucesso alcançado motiva novos projetos e é percebido como global: enquanto empreendedora, profissional e pessoa</p>
	<p>Motivações internas: desejo de mudar de vida e de realização profissional e pessoal. Motivações associadas também com um <i>hobby</i> antigo e paixão pela natureza.</p>	<p>Gestão que reflete a paixão pelas atividades, procura de conhecimento específico e estratégias bem definidas em colaboração com parceiros.</p>	<p>Sucesso aferido por aspetos internos e externos: realização profissional e pessoal, boa integração local e impactos positivos na comunidade.</p>	
<p>C#4 G#1</p>	<p>A principal motivação é a manutenção do património herdado, com potencial para o turismo rural.</p> <p>O pai morreu e ficaram os irmãos muito jovens sem grandes condições económicas de manter as casas (têm outra no Minho, mas não de TER).</p> <p>O turismo foi visto como uma estratégia para fazer face a essa vicissitude. A altura era de arranque deste tipo de empreendimentos.</p>	<p>A gestão operacional é da irmã que está todos os dias na casa (mas não mora lá). A gestão de reservas e financeira é do entrevistado (partilham). Não foi sempre assim: no passado esteve com a mãe, e com a esposa, quando morou na casa, neste momento vive em Lisboa.</p> <p>O perfil de clientes é muito variado - famílias, pessoas mais velhas, sobretudo casais. Menos estrangeiros do que nacionais.</p> <p>A divulgação é feita na internet, com promoções pontuais em parceria (ex. com a cadeia de distribuição Continente)</p>	<p>O negócio tem sucesso, mesmo que não estritamente financeiro. Não se ganha dinheiro, mas mantém-se o património.</p> <p>É uma casa habitada, hoje já não tanto, mas está sempre alguém da família para receber as pessoas, e é diferente, é outro calor.</p> <p>A família é muito importante, tem de se salvar. O negócio também permite isso: não é compensador financeiramente, mas permite passar o testemunho, manter a família unida à volta da casa e da história de vida.</p>	<p>Empreendedor não EV</p> <p>O negócio foi uma necessidade para conservar património herdado na família</p> <p>A gestão foca-se no dia-a-dia e no único objetivo de ganhar o suficiente para manter o património</p> <p>Tem sucesso porque</p>

	Motivações externas, ligadas à solução de problemas: manutenção do património herdado.	Gestão operacional com objetivo de manutenção da casa. Passou por diversas fases, com diferentes elementos da família envolvidos.	O sucesso é aferido em termos da preservação do património, do legado familiar e das memórias da vivência que lhe estão associadas.	cumpre o objetivo
C#5 G#2	<p>A principal motivação está relacionada com o gosto por casas antigas e o desejo de recuperar a que compraram.</p> <p>O turismo de habitação é a atividade que permite o rendimento para o fazer.</p> <p>A localização não foi exatamente uma opção, mas a conjugação de alguns fatores como o potencial turístico da localidade, o terem encontrado a casa ideal e o residirem perto.</p> <p>Os filhos e a criação de património para eles também constituíram uma motivação.</p> <p>No momento, a motivação para continuar prende-se sobretudo com os encargos assumidos que é preciso pagar.</p>	<p>A gestão é do casal (a empreendedora é professora e o marido está a tempo inteiro na casa). Dividem as tarefas, o marketing e a gestão de clientes são feitos por ela, a manutenção, compras e outras operações, por ele.</p> <p>Fazem divulgação <i>online</i> apenas, e referem que dava jeito ajuda a este nível, algo concertado, ao nível da autarquia e do turismo da região.</p> <p>Há uma preocupação grande com a qualidade (dimensões relacionadas com o alojamento e o pequeno almoço), e com o bem receber.</p> <p>Não faz planeamento de longo prazo, vai gerindo o dia-a-dia. Mas tem projetos de turismo em curso (estão a recuperar uma casa em localidade próxima para alojamento local).</p>	<p>O projeto é visto como tendo sucesso: conseguiu aquilo a que se propôs e apesar da quebra que a crise provocou continua a ser interessante.</p> <p>A nível pessoal pensa que é uma pessoa de sucesso pois conseguiu aquilo a que se propôs, não desiste de lutar, nem de acreditar no que acha importante.</p> <p>O sucesso passa por tornar o negócio rentável e melhorar a taxa de ocupação, bem como pela satisfação dos clientes, sempre.</p> <p>Diz que a comunidade não reconhece a valia do negócio e que não tem serviços à altura do alojamento (restaurantes, por exemplo).</p>	<p>Empreendedora em parte EV</p> <p>O negócio foi a estratégia para pagar a recuperação da casa (património classificado) que adquiriu</p> <p>Apesar de não ser ver como empresária, a gestão reflete preocupação com a qualidade e o serviço que se quer de excelência</p> <p>O sucesso é visto como relativo: pessoalmente sim, do negócio nem tanto</p>
	Motivações mistas: <i>hobby</i> (recuperação de casas) e investimento para futuro dos filhos.	Gestão focada nas tarefas operacionais, mas atitude proativa e estratégica, com projetos em curso e planos de futuro.	Reconhece algum sucesso, mas também alguma decepção, aspeto que a desmotiva um pouco na continuidade do negócio.	

<p>C#6 G#1</p>	<p>A motivação relaciona-se com a preparação da transição da vida ativa para a reforma.</p> <p>O campo e o agroturismo (agricultura biológica) são uma oportunidade de criar um projeto inovador, que permite um outro estilo de vida.</p> <p>A decisão tem também em vista a sucessão: um dos filhos é engenheiro agrónomo e é expectativa do empreendedor que ele possa dar continuidade ao negócio.</p> <p>A escolha da localização esteve relacionada com a oportunidade de negócio (compraram a quinta).</p>	<p>A gestão do dia-a-dia, bem como o equilíbrio das tarefas profissionais e da vida pessoal é exigente.</p> <p>Planeiam um modelo de funcionamento que não “dependa” tanto deles. Planeiam também desenvolver novos produtos associados ao projeto, como o azeite.</p> <p>Os serviços foram inspirados nas muitas leituras e viagens que fizeram.</p> <p>Os clientes que querem atrair são urbanos, e a principal estratégia utilizada é o marketing digital.</p>	<p>O sucesso do negócio passa por fazer algo diferente e ser-se reconhecido por isso.</p> <p>Considera que conseguiu isso, mas o projeto ainda está em andamento, e é cedo para balanços.</p> <p>O sucesso pessoal passa por essa realização, pela autonomia, pelo sentimento de “ser capaz”, por fazer algo em que se acredita (como por exemplo, trabalhar a terra respeitando-a).</p> <p>O negócio traz dinamismo à região, novos métodos de trabalho, conhecimento (que nem sempre é valorizado e aproveitado).</p>	<p>Empreendedor EV</p> <p>O negócio permite perseguir um ideal de vida, no campo, mas com uma certa continuidade da vida urbana</p> <p>A gestão reflete a formação e experiência profissional: exigente e rigorosa, ainda que informal</p>
	<p>Motivação relaciona-se com a preparação do futuro (próprio e dos filhos) que se espera permita um estilo de vida alternativo, ainda que sem romper completamente com a vida urbana.</p>	<p>Gestão informal, contudo profissional. Atitude proativa, autodidata, objetivos ambiciosos e estratégias bem definidas.</p>	<p>O sucesso é aferido em termos de realização pessoal, reconhecimento público do valor do projeto e do contributo dado à região e ao setor.</p>	<p>O sucesso do projeto reflete, em parte, o sucesso de toda uma vida profissional e pessoal passada</p>
<p>C#7 G#2</p>	<p>A motivação na criação do negócio de turismo (pelo pai) relaciona-se com a reabilitação da casa da quinta (já utilizada para exploração agrícola - biológica), mantendo um património que está na família há várias gerações.</p> <p>A sucessão teve na base a perceção de uma oportunidade interessante de negócio que liga a produção agrícola ao turismo rural.</p> <p>Esta é uma forma de poder viver na região</p>	<p>A gestão é partilhada com o pai (que é na verdade o gerente da empresa).</p> <p>O turismo é da responsabilidade do filho, no que diz respeito à gestão de operações, compras, marketing, e serviços.</p> <p>O planeamento e a estratégia futura são discutidos e decididos pelos dois. O turismo não se separa do negócio agrícola e, o futuro da empresa é visto como um todo. Há planos de melhoria e expansão (a construção de uma piscina, a criação de</p>	<p>O sucesso é visto como a capacidade de dinamizar o negócio e torná-lo rentável. Entende que o turismo não o pode conseguir sozinho, mas que dá um contributo precioso.</p> <p>É importante no âmbito do sucesso a satisfação dos clientes, motivá-los a ficar mais tempo e, para tal, há que melhorar o serviço.</p> <p>Considera-se, em certa medida, uma pessoa de sucesso, pois não desiste de</p>	<p>Empreendedor em parte EV</p> <p>Aproveitar uma oportunidade de negócio que permite, em simultâneo, fazer o que se gosta, viver na região e manter o património</p> <p>A gestão é um</p>

	e criar o próprio emprego, uma vez que as oportunidades de trabalho são muito escassas (motivação por “necessidade”).	percursos no Marvão).	fazer o que acredita e já recomeçou várias vezes (aconteceu também com o pai). O turismo contribui para manter a “terra viva”, cria emprego, por pouco que seja.	exercício de equilíbrio entre as tarefas diárias e os planos futuros
	Motivações relacionadas sobretudo com a oportunidade de negócio identificada e de criar o próprio emprego.	A gestão denota alguma proatividade e orientação para investimentos futuros. Atitude positiva e autodidata.	O sucesso é aferido em termos da rentabilidade do negócio, da satisfação dos clientes, do contributo para a comunidade e da persistência em fazer o que se acredita.	O sucesso depende do negócio, mas também da atitude pessoal
C#8 G#1	A motivação principal foi o desejo de mudar de vida, e fazê-lo antes dos 50 anos. Viver na Europa (perto da família que está em Inglaterra). A decisão de mudança tinha desde o início o projeto de turismo B&B, em zona rural. A escolha da localização esteve relacionada com a proximidade ao país natal e às características do país: a decisão foi da esposa que tinha ótimas lembranças do tempo de férias, em Portugal. O Alentejo foi eleito por ser menos chuvoso e ter belas paisagens (também encontraram uma bela casa).	A gestão do dia-a-dia, tarefas profissionais e vida pessoal é muito exigente. O turismo (época de verão) e a quinta (época de inverno) exigem muita dedicação e esforço (ainda estão a recuperar a quinta). A gestão é partilhada pelo casal, cada um tem as suas “tarefas”, e todas as decisões são discutidas e tomadas em conjunto. Os serviços foram inspirados nas suas experiências de vida, viagens e na forma como eles próprios gostam de ser recebidos. Os clientes que querem atrair são urbanos, casais maduros que apreciem a natureza. A principal estratégia é o marketing <i>online</i> .	Consideram que conseguiram concretizar aquilo a que se propuseram, mas reconhecem que estiveram perto de desistir algumas vezes. O sucesso não passa por ficarem ricos – sabem que o negócio não vai permitir isso – mas sim fazer algo com qualidade que lhes dê prazer, ainda que seja exigente e cansativo. Importa poder viver num sítio que lhes agrada, de acordo com princípios de sustentabilidade e respeito pela natureza. O impacto do seu negócio não é percebido com clareza. Julgam que não tem, mas refletindo um pouco reconhecem a “vida” que ajudam a criar numa localidade tão pequena.	Empreendedor EV Mudar de vida em busca de mais qualidade, mais equilíbrio e maior proximidade à família Gestão com foco no curto-prazo, mas respeitadora de princípios de qualidade e sustentabilidade O sucesso conseguido reflete a persistência em não abandonar o sonho de um estilo de vida diferente
	Motivações de estilo de vida: mudar de país, de atividade e de vida.	Gestão partilhada, informal, mas cuidadosa, sobretudo nas dimensões relacionadas com a qualidade do serviço.	O sucesso passa por equilibrar as exigências do negócio com um estilo de vida interessante, que se idealizou.	

Legenda: EV – estilo de vida; C# – caso número; G# - grupo número.

A questão de partida desta investigação indagava se entre os proprietários de empreendimentos de turismo no espaço rural seria possível encontrar empreendedores “estilo de vida” e se estes se diferenciavam dos restantes, na sua atuação e resultados. Na verdade, confirmou-se o pressuposto inicial, já que foi possível identificar empreendedores com características de estilo de vida que, contudo, não são fáceis de classificar apenas com base em critérios objetivamente registáveis, como o facto de serem neorrurais e dedicarem-se ao negócio a tempo inteiro, como sugerido por Paniagua (2002) e Shaw e Williams (2004), e assumido aqui como pressuposto de análise. Embora haja alguma correlação entre estes indicadores e a classificação como empreendedores “estilo de vida”, com base também nas motivações, práticas de gestão e definição do sucesso, uma vez que há uma tendência destes empreendedores se encontrarem sobretudo no grupo 1 (neorrurais), a verdade é que são observáveis também casos no grupo 2 (locais) que, pelas suas motivações e comportamentos, nomeadamente na gestão dos negócios, se poderão considerar como empreendedores “estilo de vida”. Este facto sugere que, os residentes locais e pessoas dedicadas ao negócio apenas de forma complementar, poderão ter um perfil de estilo de vida. Efetivamente, uma das conclusões deste estudo é precisamente a evidência de uma certa diversidade de casos que poderão ser colocados num *continuum*, sendo que uns possuem mais e outros, menos características de empreendedores “estilo de vida”.

A figura 7.3.1 ilustra a posição dos casos estudados de acordo com as características dos empreendedores, tendo em conta as motivações, as práticas de gestão e a sua perceção de sucesso. Algumas destas características estão referidas ao longo da reta, consoante se aproximam ou afastam mais do perfil “estilo de vida”.

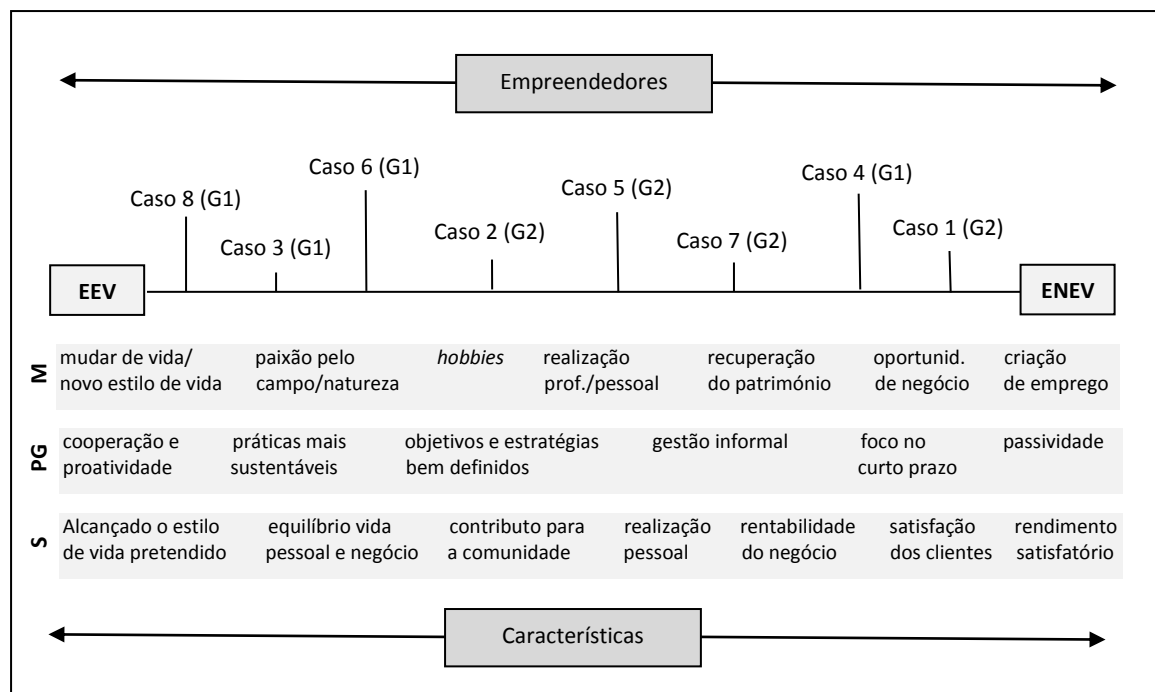


Figura 7.3.1 – Classificação dos empreendedores estudados segundo as características de estilo de vida
 Legenda: EEV – empreendedor estilo de vida; ENEV – empreendedor não estilo de vida; G1 – grupo 1 (neorrurais); G2 – grupo 2 (locais); M – motivações; PG – práticas de gestão; S – sucesso

Como se pode observar na figura 7.3.1, algumas das características típicas dos empreendedores “estilo de vida” também podem ser encontradas em alguns casos que se categorizaram como pertencentes ao grupo 2 (empreendedores locais, que inicialmente se considerou que teriam menos probabilidade de apresentar características de “estilo de vida”). À semelhança do que acontece com outros conceitos (ex. o conceito de neorruralidade), também no que diz respeito ao estilo de vida, se entende fazer mais sentido falar de um *continuum*, em que uns empreendedores são mais e outros menos caracterizados por dimensões de “estilo de vida”, sendo também observável que algumas motivações ou práticas são comuns a todos os empreendedores estudados.

Os empreendedores que neste estudo se aproximam mais do perfil de “estilo de vida” têm motivações que estão sobretudo relacionadas com aspetos intrínsecos ao indivíduo, como o desejo de alterar o seu estilo de vida ou a paixão pelo campo, que podem ser também consideradas como motivações essencialmente de natureza substantiva ou social (McGehee e Kim, 2004). Estes mesmos empreendedores têm, nalgumas dimensões da gestão dos seus negócios, uma atuação diferente dos restantes. O sucesso que alcançam, tendo em conta a sua própria perceção do mesmo, mas também o desempenho do negócio, medido por alguns indicadores objetivos (ex. taxa de ocupação, volume de negócios, grau de satisfação dos clientes ou internacionalização da atividade) é, efetivamente, mais satisfatório.

A tabela 7.3.2 apresenta, em síntese, algumas reflexões relativamente às questões de investigação e pressupostos inicialmente considerados, num contraponto com o que a análise dos dados permitiu aferir.

Tabela 7.3.2 – Questões de investigação, pressupostos e resultados

Questão	Pressuposto	Resultados
Qual o perfil (ou perfis) do empreendedor de turismo no espaço rural?		Homens e mulheres em idade madura, mas ainda ativos. Com formação académica e experiência profissional relevantes, mas não no turismo. Apreciadores do património natural e edificado são, ainda que por diferentes razões, pessoas com grande determinação e energia. Para uma análise mais detalhada, optou-se por distinguir dois grupos de empreendedores, tendo sido um deles sugerido na literatura como tendencialmente mais próximo das características de empreendedor “estilo de vida” - o empreendedor neorrural, que optou por se mudar para o campo, dedicando-se, a tempo inteiro, ao negócio criado

		(grupo 1) - e aquele que, sendo natural da região ou localidade, criou o negócio, frequentemente, como atividade complementar a outra (grupo 2).
Quais as motivações iniciais dos empreendedores na criação do seu negócio?		No grupo 1 sobressaem as motivações relacionadas com a qualidade e estilo de vida e com os valores que os movem. No grupo 2, são as motivações económicas, de rentabilização do património ou a oportunidade dos incentivos financeiros, que melhor caracterizam estes empreendedores.
Como evoluíram essas motivações iniciais?	As motivações tendem a mudar com o passar do tempo	Nalguns casos, é clara a evolução das motivações iniciais, do tipo económico para motivações relacionadas com a satisfação dos clientes ou a possibilidade de deixar um legado às gerações mais novas. Noutros casos essa evolução não é tão perceptível, seja porque a atividade é ainda recente ou porque as motivações iniciais eram já bastante diversas.
Como atuam os empreendedores ao nível das práticas de gestão do seu negócio?	Os empreendedores adotam uma gestão essencialmente “intuitiva”, mais centrada nas pessoas e nos relacionamentos do que em procedimentos formais	A gestão é de facto informal, essencialmente operacional, com foco no curto-prazo. Ainda assim, com visão de futuro, planos e projetos, mais ou menos formalizados. Existem diferenças ao nível das práticas entre os dois grupos estudados e também dentro destes.
Em que medida se relacionam as motivações, particularmente as que se podem considerar “estilo de vida”, com os comportamentos dos empreendedores, nomeadamente com as práticas de gestão?	As motivações estilo de vida estão associadas a comportamentos que se podem considerar como “responsáveis” e “sustentáveis”	As motivações “estilo de vida” estão relacionadas com comportamentos mais amigos do ambiente, mais ecológicos e, dizem respeito, sobretudo, aos casos de agroturismo. Este tipo de motivações parece estar associado a práticas mais dinâmicas em vários domínios da gestão, as quais se poderão considerar também mais proativas e empreendedoras.
Como evoluíram os comportamentos identificados, sobretudo os que se relacionam com	Os comportamentos tendem a tornar-se mais “profissionais” e mais orientados para o negócio e para os	Os comportamentos beneficiam da experiência que a atividade vai trazendo, mas o grau de

<p>a gestão do negócio?</p>	<p>resultados esperados</p>	<p>“profissionalismo” parece estar mais relacionado com o perfil dos empreendedores do que com a experiência acumulada com a gestão do negócio.</p>
<p>Em que medida os comportamentos adotados contribuíram para o desempenho dos negócios e para gerar impactos na envolvente onde se situam?</p>	<p>Os comportamentos mais “profissionais” e mais “responsáveis” social e ambientalmente contribuem mais para o negócio e para a comunidade.</p>	<p>Parece ser possível identificar um padrão que poderá confirmar, pelo menos em parte, este pressuposto. Por exemplo, os negócios que cooperam e estão abertos a futuras redes são, também, os que melhores resultados apresentam. Acresce que ao benefício que traz ao negócio, esta prática potencia os resultados dos parceiros, maioritariamente locais e, com isso, beneficia toda a comunidade.</p>
<p>Como é entendido o sucesso por parte destes empreendedores?</p>	<p>O sucesso integra uma dimensão humana e social e é entendido como algo que ultrapassa a vertente económica e financeira do negócio</p>	<p>O sucesso do negócio está intrinsecamente ligado ao sucesso pessoal dos empreendedores, para quem a dimensão financeira não deixa de ser importante. Contudo, e porque os projetos não são apenas opções de carreira, mas de vida, o sucesso é entendido de forma muito abrangente. De salientar que a satisfação com o trabalho, com a atividade empreendedora e com o estilo de vida, aparecem como centrais no entendimento que os empreendedores “estilo de vida” têm do sucesso.</p>
<p>Em que medida as perceções de sucesso dos empreendedores afetam as suas motivações e práticas de gestão?</p>	<p>Os empreendedores que consideram ter sucesso estão mais motivados e mais disponíveis para investir no desenvolvimento do negócio</p>	<p>Este pressuposto verifica-se sobretudo com os empreendedores que entendem o sucesso como a satisfação empreendedora, o projeto que conseguiram levar a “bom porto”, a notoriedade e o reconhecimento que conquistaram. Estas dimensões do sucesso influenciam positivamente a sua motivação atual, motivando-os a melhorar a gestão e, sobretudo, a continuar o investimento nos seus negócios.</p>

As reflexões apresentadas na tabela 7.3.2 relativas aos principais resultados do estudo indicam que se confirmam a generalidade dos pressupostos iniciais. Contudo, não se pode deixar de salientar que, neste estudo, algumas particularidades observadas ajudam a reforçar o argumento de que o fenómeno do empreendedorismo “estilo de vida” em turismo é multifacetado e ainda muito pouco compreendido (Ateljevic e Doorne, 2000; Marchant e Mottiar, 2011; Morrison *et al.*, 2010; Thomas *et al.*, 2011). O estudo do empreendedor, enquanto agente central deste fenómeno, constitui um dos principais argumentos desta investigação. Por esta razão, o perfil, as motivações e as práticas de gestão destes indivíduos foram considerados como dimensões com influência nos resultados obtidos. A dinâmica existente entre estas dimensões, reportada por outros estudos (Bosworth e Farrell, 2011; McGehee e Kim, 2004; Reijonen e Komppula, 2007; Shaw e Williams, 2004) e observada também nesta investigação, permite argumentar que as motivações para empreender dependem do perfil sociodemográfico dos futuros empreendedores, assim como as práticas de gestão adotadas nos seus negócios são também influenciadas pelas motivações e perfis dos mesmos. Estas relações não são unilaterais, uma vez que, também os resultados obtidos ou o sucesso alcançado parece, tal como identificado por outros (ex. Komppula, 2004; Reijonen e Komppula, 2007), condicionar o tipo de práticas de gestão e as próprias motivações dos indivíduos. Os empreendedores mais motivados por aspetos como o desejo de mudar de vida ou movidos por uma paixão, seja ela relacionada com o campo, a natureza ou um *hobby*, tendem a adotar também práticas de gestão, aparentemente, mais proativas e empreendedoras. Existem planos de expansão, objetivos formulados e estratégias definidas para os alcançar. De igual forma, a predisposição para investir no negócio e correr riscos é maior e a confiança no futuro também é mais evidente. Os resultados alcançados e uma perceção de sucesso mais global (a nível pessoal, com o estilo de vida ou com o contributo que dão ao desenvolvimento local, mas também profissionalmente, ao nível da satisfação empreendedora, da satisfação com os projetos que criaram e com o trabalho que realizam) ajudam a assegurar uma certa “energia positiva” que os mantém motivados e dispostos a melhorar as suas práticas de gestão.

Conclusão

Neste capítulo foram apresentados e analisados os resultados do estudo realizado com empreendedores de alojamento turístico em espaço rural.

O perfil dos empreendedores coloca em evidência que se está perante indivíduos com qualificações académicas de nível superior, percursos profissionais relevantes e bem-sucedidos, numa fase madura, consolidada da vida, alguns casos em situação de reforma ou pré-reforma. Os resultados desta caracterização sociodemográfica não diferem substancialmente do que outros estudos têm mostrado (ex. Pato, 2012; Reijonen e Komppula, 2007). Os negócios que criaram são de reduzida dimensão, de carácter familiar, geridos intuitivamente e onde a informalidade e os relacionamentos são privilegiados. As múltiplas responsabilidades e diversidade de tarefas dos empreendedores traduzem-se em longas jornadas de trabalho e num exercício difícil de conjugação das diferentes funções, no negócio e na vida pessoal e familiar.

As motivações são muitas e variadas, de natureza económica e não económica. No entanto, muitas motivações assumem maior relevância para uns empreendedores do que para outros. Salienta-se a rentabilização do património e o desejo de independência, autonomia e controlo sobre a vida profissional, bem como a vontade de criar um projeto de qualidade e que contribua para a realização profissional e pessoal.

As práticas de gestão evidenciam alguns constrangimentos, também enumerados pelos empreendedores, que derivam da natureza do negócio (reduzida dimensão, poucos recursos), do contexto geográfico e da conjuntura económica que se vive. Sem recurso ao planeamento formal, o pensamento estratégico não está, ainda assim, ausente. Há, na maioria das situações, planos de crescimento e expansão, consciência das melhorias necessárias, da importância do marketing, da qualidade e da importância de conhecer e satisfazer os clientes. Na prática, nem todos, implementam medidas concretas nos vários domínios da gestão, por desconhecimento, incapacidade ou simplesmente, por considerarem que não é necessário ou importante. Um exemplo que ilustra esta situação é o das estratégias de cooperação, consideradas importantes e ativamente perseguidas por uns e, perfeitamente negligenciadas, por outros.

No último capítulo, serão sistematizadas as principais conclusões decorrentes do trabalho realizado com esta tese. Acompanham as notas conclusivas algumas recomendações que se entende poderem ser de utilidade para os agentes com interesse na região e no setor analisados, bem como para todos os que se interessam pelo turismo em espaço rural, pelo empreendedorismo e pequenos negócios.

Capítulo 8

Conclusões

8.1 Conclusões, contributo teórico e implicações práticas

As profundas transformações ocorridas nas áreas rurais ao longo de várias décadas fizeram emergir uma nova ruralidade, assente sobretudo em usos sociais e simbólicos, onde já não é a agricultura que domina (Oliveira Baptista, 2003). O declínio da agricultura, a fuga das populações para as zonas urbanas e o abandono progressivo das funcionalidades tradicionais do campo (Figueiredo, 2003b; Pinto-Correia e Breman, 2008) conduziram a processos únicos de evolução das regiões, dando origem a “múltiplos rurais”, tal como a realidade atual faz questão de mostrar (Figueiredo, 2011; Oliveira Baptista, 2003). Tudo se vai transformando e reorganizando, o trabalho, os hábitos e comportamentos das pessoas e o aspeto do território, traduzindo-se em configurações mais ou menos parecidas com os modos de vida urbanos. Assim, a ruralidade é, atualmente, um *continuum rural – urbano*, numa recriação permanente de um rural tradicional, morto ou moribundo (Figueiredo, 2011), palco de procuras e consumos essencialmente urbanos (Aliste, 2014; Verbole, 2002), no qual o turismo pode assumir um papel de destaque (Kastenholz, 2014b).

É na convergência complexa da “nova ruralidade”, dos novos consumos associados aos territórios rurais e dos produtos que se criam para lhes dar resposta, que esta investigação se situa e pretende dar um contributo. O empreendedorismo e a criação de pequenas empresas no domínio do turismo em espaço rural são encarados e têm vindo a ser promovidos (e apoiados) como meio para a regeneração das economias de muitas zonas rurais, sobretudo das mais interiorizadas e periféricas (Kastenholz, 2010; Pato, 2012; Valente e Figueiredo, 2003). Contudo, as pequenas empresas, nestes contextos geográficos, enfrentam muitas dificuldades tais como a distância aos mercados, o acesso ao capital ou a dificuldade de aceder a apoios importantes (Smallbone *et al.*, 2002). Portanto, mais do que incentivar a sua criação será, porventura, importante assegurar que, também, se mantenham em atividade e em condições de contribuir para a construção de um território mais vivo, dinâmico e sustentável (Hollick e Braun, 2005; Morrison e Teixeira, 2004b).

Certamente que, ainda que não exclusivamente, a ação dos empreendedores que criam empresas nos territórios rurais tem um impacto que merece ser observado com cuidado. No domínio dos negócios de turismo em espaço rural é relativamente consensual (Ateljevic e Doorne, 2000; Cavaco, 2003; Cederholm e Hultman, 2010; Kastenholz, 2002; 2014a; Lane, 2009a; Pato, 2012; Sidali *et al.*, 2013) a relevância de uma oferta diferenciada e de qualidade para uma procura turística pós-moderna, fragmentada, heterogénea e caracterizada por um interesse crescente pelo “autêntico” (ainda que, de alguma maneira, mais imaginário do que real). As ofertas de pequena escala promovidas por empreendedores, cuja forma muito particular de estar nos negócios se alinha com aquilo que se considera ser a essência do turismo em espaço rural, parecem estar particularmente bem posicionadas para responder a esta “nova procura” constituída por nichos de mercado de elevado potencial. Na verdade, o turismo em espaço rural pressupõe, para além da oferta de pequena escala ou nicho, uma atitude diferente por parte dos agentes da oferta, que implicará uma paixão pela atividade e pelo local, um sentido de missão e

comprometimento com a comunidade, preservando e potenciando os seus recursos de forma sustentável (Bosworth e Farrell, 2011; Kastenholz, *et al.*, 2013; Keen, 2004; Lane, 1994, 2014).

Esta investigação pretendeu compreender um pouco melhor os proprietários de empreendimentos de turismo em espaço rural. O perfil dos empreendedores estudados no âmbito desta tese, em linha com o que outros estudos vão revelando (ex. Getz e Carlsen, 2000; Marchant e Mottiar, 2011; Shaw e Williams, 2004; Szivas, 2001), comporta tendencialmente homens e mulheres maduros, com qualificações superiores, experiência profissional rica e carreiras bem-sucedidas, ainda que raramente, no domínio do turismo. Dois grupos neste perfil parecem distinguir-se: por um lado, os mais velhos, em situação de reforma ou pré-reforma, e por outro lado, empreendedores mais jovens, na faixa etária dos 40 anos. A literatura vem dando conta, também, que muitos destes empreendedores partilham a gestão e mesmo a propriedade das empresas com as esposas/maridos, tratando-se portanto de negócios familiares, o que também se verifica na presente investigação, e constitui naturalmente uma faceta do estilo de vida ambicionado. Da análise do perfil dos empreendedores foi possível também perceber que todos, de uma forma ou de outra, têm uma ligação à localidade onde se situa o empreendimento. O vínculo pode ser afetivo, pessoal ou familiar, mas existe e teve a sua influência na decisão de localização do negócio. Este é um aspeto discutido por alguns investigadores (ex. Paniagua, 2002; Wilson *et al.*, 2001), que chamam a atenção para o facto de o turismo ser indissociável do lugar, conferindo às variáveis relacionadas com a localização uma relevância porventura maior do que poderá ser observado noutros setores. Em contextos rurais, de grande beleza natural ainda preservada, outros aspetos ganham também relevância, como é o caso do valor da “terra”, da importância da natureza, de viver próximo da “origem de todas as coisas” e da “essência” da vida. Estes aspetos são sobretudo salientados pelos empreendedores neorrurais, mas também por alguns dos locais, para quem estes valores são também muito importantes, porventura reforçados pelas suas vivências urbanas.

A análise do perfil e das motivações dos empreendedores deste estudo permitiu por um lado, confirmar o que outros investigadores já identificaram (ex. Pato, 2012, Ribeiro, 2003a; Silva, 2006b), que a estratégia patrimonial está muitas vezes na origem da decisão de criar o negócio, por parte de indivíduos reformados ou em pré-reforma, que identificam o turismo em espaço rural como a oportunidade de manter (e rentabilizar) um determinado património familiar. No entanto, esta análise permitiu também contestar esta situação, uma vez que neste estudo foi possível observar que, ainda que para alguns empreendedores mais velhos (em fase de transição da vida ativa para a reforma) o património constitua um valor muito importante, não é apresentado como motivação principal para a criação do negócio, nem é responsável por uma atitude reativa e pouco ambiciosa na gestão do negócio. Pelo contrário, a rentabilização do património natural ou edificado, herdado ou adquirido, é encarado como um objetivo que o negócio vai ajudar a cumprir, complementar a outros objetivos igualmente importantes. Nesta investigação, ficou claro que o património familiar, a sua recuperação e manutenção, tem um valor muito para além da dimensão económica, que se relaciona com o legado que se deixa às gerações futuras, mas já não parece tão evidente que a sua preservação constitua o único propósito do negócio. Sobretudo nos casos em que é expectável uma sucessão, ou seja, em que o empreendedor prepara a atividade com a perspetiva de continuidade, as estratégias e as práticas

de gestão refletem uma dinâmica orientada para o futuro, com planos de desenvolvimento do negócio e uma clara preocupação com o seu sucesso. Outros estudos sugerem que, ainda que a sucessão não constitua uma motivação inicial, essa possibilidade parece estar relacionada com o crescimento do negócio e que este crescimento, a verificar-se, a tornará mais provável (Getz e Petersen, 2005).

O impacto que os negócios de turismo têm na forma como o turista vive a experiência no destino é reconhecido, assim como o contributo da ação de cada um dos agentes no território (Kastenholz *et al.*, 2013), pelo que não deve ser ignorado. Para muitos proprietários de pequenos negócios de turismo em contexto rural, o negócio não é apenas uma alternativa de emprego, um meio de subsistência ou uma atividade que gera retorno financeiro. É um “modo de vida”, uma estratégia que permite viver de acordo com algo que se acredita ser mais interessante, seja porque permite ter mais autonomia e liberdade ou porque possibilita realizar um trabalho com qualidade ou, ainda, adotar o estilo de vida pretendido (Bosworth e Farrell, 2011; Claire, 2012; Marchant e Mottiar, 2011; Marcketti *et al.*, 2006). Alguns dos empreendedores, neste estudo, reportaram razões desta natureza para a decisão de se estabelecerem em meio rural com a atividade de alojamento turístico, sendo que as suas práticas de gestão refletem a influência de uma relativa complexidade de motivos, a que não é alheio um exercício, frequentemente exigente, de equilíbrio entre o que de pessoal (estilo de vida, paixão pela natureza, vontade de abraçar um projeto estimulante) e profissional (necessidade de construir uma oferta de qualidade e diferenciada, investimento e viabilização do negócio e a própria gestão operacional do mesmo) compõe essa motivação. O processo dinâmico e contínuo de equilibrar uma qualidade de vida desejada e o, muitas vezes, paradoxal desafio de servir mercados turísticos exigentes, foi também reportado por Ateljevic e Doorne (2000).

Sobre a diversidade de motivações que caracteriza os empreendedores estudados importa salientar que variam de indivíduo para indivíduo e, ainda que seja possível identificar motivos comuns aos empreendedores, a combinação dos mesmos é sempre diferente e, como se disse, complexa, aspeto que tem vindo a ser reportado também por outros estudos em negócios de turismo em espaço rural (Boluk e Mottiar, 2014; Bosworth e Farrell, 2011). Na realidade, esta diversidade de motivações e objetivos parece contribuir para uma forma mais sustentável de empreendedorismo neste contexto do turismo em espaço rural, uma vez que os empreendedores, principalmente os que se podem considerar de “estilo de vida”, procuram equilibrar os vários interesses e áreas das suas vidas e com isso obtêm resultados globalmente mais satisfatórios. Observa-se que os empreendedores aqui classificados como “empreendedores estilo de vida” não estão comprometidos apenas com a manutenção do estilo de vida pretendido, mas também com a viabilidade do negócio e com outros aspetos de relevância, como o reconhecimento do trabalho realizado, a satisfação empreendedora e o contributo para a comunidade. Estes múltiplos interesses podem indiciar que estes projetos têm condições de contribuir efetivamente para o desenvolvimento das comunidades, e de o fazer de forma sustentável (Bosworth e Farrell, 2011), seja pela forma como os proprietários gerem os negócios e pela intenção que demonstram de os continuar a desenvolver, seja pelo otimismo com que encaram o sucesso e o futuro. Relativamente à evolução das motivações, apenas em alguns dos casos é perceptível uma mudança, nomeadamente em empreendedores há mais tempo em

atividade. Contudo, é interessante verificar que, neste estudo, os motivos inicialmente económicos dão lugar, pelo menos parcialmente, a motivações relacionadas com a satisfação dos clientes e com o desejo de deixar um legado às gerações mais novas. Outros estudos (ex. Glancey *et al.*, 1998; Marchant e Mottiar, 2011) reportaram situações em que aconteceu um pouco o contrário, ou seja, motivações diversas dão lugar a motivações de natureza económica.

Uma análise mais atenta a cada caso e, ao seu conjunto, permite concluir que o empreendedor tipo “estilo de vida” não é tão fácil de classificar e não corresponde exatamente a uma categorização assente no facto de se tratar de um indivíduo neorrural ou não, dedicado em tempo integral à atividade turística ou não. Considerou-se, pelo contrário, que um modelo de contínuo de empreendedor mais ou menos estilo de vida seria o mais adequado, sendo de reconhecer a especificidade de cada caso, muito embora se reconheçam também padrões e tendências que, no âmbito de outros estudos, de teor mais quantitativo, se terão que confirmar. Lembra-se que foram, inicialmente, definidos dois grupos de empreendedores neste estudo, no pressuposto de que uns apresentariam mais características de estilo de vida (grupo 1, os neorurais) do que outros (grupo 2, os empreendedores locais). No entanto, e como se disse, considera-se que uma análise em contínuo permite uma leitura mais próxima da realidade que este estudo permitiu observar, ou seja, que existem casos de empreendedores híbridos, com algumas características de estilo de vida, sem contudo apresentarem um perfil inequívoco de “empreendedor estilo de vida”.

Importa lembrar que a questão de partida indagava se seria possível encontrar, entre os proprietários de pequenos negócios de turismo em espaço rural, empreendedores “estilo de vida” e se estes se diferenciavam dos restantes, sobretudo no que concerne a sua atuação e os resultados obtidos. Foi possível, de facto, identificar estes empreendedores e confirmar que existem diferenças na forma como gerem os seus empreendimentos e também no sucesso que alcançam. Contudo, salienta-se que a confirmação do pressuposto relativo à questão de partida, e como tem vindo a ser discutido, não deve ser entendida de forma absoluta, uma vez que a existência de algumas exceções aos padrões identificados, mesmo que subtis, exige cautela na análise e nas conclusões que se retiram da mesma. Algumas motivações de estilo de vida são comuns a vários empreendedores, alguns deles mais afastados do perfil “estilo de vida”. De igual forma, algumas práticas de gestão, assim como os resultados alcançados, não aparentam diferenciarem-se apenas com base no tipo de motivações e nas práticas de gestão adotadas. Por exemplo, os empreendedores com negócios de agroturismo apresentam resultados bastante mais positivos, o que pode significar que o turismo em espaço rural beneficia de sinergias com outras atividades associadas, particularmente aquelas que podem contribuir para manter a especificidade, vocação e paisagem dos territórios rurais, características que constituem também algumas das principais atrações do turismo rural. Também os empreendedores que, pertencendo a qualquer dos grupos estudados, se dedicam em exclusivo à gestão do negócio e não contam com outras fontes de rendimento, apresentam melhores resultados. Inclusivamente, a sua perceção de sucesso é mais otimista. Estes aspetos, assim como outros, sugerem que uma abordagem mais holística é mais adequada para o estudo deste fenómeno de grande complexidade, como aliás tem vindo a ser sugerido por vários autores (Claire, 2012; Komppula, 2004; Lewis, 2005, Marchant e Mottiar, 2011).

A abordagem global adotada nesta tese e, proposta no modelo da investigação empírica, resultou de uma escassa investigação na área (Li, 2008; Thomas *et al.*, 2011) e da revisão da literatura em vários domínios do conhecimento científico, nomeadamente o turismo, o empreendedorismo e os estudos rurais. Esta perspetiva abrangente e sistemática ao estudo das motivações, práticas de gestão e sucesso, bem como às dinâmicas existentes entre estes construtos, possibilitou dar um contributo à teoria, na medida em que não foram identificados estudos que o tivessem já feito dessa forma, ainda que vários autores o tenham já sugerido.

Alguns dos empreendedores com perfil de “estilo de vida” evidenciam uma rejeição consciente de uma “filosofia pura” de mercado em favor de uma outra, dita de “hospitalidade”, fundamentada em valores como a confiança, a intimidade e a autenticidade (Ateljevic e Doorne, 2000; Cederholm e Hultman, 2010; Sidali *et al.*, 2013), que se constituem como elementos diferenciadores da oferta comercial dos negócios de “estilo de vida”. Neste estudo esta abordagem à atividade de turismo foi observável até mesmo em alguns dos empreendedores que se podem considerar como híbridos, ou seja, com um perfil que apresenta já algumas características de estilo de vida. Esta lógica de negócio não está, no entanto, em contradição com objetivos de natureza económica, bem como com as práticas de gestão que contribuem para os atingir. Outros autores reportaram que as motivações de “estilo de vida”, assim como a atuação destes empreendedores, não estão em contradição com o desejo de desenvolver um negócio próspero e rentável (Hall e Rusher, 2004; Reijonen e Komppula, 2007; Shaw e Williams, 2004), e inclusivamente, como se verificou também neste estudo, os empreendedores “estilo de vida” parecem ter consciência de que a rentabilidade dos seus negócios é, efetivamente, uma condição indispensável à continuidade e sucesso dos mesmos, assim como à possibilidade de manter o estilo de vida pretendido (Bolluk e Mottiar, 2014).

O empreendedorismo designado de “estilo de vida” pode dar origem a uma oferta mais personalizada, exclusiva até, de serviços turísticos que permitam uma experiência mais aprofundada e genuína num determinado lugar e comunidade (Ateljevic e Doorne, 2000). As motivações, mas também as práticas de gestão dos empreendedores que criam estes negócios, nomeadamente em contexto rural, parecem evidenciar uma ação inspirada em valores como a sustentabilidade, o “bem-fazer” (ou bem-receber) ou o respeito pela natureza. Muitos destes negócios são considerados por alguns autores (ex. Ateljevic e Doorne, 2000; Bosworth e Farrell, 2011) tendencialmente mais criativos e inovadores, e neste estudo foi também possível observar alguma preocupação, sobretudo nos empreendedores mais próximos do perfil “estilo de vida”, em construir um projeto inovador que pudesse, inclusivamente, ser considerado uma referência na região e até no setor, o que se veio a verificar em pelo menos dois casos. Um outro aspeto que merece destaque diz respeito às relações colaborativas e simbióticas que os empreendedores “estilo de vida” neste estudo mantêm com a comunidade e com parceiros locais (aparentemente com uma mesma filosofia de atuação). Estas relações e, nalguns casos em que as empresas são mais recentes, as diligências para as estabelecerem ou a abertura às mesmas, parecem estar relacionadas com uma oferta mais inovadora e diferenciada, tal como identificado por outros (Ateljevic e Doorne, 2000). Por vezes, e no caso dos empreendedores neorrurais, as redes que potenciam os negócios não são estabelecidas apenas com os parceiros locais, mas são-no fora da comunidade onde os negócios estão estabelecidos. Os contactos que mantêm nas regiões

(frequentemente urbanas) de onde provêm, são muito importantes para a atividade turística atual, até porque muitas destas regiões concentram os turistas que constituem os seus mercados-alvo (Bosworth e Farrell, 2011; Paniagua, 2002). Neste estudo, foi possível observar esta situação com os empreendedores “estilo de vida” neorrurais e até mesmo com alguns empreendedores locais, mais próximos deste perfil (e com vivências urbanas mais ou menos longas em função da atividade profissional passada), os quais referiram beneficiar de contactos que mantêm com parceiros fora das localidades onde estão sedeados os negócios, situação também verificada noutros contextos geográficos (Dinis, 2011; McGehee *et al.*, 2015).

As práticas de cooperação, assim como uma atitude positiva face às mesmas, beneficiam não só os próprios negócios dos empreendedores que as têm, mas também os negócios dos parceiros, muitos deles locais (Bosworth e Farrell, 2011). Desta forma, esta prática potencia impactos positivos nas comunidades rurais, nomeadamente ao nível da dinamização da economia local, e no caso do turismo em particular, de toda a cadeia de produção e fornecimento do serviço, contribuindo desta forma, para uma oferta global mais equilibrada e coesa, proporcionando ao turista uma experiência mais rica e de maior qualidade (Kastenholz, 2010; Kastenholz *et al.*, 2013). Este é, por isso, um aspeto de grande relevância que este estudo permitiu confirmar, neste contexto rural específico. Também neste caso, os empreendedores mais proativos ao nível da cooperação apresentam não só melhores resultados, como aparentam também estar melhor integrados e com uma perceção mais positiva da relação que mantêm com a comunidade e com os parceiros com quem cooperam.

Em consonância com o que sugerem outros autores (ex. Ateljevic, 2007; Parker *et al.*, 2014), a atuação dos empreendedores na gestão dos seus negócios é caracterizada por grande informalidade e, na maioria dos casos, por uma orientação de curto prazo. Ainda que um planeamento estratégico formal não faça parte das preocupações da generalidade dos empreendedores (cf. Greenbank, 2001), os objetivos estão traçados, e percebe-se, na maioria dos casos, uma atenção às oportunidades para fazer mais e melhor, bem como várias ideias e planos para o futuro. Tal como verificado em outros estudos (Cioccio e Michael, 2007; Haber e Recheil, 2007; Pato, 2012) também neste estudo alguns dos empreendedores não reconhecem a eficácia do planeamento de longo prazo. Têm a perceção de que a incerteza da envolvente, nomeadamente ao nível concorrencial, da flutuação da procura ou do comportamento do turista, inviabiliza todo e qualquer planeamento. No entanto, nalguns casos, os empreendedores tornam-se mais “estratégicos”, adotando uma abordagem mais formal, precisamente pelas mesmas razões, como reportado por Ateljevic (2007).

A gestão, efetuada pelo próprio dono, na maioria das vezes com colaboração de familiares, privilegia a relação pessoal e uma comunicação *bottom-up*, numa atitude de colaboração e de contacto muito próximo com os colaboradores, tal como tem vindo a ser identificado em outros contextos (Ateljevic, 2007; Ateljevic e Doorne, 2000). É interessante notar que, também neste estudo, foi possível observar uma relação de trabalho que se baseia num compromisso mútuo (Ateljevic, 2007), na qual o empregador aceita a ausência de competências e experiência especializadas em troca da lealdade e disponibilidade do empregado. Se é verdade que um certo nível de proficiência é requerido, são sobretudo as características pessoais (ex.

honestidade ou capacidade de relacionamento com os hóspedes) que são mais valorizadas pelos empreendedores.

Ao contrário do que sugere a literatura (Ateljevic, 2007; Dolli e Pinfeld, 1997, Mesquita, 2009), o marketing não é desvalorizado, mas está, de qualquer forma, associado com a “venda” e com esforço que se faz (ou não) para atrair os turistas aos empreendimentos. Contudo, a gestão de clientes, em alguns dos casos, resume-se à gestão das reservas, e em garantir que o serviço básico é assegurado. São de registrar, no entanto, exceções. Há estratégias de posicionamento, de *targeting*, de desenvolvimento de produto e de divulgação muito bem delineadas, particularmente no grupo dos empreendedores com características de “estilo de vida”. As estratégias de comunicação baseiam-se no marketing *online*, registrando-se, pontualmente e nos casos com outras atividades associadas (ex. a agricultura), outro tipo de iniciativas, de que são exemplo, os eventos e as feiras, procurando-se realizar o *cross selling* entre os produtos promovidos. Alguns autores (ex. Park *et al.*, 2014) sugerem que as estratégias de desenvolvimento de produto e os esforços de promoção têm um efeito positivo nos resultados financeiros dos negócios, e nesta investigação os casos de empreendedores com perfil proativo em relação a estas duas áreas são também os que apresentam melhores resultados, percebidos pelo empreendedor e reportados em alguns indicadores objetivos (ex. taxa de ocupação, vendas ou nível de internacionalização da atividade). São ainda os empreendedores mais proativos face às oportunidades que identificam, nomeadamente na atitude que demonstram face às mesmas, ou dito de outro modo, na disposição que demonstram em correr riscos para as aproveitar, que mais sucesso alcançam. Outros autores (ex. Bosworth e Farrell, 2011; Komppula, 2004) argumentam que esta predisposição para inovar é um requisito do bom desempenho do negócio, e que a introdução de novos produtos, a melhoria de outros ou a diversificação (por exemplo, no caso do agroturismo) é disso um bom exemplo.

As práticas que se podem considerar como sustentáveis, tal como já foi discutido na análise dos dados, não apresentam uma clara prevalência em nenhum dos grupos de empreendedores analisados. Na verdade, e tal como outros dão conta (Buckey, 2009; Yasarata *et al.*, 2010) as preocupação aparecem sobretudo ao nível dos discursos, ainda que neste estudo, alguns aspetos mereçam ser salientados. Os empreendedores com perfil de “estilo de vida” mostram uma atuação mais consentânea com a sustentabilidade, e essa atuação pode ser observada a vários níveis, nomeadamente ao nível dos valores que estão na base da criação do negócio e do modelo adotado para o mesmo. Os casos de agroturismo ilustram a opção por uma agricultura biológica como atividade base, com diversificação posterior para o turismo, numa perspetiva de complementaridade das duas atividades que contribui para a sustentabilidade do negócio como um todo e para a valorização do que é localmente produzido (na própria quinta ou na de parceiros). Esta questão das parcerias, mais dinâmicas no caso dos empreendedores “estilo de vida”, é também um bom exemplo do que pode ser uma prática sustentável, como aliás já foi discutido nesta tese. Os múltiplos interesses deste grupo de empreendedores, entre eles o estilo de vida pretendido, a consciência ecológica, a preocupação com a sustentabilidade dos territórios e das comunidades locais e o desejo de criar projetos bem-sucedidos, parecem indicar que estes casos de empreendedorismo são mais sustentáveis, porque para além de efetivamente introduzirem práticas mais sustentáveis, com impacto positivo também nas comunidades locais,

tendem a ser mais satisfatórios para os seus protagonistas e tendem, também por isso, a desenvolver-se com mais sucesso, tal como argumentado por outros autores (Ateljevic e Doorne, 2000; Bosworth e Farrell, 2011).

A forma como o sucesso é entendido pelos empreendedores e em que medida as suas perceções relativamente ao mesmo condicionam as suas motivações e práticas de gestão dos seus negócios, foi um dos objetivos para este estudo. O sucesso é um conceito subjetivo, e pode ser entendido como a consecução dos objetivos inicialmente traçados. Os objetivos e a perceção do sucesso parecem condicionar os comportamentos dos empreendedores, podendo funcionar como motivadores na criação e continuidade dos negócios (Cooper e Artz, 1995; Kuratko *et al.*, 1997), embora sejam raramente analisados em estudos empíricos, de forma sistemática, na sua associação à motivação empreendedora e respetivo comportamento ao nível de práticas de gestão. De facto, o presente estudo ilustra que múltiplas e variadas medidas de sucesso – de natureza financeira e não financeira – são consideradas pelos empreendedores. Não estão, necessariamente, em conflito mas podem complementar-se, dando origem a formas alternativas de empreendedorismo, melhor entendidas à luz desta visão holística e integradora (Bosworth e Farrell, 2011; Claire, 2012; Lewis, 2005). Os resultados deste estudo empírico ilustram o que a literatura vem sugerindo, nomeadamente que as medidas não financeiras, em particular as que se relacionam com o estilo de vida, são muito relevantes na análise que os empreendedores fazem dos resultados alcançados. Ainda assim, importa realçar que, neste estudo, as medidas financeiras são igualmente importantes para os empreendedores, mesmo que o crescimento “clássico” não seja sempre considerado. A melhoria de indicadores como a taxa de ocupação ou o tempo médio de estadia dos hóspedes, são frequentemente citados como medidas de sucesso e objetivos a alcançar. São, efetivamente, medidas de sucesso que se traduzem naturalmente em melhorias também ao nível dos impactos económicos no destino, nomeadamente por uma maior afluência de turistas. Alguns aspetos, embora não sendo de natureza financeira, relacionam-se com as dimensões que se poderão classificar como “mais profissionais” do sucesso, e são também para os empreendedores com perfis de estilo de vida muito importantes. A qualidade do serviço que prestam, a satisfação empreendedora e o reconhecimento do projeto são algumas das dimensões com maior relevância na apreciação que fazem do sucesso alcançado.

Os empreendedores que consideram que têm mais sucesso, no negócio e no domínio pessoal (aspetos que se confundem frequentemente), parecem tê-lo efetivamente, o que está de acordo com as conclusões de outros estudos (ex. Reijonen e Komppula, 2007). Os indicadores disponíveis sobre o negócio apontam para volumes de negócios e taxas de ocupação mais elevados, maior grau de internacionalização, melhor avaliação dos clientes e maior notoriedade dos empreendimentos. Os empreendedores que percebem o sucesso de uma forma mais abrangente, incluindo também a dimensão económica e do crescimento, estão visivelmente mais motivados e são mais otimistas em relação ao futuro. Este facto pode indicar que os empreendedores estilo de vida que encontram na sua atividade a realização de uma variedade de objetivos, também pessoais e familiares, poderão tornar-se motores importantes para a manutenção e desenvolvimento do turismo rural, constituindo-se como exemplos para outros e dinamizando a economia local.

Os empreendedores “estilo de vida” (frequentemente neorrurais, mas não apenas) contribuem para a criação de um capital social e humano mais interessante, porque por um lado têm conhecimentos e vivências que o potenciam, e por outro têm uma atitude mais positiva e mais aberta à cooperação, contribuindo assim para enriquecer as redes existentes nos territórios, bem como o próprio tecido económico local, tal como foi também reportado por outros estudos (Ollenburg, 2006). Este capital social, que se reforça com a presença e atividade destes indivíduos, é essencial à sustentabilidade das comunidades rurais, deprimidas e de pequena dimensão (Morrison, 2006). Na verdade, como alertam vários investigadores (ex. Cavaco, 2000; Kastenholz *et al.*, 2013; Silva, 2006a), para as regiões do “rural mais profundo” os diferentes contributos, independentemente da sua natureza, são relevantes, uma vez que contribuem para manter vivas as comunidades locais. As atividades desenvolvidas contribuem para o aumento do comércio local, ajudam a fixar populações, cativar novos moradores ou atrair turistas, como também ficou evidente neste estudo, ainda que, sob uma perspetiva meramente económica, estas atividades produzam poucos resultados e sejam consideradas como marginais. Por esta razão, uma perspetiva socioeconómica mais abrangente permite considerar os negócios “estilo de vida” e os seus contributos para as comunidades rurais como válidos e interessantes, parecendo, como sugerido por vários autores (Bosworth e Farrell, 2011; Claire, 2012; Komppula, 2004; Lewis, 2005), mais adequada no entendimento do fenómeno do empreendedorismo em turismo, e em particular nas zonas rurais.

Os resultados e as conclusões que emanam das análises e reflexões efetuadas nesta investigação permitiram, pensa-se, extrair alguns contributos para o conhecimento do fenómeno do empreendedorismo “estilo de vida” em turismo, nomeadamente em contexto rural. Como se tem vindo a expor, este estudo adotou uma abordagem global ao empreendedorismo estilo de vida, aspeto que apesar de sugerido na literatura, não se identificou em nenhum estudo com a abrangência adotada. O perfil, as motivações, as práticas de gestão e o sucesso alcançado pelos empreendedores, assim como as relações entre eles, foram consideradas dimensões importantes no entendimento do fenómeno. Esta investigação permitiu aprofundar o conhecimento sobre os empreendedores estilo de vida na realidade portuguesa, nomeadamente em negócios de turismo em espaço rural, contribuindo também para um melhor entendimento dos indivíduos que criam empresas neste contexto específico e de múltiplas condicionantes que afetam a gestão e o desempenho das mesmas.

De igual forma, algumas implicações práticas, com eventual interesse para diversos agentes e interessados nesta temática, podem ser extraídas do estudo. Desde logo a importância de se conhecer, tão detalhadamente quanto possível, quem são e como atuam os empreendedores que criam negócios de turismo em localidades rurais, quais são as suas aspirações, que dificuldades enfrentam, qual o seu entendimento dessas dificuldades e que soluções propõem para as mesmas. Alguns dos empreendedores que integraram este estudo referiram-se à falta de apoio por parte das entidades com responsabilidade na gestão dos territórios, nomeadamente ao nível da promoção dos mesmos. Estes empreendedores sentem que os seus negócios beneficiariam de uma marca territorial forte e com uma estratégia de promoção bem delineada, que falta em alguns dos casos. Na realidade, a importância da promoção do destino e as debilidades existentes a este nível foram apontados como aspetos

muito críticos para a capacidade de cada um dos negócios, individualmente, atrair turistas. Ainda que a generalidade dos empreendedores considere que terão de ser os próprios, porventura em associação com outros parceiros do setor e de atividades conexas, a desenvolver uma marca forte, alertam também para o que nesta missão os ultrapassa e que terá de ser, necessariamente, assumido pelas entidades competentes.

Os empreendedores neorrurais, que escolhem uma determinada localidade para se fixarem, estabelecerem o seu negócio de turismo e aí viverem, enfrentam, muitas vezes, dificuldades em estabelecer contactos com potenciais parceiros locais, com quem poderão estabelecer parcerias interessantes. Sabendo-se que este tipo de empreendedores estão normalmente mais abertos à cooperação e, sabendo-se dos benefícios que este tipo de atividades podem trazer às partes envolvidas e, por conseguinte à própria comunidade, importa desde logo criar mecanismos facilitadores de integração destes empreendedores, promovendo o conhecimento e a confiança entre os diferentes agentes locais. Iniciativas como encontros informais e “pequenas feiras” de negócios locais são exemplos (até sugeridos pelos próprios empreendedores) do que pode ser equacionado neste domínio. Se, por um lado, os empreendedores imigrantes precisam de ser apoiados na sua integração, por outro lado, os proprietários locais também não podem ser negligenciados. Alguns empreendedores locais que integraram este estudo referiram-se ao facto de sentirem que “os de fora” são sempre privilegiados de alguma forma, sendo também considerados como mais competentes e com projetos mais interessantes, pelo que beneficiam de mais atenção e apoio das entidades locais. Este estudo revelou que, mesmo entre os empreendedores locais, existem casos de significativo sucesso, casos que projetam o futuro com otimismo, que encaram o negócio como um projeto de vida, indissociável do lugar. Naturalmente, se o turismo pode ser um meio para ajudar a fixar populações, o empreendedorismo pode dinamizar atividades que ajudarão a manter, sobretudo os mais jovens, nas suas localidades de origem, pela alternativa de emprego que criam, mas também pelo estilo de vida que podem permitir alcançar.

Um outro aspeto que se relaciona com esta questão da atração ou fixação de empreendedores mais jovens e suas famílias é a sucessão dos negócios familiares. As entidades com responsabilidade na gestão e desenvolvimento dos territórios devem estar atentas a esta realidade particularmente importante, e neste aspeto, todos os negócios familiares podem, potencialmente, estar ou vir a estar no futuro, numa situação de sucessão, independentemente de os empreendedores serem locais ou imigrantes. Nesta investigação foi referido, por mais de um empreendedor, a expectativa, a preparação e, num dos casos, a já efetiva sucessão do negócio para os filhos. Importa salientar que muitos destes potenciais futuros empreendedores possuem formação académica e competências que poderão contribuir para uma maior dinamização dos negócios de família e, portanto, a perspetiva de desenvolvimento que a atividade apresenta nestes casos será sempre mais otimista. Alguns autores (ex. Getz e Petersen, 2005) são bastante céticos quanto à sucessão e também quanto à orientação de estilo de vida de muitos empreendedores de negócios familiares, por considerarem que não contribuem para a criação de empregos, a competitividade do setor ou o desenvolvimento das comunidades. Estes autores argumentam que apenas os empreendedores orientados para o crescimento e para o lucro poderão dar esse contributo. Este estudo veio revelar que o perfil “estilo de vida” não exclui

a orientação para o desenvolvimento do negócio e que estes empreendedores estão efetivamente comprometidos com o sucesso financeiro do mesmo. É, inclusivamente este grupo, que melhores resultados apresenta a este nível e que maior disponibilidade demonstra em continuar a investir no negócio, apresentando planos de expansão futura. A satisfação dos turistas, globalmente mais positiva relativamente aos empreendimentos geridos por empreendedores estilo de vida, constitui um outro aspeto a ter em consideração. Na realidade, é a satisfação dos clientes que pode oferecer alguma garantia de negócio futuro, pelo que estes empreendimentos deverão ser alvo de atenção especial. Neste sentido, parece importante que os programas de apoio existentes e a sua execução, não deixem de considerar todas estas variáveis quando analisam e elegem os projetos merecedores de financiamento e outro tipo de benefícios.

Por fim, entende-se relevante salientar a importância de encontrar formas eficazes de envolver as populações locais no turismo e motivá-las a participar nas estratégias de desenvolvimento turístico para a região. Vários autores têm alertado para a importância de o fazer (ex. Kastenholz *et al.*, 2012a; Pato, 2012; Ribeiro e Marques, 2002; Valente e Figueiredo, 2003) e, também neste estudo, esta questão emergiu do discurso dos empreendedores e até de alguns turistas. É indispensável que os habitantes possam compreender a importância das atividades turísticas e também, o papel dos empreendedores para o desenvolvimento das suas comunidades e o contributo que podem dar à sua sustentabilidade futura. Alguns empreendedores referiram-se ao “sentimento de estrangeiro” e de serem considerados como “estranhos” que procuram apenas um resultado material com a sua atividade. É interessante verificar que este sentimento não é exclusivo dos neorrurais, mas é comum a alguns dos empreendedores locais, o que poderá ser explicado pelo facto de estes indivíduos terem permanecido fora da localidade durante períodos mais ou menos alargados. Ora, na verdade, seria desejável que as populações pudessem ser sempre um suporte, direto ou indireto, às atividades turísticas da região, e não fossem percecionadas como obstáculos às mesmas. No entanto, para que tal aconteça será indispensável que sejam parte integrante do desenvolvimento para o qual se espera venham a contribuir.

8.2 Limitações do estudo e sugestões para investigação futura

Esta tese teve por ambição contribuir para um melhor entendimento da ação empreendedora dos proprietários dos pequenos negócios de turismo, em concreto de alojamento em espaço rural, no entanto, as limitações de uma investigação desta natureza são muitas e muito variadas. Desde logo, os constrangimentos de tempo e meios (financeiros e humanos) são sempre bastante significativos, limitando a abrangência e, conseqüentemente, o resultado que, idealmente, se gostaria de conseguir.

Concetualmente, este trabalho recolheu contributos de múltiplas disciplinas, algumas delas, como o empreendedorismo e o turismo, ainda que constituídas como domínios autónomos do conhecimento, carecendo ainda de uma base teórica sólida e, de alguma forma, irrefutável

(Murphy *et al.*, 2006; Thomas *et al.*, 2011; Tribe, 2006). Desta forma, esta tese baseia-se num quadro teórico interdisciplinar e complexo, servido por diferentes domínios do conhecimento, que implicam forçosamente diferentes visões sobre um mesmo fenómeno. Este condicionalismo remeteu para a necessidade de serem tomadas decisões subjetivas relativamente à fundamentação do modelo e de toda a lógica desta investigação.

Considerando as opções metodológicas desta tese, e em particular a estratégia escolhida – o estudo de caso – algumas limitações devem ser reconhecidas. Ainda que constituindo uma opção consciente, um estudo qualitativo e de profundidade, como o que se desenvolveu, não permite ter a ambição de representar uma determinada população. Assim, os resultados deste estudo não representam a realidade empreendedora do alojamento turístico em espaço rural, no Alto Alentejo. O estudo de caso, enquanto estratégia metodológica eminentemente qualitativa, é subjetivo e, na maioria das vezes, como adverte Stake (2007), conduz a mais dúvidas do que soluções para as dúvidas das quais se partiu.

Uma limitação que decorre das duas anteriores, os recursos e a opção metodológica, respeita ao número de casos considerados nesta investigação. Foram realizados oito casos de estudo, e ainda que vários autores (ex. Eisenhardt, 1991; Miles e Huberman, 1994) considerem que este é um número aceitável, entende-se que seria interessante que mais casos tivessem sido incluídos. Relativamente à seleção dos casos, importa referir ainda uma limitação que decorre dos critérios de escolha tomados como válidos, que foram a origem dos empreendedores (neorrurais ou locais) e a natureza da atividade (principal ou complementar). Estes critérios permitiram, em princípio, identificar grupos com maior tendência para incluir os empreendedores estilo de vida – ex. neorrurais para os quais o turismo é a atividade principal – e grupos com menor tendência para incluírem estes empreendedores. Esta diferenciação dos dois grupos estudados pode ser questionada, dado a identificação de situações híbridas (neorrurais com atividade complementar e locais com atividade principal) e a inexistência de uma clara ligação, em alguns casos, entre os dois critérios e o empreendedorismo “estilo de vida”. Esta realidade levanta dúvidas sobre se estes critérios seriam de facto os mais adequados para a classificação dos empreendedores, tendo aliás sido apresentada a sugestão de um modelo em contínuo para o empreendedor “estilo de vida”.

A recolha dos dados decorreu entre 13 de março e 3 de maio de 2015, uma época em que a afluência de turistas é ainda muito condicionada pelas condições climáticas e pelo facto de não constituir época de férias por excelência. Acresce que, alguns dos casos foram realizados durante a semana, o que condicionou ainda mais o número de entrevistas realizadas a turistas. Verificou-se inclusivamente, num dos casos, a impossibilidade de realizar qualquer entrevista a este público, por não se encontrar nenhum turista hospedado no empreendimento. Limitações de tempo não permitiram voltar numa outra altura para tentar realizar as referidas entrevistas.

Relacionado ainda com a época em que decorreu o estudo está a disponibilidade dos empreendedores, que sendo um facto positivo para a investigação, não impede contudo, um eventual condicionamento dos seus comportamentos, sobretudo aqueles que dizem respeito ao relacionamento com os clientes. Um menor número de hóspedes permite uma maior

disponibilidade, atenção e nível de serviço que, porventura, não seria possível de observar nos meses de verão. Os próprios empreendedores reconhecem que nessa época é bastante mais difícil dar a atenção aos hóspedes de acordo com as expectativas que estes possuem face a este tipo de oferta.

Um outro aspeto que pode constituir uma limitação a este estudo diz respeito à influência que a presença da investigadora pode exercer no comportamento dos empreendedores. Entendeu-se que seria mais interessante e mais eficaz observar no local, e no papel de hóspede, os comportamentos dos empreendedores, nas dimensões passíveis de serem observadas. Mas esta decisão de permanecer, algum tempo (duas noites) no empreendimento, também pode ter influenciado esses comportamentos, uma vez que os empreendedores conheciam os objetivos do estudo.

A entrevista (longa) realizada ao empreendedor constituiu a principal fonte de informação. Uma parte desta entrevista reportava-se a factos passados (motivações e comportamentos no momento de criação da empresa), nalguns casos, bastante longínquos (mais de duas décadas), o que implicou um exercício de memória considerável e não isento de riscos.

As entrevistas aos turistas foram todas realizadas no próprio empreendimento, o que pode ter influenciado algumas das questões que diziam respeito ao grau de satisfação relativamente à experiência de alojamento. Respostas condicionadas pelo que socialmente é expectável, e por um certo constrangimento em identificar aspetos menos positivos relativamente à unidade onde ainda se está hospedado, devem ser tidas em consideração.

A delimitação geográfica e setorial deste estudo teve por intenção harmonizar, tanto quanto possível, um conjunto de condicionantes externas da atuação dos empreendedores. Esta decisão, parte do pressuposto que todos os empreendedores são influenciados pelos fatores contextuais de forma idêntica, o que dificilmente tenderá a acontecer. Na realidade, as variáveis externas ao indivíduo e ao negócio, não consideradas no modelo desta investigação, são de importância reconhecida (Ateljevic, 2007; Morrison, 2006; Morrison e Teixeira, 2004b; Wang *et al.*, 2015) para o entendimento do empreendedorismo em turismo.

Relativamente à investigação futura, pensa-se que os resultados deste estudo podem contribuir para o desenvolvimento de novas pesquisas que permitam explorar a riqueza dos comportamentos humanos e, desta forma, clarificar fenómenos multifacetados e complexos, como é o caso do empreendedorismo. Os homens e mulheres que criam e gerem pequenos negócios de turismo em contexto rural têm de enfrentar, não apenas os constrangimentos relativos à dimensão das suas empresas e ao próprio processo empreendedor, mas também, aqueles que derivam do contexto geográfico em que se situam. Assim, uma linha de investigação futura que se afigura de grande pertinência, relaciona-se com o estudo dos fatores de contexto geográfico, as suas especificidades e a forma como influenciam a ação empreendedora destes indivíduos. De igual forma, a visão da população residente, não explorada nesta tese, é de grande importância para aprofundar o conhecimento que se pretende ter da atuação dos empreendedores nas regiões onde se localizam os seus negócios. Os turistas representam

também um dos *stakeholders* cujas opiniões sobre a atuação dos empreendedores e, sobretudo, os resultados dessa atuação, são de grande relevância. Importava, julga-se, realizar estudos mais representativos das suas expectativas e percepções, numa tentativa de identificar segmentos com maior interesse em empreendimentos geridos por empreendedores “estilo de vida”.

Igualmente interessante, será o desenvolvimento de um estudo longitudinal que pudesse acompanhar os empreendedores ao longo do tempo e perceber como evoluem as suas motivações e objetivos, bem como a forma como gerem as suas empresas. Na realidade, alguns dos casos que integraram esta investigação não apresentam um histórico de atividade longo o suficiente que permita esclarecer bem esta questão. Tendo em consideração que a questão do género também tem vindo a ser discutida ao nível do empreendedorismo, e que associações entre o género e o sucesso de pequenos negócios têm vindo a ser sugeridas (ex. Loscocco *et al.* 1991), explorar esta questão partindo da informação deste estudo (que incluiu empreendedores de ambos os sexos) pode constituir uma interessante área de investigação futura.

A dinâmica das famílias dos empreendedores, assim como a visão dos diferentes membros sobre o negócio seria por certo uma área de interesse para o estudo do empreendedorismo “estilo de vida”. Tendo em conta que a maioria destes pequenos negócios são projetos familiares, estreitamente relacionados com os projetos de vida, a participação ativa ou não dos elementos da família constitui uma realidade importante. Um estudo abrangente, com recurso a vários métodos e técnicas, contribuiria para perceber o contexto complexo que condiciona o empreendedorismo estilo de vida.

Do estudo de caso realizado nesta tese emanam dois temas que podem constituir interessantes vias de pesquisa futura. Por um lado, a questão do futuro dos filhos e da preparação da sucessão. Por outro lado, o tipo de empreendimentos que presta serviço de alojamento turístico, já que parecem existir diferenças entre os três tipos de unidades estudadas, as CC, o AT e o TH. No primeiro caso, foi revelada uma preocupação com o futuro dos filhos e com a continuidade do negócio. Um segmento (se não representativo, pelo menos significativo) de empreendedores no turismo em espaço rural corresponde a casais maduros, em situação de pré-reforma e reforma, pelo que esta questão assume grande relevância. Nalguns dos casos, o futuro dos filhos aparece como uma das motivações para a criação do negócio, e mesmo quando não é uma motivação inicial, essa possibilidade afigura-se como motivação adicional para continuar a investir e desenvolver o negócio. Julga-se, por isso, que seria de todo o interesse estudar esta questão, uma vez que as gerações mais jovens terão outras condições de contribuir para a revitalização das áreas rurais. O segundo aspeto referido relaciona-se com a tipologia dos empreendimentos de turismo em espaço rural. Os resultados desta investigação parecem indicar, ainda que os três tipos de unidades de alojamento estudados apresentem serviços e indicadores de dimensão idênticos, que as motivações e práticas de gestão dos empreendedores são distintas, bem como os níveis de desempenho e sucesso dos seus negócios, pelo que um estudo mais alargado e representativo, nomeadamente de natureza quantitativa, permitiria explorar diferenças entre os tipos de empreendimentos, e outras que se considerassem relevantes para um melhor entendimento do empreendedorismo em turismo nas zonas rurais.

A diferença aparente de resultados entre as tipologias de alojamento remete para uma outra questão que pode assumir relevância para investigação futura. Que determinantes do sucesso sobressaem nas pequenas empresas de turismo em espaço rural? Assumir o negócio de turismo como uma atividade principal, dedicando-se a esta a tempo inteiro poderá ser um dos determinantes. Um outro aspeto que parece estar na origem de melhores desempenhos é a associação das atividades agrícolas, ainda que não tenha sido possível esclarecer esta situação, com este estudo. Poderá efetivamente a atitude dos empreendedores com perfil de “estilo de vida”, influenciar positivamente a motivação, práticas de gestão e os resultados obtidos por estes empreendedores? Esta investigação parece apontar nesse sentido, mas mais investigação é claramente necessária. A relevância dos múltiplos determinantes do sucesso sugeridos por esta investigação pode constituir uma linha de pesquisa futura de grande relevância.

O sucesso foi, como se sabe, uma das dimensões estudadas, mas neste estudo avaliado apenas com base na perceção dos empreendedores sobre o mesmo e em informação fornecida por estes. Sendo o sucesso um conceito subjetivo poderia ter interesse uma avaliação mais alargada, estudando-se também a visão dos parceiros e da própria comunidade sobre o sucesso dos empreendimentos. Igualmente pertinente, como aliás foi já identificado por outros investigadores (ex. Hollick e Braun, 2005; Silva, 2012), seria investigar o insucesso, identificando casos de empreendedores que desistiram da sua atividade ou que não chegaram sequer a avançar com as ideias de negócio. Compreender as potenciais causas de tais situações, seria por certo, de grande utilidade e interesse.

Finalmente, julga-se que poderia ser bastante interessante alargar este estudo a outros casos, em outras atividades que não o alojamento em espaço rural (animação turística por exemplo) ou a outras regiões rurais do país. Estas abordagens ajudariam a revelar aspetos comuns e distintos nas motivações, práticas de gestão e no próprio desempenho e sucesso dos negócios, consolidando algumas das conclusões deste estudo e refutando outras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abrams, J. (2005). *The company we keep: Reinventing small business for people, community, and place*. White River Junction: Chelsea Green.
- Aguilo, E., Alegre, J. & Sard, M. (2005). The persistence of the sun and the sand tourism model. *Tourism Management*, 26(2), 219-231.
- Ahmad, G. (2005). Small firm owner-managers networks in tourism and hospitality. *International Journal of Business and Society*, 4(2), 37-55.
- Aicep (2014). *Revista Portugalglobal* (Janeiro, 2014). Lisboa: Aicep Portugal global.
- Akbaba, A. (2012). Understanding small tourism businesses: A perspective from Turkey. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 19, 1-17.
- Akgun, A.E., Lynn, G.S. & Byrne, J.C. (2004). Taking the guesswork out of new product development: how successful high-tech companies get that way. *The Journal of Business Strategy*, 25(4), 41-47.
- Aldrich, H.E. (1992). Methods in our madness? Trends in entrepreneurship research. In D.L. Sexton & J.D. Kasarda, (Eds.). *The state of the art of entrepreneurship*, (pp.191-213). Boston: PWS-Kent.
- Aldrich, H.E. & Baker, T. (1997). Blinded by the cities? Has there been progress in entrepreneurship research? In D.L. Sexton & R.W. Smilor (Eds.) *Entrepreneurship 2000*. Chicago: Upstart Publishing.
- Aliste, J.M.B. (2014). La sociedad rural: un viaje de ida y vuelta. In A. Cristóvão, X. Pereiro & M. De Sousa (Eds.), *Turismo em tempos de novas ruralidades* (pp. 217-237). Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Altinay, L., Madanoglu, M., Daniele, R. & Lashley, C. (2012). The influence of family tradition and psychological traits on entrepreneurial intention. *International Journal of Hospitality Management*, 31, 489-499.
- Amendah, E. & Park, J. (2008). Consumer involvement and psychological antecedents on eco-friendly destinations: Willingness to pay more. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 17(3-4), 262-283.
- Amit, R. & Muller, E. (1995). Push and pull entrepreneurship (two types based on motivation). *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 12(4), 64-80.

Anderson, K. (2002). *Defining entrepreneurship*. MO: CELCEE, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership.

Anderson, R. (1998). *Mid-course correction*. White River Junction: Chelsea Green Publishing.

Ateljevic, I. & Doorne, S. (2000). Staying within the fence: Lifestyle entrepreneurship in tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(5), 378-392.

Ateljevic, J. (2007). Small tourism firms and management practices in New Zealand: The centre stage macro region. *Tourism Management*, 28, 307-316.

Audretsch, A.D.B. (2002). Entrepreneurship: A survey of the literature. *Institute for Development Strategies*. London: Indiana University & Centre for Economic Policy Research (CEPR).

Avcikurt, C. (2003). Auditing managerial training needs of Turkish small and medium-sized hotel enterprise. *Management Auditing Journal*, 18(5), 399-404.

Badulescu, A. & Badulescu, D. (2014). Is there evidence of a European lifestyle entrepreneur in tourism? Romania: Department of Economics, Faculty of Economic Sciences, University of Oradea.

Baker, T., Miner, A.S. & Eesley, D.T. (2003). Improving firms: Bricolage, account giving and improvisational competencies in the founding process. *Research Policy*, 32(2), 255.

Bantel, K.A. & Jackson, S.E. (1989). Top management and innovations in banking: does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, 107-124.

Barbieri, C. (2013). Assessing the sustainability of agritourism in the US: a comparison between agritourism and other farm entrepreneurial ventures. *Journal of Sustainable Tourism*, 21(2), 252-270.

Barney, J. (1991). Firm resource and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Baron, R.A. & Markman, G.D. (2003). Beyond social Capital: The role of entrepreneurs' social competence in their financial success. *Journal of Business Venturing*, 18, 41-60.

Barringer, B.R. & Jones, F.F. (2004). Achieving rapid growth – revisiting the managerial capacity problem. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(1), 73-87.

Barry, B. (1975). The development of organization structure in the family firm. *Journal of General Management*, 3(1), 42-60.

Bateman, M. (1997). *Business cultures in Central and Eastern Europe*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

- Baum, J.R., Frese, M. & Baron, R.A. (2007). *The Psychology of Entrepreneurship*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Baumol, W.J. (2002). *The free market innovation machine: Analyzing the growth miracle of capitalism*. Princeton: Princeton University Press.
- Baxter, P. & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.
- Beaver, G. (2002). *Small business, entrepreneurship and enterprise development*. London: Financial Times/Prentice Hall.
- Becken, S. (2007). Tourists' perception of international air travel's impact on the global climate and potential climate change policies. *Journal of Sustainable Tourism*, 15(4), 351-368.
- Bender, G.M. & Hill, T.L. (2006). *The Entrepreneurial Process: The interplay of social competence, opportunity recognition and success as an entrepreneur*. Philadelphia: Temple University, Fox School of Business.
- Bentham, J. (1952) [original 1800]. *Jeremy Bentham's Economic Writings*. W. Stark (Ed.), 3 vols. London: George Allen & Unwin.
- Bergmann-Lichtenstein, B.M. & Brush, C.G. (2001). How do "resources bundles" develop and change in new ventures? A dynamic model and longitudinal exploration. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 37-58.
- Birley, S. & Muzyka, D. (2000). *Mastering Entrepreneurship*. London: Prentice Hall.
- Bolton, B. & Thompson, J. (2003). *The Entrepreneurs in Focus: Achieve Your Potential*. London: Thomson Learning.
- Boluk, K.A. & Mottiar, Z. (2014). Motivations of social entrepreneurs: Blurring the social contribution and profits dichotomy. *Social Enterprise Journal*, 10(1), 53-68.
- Bonnett, C. & Furnham, A. (1991). Who wants to be an entrepreneur? A study of adolescents interested in a young enterprise scheme. *Journal of Economic Psychology*, 12, 465-478.
- Bosworth, D. & Jacobs, C. (1989). *Barriers to growth in small business: Management attitudes, behaviour and abilities*. Discussion Paper nº 6, Institute of Employment Research, University of Warwick, Coventry.
- Bosworth, G. (2006). *Counterurbanisation and job creation: Entrepreneurial in-migration and rural economic development*. Centre for Rural Economy Discussion Paper Series 4. Centre for Rural Economy, University of Newcastle upon Tyne.

- Bosworth, G. & Farrell, H. (2011). Tourism entrepreneurs in Northumberland. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1474-1494.
- Bramwell, B. & Lane, B. (1993). Sustainable tourism: an evolving global approach. *Journal of Sustainable Tourism*, 1(1), 1-5.
- Braun, P. (2004). Regional innovation and tourism networks: The nexus between ICT diffusion and change in Australia. *A Information Technology & Tourism*, 6(4), 35-47.
- Breda, Z. & Pato, L. (2014). O papel das redes no desenvolvimento de destinos rurais. In E. Kastenholz, C. Eusébio, E. Figueiredo, M.J. Carneiro & J. Lima, (Coord.) *Reinventar o Turismo Rural em Portugal: Cocriação de experiências turísticas sustentáveis*, (pp.59-69). Aveiro: UA Editora.
- Breda, Z., Costa, R. & Costa, C. (2008). Helping small businesses getting bigger: The role played by networks and partnerships in the internationalization of small tourism enterprises. In G. Richards & J. Wilson, (Eds.). *From cultural tourism to creative tourism: Changing structures of collaboration*, (Vol.2, pp.53-64) Arnhem: Atlas.
- Breen, J.P. (2000). *Enterprise, Entrepreneurship and Small Business: Where are the Boundaries?* Victoria, Australia: *Victoria University of Technology*.
- Bridge, S., O'Neil, K. & Cromie, S. (2003). *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brito, C. & Costa Silva, S. (2009). When trust becomes the fourth "C" of cooperation. *The Marketing Review*, 9(4), 289-299.
- Brooker, E. & Joppe, M. (2014). Entrepreneurial approaches to rural tourism in the Netherlands: Distinct differences. *Tourism Planning & Development*, 11(3), 343-353.
- Buckley, R.C. (2012). Sustainable tourism: research and reality. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 528-546.
- Buckley, R.C. (2009). Evaluating the net effects of ecotourism on the environment: A framework, first assessment and future research. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(6), 643-672.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
- Buick, I. (2003). Information technology in small Scottish hotels: Is it working? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 243-247.
- Bull, B. (1998). *Encouraging tourism development through the EU Structural Funds: An implementation os EU programmes on Bornholm and the tourism sectors use of them*. Bornholm: Research Center of Bornholm.

- Butler, R., & Hall, C. M. (1998). Conclusion: The sustainability of tourism and recreation in rural areas. In R. Butler, C. M. Hall & J. M. Jenkins (Eds.), *Tourism and recreation in rural areas* (pp. 249-258). Toronto: Wiley
- 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), 34-46.
- Bygrave, W.D. (1989). The Entrepreneurship paradigma (1): a philosophical look at its research methodologies. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14, 7-26.
- Cai, L.A. (2002). Cooperative branding for rural destinations. *Annals of Tourism Research*, 29(3), 720-742.
- Campbell, D. (1975). Degrees of freedom and the case study. *Comparative Political Studies*, 8, 178-193.
- Cantillon, R. (1755). *Essai sur la Nature du Commerce en Generale*. Institut national d'études démographiques, Paris.
- Carland, J.W., Hoy, F. & Carland, J.A.C. (1988). "Who is an entrepreneur?" Is a question worth asking. *American Journal of Small Business*, 12(4), 33-39.
- Carland, J.W., Hoy, F., Boulton, W.R. & Carland, J.A.C. (1984). Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: a conceptualization. *Academy of Management Review*, 9(2), 354-359.
- Carlsen, J., Morrison, A. & Weber, P. (2008). Lifestyle oriented small tourism firms. *Tourism Recreation Research*, 33(3), 255-263.
- Carmichael, B.A. & McClinchey, K.A. (2009). Exploring the importance of setting to the rural tourism experience for rural commercial home entrepreneurs and their guests. In P.A. Lynch, A.J. McIntosh & H. Tucker, (Org.) *Commercial Homes In Tourism, an international perspective*, (pp.73-86). NY: Routledge.
- Carsrud, A. & Brännback, M. (2011). Entrepreneurial motivations: What do we still need to know? *Journal of Small Business Management*, 49(1), 9-26.
- Carter, R. & Van Auken, H. (2005). Bootstrap financing and owners' perceptions of their business constraints and opportunities. *Entrepreneurship and Regional Development*, 17(2), 129-144.
- Carvalho, M., Lima, J. & Kastenholz, E. (2014). Criatividade cultural- que oportunidade para destino rurais? *PASOS – Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 12(3), 635-648.
- Casson, M. (2005). Entrepreneurship and the theory of the firm. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 58, 327-348.

- Casson, M. (1982). *The Entrepreneur: An Economic Theory*. Totawa: Barnes & Noble Books.
- Cavaco, C. (1995). Rural tourism: The creation of new tourist spaces. In A. Montari & A.M. Williams (Eds.), *European tourism: Regions, spaces and reestruturing* (pp.127-149). Chichester:John Wiley and Sons.
- Cavaco, C. (2000). Turismo, comércio e desenvolvimento rural. In J.A. Almeida & M. Riedl (Org.) *Turismo Rural Ecologia, lazer e desenvolvimento*, (pp.69-94). Bauru: EDUSC.
- Cavaco, C. (2003). Permanências e mudanças nas práticas e nos espaços turísticos. In O. Simões & A. Cristóvão (Org.) *TERN Turismo em Espaços Rurais e Naturais*, (pp.25-38). Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra.
- Cavaco, C. (2006). Regionalização do turismo em áreas rurais a partir da oferta? In J.A. Almeida & M. Souza (Org.) *Turismo Rural Património, Cultura e Legislação* (1ª Ed.), (pp.63-104). Santa Maria: Facos/UFSM.
- CCDR Alentejo (2015). Mapa da região (online) www.webb.ccdr-a.gov.pt/index.php/ra-87821/mapas (acedido em 02/03/2015).
- Cederholm, E.A. & Hultman, J. (2010). The value of intimacy – Negotiating commercial relationships in lifestyle entrepreneurship. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 10(1), 16-32.
- Chaganti, R., Cook, R.G. & Smeltz, W.J. (2002). Effects of styles, strategies, and systems on the growth of small businesses. *Journal of Development Entrepreneurship*, 7(2), 175-193.
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small and medium-sized firms. *International Small Business Journal*, 15, 73-85.
- Choi, H-S. C. & Sirakaya, E. (2005). Measuring residents' attitude toward sustainable tourism: Development of sustainable tourism attitude scale. *Journal of Travel Research*, 43(4), 380-394.
- CIMAA (2014). *Plano Operacional de Turismo do Alto Alentejo, Relatório Final – I “Proposta Programática para o Desenvolvimento do Turismo no Alto Alentejo no período 2014-2020: Contributo do Turismo para a reflexão estratégica do Alto Alentejo (2014-2020) – Projeto Plataforma Alentejo XXI”*. Lisboa: Comunidade Intermunicipal do Alto Alentejo.
- Cioccio, L. & Michael, E.J. (2007). Hazard or disaster: Tourism management for the inevitable in Northeast Victoria. *Tourism Management*, 28, 1-11.
- Claire, L. (2012). Re-Storing the Entrepreneurial ideal: Lifestyle Entrepreneurs as Hero? *Tamara – Journal for Critical Organization Inquiry*, 10(1), 31-39.
- Clarke, J. (1999). Marketing Structures for farm tourism: beyond the individual provider of rural tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 7(1), 26-47.

Clarke, M.E. (1994). Integrating needs into our vision of sustainability. *Futures*, 26, 180-184.

Clemenson, H.A. & Lane, B. (1997). Niche markets, niche marketing and rural employment. In R. D. Bollman & J. M. Bryden (Eds.), *Rural Employment: An International Perspective*, (pp. 410-426). Wallingford: CAB International.

Cloesen, U. (2007). Entrepreneurship within rural tourism: A private walkway on Banks Peninsula, New Zealand. Professional Paper, 55(14), *School of Tourism, Travel and Recreation, Polytechnic Institute of Technology*, Christchurch, New Zealand.

Cohen, E. (1988). Authenticity and Commoditization in Tourism. *Annals of Tourism Research*, 15(3), 371-386.

Coleman, S. (2007). The role of human and financial capital in the profitability and growth of women-owned small firms. *Journal of Small Business Management*, 45(3), 303-319.

Comissão Europeia (2003). Recomendação de 06/05/2003 Relativa à Definição de Micro, Pequenas e Médias Empresas, CEC, Bruxelas.

Comissão Europeia (2008). Entrepreneurship Survey of the EU25, Secondary analysis, Portugal. Flash Eurobarometer 192, The Gallup Organization, Hungary.

Cooper, A.C. & Artz, K.W. (1995). Determinants of satisfaction for entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 10(6), 439-457.

Costa, C. (2003). Um paradigma emergente na área do desenvolvimento? Reflexão sobre questões de teoria e de prática para a área do planeamento? In O. Simões & A. Cristóvão (Eds.), *TER Turismo em Espaços Rurais e Naturais* (pp. 189-201). Coimbra: IPC.

Covas, A. (2009). *Neo-rurais e mercados emergentes em agroicultura – o campo revisitado*. Comunicação apresentada no Seminário Desenvolvimento rural: Tendências e oportunidades, Serpa, 2 e 3 Dezembro de 2009.

Craig, J. & Lindsay, N. (2002). Toward a theory of incorporating the family dynamic into the entrepreneurship process: a case of corporate governance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(4), 416-430.

Craig-Smith, S., Cody, N. & Middleton, S. (1993). How to be successful at home hosting and farm tourism (8-9). The University of Queensland, Gatton College.

Creswell, J. W. (2011). *Educational research: planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research (4th Ed.)*. Boston: Pearson Education.

Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design: Choosing Among Five Approaches*. London: Sage Publications.

Cristóvão, A. (2002). Mundo Rural: entre as representações (dos urbanos) e os benefícios reais (para os rurais). In M. Riedl, Almeida, J. et al (Eds.). *Turismo rural: tendências e sustentabilidade*. (pp. 81-116). Santa Cruz do Sul: EDUNISC.

Cromie, S. (2000). Assessing entrepreneurial inclination: Some approaches empirical evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(1), 7-30.

Crotts, J.C. (1994). Trends and issues in sustainable rural tourism development: an introduction. *Trends*, 31(1), 2-4.

Cusumano, M.A., (2005). Software in Ireland: A Balance of Entrepreneurship and Lifestyle Management? *Communications of the ACM*, 48(10), 25-27.

Dawson, D., Fountain, J. & Cohen, D.A. (2011). Seasonality and the lifestyle “Conundrum”: An analysis of lifestyle entrepreneurship in wine tourism regions. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 16(5), 551-572.

Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.

De Massis, A. & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5, 15-29.

Deakins, D. & Freel, M. (2006). *Entrepreneurship and Small Firms* (4th. Ed). Basingstoke: McGraw-Hill.

Decreto-Lei Nº 256/1986, em *Diário da República, I série, Nº 196*, de 27 de Agosto: 2200-22.

Decreto-Lei Nº 39/2008, em *Diário da República, I série, Nº 48*, de 7 de Março: 1440-56.

Decreto-Lei Nº 15/2014, em *Diário da República, I série, Nº 16*, de 23 de Janeiro: 480-505.

Decrop, A. (1999). Triangulation in qualitative tourism research. *Tourism Management*, 20, 157-161.

Denzin, N. (1989). *Interpretative biography*. Newbury Park: Sage.

Denzin, N., & Lincoln, Y. (2005). *The SAGE handbook of qualitative research* (3rd. Ed.). Thousand Oaks: Sage.

Dewhurst, P. & Horobin, H. (1998). Small business owners. In R. Thomas (ed.), *The Management of Small Tourism and Hospitality Firms* (pp. 19-38). London: Cassell.

Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis: A User-Friendly Guide for Social Scientists*. London: Routledge.

DGADR. (2010). Turismo no Espaço Rural, acessido a 7/6/2010, from <http://www.dgadr.pt>.

- Di Domenico, M. & Miller, G. (2012). Farming and tourism enterprise: Experiential authenticity in the diversification of independent small-scale family farming. *Tourism Management*, 33, 285-294.
- Dinica, V. (2009). Governance for sustainable tourism: A comparison of international and Dutch visions. *Journal of Sustainable Tourism*, 17(5), 583-603.
- Dinis, A. (2006). Marketing and innovation: Useful tools for competitiveness in rural and peripheral areas. *European Planning Studies*, 14(1), 9-22.
- Dinis, A. (2011). *Tourism, niche strategy and networks as factors for both entrepreneurship and rural sustainability*. Paper presented at the IX Rural entrepreneurship conference: a sustainable rural? Nottingham.
- Dobbs, M. & Hamilton, R.T. (2007). Small business growth: recent evidence and new directions. *Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 13(5), 296-322.
- Dolli, N., & Pinfold, J. F. (1997). Managing rural tourism businesses: financing, development and marketing issues. In S. Page & D. Getz (Eds.), *The business of rural tourism international perspectives* (pp. 38-58). London: International Thomson Business Press.
- Domingues, A. (2011). *Vida no campo* (1ª Ed.). Lisboa: Dafne Editora.
- Drucker, P.F. (1991). *Inovação e Espírito Empreendedor – Práticas e Princípios*. (3ª. Ed.) São Paulo: Livraria Pioneira.
- Duan, W., Gu, B. & Whinston, A.B. (2008). Do online reviews matter? An empirical investigation of panel data. *Decision Support Systems*, 45(4), 1007-1016.
- Echtner, C. (1995). Entrepreneurial training in developing countries. *Annals of Tourism Research*, 22(1), 119-134.
- Eckhardt, J.T. & Shane, S. (2003). Opportunities and entrepreneurship. *Journal of Management Qualitative Inquiry*, 29(3), 333-349.
- Edwards, C. (1991). Quality of life. In C. Edwards (Ed.), *Human ecology: Interactions of man with his environment* (pp. 97-111). Dubuque, IA: Kendall Hunt.
- Egoz, S., Bowring, J. & Perkins, H. (2006). Making a mess in the countryside: Organic farming and the threats to sense of place. *Landscape Journal*, 25(1), 54-66.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. (1991). Better stories and better constructs: The case for rigor and comparative logic. *Academy of Management Review*, 16(3), 620-627.

Eisenhardt, K. & Graebner, M.E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.

Elfvig, J. (2008). *Contextualizing entrepreneurial intentions: A multiple case study on entrepreneurial cognitions and perceptions*. Turku: Abo Academi Förlag.

Erickson, F. (1986). Qualitative methods in research on teaching. In M. Wittrock (Ed.), *Handbook of research on teaching* (pp.119-161). New York: Macmillan.

ERTAR (2014). *Lista de Estabelecimentos de Alojamento do Alto Alentejo*. Beja: Entidade Regional de Turismo do Alentejo e Ribatejo.

Escribano, M.J.R & Mormont, M. (2006). Neo-rurality and the different meanings of the countryside. Atas da Conferência *Les mondes ruraux à l'épreuve des sciences sociales*. Dijon, 17-19 mai.

Estrada, E.M. (2000). Procesos de cambio en la sociedad rural española. Pluralidade de interesses en una nueva estrutura de oportunidades. *Papers*, 61, 191-220.

Eurogites (2014). Eurogites 2014_gb.ppt, disponível em <http://www.eurogites.org>, (acedido em 25/07/2015).

Eusébio, C. & Figueiredo, E. (2014). Turismo e desenvolvimento sustentável de destinos rurais. In E. Kastenholz, C. Eusébio, E. Figueiredo, M.J. Carneiro & J. Lima (Coord.) *Reinventar o Turismo Rural em Portugal: Cocriação de experiências turísticas sustentáveis*, (pp.51-58). Aveiro: UA Editora.

Eusébio, C., Kastenholz, E. & Breda, Z. (2013). *Tourism and sustainable development of rural destinations: A stakeholders' view*. Proceedings of the International Conference on Rural Tourism – the ORTE Conference, Aveiro.

Feltham, T.S., Feltham, G. & Barnett, J.J. (2005). The dependence of family businesses on a single decision-maker. *Journal of Small Business Management*, 43(1), 1-15.

Figueiredo, E. (2003a). Quantas mais “aldeias típicas” conseguimos suportar? Algumas reflexões a propósito do turismo como instrumento de desenvolvimento local em meio rural. In O. Simões & A. Cristóvão (Org.) *TERN Turismo em Espaços Rurais e Naturais* (pp.65-81). Instituto Politécnico de Coimbra. Coimbra, Portugal.

Figueiredo, E. (2003b). *Um rural para viver, outro para visitar - o ambiente nas estratégias de desenvolvimento para as áreas rurais*. (PhD), Universidade de Aveiro, Aveiro.

Figueiredo, E. (2008). Imagine there's no rural – the transformation of rural spaces into places of nature conservation in Portugal. *European Urban and Regional Studies*, 15(2), 159-171.

- Figueiredo, E. (2011). Um rural cheio de futuros? In E. Figueiredo, E. Kastenholtz, E. Eusébio, M.C., Carneiro, M.J., Batista, P. & Valente, S. (Ed.), *O Rural plural – Olhar o presente, imaginar o futuro* (pp. 13- 19). Castro Verde: 100Luz.
- Figueiredo, E. Kastenholtz, E. Eusébio, M.C., Carneiro, M.J., Batista, P. & Valente, S. (2011). *O Rural plural – Olhar o presente, imaginar o futuro*. Castro Verde: 100 Luz Editora.
- Figueiredo, E. Kastenholtz, E. & Pinho, C. (2014). Living in a rural tourism destination – exploring the views of local communities. *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, 36, 2º Quadrimestre, 1-12.
- Filieri, R. & McLeay, F. (2013). E-WOM and accommodation: an analysis of the factors that influence travelers' adoption of information from online reviews. *Journal of Travel Research*, 50(1), 44-57.
- Fleischer, A., Rotem, A. & Banin, T. (1993). *New directions in recreation and tourism activities in the rural sector in Israel*. Research Report, Development Study Center, Rehovot, Israel.
- FLM, 2010. *SMEs in the tourism sector in Alentejo*. Fundação Luís de Molina.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five misunderstandings about case-study research. *Qualitative Inquiry*, 12, 219-245.
- Frese, M. & Gielnik, M.M. (2014). The psychology of entrepreneurship. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 413-438.
- Frey, N. & George, R. (2010). Responsible tourism management: The missing link between business owners' attitudes and behavior in the Cape Town tourism industry. *Tourism Management*, 31, 621-628.
- Friel, M. (1999). Marketing practice in small tourism and hospitality firms. *Journal of Tourism Research*, 1(2), 97-109.
- Fuller, T. (2003). If you wanted to know the future of small businesses what questions would you ask? *Futures*, 35(4), 305–321.
- Fuller-Love, N., Midmore, P., Thomas, D. & Henley, A. (2006). Entrepreneurship and rural economic development: A scenario analysis approach. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12(5), 289-305.
- Garrod, B., Wornell, R. & Youell, R. (2006). Re-conceptualisation rural resources as countryside capital: The case of rural tourism. *Journal of Rural Studies*, 22, 117-128.
- Gelderens, M.V. (2007). Life Style entrepreneurship as a contributor to variety in the economy. Massey University, New Zealand, (online) http://www.massey.ac.nz/~cprichar/OIL/OIL3_papers.htm#Lifestyle, (acedido em 20/06/2009).

- Getz, D. & Carlsen, J. (2000). Characteristics and goals of family and owned-operated business in the rural tourism and hospitality sectors. *Tourism Management*, 21, 547-560.
- Getz, D. & Carlsen, J. (2005). Family business in tourism, state of the art. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 237-258.
- Getz, D. & Peterson, T. (2005). Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24, 219-242.
- Ghaderi, Z. & Henderson, J.C. (2012). Sustainable rural tourism in Iran: A perspective from Hawraman Village. *Tourism Management Perspectives*, 2-3, 47-54.
- Ghisi, L.M. (2008). *The Knowledge society: A breakthrough towards genuine sustainability*. India: Stone Hill Foundation.
- Gibbs, G. (2009). *Análise de Dados Qualitativos*. (Trad.) London: Sage Publications.
- Gilbert, D. (1989). Rural tourism and marketing: synthesis and new ways of working. *Tourism Management*, 10(1), 28-37.
- Gkartzios, M. (2013). 'Leaving Athens': Narratives of counterurbanization in times of crisis. *Journal of Rural Studies*, 32, 158-167.
- Glancey, K. & Pettigrew, M. (1997). Entrepreneurship in the small hotel sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(1), 21-24.
- Glancey, K., Greig, M. & Pettigrew, M. (1998). Entrepreneurial dynamics in small business service firms. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 4(3), 249-268.
- Gnoth, J. & Jaeger, S. (2007). Destinations as networking virtual service firms. *International Journal of Excellence in Tourism, Hospitality and Catering*, 1(1), 1-18.
- Goldsworthy, D. (1988). Thinking Politically about Development. *Development and Change*, 19(3), 505-530.
- Gollwitzer, P. & Brandstätter, V. (1997). Implementation intentions and effective goal pursuit. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73, 186-199.
- González, M.L.A., Comesana, L.R. & Brea, J.A.F. (2007). Assessing tourist behavioural intentions through perceived service quality and customer satisfaction. *Journal of Business Research*, 60, 153-160.
- Goodson, L. & Phillimore, J. (2004). Progress in qualitative research in tourism: Epistemology, ontology and methodology. In L. Goodson & J. Phillimore, (Eds.), *Qualitative Research in Tourism: Epistemologies, Ontologies and Methodologies* (pp.3-29). London: Taylor and Francis.

- Görling, S. & Rehn, A. (2008). Accidental ventures – A materialist reading of opportunity and entrepreneurial potential. *Scandinavian Journal of Management*, 24, 94-102.
- Gorton, M., White, J. & Chaston, I. (1998). Counterurbanisation, fragmentation and the paradox of the rural idyll. In P. Boyle & K. Halfacree (Eds.). *Migration into rural áreas*, (pp.215-235). Chichester:Wiley.
- Gossling, S., Bredburgm., Randow, A., Sandstrom, E. & Svensson, P. (2006). Tourist perceptions of climate change: A study of international tourists in Zanzibar. *Journal of Sustainable Tourism*, 9(4-5), 419-433.
- Goulding, P.J. (2009). Time to trade? In P.A. Lynch, A.J. McIntosh & H. Tucker (Org.) *Commercial Homes In Tourism, an international perspective* (pp.103-114). New York: Routledge.
- Goulding, P.J., Baum, T.G. & Morrison, A.J. (2005). Seasonal trading and lifestyle motivation. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 5(2-4), 209-238.
- Gray, C. (2002). Entrepreneurship, resistance to change and growth in small firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 9(1), 61-72.
- Greenbank, P. (2001). Objective setting in the micro-business. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7(3), 108-127.
- Greenwood, D.J, & Levin, M. (2007). *Introduction to Action Research – Social Research for Social Change*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Grönroos, C. (1990). *Service management and marketing: Managing the moments of truth in service competition*. Lexington: Lexington Books.
- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (2005). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.), *The Sage handbook of qualitative research (3rd)*, (pp. 191-215). California: Sage Publications.
- Guerra, I.C. (2010). *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo - Sentidos e formas de uso*. Cascais: Principia.
- 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, 119–145.
- Halfacree, K. (2007). Contrasting roles for the post-productivist countryside. A postmodern perspective on counterurbanisations. In P. Clorke & J. Little (eds.). *Contested countryside cultures. Otherness, marginalization and rurality* (pp. 70-93), London: Routledge.
- Halfacree, K. (2011). Radical spaces of rural gentrification. *Interface, Planning, Theory and Practice*, 12(4), 618-625.

Halfacree, K. (2012). Heterolocal identities? Counter-urbanization, second homes, and rural consumption in the era of mobilities. *Population, Space and Place*, 18, 209-224.

Hall, C.M. & Rusher, K. (2004). Risky lifestyles? Entrepreneurial characteristics of the New Zealand Bed and Breakfast Sector. In R. Thomas (Org.), *Small Firms in Tourism International Perspectives* (pp.83-97). Oxford: Elsevier.

Hall, J.K., Daneke, G.A. & Lenox, M.J. (2010) Sustainable development and entrepreneurship: Past contributions and future directions. *Journal of Business Venturing*, 25, 439–444.

Hall, M (2010). Changing paradigms and global change: From sustainable to steady- state tourism. *Tourism Recreation Research*, 35(2), 131-143.

Hanai, T., Oguchi, T., Ando, K. & Yamaguchi, K. (2008). Important attributes of lodgings to gain repeat business: A comparison between individual travels and group travels. *International Journal of Hospitality Management*, 27, 268-275.

Handelberg, J. & Vyakarnam, S. (1999). Entrepreneurial top management team demography, team process and organizational performance: Five models on the impacts of management team on organizational performance. *Helsinki School of Economics and Business Administration*, Nottingham School.

Hansen, L.A., Blichfeldt, B.S., Hvass, K.A. & Meged, J.W. (2014). Pushing methodological boundaries in tourism research – editors’ note. In J.W. Meged, B.S. Blichfeldt, L.A. Hansen & K.A. Hvass (Eds.) *Tourism methodologies – New perspectives, practices and proceedings* (pp.13-23). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

Haswell, S. & Holmes, S. (1989). Estimating the small business failure rate: a reappraisal. *Journal of Small Business Management*, 27(3), 68-74.

Hayek, F.A. (1948) *Individualism and economic order*. Chicago: Henry Regnery Company.

Hebert R.F. & Link, A.N. (2006). Historical Perspectives on the Entrepreneur. *Foundations and Trends in Entrepreneurship*, 2(4), 261-408. (online) https://libres.uncg.edu/ir/uncg/f/A_Link_Historical_2006.pdf (acedido em 20/06/2015).

Hedges, A. (1985). Group interviewing. In R. Walker (Ed.), *Applied Qualitative Research* (pp. Gower: Aldershot.

Heinonen, J., Nummela, N. & Pukkinen, T. (2004). *To grow or not to grow? An analysis of internationally growth oriented Finnish SMEs*. Paper presented at the EIBA Annual Conference, Slovenia, 5-8 December.

Hence, B. G. (2003). *Estrategias de Márketing del Turismo Rural en Guadalajara*. Universidad de Alcalá, Madrid.

- Henderson, J. (2002). Building the rural economy with high-growth entrepreneurs. *Economic Review*, 87(3), 45-70.
- Henricks, M. (2002). *Not just a living: The complete guide to creating a business that gives you a life*. Cambridge: Perseus.
- Herslund, L. (2012). The rural creative class: Counterurbanisation and entrepreneurship in the Danish Countryside. *Sociologia Ruralis*, 52(2), 235-255.
- Hill, J. (2001). A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: part 1. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 7(5), 171-204.
- Hindess, B. (1988). *Choice, rationality, and social theory*. London: Unwin Hyman.
- Hisrich, R.D. & Peters, M.P. (1998). *Entrepreneurship*. Boston: Irwin/McGraw Hill.
- Hoggang, X. & Shaoyin, M. (2014). Regionale of destination and the entrepreneurship of small tourism businesses: A case study of Dali and Lijiang of Yunnan Province. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(2), 144-161.
- Hollick, M. & Braun, P. (2005). Lifestyle entrepreneurship: The unusual nature of the tourism entrepreneur. Centre for Regional Innovation & Competitiveness, University Of Ballarat, Victoria, Australia.
- Holmes, J. (2006). Impulses towards a multifunctional transition in rural Australia: gaps in the research agenda. *Journal of Rural Studies*, 22, 142-160.
- Hood, J.N. & Young, J.E. (1993). Entrepreneurship's requisite áreas of development: A survey of top executives in successful entrepreneurial firms. *Journal of Business Venturing*, 8, 115-135.
- Hopwood, B., Mellor, M. & O'Brien, G. (2005). Sustainable development: Mapping different approaches. *Sustainable Development*, 13, 38-52.
- Hoy, F. (1995). Researching the entrepreneurial venture. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 2, 145-174.
- Hoy, F. & Verser, T. (1994). Emerging business, emerging field: entrepreneurship and the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 9-23.
- Hult, M. & Lennung, S.A. (1980). Towards a definition of action research: A note on bibliography. *The Journal of Management Studies*, 17(2), 241-250.
- Hunt, S., Wood, V. & Chonko, L. (1989). Corporate ethical values and organisational commitment in marketing. *Journal of Marketing*, 53, 79-90.

Hvass, K.A. (2014). A bridge spanning the qualitative and quantitative chasm. In J.W. Megeed, B.S. Blichfeldt, L.A. Hansen & K.A. Hvass (Eds.), *Tourism methodologies – New perspectives, practices and proceedings*, (pp.219-235). Copenhagen: Copenhagen Business School Press.

IESE (2008). *Estudo de Caracterização do Turismo no Espaço Rural e do Turismo de Natureza em Portugal*. Lisboa: Instituto de Estudos Sociais e Económicos.

INE (2014). *Estatísticas de Turismo 2013*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.

INE (2013). *Anuário Estatístico da Região Alentejo 2012*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.

Ingham, B. (1993). The meaning of development: Interactions between "new" and "old" ideas. *World Development*, 21(11), 1803-1821.

Ioannides, D. (1995). A flawed implementation of sustainable tourism: The experience of Akamas, Cyprus. *Tourism Management*, 16(8), 583-592.

Ioannides, D. & Peterson, T (2003). Tourism 'non-entrepreneurship' in peripheral destinations: A case study of small and medium tourism enterprises on Bornholm, Denmark. *Tourism Geographies*, 5(4), 408-435.

Ireland, R.D. & Reutzell, J.W. (2005). From editor: Entrepreneurship research in AMJ: What has been published, and might the future hold? *Academy of Management Journal*, 48(4), 558-564.

Irvine, W. & Anderson, A. (2004). Small tourist firms in rural areas: agility, vulnerability and survival in the face of crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(4), 229-246.

Jaafar, M., Maideen, S.A. & Sukarno, S.Z.M. (2010). Entrepreneurial characteristics of small and medium hotel owner-managers. *World Applied Sciences Journal*, 10, 54-62.

Jennings, G. (2005). Interviewing: a Focus on Qualitative Techniques. In B. W. Ritchie, P. Burns & C. Palmer (Eds.), *Tourism Research Methods - Integrating Theory with Practice* (pp. 99- 117). Wallingford: Cabi Publishing.

Jennings, G. & Nickerson, N.P. (2006). *Quality tourism experiences*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Jennings, P.D., Greenwood, R., Lounsbury, M.D. & Suddaby, R. (2012). Institutions, entrepreneurs, and communities: A special issue on entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* (article in press) <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.7.001>.

Johannesson, G., Skaptadottir, U.D. & Benediktsson, K. (2003). Coping with social capital? The cultural economy of tourism in the North. *Sociologia Ruralis*, 43(1), 3-16.

- Jones, S. (2005). Community-based ecotourism-The significance of social capital. *Annals of Tourism Research*, 32(2), 303-324.
- Joynt, P. & Warner, M. (1996). *Cross Cultural Perspectives in Managing across Cultures*. London: International Thomson Business Press.
- Kalantaridis, C. (2010). In-migration, entrepreneurship and rural-urban interdependencies: The case of East Cleveland, North East England. *Journal of Rural Studies*, 26-418-427.
- Kalantaridis, C. & Bika, Z. (2006). Local embeddedness and rural entrepreneurship: case-study evidence from Cumbria, England. *Environment and Planning A*, 38, 1561-1579.
- Kaplan, J. (2003). *Patterns of Entrepreneurship*. Chichester: Wiley.
- Kaplan, R. (1987). Entrepreneurship reconsidered: the anti-management bias. *Harvard Business Review*, 65(5), 84-89.
- Karlsson, C. & Dahlberg, R. (2003). Entrepreneurship, firm growth and regional development in the new economic geography: introduction. *Small Business Economics*, 21, 73-76.
- Kastenholz, E. (2002). *O papel da imagem do destino no comportamento do turista e implicações em termos de marketing: o caso do Norte de Portugal*. (PhD), Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Kastenholz, E. (2003). A gestão da procura turística como instrumento estratégico no desenvolvimento de destinos rurais. In O. Simões & A. Cristóvão (Org.) *TERN Turismo em Espaços Rurais e Naturais*, (pp.203-216). Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra.
- Kastenholz, E. (2004). "Management of Demand" as a tool in sustainable tourist destination development. *Journal of Sustainable Tourism*, 12(5), 388-408.
- Kastenholz, E. (2005). Contributos para o marketing de destinos rurais – O caso Norte de Portugal. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 11(1), 21-33.
- Kastenholz, E. (2006). O Marketing dos destinos turísticos – o seu significado e potencial, ilustrado para um destino rural. *Revista de turismo e desenvolvimento*, 6, 31-44.
- Kastenholz, E. (2010). Experiência global em turismo rural e desenvolvimento sustentável das comunidades locais. In E. Figueiredo, E. Kastenholz & Outros (Eds.), *Actas do IV Congresso de Estudos Rurais* (pp. 420-435). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Kastenholz, E. (2013). Novas dinâmicas turísticas em espaços rurais e de natureza. In C. Costa, F. Brandão, R. Costa & Z. Breda (Eds.), *Produtos e competitividade do turismo na Lusofonia* (Vol. II), (pp. 229-245). Lisboa: Escolar Editora.
- Kastenholz, E. (2014a). A experiência integral de turismo em meio rural – concetualização na perspetiva do turista e reflexão sobre a natureza da experiência turística, com base em dados

recolhidos em 3 aldeias portuguesas. In A. Cristóvão, X. Pereiro & M. De Sousa (Eds.), *Turismo em tempos de novas ruralidades* (pp. 49-78). Porto Alegre: Editora da UFRGS.

Kastenholz, E. (2014b). Turismo rural – reinventar para sustentar? In E. Kastenholz, C. Eusébio, E. Figueiredo, M.J. Carneiro & J. Lima (Coordenadoras). *Reinventar o turismo rural em Portugal – cocriação de experiências turísticas sustentáveis* (pp. 1-6). Aveiro: UA Editora.

Kastenholz, E., Carneiro, M.J. & Marques, C. (2012a). Marketing the rural tourism experience. In R.H. Tsiotsou & R.E. Goldsmith (Eds.), *Strategic Marketing in Tourism Services* (pp. 247-264). Bingley: Emerald.

Kastenholz, E. & Ladero, M.M.G. (2009). Turismo accesible como ejemplo de responsabilidade social en las empresas y destinos turísticos. El caso de Lousã (Portugal). *ROTUR – Revista de Ócio y Turismo*, 2/2009, 175-194.

Kastenholz, K., Lima, J. & Sousa, A.J. (2012b). A metodologia qualitativa no estudo da experiência turística em contexto rural: O caso do Projeto ORTE. GOVCOPP, Tourism working paper 1/2012.

Kastenholz, E., Eusébio, C., Carneiro, M.J & Figueiredo, E. (2013). Host-guest relationships in rural tourism - evidence from two Portuguese villages. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 24(3), 367-380.

Kastenholz, E., Eusébio, C., Figueiredo, E., Carneiro, M.J & Lima, J. (Coordenadoras) (2014). *Reinventar o turismo rural em Portugal – cocriação de experiências turísticas sustentáveis*. Aveiro: UA Editora.

Kastenholz, E. & Sparrer, M. (2009). Rural dimensions of the commercial home. In P. Lynch, A. MacIntosh & H. Tucker (Eds.), *Commercial Homes in Tourism: An international perspective* (pp. 138-149). London: Routledge.

Keasey, K. & Watson, R. (1993). *Small firm management – Ownership, finance and performance*. Oxford: Blackwell.

Keeble, D., Bryson, J. & Wood, P. (1991). Small firms, business service growth and regional development in the United Kingdom: some empirical findings. *Regional Studies*, 25(5), 439-457.

Keen, D. (2004). The interaction of community and small tourism businesses in rural New Zealand. In R. Thomas (Org.) *Small Firms in Tourism International Perspectives* (pp.139-151). Oxford: Elsevier.

Kets de Vries, M.F.R. (2000). Creative rebels with a cause. In S. Birley & D. Muzyka (Org.) *Mastering Entrepreneurship*, (pp. 5-8). London: Pearson Education Limited.

Kirby, K. & Jones-Evans, T. (1997). Small technology-based professional consultancy services in the United Kingdom. *The Service Industries Journal*, 17(1), 155-172.

- Kirkwood, J. (2009). Motivational factors in a push-pull theory of entrepreneurship. *Gender in Management: An International Journal*, 24(5), 346-364.
- Kirzner, I.M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kirzner, I.M. (1997). Entrepreneurial discovery and the competitive market process: An Austrian approach. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 60-85.
- Knight, F.H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. *Library of Economics and Liberty*. (online) www.econlib.org/library/Knight/knRUP.html (acedido em 13/07/2014).
- Komppula, R. (2004). Success and growth in rural tourism micro-business in Finland: Financial or life-style objectives? In R. Thomas (Org.) *Small Firms in Tourism International Perspectives* (pp.115-138). Oxford: Elsevier.
- Koppl, R. (2007). Entrepreneurial behavior as a human universal. In M. Manniti (Ed.) *Entrepreneurship: the engine of growth* (pp.5-6). Westport: Praeger Publishers.
- Kuratko, D.F., Hornsby, J.S. & Naffziger, D.W. (1997). An examination of owners' goals in sustaining entrepreneurship. *Journal of Small Business Management*, 35(1), 25-30.
- Kuratko, D.F. & Hodgetts, R.M. (1998). *Entrepreneurship, a contemporary approach, 5th ed.* Forth Worth: Dryden Press.
- Lane, B. (1994). What is rural tourism? *Journal of Sustainable Tourism*, 2(1/2), 7-21.
- Lane, B. (2009a). Rural tourism: An overview. In T. Jamal & M. Robinson (Eds.), *The SAGE Handbook of Tourism Studies* (pp. 354-370). London: Sage Publications.
- Lane, B. (2009b). Thirty years of sustainable tourism. In S. Gössling, C.M. Hall & D.B. Weaver (Eds.), *Sustainable tourism futures* (pp. 19-32). NY: Routledge.
- Lane, B. (2014). Turismo rural de segunda geração: prioridades & questões de pesquisa. In A. Cristóvão, X. Pereiro & M. De Sousa (Eds.), *Turismo em tempos de novas ruralidades* (pp. 15-47). Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Lane, B. & Kastenholz, E. (2015). Rural tourism: the evolution of practice and research – towards a new generation concept? *Journal of Sustainable Tourism*, 23(8-9), 1133-1156.
- Laoire, C.N. (2007). The 'green green grass of home'? Return migration to rural Ireland. *Journal of Rural Studies*, 23, 332-344.
- Lashley, C. & Morrison, A. (2003). Hospitality as a 'commercial friendship'. *The hospitality Review*, 5(4), 31-36.

Lashley, C. & Rowson, B. (2010). Lifestyle businesses: Insights into Blackpool's hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 511-519.

Leal, C.M. (2001). *O Turismo Rural e a União Europeia*. Coimbra: Almedina.

Leal, D.M.S. (2014). O povoamento neo-rural em Portugal Continental: Riscos e oportunidades para o planeamento do espaço rural. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior Técnico, Lisboa.

Lee, M. & Youn, S. (2009). Electronic word of mouth (eWOM): how eWOM platforms influence consumer product judgment. *International Journal of Advertising*, 28(3), 473-499.

Lee, T.S. (2013). Influence analysis of community resident support for sustainable tourism development. *Tourism Management*, 34(1), 37-46.

Lee, W. & Moscardo, G. (2005). Understanding the impact of ecotourism resort experiences on tourists' environmental attitudes and behavioural intentions. *Journal of Sustainable Tourism*, 13(6), 546-565.

Lerner, M. & Haber, S. (2000). Performance factors of small tourism ventures: the interface of tourism, entrepreneurship and environment. *Journal of Business Venturing*, 16, 77-100.

Lessard-Hérbert, M., Goyette, G. & Boutin, G. (1994). *Investigação qualitativa: Fundamentos e práticas*. Lisboa: Piaget.

Lewis, K. (2008). Small Firm Owners in New Zealand: In it for the 'good life' or growth? *Small Enterprise Research*, 16(1), 61-69.

Lewis, K. (2005). New Zealand SME owners: In it for 'Lifestyle' or 'freestyle'? *New Zealand Centre for SME Research*, Massey University, Wellington, New Zealand.

Li, L. (2008). A review of entrepreneurship research published in the hospitality and tourism management journals. *Tourism Management*, 29, 1013-1022.

Liburd, J.J. (2012). Tourism research 2.0. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 883-907.

Lin, C.Y.Y. (1998). Success factors of small and medium sized enterprises in Taiwan: An analysis of cases. *Journal of Small Business Management*, 36(4), 43-57.

Litvin, S.W., Goldsmith, R.E. & Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), 458-468.

Logar, I. (2010). Sustainable tourism management in Crikvenica, Croatia: An assessment of policy instruments. *Tourism Management*, 31(1), 125-135.

Lordkipanidze, M., Brezet, H. & Backman, M. (2005). The entrepreneurship factor in sustainable tourism development. *Journal of Cleaner Production* 13, 787-798.

Loscocco, K., Robinson, J., Hall, R., & Allen, J. (1991). Gender and small business success: an inquiry into women's relative disadvantage. *Social Forces*, 70(1), 65-85.

Loureiro, S.M.C. (2007). Qualidade percebida do serviço em alojamentos rurais de Portugal e Espanha: Análise da oferta e procura. *Revista Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Estudos e Ensaios*, 136-148.

Loureiro, S.M.C. & González, F.J.M. (2007). Qualidade percebida do serviço em alojamentos no espaço rural em Portugal. *Revista Contabilidade e Gestão*, 5, 37-72.

Loureiro, S.M.C. & Kastenholtz, E. (2011). Corporate reputation, satisfaction, delight, and loyalty towards rural lodging units in Portugal. *International Journal of Hospitality Management*, 30, 575-583.

Lundberg, D. (1980). *The tourist Business*. Boston: CBI.

Lynch, P.A. (1998). Female microentrepreneurs in the host family sector: Key motivations and socio-economic variables. *International Journal of Hospitality Management*, 17(3), 319-342.

Lynch, P.A. (1999). Host attitudes towards guests in the homestay sector. *Tourism and Hospitality Research: The Surrey Quarterly Review*, 1(2), 119-144.

Lynch, P.A. (2000). Networking in the homestay sector. *The Service Industries Journal*, 20(3), 95-116.

Lynch, P.A. (2005). The commercial home enterprise and host: a United Kingdom perspective. *Hospitality Management*, 24, 533-553.

Lynch, P.A., McIntosh, A.J. & Tucker, H. (2009). *Commercial homes in tourism, an international perspective*. New York: Routledge.

Lynch, P.A. & Tucker, H. (2004). Quality homes, quality people: The challenge of quality grading and assurance in small accommodation enterprises. In R. Thomas (Org.) *Small Firms in Tourism International Perspectives* (pp.183-195). Oxford: Elsevier.

Maignan, L. & Ferrell, O. (2004). Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. *Journal of Marketing Science*, 32(1), 3-19.

Mailfert, K. (2007). New farmers and networks: How beginning farmers build social connections in France. *Journal of Economic and Social Geography*, 98, 21-31.

Marchant, B. & Mottiar, Z. (2011). Understanding lifestyle entrepreneurs and digging beneath the issue of profits: profiling surf tourism lifestyle entrepreneurs in Ireland. *Tourism Planning and Development*, 8(2), 171-183.

- Marcketti, S.B., Niehm, L.S. & Fuloria, R. (2006). An exploratory study of lifestyle entrepreneurship and its relationship to life quality. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 34(3), 241-259.
- Markantoni, M. & van Hoven, B. (2012). Bringing 'invisible' side activities to light. A case study of rural female entrepreneurs in the Veenkoloniën, the Netherlands. *Journal of Rural Studies* (in press), 1-10.
- Martins, G.A. (2006). *Estudo de caso. Uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Martz, W.B., Biscaccianti, A., Neil, T.C. & Williams, R.J. (2005). A multi culture perception of the entrepreneurial lifestyle. *Journal of Enterprising Culture*, 13(4,), 359-381.
- Mathieson, A. & Wall, G. (1982). *Tourism, economic, physical and social impacts*. Essex: Longman Group Limited.
- McCartan-Quinn, D. & Carson, D. (2003). Issues which impact upon marketing in the small firm. *Small Business Economics*, 21(2), 417-425.
- McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Princeton: Van Nostrand.
- McCraven, G. (1988). *The long interview*. California: Sage.
- McGehee, N.G. & Kim, K. (2004). Motivation for agri-tourism entrepreneurship. *Journal of Travel Research*, 43, 161-170.
- McGehee, N.G., Knollenberg, W. & Komorowski, A. (2015). The central role of leadership in rural tourism development, a theoretical framework and case studies. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(8-9), 1277-1297.
- McGregor, S.L. (1998). Expanding our understanding of quality of life, standard of living, and well being. *Journal of Family and Consumer Sciences*, 90(2), 2-6.
- McKercher, B. & Robbins, B. (1998). Business development issues affecting nature-based tourism operators in Australia. *Journal of Sustainable Tourism*, 6(2), 173-188.
- McMahon, R.G.P. (2000). *Growth, exporting and innovation in manufacturing SMEs: evidence from Australia's business longitudinal survey*, (online) www.ssn.flinders.edu.au/commerce/researchpapers/00.10.htm (acedido em 10/07/2010).
- Mesquita, A. V. (2009). *Sistemas de Distribuição no Turismo em Espaço Rural: a Região de Trás-os-Montes*. (Tese de mestrado), Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Middleton, V. (2001). The importance of micro-businesses in European tourism. In L. Roberts, D. Hall (Eds.), *Rural tourism and Recreation: Principles to practice* (pp. 197-201). Wallingford: CABI.

- Middleton, V. & Clarke, J. (2001). *Marketing in travel and tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: A sourcebook of new methods*, Beverly Hills: Sage.
- Miller, G., Rathouse, K., Scarles, C., Holmes, K. & Tribe, J. (2009). Public understanding of sustainable tourism. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 627-645.
- Minnaert, L. (2006). Social Tourism: a potential policy to reduce social exclusion? The effects of visitor-related social tourism for low income groups on personal and family development. PhD thesis, University of Westminster.
- Mintel (2005). *Ethical holidays*. London: Mintel-Leisure Intelligence.
- Mitchell, C.J.A. (2004). Making sense of counterurbanization. *Journal of Rural Studies*, 20, 15-34.
- Moreira, F. J. (1994). *O Turismo em Espaço Rural: Enquadramento e Expressão Geográfica no Território Português*. Lisboa: Centro de Estudos Geográficos.
- Morgan, N., Pritchard, A. & Pride, R. (2011). Tourism places, brands and reputation management. In N. Morgan, A. Pritchard & R. Pride Eds.), *Destination brands: Managing place reputation* (3rd ed., pp. 3-19). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Mormont, M (1998). Belgique. À la recherche des spécificités rurales, in Jollivet (ed.): *Vers un rural postindustriel. Rural et environnement dans huit pays européens*. Paris: L'Harmattan.
- Morris, M. (1998). *Entrepreneurial intensity sustainable advantages for individuals, organizations, and societies*. Westport: Quorum Books.
- Morrison, A. (1998). Small firm statistics: A hotel sector focus. *Services Industries Journal*, 18(1), 132-142.
- Morrison, A. (2000). Entrepreneurship: What triggers it? *International Journal of Entrepreneurial Behaviour*, 6(2), 59-71.
- Morrison, A. (2002). Small hospitality businesses: Enduring or endangered? *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 9(1), 1-11.
- Morrison, A. (2006). A contextualisation of entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12(4), 192-209.
- Morrison, A., Baum, T. & Andrew, R. (2001). The lifestyle economics of small tourism businesses. *Journal of Travel and Tourism Research*, 1(1), 16-25.

- Morrison, A., Breen, J. & Ali, S. (2003). Small business growth: Intention, ability, and opportunity. *Journal of Small Business Management*, 41(4), 417-425.
- Morrison, A., Carlsen, J. & Weber, P. (2010). Small Tourism Business Research Change and Evolution. *International Journal of Tourism Research*, 12, 739-749.
- Morrison, A., Lynch, P. & Johns, N. (2004). International tourism networks. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16, 197-202.
- Morrison, A. & Teixeira, R. (2002). Small hospitality firms: Business performance obstacles. In Proceedings of *international conference on small firms in the tourism and hospitality sectors*. Leeds Metropolitan University, Leeds.
- Morrison, A. & Teixeira, R. (2004a). Small business performance in the context of agent and structure: A Cross cultural comparison in the tourist accommodation sector. In R. Thomas (Org.) *Small Firms in Tourism International Perspectives* (pp.239-255). Oxford: Elsevier.
- Morrison, A. & Teixeira, R. (2004b). Small business performance: A tourism sector focus. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(2), 166-173.
- Mottiar, Z. (2007). Lifestyle entrepreneurs and spheres of inter-firm relations. *Entrepreneurship and Innovation*, 8(1), 67-74.
- Mottiar, Z. & Laurincikova, L. (2009). Hosts as entrepreneurs: female commercial home entrepreneurs in Gaeltacht areas in the west of Ireland. In P.A. Lynch, A.J. McIntosh & H. Tucker (Org.) *Commercial Homes In Tourism, an international perspective* (pp.38-49). New York: Routledge.
- Moutinho, L. Ed. (2000). *Strategic management in tourism. Part one: 5 e 6*. Glasgow: University of Glasgow Business School.
- Munch, B. (2014). Doing action research in a destination. In J.W. Meged, B.S. Blichfeldt, L.A. Hansen & K.A. Hvass (Eds.) *Tourism Methodologies – New Perspectives, Practices and Proceedings* (pp.137-154). Copenhagen, Denmark: Copenhagen Business School Press.
- Murphy, P.J., Liao, J. & Welsch, H.P. (2006). A conceptual history of entrepreneurial thought. *Journal of Management History*, 12(1), 12-35.
- Murry, S.H. (2002). Predictors of multi-dimensional well-being in women entrepreneurs: Family / business demands and sense of coherence (Doctoral dissertation, University of Wisconsin-Madison, 2002). *Dissertation Abstracts International*, 63(4), 2100.
- Myers, M.D. (2013). *Qualitative research in business and management*. London: Sage.
- Nagarajan, K.V. (2011). A History of Entrepreneurship (a review). *International Journal of Business and Social Science*, 2(9), 241-242.

- Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organization advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nave, J.G. (2003). O Rural e os seus duplos. In J. Portela & J.C. Caldas (Eds.), *Portugal Chão* (pp. 129-148). Oeiras: Celta.
- Nelson, F. (2010). *Community rights, conservation and contested land: The politics of natural resource governance in Africa*. London: Earthscan.
- Nieto, J., Hernández-Maestro, R.M. & Muñoz-Gallego, P.A. (2014). Marketing decisions, customer reviews, and business performance: The use of the Toprural website by Spanish rural lodging establishments. *Tourism Management*, 45, 115-123.
- Nieto, J., Hernández-Maestro, R.M. & Muñoz-Gallego, P.A. (2011). The influence of entrepreneurial talent and website type of business performance by rural tourism establishments in Spain. *International Journal of Tourism Research*, 13, 17-31.
- Nilsson, P. A. (2002). Staying on farms: An Ideological Background. *Annals of Tourism Research*, 29(1), 7-24.
- Nogueira, F. (1998). *PME's e Desenvolvimento Local em Meio Rural o caso do LEADER I em Portugal*. (Tese de mestrado), Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real.
- Nordin, S. & Westlund, H. (2009). Social capital and the life cycle model: The transformation of the destination of Are. *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, 57(3), 259-284.
- Norgaard, R.B. (1997). *Development betrayed, the end of progress and a coevolutionary revisioning of the future*. New York: Routledge.
- North, D. & Smallbone, D. (2000). The innovativeness and growth of rural SMEs during the 1990s. *Regional Studies*, 34(2), 145-157.
- Novelli, M. (2005). *Niche Tourism, contemporary issues, trends and cases*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Nybakk, E. & Hansen, E. (2008). Entrepreneurial attitude, innovation and performance among Norwegian nature-based tourism enterprises. *Forest Policy and Economics*, 10, 473-479.
- OCDE. (1994). *Politique du tourisme et tourisme international dans les pays de l'OCDE 1991-1992*. Paris: OCDE.
- OCDE. (2006). *The new rural paradigm policies and governance*. Paris: OCDE.
- O'Gorman, C. (2001). The sustainability of growth in small and medium sized enterprises. *International Journal of Entrepreneurship Behaviour & Research*, 7(2), 60-71.

- Oliveira Baptista, F. (2006). O rural depois da agricultura. In M.L. Fonseca (Coord.), *Desenvolvimento e Território – Espaços Rurais Pós-agrícolas e os Novos Lugares do Turismo e do Lazer* (pp.85-100). Lisboa: CEG.
- Oliveira Baptista, F. (2003). Um rural sem território. In J. Portela & J. C. Caldas (Eds.), *Portugal Chão* (pp. 47-66). Oeiras: Celta.
- Oliver, T. & Jenkins, T. (2003). Sustaining rural landscapes: the role of integrated tourism. *Landscape Research*, 28(3), 293-307.
- Ollenburg, C. (2006). *Farm tourism in Australia: A family business and rural studies perspective*. PhD, School of Environmental and Applied Sciences, Faculty of Environmental Sciences, Griffith University, Queensland.
- OMT (2009). *Panorama del Turismo Internacional*, Edición 2009.
- OMT (2015). *World Tourism Barometer* - january-august 2015.
- OTA (2013). *Caracterização da procura turística – Alentejo*. Observatório de Turismo do Alentejo, (online) www.observatorioturismoalentejo.pt/index.php/estudos (acedido em 25/07/2015).
- Page, S.J. & Getz, D. (1997). *The business of rural tourism: International perspectives*. London: International Thomson Business Press.
- Page, S., Forer, P. & Lawton, G. (1999). Small business development and tourism: Terra incognita? *Tourism Management*, 20, 435-459.
- Paniagua, A. (2002). Urban-rural migration, tourism entrepreneurs and rural restructuring in Spain. *Tourism Geographies*, 4(4), 349-371.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Parboteeah, K.P. (2000). Choice of type of corporate Entrepreneurship: A process model. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 6(1), 28-47.
- Park, D., Doh, K. & Kim, K. (2014). Successful managerial behaviour for farm-based tourism: A functional approach. *Tourism Management*, 45, 201-210.
- Parrish, B.D. (2007). Designing the sustainable enterprise. *Futures*, 39, 846-860.
- Parrish, B.D. (2010). Sustainability-driven entrepreneurship: Principles of organization design. *Journal of Business Venturing*, 25, 510–523.

- Partidário, M.R. (2003). Turismo em espaços rurais e naturais: uma oportunidade sustentável. In O. Simões & A. Cristóvão (Org.) *TERN Turismo em Espaços Rurais e Naturais* (pp.115-126). Coimbra, Portugal: Instituto Politécnico de Coimbra.
- Pato, M.L.J. (2012). *As dinâmicas do Turismo Rural – impactos em termos de desenvolvimento rural*. Tese de Doutoramento, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Pato, L., Breda, Z., Cunha, C. & Kastenholz, E. (2014). Experiência turística rural vivida e cocriada pelos agentes da oferta e de planeamento. In E. Kastenholz, C. Eusébio, E. Figueiredo, M.J. Carneiro & J. Lima (Coord.) *Reinventar o Turismo Rural em Portugal: Cocriação de experiências turísticas sustentáveis*, (pp.107-124). Aveiro: UA Editora.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Pearce, I. (1980). Reforms for entrepreneurs to serve public policy. In A. Seldon (Ed.), *Prime Mover of Progress: The Entrepreneur in Capitalism and Socialism*. London: The Institute of Economic Affairs.
- Pender, L. & Sharpley, R. (2005). *The management of tourism*. London: Sage Publications, Ltd.
- Pereiro Pérez, X. & Prado Conde, S. (2005). Turismo e oferta gastronómica na comarca de Ulloa (Galiza): Análise de uma experiência de desenvolvimento local. *Pasos – Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 3(1), 109-123.
- Perry, C. (1998). Processes of a case study methodology for postgraduate research in marketing. *European Journal of Marketing*, 32(9), 785-802.
- Pesonen, J. & Komppula, R. (2010). Rural wellbeing tourism: Motivations and expectations (Special section). *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 17, 150-157.
- Peters, M.P. (1998). *Entrepreneurship*. Boston: Irwin/McGraw Hill.
- Peters, M. & Buhalis, D. (2004). Family hotel businesses: Strategic planning and the need for education and training. *Education & Training*, 46(8/9), 406-415.
- Peters, M., Frehse, J. & Buhalis, D. (2009). The importance of lifestyle entrepreneurship: A conceptual study of the tourism industry. *PASOS – Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 7(2), 393-405.
- Petrin, T., & Gannon, A. (1997). Rural development through entrepreneurship. *REU technical series*, 41. Roma: FAO, regional office for Europe and Agriculture Organization of the United Nations.
- Phelan, C. & Sharpley, R. (2011). Exploring Agritourism Entrepreneurship in the UK. *Tourism Planning & Development*, 8(2), 121-136.

- Pinchot, Gifford (1987). Innovation through intrapreneuring. *Research Management*, 30(2), 14-19.
- Pinto-Correia, T., & Breman, B. (2008). Understanding marginalisation in the periphery of Europe: a multidimensional process. In F. Brouwer, T. V. Rheenen, S. S. Dhillon & A. M. Elgersma (Eds.), *Sustainable land management strategies to cope with the marginalisation of agriculture* (pp. 11-40): Edward Elgar Publishing Limited.
- Poon, A. (1994). The 'New Tourism' revolution. *Tourism Management*, 15(2), 91-92.
- Poupart, J. (1997). L'Entretien de Type Qualitatif: Considérations Épistémologiques, Théoriques et Méthodologiques, em Poupart e outros, *La Reserche Qualitative, Enjeux Épistémologiques et Méthodologiques* (pp. 173-209). Canadá: Gaetan Morin.
- Pritchard, A., Morgan, N. & Ateljevic, I. (2011). Hopeful Tourism: A new transformative perspective. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 941-963.
- Privetur (2013). *Manual de boas práticas turismo rural sustentável*. (online) www.privetur.pt/images/turismo_rural_sustentavel_web_swf (acedido em 08/02/2015).
- Privetur (2012). *Guião técnico de apoio ao empreendedor em turismo rural*. (online) www.privetur.pt/images/turismo_rural_apoio_empendedor.pdf (acedido em 08/02/2015).
- Quesnay, F. (1966) [original 1756]. Fermier. In Daire, E. & Dussard, H. (eds.), *Collection des Principaux Economistes*, vol 2, Physiocrates. Osnabrück: Otto Zeller.
- Quivy, R. & Van Campenhoudt, L. (1988). *Manual de investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Rajaratnam, S.D., Munikrishnan, U.T., Sharif, S.P. & Nair, V. (2014). Service quality and previous experience as moderator in determining tourists' satisfaction with rural tourism destinations in Malaysia: A partial least squares approach. *Procedia – Social and Behavioural Sciences*, 144, 203-211.
- Reich, R.B. (1987). Entrepreneurship reconsidered: The team as hero. *Harvard Business Review*, (online) <https://hbr.org/1987/05/entrepreneurship-reconsidered-the-team-as-hero> (acedido em 05/03/2013).
- Reichel, A., Lowengart, O. & Milman, A., (2000). Rural tourism in Israel: Service quality and orientation. *Tourism Management*, 21, 451-459.
- Reijonen, H. (2008). Understanding the small business owner: what they really aim at and how this relates to firm performance. *Management Research News*, 31(8), 616-629.
- Reijonen, H. & Komppula, R. (2007). Perception of success and its effect on small firm performance. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(4), 689-701.

- Reynolds, P. (1991). Sociology and entrepreneurship: Concepts and contributions. *Entrepreneurship, Theory and Practice*, 16 (2), 47-70.
- Reynolds, P. & Miller, B. (1992). New firm gestation: Conception, birth and implications for research. *Journal of Business Venturing*, 7(5), 405-417.
- Ribeiro, M. (2001). *Oportunidades empresariais no sector do turismo em regiões do interior de Portugal*. *Gestão & Desenvolvimento*, 10, 319-323.
- Ribeiro, M. (2003a). Espaços rurais como espaços turísticos. In J. Portela & J. C. Caldas (Eds.), *Portugal Chão* (pp. 199-215). Oeiras: Celta Editora.
- Ribeiro, M. (2003b). Pelo turismo é que vamos/podemos ir? Sobre as representações e as visões dos responsáveis das administrações públicas de âmbito local, acerca do turismo para o desenvolvimento rural. In O. Simões & A. Cristóvão (Org.), *TERN Turismo em Espaços Rurais e Naturais*, (pp. 41-56). Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra.
- Ribeiro, M. & Marques, C. (2002). Rural Tourism and the Development of Less Favoured Areas - between Rhetoric and Practise. *International Journal of Tourism Research*, 4(3), 211-220.
- Ribeiro, M., & Mergulhão, L. (2000). *Turismo e desenvolvimento das regiões do interior A perspectiva dos autarcas*. Paper presented at the IV Congresso Português de Sociologia, Coimbra.
- Rice, R.W. (1985). Organizational work and the perceived quality of life: Toward a conceptual model. *Academy of Management Review*, 10, 296-310.
- Richards, L. (1993). Writing a qualitative thesis or grant application. In K. Beattie (Ed.), *So Where's Your Research Profile? A Research Book for Academics*. South Melbourne, Australia: Union of Australian College Academics.
- Rihoux, B. & Ragin, C.C. (2009). *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Riley, R.W. & Love, L.L. (2000). The state of qualitative tourism research. *Annals of Tourism Research*, 27(1), 164-187.
- Ritchie, B., Burns, P., & Palmer, C. (2005). Introduction: Reflections on the Practice of Research. In B. Ritchie, P. Burns, & C. Palmer, *Tourism Research Methods* (pp. 1-8). Wallingford: CAB International.
- Roberts, L. & Hall, D. (2003). Prelude. In L. Roberts & D. Hall (Eds.), *Rural Tourism and Recreation Principles to Practice*. Oxon: Cab International.
- Roberts, S. & Tribe, J. (2008). Sustainability indicators for small tourism enterprises – an exploratory perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(5), 575-594.

Robson, P.J.A. & Bennett, R.J. (2000). SME growth: The relationship with business advice and external collaboration. *Small Business Economics*, 15(3), 193-205.

Roca, M. (2011). Os novos rurais da Beira Interior: (Potenciais) agentes de desenvolvimento local. Comunicação apresentada no Seminário Ibérico “*Combate à desertificação, abandono rural e despovoamento – intervenções raianas*”, painel – Investigação e desenvolvimento sobre a raia, Idanha-a-Nova, 20 e 21 de Janeiro de 2011, (online) www.icnf.pt/portal/.../ei/.../1-2--Os-Novos-Rurais-da-Beira-Interior.pdf (acedido em 04/05/2015).

Rodrigo, I. (2003). A questão ambiental nos territórios rurais e nas agriculturas da União Europeia. In J. Portela & J. C. Caldas (Eds.), *Portugal Chão* (pp. 167-187). Oeiras: Celta Editora.

Rodrigues, S.S.S. (2012). Turismo sustentável em destinos rurais: o papel dos residentes. Tese de Mestrado em Gestão e Planeamento em Turismo, Universidade de Aveiro, Aveiro.

Rogerson, C. (2005). Unpacking tourism SMEs in South Africa: Structure, support needs and policy response. *Development South Africa*, 22(5), 623-642.

Romanelli, E. & Shoonhoven, C.B. (2001). The local origins of new firms. In E. Romanelli & C.B. Shoonhoven (Eds), *The Entrepreneurship Dynamic: Origins of entrepreneurship and the evolution of industries* (pp.40-67). Standford: Standford University Press.

Russell, R. & Faulkner, B. (2004). Entrepreneurship, chaos and the tourism area lifecycle. *Annals of Tourism Research*, 31(3), 556-579.

Sadler-Smith, E., Hampson, Y., Chaston, I. & Badger, B. (2003). Managerial behaviour, entrepreneurial style and small firm performance. *Journal of Small Business Management*, 41(1), 47-67.

Saarinen, J. (2006). Traditions of sustainability in tourism studies. *Annals of Tourism Research*, 33(4), 1121-1140.

Saxena, G., Clark, G., Oliver, T. & Ilbery, B. (2007). Conceptualizing Integrated Rural Tourism. *Tourism Geographies*, 9(4), 347-370.

Say, J.B. (1803). *Traité d'économie politique, ou simple exposition de la manière dont se forment, se distribuent, et se composent les richesses*. Paris: Renouard.

Schuckert, M., Peters, M. & Fessler, B. (2008). Na empirical assessment of owner-manager motives in the B&B and vacation home sector. *Tourism Review*, 63(4), 27-39.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Oxford: Oxford University Press.

Scott, N., Baggio, R. & Cooper, C. (2008). *Network analysis and tourism: From theory to practice*. Clevedon: Channel View Publications.

- Shah, S. K. & Tripsas, M. (2007). The accidental entrepreneur: The emergent and collective process of user entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, 123-140.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sharma, P., Chrisman, J. & Chua, J. (1996). *A review and annotated bibliography of family business studies*. Boston: Kluwer.
- Sharpley, R. (2002). Rural tourism and the challenge of tourism diversification: The case of Cyprus. *Tourism Management*, 23(3), 233-244.
- Sharpley, R. & Telfer, D.J. (2008). *Tourism and Development in the Developing World*. New York: Routledge.
- Shaw, E. & Conway, S. (2000). Networking and the small firm. In Carter, S., Jones-Evans, D. (Eds.), *Enterprise and Small Business*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Shaw, G. & Williams, A.M. (1998). Entrepreneurship and tourism development. In Ioannides, D., Debbage, K.G. (Eds.) *The Economic Geography of the Tourist Industry* (pp.235-255). London: Routledge.
- Shaw, G. & Williams, A.M. (2004). From lifestyle consumption to lifestyle production: Changing patterns of tourism entrepreneurship. In R. Thomas (Org.) *Small Firms in Tourism International Perspectives* (pp.99-113). Oxford: Elsevier.
- Short, L. & Dunn, P. (2002). *The Search for a Theory of Entrepreneurship*. Monroe, The University of Louisiana at Monroe.
- Sidali, K.L., Kastenholz, E. & Bianchi, R. (2013). Food tourism, niche markets and products in rural tourism: combining the intimacy model and the experience economy as a rural development strategy. *Journal of Sustainable Tourism*, 1-19.
- Sikes, P. (2006). *Action Research. A Methodology for Change and Development*. Maidenhead: Open University Press.
- Silva, G. (2012). *The role of social relationships in the setting up and management of small tourism businesses in two Portuguese rural areas*. PhD Thesis, Bournemouth University, School of Tourism.
- Silva, G., Edwards, J. & Vaughn, R. (2003). Oportunidades e constrangimentos ao desenvolvimento do turismo rural. In O. Simões & A. Cristóvão (Org.) *TERN Turismo em Espaços Rurais e Naturais* (pp.217-227). Coimbra, Portugal: Instituto Politécnico de Coimbra.
- Silva, L. (2006a). *Os impactos do turismo em espaço rural*. *Antropologia Portuguesa*, 22/23, 295-317.

Silva, L. (2006b). *O Turismo em Espaço Rural: Um Estudo da Oferta dos Promotores*. E-Working paper, 16, pp. 1-29, (online) <http://www.cies.iscte.pt/wp.jsp> (acedido em 22-03-2010).

Silva, L. (2008). Contributo para o estudo da pós-ruralidade em Portugal. *Arquivos da Memória, Outro país – novos olhares, terrenos clássicos*, 4, 6-25.

Silva, L. (2009). *Casas no Campo – Etnografia do Turismo Rural em Portugal*. Lisboa: ICS.

Silverman, D. (2000). *Doing Qualitative Data: A Practical Handbook*. London: Sage Publications.

Simões, O., Cristóvão, A. & Burnay, M.J. (2003). Contributos para um aproveitamento alternativo dos espaços rurais e naturais. In O. Simões & A. Cristóvão (Org.) *TERN Turismo em Espaços Rurais e Naturais* (pp.267-278). Coimbra, Portugal: Instituto Politécnico de Coimbra.

Sirgy, M.J. (1985). The question of value in social marketing: Use of a quality of life theory to achieve long-term life satisfaction. *The American Journal of Economics and Sociology*, 44, 797-814.

Slevin, D.P. & Covin, J.G. (1995). Entrepreneurship as a firm behaviour: A research model. In J.A. Katz & R.H. Brokhaus (Eds.). *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth* (pp. 175-224). Greenwich: Jai Press Inc.

Smallbone, D., Baldock, R. & Burgess, S. (2002). Targeted support for high-growth start-ups: Some policy issues. *Environment and Planning C – Government and Policy*, 21(6), 825-841.

Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of Nations*. London: Methuen and Company.

Sobel, M.E. (1981). *Lifestyle and social structure: Concepts, definitions, analyses*. New York: Academic Press.

Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S. & Hogg, M.K. (2006). *Consumer behaviour. A european perspective*. Harlow: Pearson Education Limited.

Souza, F. N., Costa, A. P. & Moreira, A. (2011). Questionamento no Processo de Análise de Dados Qualitativos com apoio do software WebQDA. *EduSer - Revista de educação*, 3(1), 19-30.

Souza, F. N., Costa, A. P. & Moreira, A. (2010). Análise de Dados Qualitativos Suportada Software WebQDA. In P. Dias (Ed.), VII Conferência Internacional de Tecnologia de Informação e Comunicação na Educação – Challenges 2011, Universidade do Minho, 12 e 13 Maio, Braga, Portugal.

Sparks, B.A., Perkins, H.E. & Buckley, R. (2013). Online travel reviews as persuasive communication: the effects of content type, source, and certification logos on consumer behavior. *Tourism Management*, 39, 1-9.

- Stake, R.E. (2007). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Stevenson, H. (2000) The six dimensions of entrepreneurship. In S. Birley, & D. Muzyka (Org.) *Mastering Entrepreneurship* (pp.8-13). London: Pearson Education Limited.
- Stone, I. & Stubbs, C. (2007). Enterprising expatriates: lifestyle migration and entrepreneurship in rural southern Europe. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(5), 433-450.
- Stokes, D., 1998. *Managing the small business*. Ashford: Colour Press.
- Storey, D.J. (1994). *Understanding the small business sector*. London: Routledge.
- Stumpf, T.S., Park, J. & Kim, H.J. (2014). Appreciative and consumptive lodging attributes: Conceptualization and measurement. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 71-80.
- Sun, T., Youn, S. Wu, G. & Kuntaraporn, M. (2006). Online worth-of-mouth (or mouse): an exploration of its antecedentes and consequences. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 11(4), 1104-1127.
- Szivas, E. (2001). Entrance into tourism entrepreneurship: A UK case study. *Tourism and Hospitality Research*, 3(2), 163-172.
- Thomas, R. (1998). *Management of small tourism and hospitality firms*. London: Cassell.
- Thomas, R. (2000). Small firms in the tourism industry: some conceptual issues. *International Journal of Tourism Research*, 2, 345-353.
- Thomas, R. (2004). International perspectives on small firms in tourism: A synthesis. In R. Thomas (Org.) *Small Firms in Tourism International Perspectives* (pp.1-12). Oxford: Elsevier.
- Thomas, R., Shaw, G. & Page, S.J. (2011). Understanding small firms in tourism: A perspective on research trends and challenges. *Tourism Management*, 32, 963-976.
- Thornton, P.H. (1999). The sociology of entrepreneurship. *Annual Review of Sociology*, 25, 19-46.
- Timmons, J.A. (1994). *New Venture Creation*. Boston: Irwin.
- Todaro, M. & Smith, S. (2009). *Economic Development*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Todt, A. & Kastenholz, E. (2010). Tourists as a driving force for sustainable rural development – a research framework. Actas do IV CER, Congresso de Estudos Rurais, Universidade de Aveiro, Aveiro, 4-6 Fevereiro, 633-645.
- Tonge, R., Larsen, P. & Roberts, M. (2000). Information systems investment within high-growth medium-sized enterprises. *Management Decision*, 38(7), 489-502.

Touraine, A. (1984). *Le Retour de L'Acteur*. Paris: Maspéro.

TP (2015). *Anuário das Estatísticas do Turismo 2013*. Lisboa: Turismo de Portugal, IP.

TP (2014a). *Turismo 2020 - Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal 2014-2020*. Lisboa: Turismo de Portugal, IP.

TP (2014b). *Guia de Boas Práticas - Turismo de Habitação e Turismo no Espaço Rural*. Lisboa: Turismo de Portugal, IP.

TP (2013). *Plano Estratégico Nacional do Turismo, Revisão e Objetivos 2013-2015*. Lisboa: Turismo de Portugal, IP.

Tribe, J. (1997). The indiscipline of tourism. *Annals of Tourism Research*, 24(3), 638-657.

Tribe, J. (2006). The truth about tourism. *Annals of Tourism Research*, 33(2), 360–381.

Tribe, J. (2008). Tourism: a critical business. *Journal of Travel Research*, 46, 245–255.

Tribe, J., Xiao, H. & Chambers, D. (2012). The reflexive journal: Inside the black box. *Annals of Tourism Research*, 39(1), 7-35.

Tucker, H. (2003). The host-guest relationship and its implications in rural tourism. In D.L. Roberts & M. Mitchell (Eds.), *New Directions in Rural Tourism* (pp. 80-89). Aldershot: Ashgate.

Tulik, O. (2006). Turismo no espaço rural: Segmentação e tipologia. In J.A. Almeida & M. Souza (Org.) *Turismo Rural Património, cultura e legislação*, 1ª Ed. (pp.107-119). Santa Maria: Facos/UFSM.

Valente, S. & Figueiredo, E. (2003). O turismo que existe não é aquele que se quer.... In O. Simões & A. Cristóvão (Org.) *TERN Turismo em Espaços Rurais e Naturais* (pp.95-106). Coimbra, Portugal: Instituto Politécnico de Coimbra.

Vajcnerová, I., Ziaran, P., Riglová, K. & Andrásko, I. (2014). Quality management of the tourist destination in the context of visitors' satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 12, 718-724.

Van Steel, A. & Carree, M. (2004). Business ownership and sectoral growth: An empirical analysis of 21 OECD Countries. *International Small Business Journal*, 22 (4), 389-419.

Vaugeois, N. & Rollins, R. (2007). Mobility into tourism: refuge employer? *Annals of Tourism Research*, 34(3), 630-648.

Veal, A.J. (2006). *Research methods for leisure and tourism: a practical guide* (3rd). Harlow: Pearson Education.

- Veal, A.J. (2000). *Lifestyle and leisure: A review and annotated bibliography*. On-line Bibliography 8, School of Leisure, Sport and Tourism, University of Technology, Sydney, (online) www.business.uts.edu.au/leisure/research/bibs.html, (acedido em 04-05-2013).
- Veloso, A. (2009). *A influência da gestão das redes no desenvolvimento económico dos destinos*. Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. In J. Katz (ed), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth* (pp.119-138). Greenwich: JAI Press.
- Verbole, A. (2002). A busca pelo imaginário rural. In M. Rield, J. A. Almeida & A. L. Barbosa (Eds.), *Turismo rural: tendências e sustentabilidades* (pp. 118-140). Santa Cruz do Sul: Edunisc.
- Vesper, K.H. (1980). *New Venture Strategies*. London: Prentice Hall.
- Villa, M. (2000). Rural life courses in Norway: Living within the rural-urban complementarity. *The History of The Family*, 5(4), 473-490.
- Von Mangoldt, H. (1907) [original 1855]. The precise function of the entrepreneur and the true nature of entrepreneur's profit. In F.M. Taylor (ed.). *Some Readings in Economics*, (pp. 34-49). AnnArbor: GeorgeWahr.
- Von Thünen, J.H. (1826). *Der Isolierte Staat*. Hamburg: Perthes. (online) www.britannica.com/topic/the-Isolated-State (acedido em 30-06-2015).
- Vos, E. & Roulston, C. (2008). SME owner involvement and business performance: Financial security rather than growth. *Small Enterprise Research*, 16(1), 70-85.
- Walmsley, D.J. (2003). Rural tourism: A case of lifestyle-led opportunities. *Australian Geographer*, 34(1), 61-72.
- Wang, S., Hung, K. & Bao, J. (2015). Is lifestyle tourism business in the age of commercialization just a dream? Challenges and remedies. *Journal of China Tourism Research*, 11(1), 19-34.
- Wanhill, S. (1997). Peripheral area tourism: A European perspective. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 3, 47-70.
- Wanhill, S. (2000). Small and medium tourism enterprises. *Annals of Tourism Research*, 27(1), 132-147.
- Weaver, D. (2009). Reflections on sustainable tourism and paradigm change. In S. Gössling, C.M. Hall & D.B. Weaver (Eds.), *Sustainable tourism futures* (pp. 33-40). New York: Routledge.
- Weber, M. (1930). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. London: George Allen & Unwin, Ltd.

Williams, A.J. (1987). A longitudinal analysis of the characteristics and performance of small business in Australia. *Australian Small Business and entrepreneurship Research: Proceedings of the third National Conference*. Newcastle, NSW: University of Newcastle, Institute of Industrial Economics.

Williams, A.M. & Hall, C.M. (2000). Tourism and migration: new relationships between production and consumption. *Tourism Geographies*, 2(1), 5-27.

Williams, A.M., Shaw, G. & Greenwood, J. (1989). From tourist to tourism entrepreneur, from consumption to production: evidence from Cornwall, England. *Environment and Planning A*, 21, 1639-1653.

Wilson, S., Fesenmaier, D.R., Fesenmaier, J. & Van Es, J.C. (2001). Factors for success in rural tourism development. *Journal of Travel Research*, 40, 132-138.

Woodside, A.G., Caldwell, M., & Spurr, R. (2006). Advancing Ecological Systems Theory in Lifestyle, Leisure, and Travel Research. *Journal of Travel Research*, 44, 259-272.

Xiao, H. & Smith, S.L.J. (2006). Case studies in tourism research: A state-of-the-art analysis. *Tourism Management*, 27, 738-749.

Xin, S., Tribe, J. & Chambers, D. (2013). Conceptual research in tourism. *Annals of Tourism Research*, 41, 66-88.

Yasarata, M., Altinay, L., Burns, P. & Okumus, F. (2010). Politics and sustainable tourism development - Can they co-exist? Voices from North Cyprus. *Tourism Management*, 31(3), 345-356.

Yasuda, T. (2005). Firm growth, size, age and behavior in Japanese manufacturing. *Small Business Economics*, 24(1), 1-2.

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research. Design and Methods* (3rd Ed.). Thousands Oaks: Sage Publications.

Yin, R.K. (2010). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos* (4^a Ed.). Porto Alegre: Bookman.

Zaridis, A.D. (2006). Evaluation of leasing as a financing method for investments of Greek food and agricultural businesses. 9th Congress of Rural Economy, ETAGRO, 2-4 November, Athens.

Zhang, H. & Morrison, A. (2007). How can the small to medium sized travel agents stay competitive in China's travel service sector? *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 19(4), 275-285.

Zhang, J., Wong, P.K. & Soh, P.H. (2003). Network ties, prior knowledge and resource acquisition by high-tech entrepreneurs. Paper Presented at the Academy of Management Conference, 1-6 August, Seattle, WA.

Zhao, W., Ritchie, J.R.B. & Echtner, C.M. (2011). Social capital and tourism entrepreneurship. *Annals of Tourism Research*, 38(4), 1570-1593.

Zhu, F. & Zhang, X. (2010). Impact of online consumer reviews on sales: the moderating role of product and consumer characteristics. *Journal of Marketing*, 74(2), 113-148.

Anexos

Anexo 1 Protocolo do estudo de caso

O projeto de estudo de caso

No contexto dos pequenos negócios de turismo, o turismo no espaço rural aparece como palco preferencial de atuação dos empreendedores, que por uma ou outra razão (ou várias), decidem criar um negócio e, frequentemente, por meio deste, mudar ou manter um determinado estilo de vida. As zonas rurais, especialmente as mais remotas, têm vindo a sofrer um conjunto de transformações que as vulnerabilizam e colocam na agenda política. Compreender os múltiplos caminhos para reverter ou atenuar situações de desertificação e morte tornou-se uma necessidade urgente, com a atuação dos diferentes *stakeholders* a merecer particular interesse, em meios académicos e outros.

O fenómeno é multifacetado e complexo, e no que concerne o empreendedor, multiplicam-se as designações e tipologias, na academia e fora dela, mas existe ainda um amplo espaço para um entendimento mais profundo da sua natureza e ação. Os neo-rurais, de que projetos como os “Novos Povoadores” (para mais informação consultar www.novospovoadores.pt) são exemplo, e que se caracterizam por ter sobretudo motivações estilo de vida (desejo de independência, de maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional, mais tempo para a família, ou recuperação de património herdado e regresso às origens). Os reformados “enxutos” (Ribeiro, 2001), cuja saúde e energia justifica o envolvimento numa atividade percebida como “fácil” e que permite, por exemplo, recuperar e manter património, sendo muitas vezes uma forma de realizar sonhos antigos. Ou ainda os que se tornam empreendedores em consequência da sua experiência como turistas, ou seja, que passam de consumidores a produtores (Shaw e Williams, 2004). São normalmente indivíduos mais jovens, viajados, instruídos e que desejam manter um *hobby* ou simplesmente mudar de vida. Está-lhes associado um maior dinamismo empresarial, uma maior orientação para o lucro e o crescimento, e uma preocupação em prestar um serviço de qualidade e de valor acrescentado (Ateljevic e Doorne, 2000; Ribeiro, 2003; Shaw e Williams, 2004).

É objetivo deste estudo empírico compreender as motivações, comportamentos e práticas de gestão dos empreendedores de pequenos negócios de turismo no espaço rural. Verificar em que medida estas motivações e práticas influenciam as suas perceções de sucesso e os resultados obtidos. Espera-se perceber também como evoluíram no tempo, quer as motivações iniciais na criação do negócio, quer a forma como começaram por gerir o negócio. O estudo deverá contribuir para perceber que resultado tem gerado a sua ação empreendedora, nas várias dimensões que os seus contributos podem assumir. Realçamos neste domínio a nossa preocupação em compreender impactos que estão para além do que é frequentemente medido e avaliado (por exemplo, medidas de criação de emprego, taxas de ocupação, entre outras), como o contributo para uma maior vitalidade da comunidade local, seja pela atração de turistas, pela divulgação e venda de produtos locais ou pela recuperação e manutenção do património local.

O estudo de caso tem como unidade de análise o empreendedor, aqui entendido como o fundador e gestor do negócio.

Procedimentos em campo

O trabalho de campo é precedido por uma pesquisa prévia de informação sobre o caso, que visa essencialmente:

1. Confirmar que se verificam os critérios de seleção dos casos;
2. Recolher informação sobre o empreendedor (nome e contato) e sobre o empreendimento (localização).

Num segundo momento é efetuado o contato com o empreendedor (por telefone), apresentado o estudo e solicitada a colaboração. Em caso afirmativo, é agendada a entrevista e marcada a estadia (no mínimo de duas noites). As confirmações são feitas por e-mail.

A recolha de dados é feita em vários momentos ao longo dos dois dias de permanência no empreendimento e junto de várias fontes (instrumentos de recolha de dados apresentados em anexo a este trabalho):

1. Entrevista com o empreendedor (a combinar momento/hora mais oportuna, na chegada)
2. Entrevista com turistas, hospedados na unidade (a combinar, durante a estadia, conforme disponibilidade dos mesmos)
3. Observação, com recurso a uma checklist de boas práticas, incide sobretudo sobre as evidências da gestão do negócio e no relacionamento com os hóspedes, e tem início desde o primeiro contato, decorrendo essencialmente durante a estadia. A observação não se confina à checklist referida, pelo que todos os momentos de vivência (em família) no empreendimento são considerados como válidos para a investigação.
4. Documentação, essencialmente de dois tipos: (1) disponível no empreendimento e de acesso geral, como material promocional impresso, livro de hóspedes, circulares informativas, entre outros; (2) em sítios na Internet.

O tempo disponível para a recolha dos dados é de aproximadamente 2 dias (chegada ao empreendimento durante a tarde do dia 1 e saída no final da manhã do dia 3. O dia 2 será o dia preferencial para efetuar as entrevistas, sendo a restante informação recolhida nos momentos mais oportunos.

O investigador vai munido dos seguintes recursos: computador portátil, gravador portátil, guiões de entrevista, checklist e protocolo de estudo de caso impressos. Uma certidão que o identifica como estudante de doutoramento da Universidade de Aveiro, que será apresentada a todos os interlocutores a quem seja solicitada informação.

Ao anfitrião será solicitado um local sossegado para a entrevista, bem como pedida confirmação da autorização para a abordagem aos hóspedes (que já foi verbalmente conseguida aquando do contato telefónico inicial).

Questões em estudo

1. Qual o perfil (ou perfis) do empreendedor de turismo rural?
Entrevista ao empreendedor e observação
2. Quais as motivações iniciais dos empreendedores na criação do seu negócio?
Entrevista ao empreendedor
3. Como evoluíram essas motivações iniciais?
Entrevista ao empreendedor
4. Como atuam os empreendedores ao nível das práticas de gestão do seu negócio?
Entrevista ao empreendedor, entrevista ao hóspede, observação e documentação
5. Como se relacionam as motivações, particularmente as que se podem considerar “estilo de vida”, com os comportamentos dos empreendedores?
Entrevista ao empreendedor e observação
6. Como evoluíram os comportamentos identificados, sobretudo os que se prendem com a gestão do negócio?
Entrevista ao empreendedor
7. Em que medida os comportamentos adotados contribuíram para o desempenho dos seus negócios e para a envolvente onde se situam?
Entrevista ao empreendedor e observação
8. Como é entendido o sucesso por estes empreendedores?
Entrevista ao empreendedor
9. Em que medida as perceções de sucesso dos empreendedores afetam as suas motivações e práticas de gestão?
Entrevista ao empreendedor, observação e documentação

Esboço do relatório

Neste ponto, reflete-se sobre o relatório do estudo de caso, sugerindo-se um esboço inicial do mesmo. Sem “fechar” o formato, pretende-se antecipar a estrutura, o conteúdo e a linguagem a utilizar no relatório, para que desta forma, todo o trabalho a realizar antes dessa fase crucial, seja já orientado para esse objetivo final (Yin, 2010).

Na narrativa será utilizada uma linguagem simples e envolvente, procurando um equilíbrio entre o formalismo tradicionalmente usado nos estudos científicos no âmbito social, e o estilo mais característico da “história” contada, capaz de entusiasmar o leitor e o “colocar lá” no contexto real do caso, como vem sendo sugerido (Jamal & Hollingshead, 2001; Stake, 2007, Yin, 2010).

A estrutura ideal para o estudo de caso não existe, nem tão poucas orientações específicas quanto a isso (Yin, 2010). O investigador é o arquiteto do seu caso e deve adequar o “desenho” deste à situação de investigação em curso. Mas Yin (2010, p.201) sugere algumas formas possíveis, as quais serão tomadas como base para a estrutura a adotar. O presente estudo contempla vários casos, pelo que a narrativa vai privilegiar a análise entre os casos, com secções relativas às principais dimensões em análise. Assim, o conteúdo é guiado pelo modelo e pelas questões de investigação, estabelecendo-se uma análise que possibilite a comparação entre os casos, disponibilizando informação sobre cada um dos casos, ao longo da narrativa.

Anexo 2 Guião da entrevista do caso piloto

Guião Entrevista

Data: _____	Entrevistado: _____	Empresa: _____
Duração: _____		Localidade: _____

1. PERFIL DO EMPREENDEDOR

1.1. Fale um pouco de si: a sua vida até ao momento, opções e experiência profissional, educação e formação, família. Fale das suas raízes, do que considera importante na vida, de como ocupa o seu tempo, dos *hobbies*, hábitos de viagem. Do que o faz feliz ou infeliz. Como avalia o passado e o presente e das suas expectativas para o futuro.

Pretende-se explorar um pouco da história de vida do entrevistado e perceber como se vê a si próprio, o que valoriza mais, o que considera importante, como encara a vida, os *hobbies* que tem ou teve, o que espera do futuro.

1.2 Se lhe pedisse para fazer uma síntese das suas maiores qualidades e piores defeitos, enquanto pessoa e profissional, o que diria?

Pretende-se que o entrevistado faça uma análise crítica do tipo “swot” a si mesmo, quer a nível pessoal, quer como profissional (empendedor).

2. MOTIVAÇÕES E OBJETIVOS

2.1. O que o motivou a criar este negócio?

Pretende-se explorar as razões na base da criação do negócio; o porquê da escolha do setor e da atividade de alojamento; as perceções do entrevistado relativamente à importância do turismo enquanto atividade económica e como elemento potenciador de desenvolvimento local; se há (ou houve) ligações familiares ou profissionais ao turismo, ou a outros negócios, noutros setores.

2.2. O que o motiva, neste momento, a dar continuidade ao negócio?

Pretende-se explorar o que impele o entrevistado a continuar a atividade, qual a natureza da “energia” que o move, se está em linha com a motivação inicial, se mudou e em que sentido.

2.3. Quais os objetivos/metapas iniciais com a criação do negócio? O que pretendia conseguir no imediato e a prazo?

Pretende-se que o entrevistado refira os objetivos que estiveram na base da criação/início da atividade, que explique a sua importância relativa e o seu horizonte temporal.

2.4. E neste momento, se lhe pedisse para explicar quais os seus objetivos, o que diria?

Pretende-se perceber se os objetivos iniciais foram entretanto alterados e/ou complementados, e em que sentido ou medida.

2.5. Relativamente às motivações e objetivos iniciais, aquando da criação do negócio, como se sente atualmente? Considera que foram conseguidos, que valeu a pena? Porquê?

Espera-se que o entrevistado faça uma reflexão sobre as suas aspirações face ao negócio e às decisões tomadas no sentido de avaliar se foram compensadoras face ao inicialmente previsto. Pretende-se compreender se o entrevistado se sente satisfeito ou insatisfeito com os resultados obtidos e as razões dessa satisfação/insatisfação.

2.6. Relembrando o período de início de atividade e/ou criação da empresa, como decorreu esse processo?

Pretende-se que o entrevistado fale dessa fase de arranque do negócio, das tarefas que implicou, das pessoas que envolveu, do tempo que demorou; das dificuldades que sentiu, dos apoios que teve, dos aspetos que correram melhor e dos que correram pior.

2.7. Nesse período inicial, a fase de arranque de atividade, quem foram as pessoas que o apoiaram, que mais facilitaram, ou pelo contrário, mais dificultaram todo o processo?

Espera-se que o entrevistado identifique pessoas, grupos ou entidades que intervindo direta ou indiretamente no negócio, tenham influenciado positiva ou negativamente o processo empreendedor.

2.8. Quais as razões que o levaram a optar por esta localização para o empreendimento?

Pretende-se explorar as razões da escolha da região para a localização do negócio; o potencial da região para o negócio e para o turismo e para a vida pessoal; a dinâmica da região em termos económicos, sociais e culturais; a vida comunitária e suas características; as debilidades e constrangimentos da região aos mais diversos níveis; as ligações passadas (familiares, profissionais ou de lazer) à região.

3. ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE GESTÃO

3.1. Como descreveria o seu dia? A que tarefas se dedica, quais as suas rotinas, como se organiza, trabalho com vida pessoal, familiar, social? Pode falar um pouco sobre isso?

Pretende-se que o entrevistado fale das suas rotinas diárias, de como conjuga o trabalho com a vida pessoal e familiar, a que tarefas dá prioridade e importância.

3.2. Relativamente à gestão do empreendimento, ela é assegurada exclusivamente por si ou é partilhada? Houve mudanças a este nível desde o início de atividade? Pode explicar como são tomadas as decisões de gestão, por quem...

Pretende-se explorar como é gerido, no geral, o empreendimento. Se a gestão é partilhada e por quem, se há delegação de funções, etc. Pretende-se tentar perceber como tem evoluído, se houve mudanças significativas desde a criação/início do negócio.

3.3. Quando se fala de gestão estratégica, fala-se de planeamento do negócio, de missão e objetivos de longo prazo, de identificação de oportunidades e desenvolvimento de novos produtos, entre outros aspetos. Como se faz isto na sua empresa? Há um planeamento formal ou não? Com quem partilha este tipo de decisões? Pode falar um pouco da sua experiência a este nível?

Pretende-se explorar como é feito o planeamento de longo prazo, se é de todo feito, como se identificam as oportunidades para novos produtos, novos investimentos, ou novas formas de gestão do empreendimento. Pretende-se também identificar as atitudes do entrevistado face ao risco, ao desenvolvimento futuro do negócio, se há planos de expansão ou não, e quais.

3.4. Relativamente aos clientes: quais os clientes tipo do seu empreendimento? São esses os clientes que gostaria de atrair? Quais as estratégias usadas para chegar até eles, conquistá-los e fidelizá-los? Pode falar um pouco do trabalho que realiza a este nível?

Pretende-se explorar as estratégias de segmentação e *targeting* usadas, bem como as de conquista e fidelização de clientes.

3.5. Como pensa que os seus clientes vêem o empreendimento, o serviço que oferece? E a comunidade local? Como gostaria que o vissem, como gostaria que ficasse reconhecido? Na verdade que imagem gostaria de construir da sua oferta?

Pretende-se perceber, na visão do entrevistado, qual o posicionamento do empreendimento e que imagem gostaria de efetivamente criar.

3.6. E relativamente à divulgação e promoção, como trabalham neste domínio? Pode explicar que opções tomam e porquê?

Pretende-se explorar as estratégias e ações de comunicação com o mercado mais usadas e o porquê dessas opções.

3.7. A estratégia de preço é uma componente importante para o posicionamento do negócio e para a competitividade do mesmo. Como estabelecem os vossos preços? O que têm em conta nessa definição, que fatores considera que influenciam os preços na sua fixação e na sua gestão, qual a relevância que julga ter para os clientes...

Espera-se que o entrevistado explique a política de preços seguida, como entende a sua relevância no posicionamento da unidade, o que é tido em conta na sua fixação e gestão, os efeitos de eventual sazonalidade, a maior ou menor flexibilidade que tem na sua gestão.

3.8. Na gestão de operações, qual é a vossa prática em termos de compras? Compram a fornecedores locais? A totalidade dos produtos ou parte? Consideram que têm qualidade? Se não compram onde? Pode explicar a sua estratégia a este nível?

Pretende-se explorar a relação com os fornecedores locais, o valor que se lhe atribui, como funciona essa relação, bem como os aspetos logísticos associados.

3.9. Relativamente às redes de cooperação, existem no seu caso? Que tipo? Julga que funcionam bem? Como considera o seu contributo para o negócio?

Pretende-se explorar a importância que as redes têm para o entrevistado, se participa, se está satisfeito, o que pensa que poderá ser desenvolvido a este nível.

3.10. Na gestão dos serviços que presta, quais os aspetos que considera mais importantes para a garantia da qualidade dos mesmos? O que fazem para garantir essa qualidade?

Pretende-se explorar as estratégias de gestão da qualidade implementadas, se são implementadas, quais e com que resultados e impactos.

3.11. Relativamente à gestão da força de trabalho, como caracteriza os seus recursos humanos? Que tipo de pessoas tem a trabalhar, o que valoriza mais nos colaboradores?

Espera-se que o entrevistado explique a política de recursos humanos, o que entende serem as competências mais importantes dos trabalhadores e como vê a sua atual força de trabalho. Espera-se compreender o papel da família neste domínio.

3.12. Como é feita a contratação? Onde procura as pessoas de que precisa? E quanto à formação, qual é a política da empresa a este nível? E relativamente à remuneração, o que pode dizer sobre isso?

Pretende-se que o entrevistado detalhe um pouco da gestão dos vários aspetos ligados à gestão das pessoas.

3.13. No domínio da gestão de pessoas, o que considera mais complicado de fazer? Quais as principais dificuldades que sente?

Pretende-se que se faça uma reflexão sobre as maiores dificuldades sentidas na gestão das pessoas, um recurso crítico numa atividade de serviços.

3.14. Ao nível da gestão financeira da empresa, ela é da sua exclusiva responsabilidade ou partilha com alguém? Recorre a aconselhamento / consultoria externa? Ao nível do investimento inicial e outros investimentos posteriores, onde se financiou? Que dificuldades encontrou a este nível?

Espera-se compreender um pouco a gestão económica e financeira do negócio, se o entrevistado tem competências a este nível, se tem ajuda e qual. Pretende-se também averiguar as fontes de financiamento utilizadas.

3.15. Como vê o seu negócio no futuro, vamos dizer daqui a 5 anos? O que gostaria que acontecesse? Como gostaria de o poder caracterizar nessa altura?

Espera-se que o entrevistado fale sobre as expectativas que tem para o futuro, do negócio e da sua vida pessoal também. Pretende-se perceber um pouco o que é valorizado em relação ao negócio e ao futuro deste.

4. DESEMPENHO E SUCESSO DO NEGÓCIO

4.1. Considera que o negócio está a corresponder às suas expectativas iniciais? Que aspetos considera que estão mais conseguidos? E menos conseguidos? Que razões poderá apontar para isso?

Espera-se que o entrevistado faça uma reflexão sobre o desempenho do negócio, em que aspetos tem melhores resultados, que aspetos não apresentam bons resultados e porquê.

4.2. Quais as áreas/aspetos do seu negócio considera que funcionam melhor? E quais as áreas considera que mais evoluíram desde o início de atividade? De que forma evoluíram?

Pretende-se que o entrevistado identifique as áreas onde os desempenhos foram sendo melhorados e o que possibilitou essa melhoria.

4.3. Como avalia o desempenho do seu negócio, no geral? Que aspetos considera quando pensa no desempenho do negócio? Como avalia cada um deles?

Pretende-se perceber o que é entendido como “desempenho” e quais as medidas que são consideradas para o avaliar e como são já avaliadas.

4.4. Considera que tem um negócio de sucesso? Porquê? O que é para si o sucesso?

Espera-se que o entrevistado reflita sobre o sucesso ou insucesso do negócio, sobre as dimensões que contribuem para o sucesso, sobre a sua visão de sucesso, o que ele significa e como pode ser alcançado.

4.5. E considera-se uma pessoa de sucesso? Porquê?

Pretende-se explorar a perceção de sucesso incorporando também as dimensões não profissionais da vida, a socialização, a família, os *hobbies*, os valores da pessoa. Tentar compreender em que medida o sucesso pessoal passa pelo sucesso do negócio e como.

4.6. Como vê o contributo do seu negócio para a comunidade e região onde se insere? Em que aspetos o considera mais relevante? Como pensa que evoluirá no futuro? E no setor em que se insere, neste caso a oferta de alojamento turismo, no contexto rural?

Pretende-se perceber, na visão do entrevistado, qual o contributo que entende ter dado (ou estar a dar) para o desenvolvimento local nas suas múltiplas dimensões, e como valoriza cada uma dessas dimensões, face à sua atividade.

Este questionário insere-se no âmbito de um trabalho de investigação de doutoramento em Turismo, da Universidade de Aveiro. Os dados serão utilizados para fins académicos apenas, garantindo-se a confidencialidade dos mesmos.

Data: _____

Nome: _____

Empresa: _____

Sobre si, o EMPREENDEDOR

Idade: _____ anos Género Masculino _____ Feminino _____

Estado civil: Solteiro/Divorciado/Viúvo _____ Casado/em União de facto _____

Filhos? SIM _____ NÃO _____ Quantos? _____ Idades _____

Suas habilitações literárias:

____ Básico (até ao 9º ano)

____ Secundário (até ao 12º ano)

____ Profissional

____ Superior (Bacharelato/Licenciatura)

____ Pós-Graduado (PG/Mestrado/Doutoramento)

Tem formação em turismo? SIM _____ NÃO _____

É ou já foi cliente de Turismo Rural? SIM _____ NÃO _____

Reside na localidade a tempo inteiro? SIM _____ NÃO _____

Se respondeu “não”, por favor indique onde reside: _____

Nasceu ou passou a infância na localidade? SIM _____ NÃO _____

Considera que este negócio é a sua principal ocupação profissional do momento?

SIM _____ NÃO _____ Se respondeu “não” indique, por favor, o tempo semanal que dedica ao negócio:
Menos de 25% _____ entre 25% e 50% _____ entre 50% e 75% _____ mais de 75% _____

Considera que este negócio é, atualmente, a sua principal fonte de rendimento? SIM _____ NÃO _____

Se respondeu “não”, indique, por favor, outras fontes complementares de rendimento: outro emprego /atividade
____ Reforma _____ Poupanças _____ Outra. Qual?

Exerceu outra atividade profissional antes? SIM _____ NÃO _____

Se respondeu “sim”, por favor indique:

Qual o sector onde se encontrava a trabalhar? _____

Qual era a função que exercia? _____

Qual a organização do trabalho e duração da jornada diária? _____

Quantos anos tem de experiência profissional? _____

Tem experiência prévia como proprietário de um negócio? SIM ____ NÃO ____

Tem experiência prévia a trabalhar na área em turismo? SIM ____ NÃO ____

Tem filhos ou outros familiares a trabalhar consigo no negócio? SIM ____ NÃO ____

Quem? Parentesco _____ Idade _____ Função exercida _____

Tempo integral _____ Tempo parcial _____

Tem na sua história familiar, casos de negócios de turismo ou outros? SIM ____ NÃO ____

Se respondeu “sim”, indique, por favor:

Que familiares? Avós _____ Pais _____ Tios _____ Outros. Quem? _____

Setor/Tipo de negócio _____

Sobre a sua atividade, o NEGÓCIO

Ano de início de atividade _____

Por favor escolha a opção abaixo que corresponde à origem do negócio:

Comprou o negócio ____ Iniciou o negócio ____ Herdou o negócio ____ Alugou o negócio ____

Por favor escolha a opção abaixo que corresponde ao tipo de propriedade da empresa:

Único proprietário ____ Sociedade ____ Com esposa, marido ____ Com outros familiares ____

Outros. Quais? _____

No caso de ser uma empresa familiar, qual o tipo de participação que têm os membros da família:

Capital ____ Trabalho ____

Há algum período do ano em que o empreendimento encerra? SIM ____ NÃO ____

Se respondeu “sim”, qual o período? _____

Tipo de alojamento: Turismo de habitação ____ Agroturismo ____ Casa de campo ____

Turismo rural ____ Turismo de Aldeia ____ Hotel Rural ____

Capacidade de alojamento (nº quartos, em edifício principal e outros) _____

Qual a taxa de “ocupação-cama” no ano anterior? _____

Volume de investimento inicial: _____ euro

Já fez algum investimento adicional, por exemplo, para modernização/conservação do estabelecimento?
 SIM _____ NÃO _____

Se respondeu “sim”, que montante investiu adicionalmente? _____ euro. Aplicado em que tipo de investimento?

Para o investimento no seu negócio, que tipo de fundos utilizou?
 Privados _____ Quanto? _____ euro.
 Públicos _____ De que tipo? (por ex. fundos comunitários FEDER, PRODER, ...)

Quanto? _____ euro.

Nº total de colaboradores: _____
 Nº colaboradores a tempo parcial: _____ Nº colaboradores a tempo inteiro: _____

Género dos colaboradores: _____ Homens e _____ Mulheres

Os seus colaboradores são todos residentes na localidade do negócio? SIM _____ NÃO _____

Se respondeu “não”, quantos residem noutras localidades? _____

Quantos dos seus colaboradores possuem as seguintes habilitações literárias?
 Formação Superior _____ Formação Profissional _____
 12º ano geral _____ 9º ano _____ 6º ano _____ 4ª Classe _____
 Outro _____ Qual? _____

O questionário terminou.

A sua colaboração será de grande valia, MUITO OBRIGADA pelo seu tempo!

Anexo 3 Guião da entrevista realizada aos empreendedores (português)

Entrevista (Empreendedor)

Data: _____	Entrevistado: _____	Empreendimento: _____
Duração: _____	_____	Localidade: _____

1. MOTIVAÇÕES E OBJETIVOS

1.1. O que o **motivou** a criar este negócio?

- Razões na base da criação do negócio;
- Porquê da escolha do setor e da atividade de alojamento;
- Hierarquia de motivações e objetivos (quais os mais importantes)
- Importância do turismo enquanto atividade económica e como elemento potenciador de desenvolvimento local;
- Se há (ou houve) ligações familiares ou profissionais ao turismo, ou a outros negócios, noutros setores.

1.2. O que o **motiva, neste momento, a dar continuidade** ao negócio? Algo tem **mudado** na sua motivação desde que apostou nesta atividade?

- O que impele o entrevistado a continuar a atividade;
- Que motivos o move, se estão em linha com a motivação inicial, se mudou e em que sentido.

1.3. Relativamente às **motivações e objetivos iniciais**, aquando da criação do negócio, como se sente atualmente? Considera que foram **conseguidos**? **Valeu a pena** dedicar-se a este negócio? Porquê?

- Avaliar se as motivações foram compensadoras face ao inicialmente previsto;
- Compreender se o entrevistado se sente satisfeito ou insatisfeito com os resultados obtidos e as razões dessa satisfação/insatisfação.

1.4. Relembrando o período **de início de atividade e/ou criação da empresa**, como decorreu esse processo?

- Arranque do negócio, tarefas que implicou, pessoas que envolveu, tempo que demorou; dificuldades que sentiu, apoios que teve, os aspetos que correram melhor e os que correram pior.

1.5. Nesse **período inicial**, a fase de arranque de atividade, que **aspetos/pessoas** mais o apoiaram, que **mais facilitaram**, ou pelo contrário, mais **dificultaram todo o processo**?

- Facilitadores e barreiras à criação do negócio.

1.6. Quais as **razões** que o levaram a optar por esta **localização** para o empreendimento?

- Razões da escolha da região para a localização do negócio;
- Potencial da região para o negócio e para o turismo e para a vida pessoal;
- Dinâmica da região em termos económicos, sociais e culturais;
- Vida comunitária e suas características;
- Debilidades e constrangimentos da região aos mais diversos níveis;
- As ligações passadas (familiares, profissionais ou de lazer) à região.

2. ESTRATÉGIAS E PRÁTICAS DE GESTÃO

2.1. Como descreveria o seu dia? A que **tarefas** se dedica, quais as suas **rotinas**? Como se **organiza e compatibiliza** o trabalho com a vida pessoal, familiar e social? Pode falar um pouco sobre isso?

- Rotinas diárias;
- Como conjuga o trabalho com a vida pessoal e familiar;
- A que tarefas dá prioridade e importância.

2.2. Relativamente à **gestão** do empreendimento, ela é assegurada **exclusivamente por si ou é partilhada**? Houve **mudanças** a este nível desde o início da atividade? Pode explicar como são tomadas as decisões de gestão, por quem?

- Como é gerido, no geral, o empreendimento.
- Gestão é partilhada? Por quem?
- Evolução e mudança

2.3. Quando se fala de gestão estratégica, fala-se de **planeamento do negócio**, de missão e objetivos de longo prazo, de identificação de oportunidades, por exemplo. Como se faz esta gestão na sua empresa? Há um **planeamento formal** ou não? Com quem partilha este tipo de decisões? Pode falar um pouco da sua experiência a este nível?

- Planeamento de longo prazo, se é de todo feito, como se identificam as oportunidades para novos produtos, novos investimentos, ou novas formas de gestão do empreendimento;
- Atitudes do entrevistado face ao **risco**, ao desenvolvimento futuro do negócio;
- Há planos de expansão? Se sim, quais?

2.4. No que diz respeito à **oferta**, aos **serviços** que presta, como toma decisões sobre isso?

- Quais os serviços prestados e como decidiu inclui-los na oferta e porquê.

2.5. O que **distingue** o seu empreendimento dos restantes?

- Avaliar, na visão do empreendedor, qual o posicionamento do empreendimento.

2.6. Qual o tipo de clientes do seu empreendimento? São esses os clientes que gostaria de atrair? Quais as estratégias usadas para chegar até eles, conquistá-los e fidelizá-los? Pode falar um pouco do trabalho que realiza a este nível?

- Perfil dos clientes, origens, tempo que permanecem, época do ano e como isso tem evoluído;
- Quais as estratégias de segmentação e targeting usadas;
- Conquista e fidelização de clientes;
- Que estratégias de promoção usam e porquê.

2.7. Como pensa que os seus **clientes vêm o empreendimento o serviço que oferece**? E a **comunidade local**, o que acha que pensa a respeito do empreendimento?

- Qual perceção do empreendedor sobre a imagem do empreendimento.

2.8. Como gostaria que o vissem, como gostaria que ficasse **reconhecido**? Na verdade que **imagem gostaria de construir** da sua oferta?

- Que imagem gostaria de efetivamente criar.

2.9. A estratégia de **preço** é uma componente importante para o posicionamento do negócio e para a competitividade do mesmo. Como **estabelecem os vossos preços**? Que fatores têm em consideração?

- Política de preços seguida;
- Relevância no posicionamento da unidade;
- O que é tido em conta na sua fixação e gestão;
- Flexibilidade na sua gestão.

2.10. Na gestão de operações, qual é a vossa **prática em termos de compras**? Compram em que **locais**? Que **tipo de produtos**? Pode explicar a sua estratégia a este nível?

- Relação com os fornecedores locais;
- Que **tipo de fornecedores locais** (tradicionais, massificados);
- **Tipo de produtos** são comprados localmente e **a quem**;
- O **valor** que atribui ao **comércio tradicional**, como funciona essa eventual relação, bem como os aspetos logísticos associados.

2.11. Estabelece algum **tipo de cooperação**? Com que pessoas ou entidades? Qual o tipo de cooperação que estabelece? Julga que esta **cooperação tem sido positiva**? Porquê?

- **Importância das redes.**

2.12. Na gestão dos **serviços** que presta, quais os aspetos que considera mais importantes para a **garantia da qualidade** dos mesmos? O **que fazem para garantir** essa qualidade?

- **Gestão da qualidade.**

2.13. Relativamente à **gestão da força de trabalho**, como caracteriza os seus recursos humanos? O que **valoriza** mais nos colaboradores?

- Política de recursos humanos;
- **Competências** mais importantes dos trabalhadores;
- **Papel da família** neste domínio.

2.14. Como é feita a **contratação**? Onde procura as pessoas de que precisa? Quanto à **formação**, qual é a política da empresa a este nível? Relativamente à **remuneração**, o que pode dizer sobre isso?

- Gestão dos vários aspetos (recrutamento, formação, remuneração, sazonalidade) ligados à gestão das pessoas.

2.15. No domínio da gestão de pessoas, o que considera mais **complicado**? Quais as principais **dificuldades** que sente?

2.16. Ao nível da **gestão financeira** da empresa, ela é da sua exclusiva responsabilidade ou **partilha esta função com alguém**? Ao nível do investimento inicial e outros investimentos posteriores, **como se financiou**? Que **dificuldades** encontrou a este nível?

- Gestão económica e financeira do negócio;
- Que competências a este nível, se tem ajuda e qual;
- Fontes de financiamento utilizadas.

2.17. Recorre a aconselhamento / **consultoria externa**? Em que **áreas**?

2.18. Como vê o seu **negócio no futuro**, daqui a 5 anos? O que gostaria que acontecesse? Como gostaria de o poder caracterizar nessa altura?

- Expectativas futuras, do negócio e da sua vida pessoal também;
- O que é valorizado em relação ao negócio e ao futuro deste.

3. SUCESSO DO NEGÓCIO

3.1. Considera que o negócio está a **corresponder às suas expectativas iniciais**? Que aspetos considera que estão mais conseguidos? E menos conseguidos? Que razões poderá apontar para isso?

- Modo como o negócio está a permitir satisfazer as motivações iniciais do empreendedor;
- Desempenho do negócio;
- Aspetos com melhores resultados;
- Aspetos com piores resultados e porquê.

3.2. Quais as **áreas do seu negócio** considera que **funcionam melhor**? E quais as áreas considera que **mais evoluíram** desde o início de atividade? De que forma evoluíram?

-As áreas onde os desempenhos foram sendo melhorados e o que possibilitou essa melhoria.

3.3. Considera que tem um **negócio de sucesso**? Porquê? **O que é para si o sucesso**?

- Que dimensões mais contribuem para o sucesso;
- A visão de sucesso do empreendedor, o que ele significa e como pode ser alcançado.

3.4. Considera-se uma **pessoa de sucesso**? Porquê?

- Perceção de sucesso incorporando também as dimensões não profissionais da vida, a socialização, a família, os hobbies, os valores da pessoa;
- Compreender em que medida o sucesso pessoal passa pelo sucesso do negócio e como.

3.5. Como vê o **contributo do seu negócio para a comunidade e região** onde se insere? Em que aspetos o considera mais relevante? Como pensa que evoluirá no futuro? Que **impactos** pensa que o seu negócio tem **oferta de alojamento turístico**, neste contexto **rural**?

4. PERFIL DO EMPREENDEDOR

Fale um pouco de si: a sua vida até ao momento, **opções e experiência profissional**, **educação e formação**, **família**. Fale das suas raízes, do que considera importante na vida, de como ocupa o seu tempo, dos **hobbies**, **hábitos de viagem** (**locais, tipos de alojamento, destinos e atrações preferidos**).

- O que o faz feliz ou infeliz? Como avalia o passado e o presente e das suas expectativas para o futuro?
- Perceber até que ponto os hábitos de viagem e as preferências em termos de turismo também estão associados ao turismo rural

Estas questões inserem-se no âmbito de um trabalho de investigação de doutoramento em Turismo, da Universidade de Aveiro. Os dados serão utilizados para fins académicos apenas, garantindo-se a confidencialidade dos mesmos.

Data: _____	Nome: _____	Empreendimento: _____
-------------	-------------	-----------------------

1. Sobre si, o EMPREENDEDOR

1.1 Idade: _____ anos

1.2 Género Masculino _____ Feminino _____

1.3 Estado civil: Solteiro/Divorciado/Viúvo _____ Casado/em União de facto _____

1.4 Tem filhos? SIM _____ NÃO _____ Quantos? _____ Idades _____

1.5 Quais as suas habilitações literárias:

____ Básico (até ao 9º ano)

____ Secundário (até ao 12º ano)

____ Profissional

____ Superior (Bacharelato/Licenciatura)

____ Pós-Graduado (Pós Graduação/Mestrado/Doutoramento)

____ Outro. Qual? _____

1.6 Tem formação em turismo? SIM _____ NÃO _____

1.7 É ou já foi cliente de Turismo Rural? SIM _____ NÃO _____

1.8 Reside na localidade a tempo inteiro? SIM _____ NÃO _____

Se respondeu “não”, por favor indique onde reside: _____

1.9 Nasceu ou passou a infância na localidade? SIM _____ NÃO _____

1.10 Considera que este negócio é a sua principal ocupação profissional do momento?

SIM _____ NÃO _____ Se respondeu “não” indique, por favor, o tempo semanal que dedica ao negócio:

Menos de 25% _____ entre 25% e 50% _____ entre 50% e 75% _____ mais de 75%

1.11 Considera que este negócio é, atualmente, a sua principal fonte de rendimento? SIM _____ NÃO _____

Se respondeu “não”, indique, por favor, outras fontes complementares de rendimento:

outro emprego /atividade _____ em que área _____

Reforma _____

Poupanças _____

Outra. Qual? _____

1.12 Se este negócio é a sua principal fonte de rendimento atual, exerceu outra atividade profissional antes?

SIM _____ NÃO _____

Se respondeu “sim”, por favor indique:

Qual o sector onde se encontrava a trabalhar? _____

Qual era a função que exercia? _____

Qual a duração da jornada diária? _____

1.13 Quantos anos tem de experiência profissional? _____

1.14 Tem experiência prévia como proprietário de um negócio? SIM _____ NÃO _____

1.15 Tem experiência de gestão na área do turismo? SIM _____ NÃO _____

1.16 Tem filhos ou outros familiares a trabalhar consigo no negócio? SIM _____ NÃO _____

Quem? Parentesco(s) _____ Idade(s) _____

Função(ões) exercida(s) _____ Tempo integral _____ Tempo parcial _____

1.17 Tem na sua história familiar, casos de negócios de turismo ou outros? SIM _____ NÃO _____

Se respondeu “sim”, indique, por favor:

Que familiares? Avós _____ Pais _____ Tios _____ Outros. Quem? _____

Tipo de atividade _____

2. Sobre a sua atividade, o NEGÓCIO

2.1 Ano de início de atividade _____

2.2. Por favor escolha a(s) opção(ões) abaixo que correspondem ao tipo de propriedade da empresa:

Único proprietário _____ Sociedade _____ Com esposa, marido _____ Com outros familiares _____

Outros. Quais? _____

2.3 No caso de ser uma empresa familiar, qual o tipo de participação que têm os membros da família:

Capital _____ Trabalho _____ Outra. _____ Qual? _____

2.4 Há algum período do ano em que o empreendimento encerra? SIM _____ NÃO _____

Se respondeu "sim", qual o período? _____

2.5 Capacidade de alojamento (nº quartos, em edifício principal e outros) _____

2.6 Qual a taxa de "ocupação-quarto" no ano anterior _____

2.7 Qual o tempo médio de estadia dos turistas, seus clientes?

Entre 1 e 3 noites _____ entre 3 e 5 noites _____ mais de 5 noites _____

2.8 Qual a origem dos seus clientes? Indique por favor a percentagem aproximada:

Nacionais _____ % Estrangeiros _____ % e destes, principais países de origem

2.9 Por favor indique a percentagem aproximada de turistas que regressam ao seu empreendimento após uma primeira visita _____ %

2.10 Considera que existe uma variação da procura significativa ao longo do ano, no caso do seu empreendimento?

SIM _____ NÃO _____

Se respondeu "sim", qual a época do ano de maior afluência? _____ E de menor afluência? _____

2.11 Volume de investimento inicial: <250 000 euros _____ >250 000 e < 500 000 euros _____ > 500 000 euros _____

2.12 Já fez algum investimento adicional, por exemplo, para modernização/conservação do estabelecimento?

SIM _____ NÃO _____

Se respondeu "sim", que montante aproximado investiu adicionalmente? _____ euros. Com que finalidade foi feito o investimento?

2.13 Para o investimento no seu negócio, que tipo de fundos utilizou?

Privados _____ Quanto? _____ %

Públicos _____ Quanto? _____ %

De que tipo? (por ex. fundos comunitários FEDER,

PRODER) _____

2.14 Volume de negócios do ano anterior: <50 000 euros _____ >50 000 e <150 000 euros _____ >150 000 euros _____

2.15 Nº total de colaboradores: _____

Nº de colaboradores a tempo parcial: _____ Nº de colaboradores a tempo inteiro: _____

2.16 Género dos colaboradores: _____ Homens e _____ Mulheres

2.17 Os seus colaboradores são todos residentes na localidade do negócio? SIM _____ NÃO _____

Se respondeu “não”, quantos residem noutras localidades? _____

2.18 Quantos dos seus colaboradores possuem as seguintes habilitações literárias?

_____ Básico (até ao 9º ano)

_____ Secundário (até ao 12º ano)

_____ Profissional

_____ Superior (Bacharelato/Licenciatura)

_____ Pós-Graduado (Pós Graduação/Mestrado/Doutoramento)

_____ Outro. Qual? _____

O questionário terminou.

A sua colaboração será de grande valia, MUITO OBRIGADA pelo seu tempo!

Anexo 4 Guião da entrevista realizada aos empreendedores (inglês)

Interview (Entrepreneur)

Date: _____	Interviewee: _____	Company: _____
Duration: _____	_____	Location: _____

1. MOTIVATION

1.1. Why did you create this business?

- Razões na base da criação do negócio;
- Porquê da escolha do setor e da atividade de alojamento;
- Hierarquia de motivações e objetivos (quais os mais importantes)
- Importância do turismo enquanto atividade económica e como elemento potenciador de desenvolvimento local;
- Se há (ou houve) ligações familiares ou profissionais ao turismo, ou a outros negócios, noutros setores.

1.2. What drives you into keeping your business? Did your initial motivation to this business changed since you began doing it?

- O que impele o entrevistado a continuar a atividade;
- Que motivos o move, se estão em linha com a motivação inicial, se mudou e em que sentido.

1.3. How do you feel today regarding your initial motivations and objectives? Do you consider that those goals were achieved? Was it worth engage in this business?

- Avaliar se as motivações foram compensadoras face ao inicialmente previsto;
- Compreender se o entrevistado se sente satisfeito ou insatisfeito com os resultados obtidos e as razões dessa satisfação/insatisfação.

1.4. How was the process of creating/building the business?

- Arranque do negócio, tarefas que implicou, pessoas que envolveu, tempo que demorou; dificuldades que sentiu, apoios que teve, os aspetos que correram melhor e os que correram pior.

1.5. In that initial period, when the business started, which aspects and people were more supportive of it, and on the contrary, which ones were more difficult to deal with?

- Facilitadores e barreiras à criação do negócio.

1.6. Why did you choose this location (Alentejo) to establish the business?

- Razões da escolha da região para a localização do negócio;

- Potencial da região para o negócio e para o turismo e para a vida pessoal;

- Dinâmica da região em termos económicos, sociais e culturais;

- Vida comunitária e suas características;

- Debilidades e constrangimentos da região aos mais diversos níveis;

- As ligações passadas (familiares, profissionais ou de lazer) à região.

2. STRATEGIES AND MANAGEMENT PRACTICES

2.1. How would you describe your day? What kind of tasks do you do? What are your main routines? How you organize and conciliate work with personal, family and social life? Can you talk a little about that?

- Rotinas diárias;

- Como conjuga o trabalho com a vida pessoal e familiar;

- A que tarefas dá prioridade e importância.

2.2. Do you share the management of the business with someone or do you do it yourself alone? There have been changes on this? Can you explain how management decisions are made, by whom?

- Como é gerido, no geral, o empreendimento.

- A gestão é partilhada? Por quem?

- Evolução e mudança

2.3. How do you do your business strategic management? (Business planning, mission and long-term objectives, identification of opportunities). Do you share this kind of decisions with someone? Can you elaborate on your experience at this level?

- Planeamento de longo prazo, se é de todo feito, como se identificam as oportunidades para novos produtos, novos investimentos, ou novas formas de gestão do empreendimento;
- Atitudes do entrevistado face ao risco, ao desenvolvimento futuro do negócio;
- Há planos de expansão? Se sim, quais?

2.4. How do you decide what kind of services do you want to offer to your guests?

- Quais os serviços prestados e como decidiu inclui-los na oferta e porquê.

2.5. What do you think distinguishes your B&B business of your competitors?

- Avaliar, na visão do empreendedor, qual o posicionamento do empreendimento.

2.6. What type of clients do you have? Were these guests the ones who you would like to attract? What strategies do you use to reach them? Can you explain me your marketing strategies?

- Perfil dos clientes, origens, tempo que permanecem, época do ano e como isso tem evoluído;
Quais as estratégias de segmentação e targeting usadas;
- Conquista e fidelização de clientes;
- Que estratégias de promoção usam e porquê.

2.7. How do you think your customers see *Quinta da Vila Maria* and the service offered? And the local community, how do you think they see your business?

- Qual a perceção do empreendedor sobre a imagem do empreendimento.

2.8. And how would you like it to be understood? What image would you like to create of *Vila Maria*?

- Que imagem gostaria de efetivamente criar.

2.9. The pricing strategy is an important component to the position of the business and its competitiveness. How do you establish your prices? Which factors are considered?

- Política de preços seguida;
- Relevância no posicionamento da unidade;
- O que é tido em conta na sua fixação e gestão;
- Flexibilidade na sua gestão.

2.10. About procurement what is your practice? Do you buy from local suppliers? What kind of products? Can you explain your strategy at this level?

- Relação com os fornecedores locais;
- Que tipo de fornecedores locais (tradicional, massificados);
- Tipo de produtos são comprados localmente e a quem;
- O valor que atribui ao comércio tradicional, como funciona essa eventual relação, bem como os aspetos logísticos associados.

2.11. Do you have some kind of external cooperation? What kind of cooperation? If so, do you think it has been positive? Why?

- Importância das redes.

2.12. What do you do to ensure the quality of services delivered?

- Gestão da qualidade.

2.13. About the people who work for you, what kind of main features do you think they have? What do you value most in employees?

- Política de recursos humanos;
- Competências mais importantes dos trabalhadores;
- Papel da família neste domínio.

2.14. What do you do when you need to find new employees? What practices have you adopted regarding the payment and training?

- Gestão dos vários aspetos (recrutamento, formação, remuneração, sazonalidade) ligados à gestão das pessoas.

2.15. In people's management what do you consider more difficult to do?

2.16. About financial management, it is your sole responsibility or do you share this function with someone? And regarding the initial investment and other subsequent investment, how it was financed? What kind of difficulties did you find?

- Gestão económica e financeira do negócio;
- Que competências a este nível, se tem ajuda e qual;
- Fontes de financiamento utilizadas.

2.17. Do you benefit from external counseling? In what areas?

2.18. How do you see your business in the future, let's say, in 5 years? What would you like to happen?

- Expectativas futuras, do negócio e da sua vida pessoal também;
- O que é valorizado em relação ao negócio e ao futuro deste.

3. BUSINESS SUCCESS

3.1. Do you consider that the business is meeting your initial expectations? What aspects do you think are more successful? And less? What kind of reasons can you point to that?

- Modo como o negócio está a permitir satisfazer as motivações iniciais do empreendedor;
- Desempenho do negócio;
- Aspetos com melhores resultados;
- Aspetos com piores resultados e porquê.

3.2. Which areas of your business do you think are working better? And what areas have progressed more since the beginning of this activity? What kind of evolution can you identify?

- As áreas onde os desempenhos foram sendo melhorados e o que possibilitou essa melhoria.

3.3. Do you think you have a successful business? Why? What does success mean to you?

- Que dimensões mais contribuem para o sucesso;
- A visão de sucesso do empreendedor, o que ele significa e como pode ser alcançado.

3.4. Do you think of yourself as a successful person? Why?

- Percepção de sucesso incorporando também as dimensões não profissionais da vida, a socialização, a família, os hobbies, os valores da pessoa;
- Compreender em que medida o sucesso pessoal passa pelo sucesso do negócio e como.

3.5. What impact do you think your business has in this community? Which aspects you think are more relevant? How do you think it will develop in the future?

4. ENTREPRENEUR PROFILE

Tell me a little about yourself: your life so far, options and professional experience, education and training, family.

What you consider important in life, how you spend your free time (hobbies, travel habits, etc)...

- O que o faz feliz ou infeliz? Como avalia o passado e o presente e das suas expectativas para o futuro?
- Perceber até que ponto os hábitos de viagem e as preferências em termos de turismo também estão associados ao turismo rural

This questionnaire is a part of a PhD research in Tourism, at University of Aveiro. Data will be used for academic purposes only and confidentiality is guaranteed.

Date: _____ Name: _____ Company: _____

1. Entrepreneur Profile

1.1 Age: _____ 1.2 Gender Male _____ Female _____

1.3 Marital status: Single/Divorced/Widow _____ Married _____

1.4 Children? YES _____ NO _____ How many? _____
Ages _____

1.5 Education Level:

_____ Basic/Secondary

_____ Professional

_____ University degree

_____ Postgraduate (MSc/PhD)

_____ Other. What? _____

1.6 Do you have a degree or any previous training in Tourism? YES _____ NO _____

1.7 Are you (or have been) a client of rural tourism? YES _____ NO _____

1.8 Do you live in this Town/Village all year? YES _____ NO _____

If you answered "no", please indicate where do you live: _____

1.9 Have you been born or lived your childhood in this town/village? YES _____ NO _____

1.10 Is this business your main occupation of the moment? YES _____ NO _____

If you answer "no" please indicate the weekly time dedicated to business:

Less than 25% _____ 25% - 50% _____ 50% - 75% _____ more than 75% _____

1.11 Is this business your main source of income? YES _____ NO _____

If you answered "no", please indicate, other sources of income:

other job /business _____ in what sector? _____

Retirement _____

Personal savings _____

Other. What? _____

1.12 If this business is your main source of current income, Did you have other professional activity before?

YES _____ NO _____

If you answered "yes", please indicate:

What sector did you work in? _____

What kind of job did you done? _____

How many daily hours did you usually work? _____

1.13 How many years of work experience do you have? _____

1.14 Did you have previous experience as an entrepreneur? YES _____ NO _____

1.15 Did you have previous management experience in tourism? YES _____ NO _____

1.16 Do you have children or other family members working with you on business? YES _____ NO _____

Who? Kinship _____ Age _____

Job _____ Full time _____ Part-time _____

1.17 Do you have on your family history, cases of tourism businesses or other? YES _____ NO _____

If you answered "yes", please indicate:

Who? Grandparents _____ Parents _____ Uncles _____ Others. Who? _____

Business area _____

2. Business Profile

2.1 In what year did the business start? _____

2.2 Please choose the option (s) below that match the type of ownership of the company:

Sole owner _____ Several owners _____ With wife/husband _____ With other family members _____

Others. Who? _____

2.3 If it is a family business, what kind of participation have the family members:

Capital _____ Work _____ Other. _____ What? _____

2.4 Does your B&B close for some period of the year? YES _____ NO _____

If you answered "yes", which period of the year? _____

2.5 Total capacity of lodging (number of rooms in the main building and other facilities) _____

2.6 Rate of "occupation-room" in the previous year _____

2.7 What is the average length of tourists stays?

1 - 3 nights _____ 3 - 5 nights _____ more than 5 nights _____

2.8 What is the origin of your customers? Please indicate the approximate percentage:

Portuguese _____ % Foreigners _____ % and of these, main countries of origin

2.9 Please indicate the approximate percentage of tourists returning to Vila Maria after a first visit _____ %

2.10 Is there a significant variation of the demand over the year?

YES _____ NO _____

If you answered "yes", please indicate which part of the year has more influx?

_____ And less? _____

2.11 Initial investment: less than 250 000 euros _____ 250 000 - 500 000 euros _____ more than 500 000 euros _____

2.12 Have you made any additional investment, e. g. for maintenance of the establishment?

YES _____ NO _____

If you answered "yes", how much did you invest? _____ euros. For what purpose?

2.13 What type of funds was used?

Private _____ How much? _____ %

Public _____ How much? _____ %

What type? (e. g. EU funds, like FEDER, PRODER) _____

2.14 Last year's turnover: less than 50 000 euros _____ 50 000 - 150 000 euros _____ more than 150 000 euros _____

2.15 Total number of employees: _____

Part-time employees: _____ Full time employees: _____

2.16 Gender of employees: _____ Men _____ Women

2.17 Are your employees all residents in business location? YES _____ NO _____

If you answered "no", how many live in other towns/villages? _____

2.18 How many of your employees have the following qualifications?

____ Basic Secondary

____ Professional

____ University degree

____ Postgraduate (MsC/PhD)

____ Other. What? _____

The questionnaire is over.

Your collaboration will be of great value. THANK YOU for your time!

Anexo 5 Guião da entrevista realizada aos turistas (português)

Entrevista (Turista)

Data: _____	Entrevistado: _____	Empreendimento: _____
Duração: _____	_____	Localidade: _____

1. MOTIVAÇÕES

1.1. Por que razão viaja para áreas rurais? Costuma fazê-lo ou é a primeira vez?

- Motivações na base da escolha do destino rural;
- Avaliar se é turista habitual neste tipo de locais.
- Frequência com que se desloca a este tipo de destinos.

1.2. O que espera encontrar, vivenciar neste(s) local(is)?

- Expectativas face à experiência turística.

1.3. Porque optou por este tipo de alojamento (TER)? E porquê este empreendimento em particular?

- Quais os principais critérios na escolha do tipo de alojamento;
- Razões da escolha do empreendimento.

2. SATISFAÇÃO

2.1. Como se sente relativamente a estas férias?

- Dimensões da experiência vivida e satisfação associada.

2.2. Relativamente à experiência turística, que aspetos considera serem MAIS POSITIVOS e quais considera MENOS POSITIVOS?

- Avaliar a experiência turística no que respeita à imagem do destino, e a outras dimensões *top of mind* do turista

2.3. Relativamente ao **alojamento**, que aspetos considera serem **MAIS POSITIVOS** e quais considera **MENOS POSITIVOS**?

COLOCAR A QUESTÃO APENAS SE NÃO FOR REFERIDO NA ANTERIOR

- Explorar **perceções de qualidade**, que aspetos são **mais ou menos valorizados**.
- Principais **potencialidades e fraquezas do empreendimento**, na perspetiva do turista.

2.4. Considera a **possibilidade de voltara** este destino turístico? **Porquê?**

- Avaliar a intenção de **repetir a experiência** (indicador de satisfação e lealdade)

2.5. E ao voltar, escolheria novamente **este alojamento**? **Aconselharia-o** a amigos e familiares? Porquê?

- Perceber como contribui a **componente de alojamento para a eventual satisfação** do turista, e se tem potencial para **gerar passa-palavra positivo**.

3. PLANEAMENTO E COMPORTAMENTO DE VIAGEM

3.1 Viaja em grupo? Com familiares e/ou amigos?

3.2 Esta sua viagem vai durar quanto tempo? A viagem tem um itinerário previsto? Qual?

3.3 Como planeou a sua visita?

- **Tipo de informação** procurada e **onde, quem** esteve envolvido no planeamento, se o fez com **antecedência**.

4. PERFIL DO TURISTA

4.1 Idade: _____ 4.2 Estado civil: _____

4.3 Número de elementos do agregado familiar: _____

4.4 Filhos (< 18 anos) _____ 4.5 Filhos (adultos) _____

4.6 Profissão: _____ 4.7 Habilitações literárias: _____

4.8 Naturalidade: _____ 4.9 Residência: _____

Anexo 6 Guião da entrevista realizada aos turistas (inglês)

Tourist Interview

Date: _____	Interviewee: _____	Enterprise: _____
Length: _____	_____	Location: _____

1. MOTIVATION

1.1. Why do you travel to rural areas? Do you usually take holidays in the countryside, or is it your first time?

- **Motivações** na base da escolha do **destino rural**;
- Avaliar se é **turista habitual** neste tipo de locais.
- **Frequência** com que se desloca a este tipo de destinos.

1.2. What do you expect to experience in this place?

- **Expectativas** face à experiência turística.

1.3. Why did you choose this type of accommodation? And why this place in particular?

- Quais os principais **critérios na escolha do tipo** de alojamento;
- **Razões da escolha** do empreendimento.

2. SATISFACTION

2.1. **How do you feel** about to these holidays?

- **Dimensões da experiência vivida** e **satisfação** associada.

2.2. About your experience here what aspects do you consider MORE POSITIVE and which do you think are LESS POSITIVE?

- Avaliar a experiência turística no que respeita à imagem do destino, e a outras dimensões *top of mind* do turista

2.3. Regarding the accommodation which aspects do you think are MORE POSITIVE and which ones are LESS POSITIVE?

COLOCAR A QUESTÃO APENAS SE NÃO FOR REFERIDIDO NA ANTERIOR

- Explorar percepções de qualidade, que aspetos são mais ou menos valorizados.
- Principais potencialidades e fraquezas do empreendimento, na perspetiva do turista.

2.4. What do you think about the possibility of returning to this destination?

- Avaliar a intenção de repetir a experiência (indicador de satisfação e lealdade)

2.5. And if you decide to return, would you choose the same accommodation? Would you recommend it to friends and family? How Come?

- Perceber como contribui a componente de alojamento para a eventual satisfação do turista, e se tem potencial para gerar passa-palavra positivo.

3. TRAVEL PLANNING

3.1 Do you travel in a group? With family and / or friends?

3.2 How long will this trip last? Do you have a planned itinerary? Which one?

3.3 How did you plan these holidays?

- Tipo de informação procurada e onde, quem esteve envolvido no planeamento, se o fez com antecedência.

4. TOURIST PROFILE

4.1 Age: _____

4.2 Marital status: _____

4.3 Family members: _____ 4.4 Household size (children under 18 years): _____

4.5 Grown up children: _____ (not living with you)

4.6 Occupation/job: _____ 4.7 Education level: _____

4.8 Nationality: _____

4.9 Place of residence (urban/rural?): _____

Anexo 7 Checklist de boas práticas

Checklist de Boas Práticas

Data: _____	Unidade: _____
Observador: _____	Localidade: _____

NOTA PRÉVIA

Esta lista de boas práticas, compilada com base em múltiplas fontes (referenciadas no fim do documento), não pretende ser exaustiva, nem condicionar a observação dos aspetos aqui considerados, devendo pelo contrário, ser encarada como um ponto de partida e um auxiliar no esforço de sistematização do que é observado.

Gestão Interna Atividades essenciais ao desenvolvimento das operações principais do negócio	V	Observações
1. Gestão consciente dos recursos e boas práticas ao nível ecológico		
1.1 Uso sustentável da água		
1.1.1 Torneiras, chuveiros e autoclismos que minimizem o desperdício de água;		
1.1.2 Filtros e dispositivos de tratamento de água;		
1.1.3 Rega de relva com aspersores ou distribuidores rotativos e em períodos do dia que ajudem a minimizar o desperdício (ex. manhã cedo ou à noite);		
1.1.4 Terra do jardim ou vasos de plantas cobertas de casca de pinheiro (mantém humidade da terra);		
1.1.5 Produtos de limpeza livres de cloro, sem recurso a branqueadores e condicionadores e embalagens grandes e/ou recarregáveis. Não utilização de ambientadores químicos.		
1.1.6 Outros?		
1.2 Uso sustentável da energia		
1.2.1 Energia alternativa? Ex. solar		
1.2.2 Bom isolamento térmico? Ex. através de vidros, e outros materiais		
1.2.3 Lâmpadas economizadoras?		
1.2.4 Outros?		
1.3 Recolha e tratamento de resíduos		
1.3.1 Separação de lixos (reciclagem)		
1.3.2 Papel higiénico reciclado		

1.3.3	Panos de cozinha e/ou guardanapos/toalhas de mesa em tecido (não papel)		
1.3.4	Outros?		
1.4 Equipamentos, decoração e materiais que contribuem para a sustentabilidade			
1.4.1	Pisos e carpetes com materiais naturais, de fabrico regional ou nacional		
1.4.2	Roupa de cama de fibras e materiais naturais (penas, algodão)		
1.4.3	Pavimento e mobiliário de jardim sem PVC		
1.4.4	Arquitetura típica da região		
1.4.5	Zonas para fumadores (caso se possa fumar)?		
1.4.5	Outros?		
1.5 Gastronomia que contribui para a sustentabilidade			
1.5.1	Gastronomia tradicional, produtos biológicos, refeições (pequeno almoço) preparadas à base de produtos locais da época, ou preparados de forma caseira.		
1.5.2	Comércio de produtos gastronómicos locais (ex. vinhos, queijo, pão, compotas)		
1.5.3	Outro?		
2. Empreendedor (anfitrião) e Staff (colaboradores)			
2.1	Cordialidade, educação, simpatia		
2.2	Disponibilidade permanente		
2.3	Aspeto cuidado e vestuário adequado		
2.4	Conhecimento da função que exerce		
2.5	Presença do anfitrião		
2.5.1	Frequente		
2.5.2	Em alguns períodos específicos do dia (ex. no pequeno almoço)		
2.5.3	Rara ou ausente		
3. Refeições			
3.1	A sala está limpa, arrumada, corretamente dimensionada;		
3.2	As mesas estão corretamente preparadas, em número suficiente;		
3.3	As louças e os utensílios necessários estão disponíveis e em bom estado de conservação;		
3.4	Os produtos são variados, em quantidade e qualidade adequadas;		
3.5	O ambiente é agradável, acolhedor		
3.6	Ajustamento às necessidades especiais (preparação de refeições ligeiras, energéticas, servidas em horários diversos)		
3.7	Refeições para levar (cesto de piquenique, servido no campo, refeições para levar ou serviço de reserva de refeições noutros lugares)		
4. Limpeza, manutenção, segurança			
4.1	Todas as áreas da casa apresentam-se limpas e arejadas		
4.2	Todos os equipamentos funcionam devidamente		

4.3 Existem mapas que indicam percursos de evacuação em caso de incêndio ou outra situação de emergência		
4.4 A acessibilidade é uma preocupação patente em diferentes aspetos físicos e do serviço (rampas, cadeiras de alimentação para bebés, quartos adaptados a deficientes, disponibilidade dos funcionários para acompanhar e ajudar)		
5. Certificação e Ecocertificação		
5.1 Certificação de Qualidade?		
5.2 Certificação de produtos?		
5.3 Certificação ambiental?		
5.4 Rótulos ecológicos? 5.4.1 Ecoflower 5.4.2 Chave Verde 5.4.3 STEP 5.4.4 Outro?		
5.5 Pertence a associações ou organizações de reconhecimento internacional? 5.5.1 TIES? 5.4.2 Global Tourism Council? 5.4.3 Outro?		

Serviço ao Cliente Potenciar a experiência do cliente	V	Observações
1. Reservas e entrada		
1.1 Existe um sistema de reserva que compatibiliza disponibilidade do serviço e interesse do cliente		
1.2 São cumpridas integralmente as condições de reserva acordadas (ex. data, horários, tipos de quarto, condições especiais)		
1.3 Articulação com o cliente do horário de chegada à casa		
1.4 Na confirmação da reserva são comprovados os seguintes dados:		
1.4.1 Datas de entrada		
1.4.2 Número de pessoas		
1.4.3 Regime de alojamento e eventuais serviços extra		
1.4.4 Valor e condições pagamento		
1.4.5 Condições de cancelamento		
1.4.6 Contacto telefónico direto do hóspede		
1.5 Existe um local próprio e de fácil acesso para efetuar registos e prestar informações à entrada		
1.6 É feito o acompanhamento até ao quarto e prestada ajuda com bagagens		
1.7 É desejada uma boa estada e é demonstrada disponibilidade para prestar todo o apoio e informação eventualmente necessários.		

2. Informação		
2.1 A informação veiculada na Internet, brochuras, guias e outros é perfeitamente coincidente com as características da casa e do serviço disponibilizado;		
2.2 No momento da reserva é dada informação adicional sobre a unidade, o serviço ou eventuais atividades		
2.3 A informação na unidade está disponível em, pelo menos duas línguas		
2.4 Existe a seguinte informação:		
2.4.1 Nota de boas-vindas		
2.4.2 Descrição/história da casa		
2.4.3 Preços e serviços incluídos no alojamento		
2.4.4 Horários e locais de serviço de pequeno-almoço		
2.4.5 Local e custo do serviço do bar, caso exista		
2.4.6 Transportes públicos, contactos e formas de acesso		
2.4.7 Local e contatos de meios de emergência, serviços médicos e outros serviços de apoio (como postos de turismo, correios)		
2.4.8 Restaurantes recomendados e informação acerca dos mesmos		
2.4.9 Equipamentos disponíveis para a prática de desporto ou outras atividades de animação turística, condições de utilização, preços, etc.		
2.4.10 Áreas de acesso reservado		
2.4.11 Área envolvente, património turístico, natural, histórico, etnográfico, cultural, etc.		
2.4.12 Eventuais produtos comercializados, sua origem e preço		
2.4.13 Condições de acessibilidade à casa e meios de apoio a hóspedes com mobilidade condicionada		
2.5 A informação está disponível:		
2.5.1 Na área de atendimento		
2.5.2 Em sala de estar		
2.5.3 Nos quartos		
2.5.4 Outro		
2.6 Sinalização de perigos, informação de segurança, relativas a locais e/ou equipamentos potencialmente perigosos		
2.7 Informação relativa a promoções inclui:		
2.7.1 Os itens incluídos e excluídos		
2.7.2 Validade		
2.7.3 Restrições de utilização		
2.7.4 Possibilidade ou não de acumular com outras promoções		
2.7.5 Contactos para mais informações e esclarecimentos		

2.8 Informação nos sítios de Internet		
2.8.1 Descrição de infraestruturas, equipamentos e serviços disponibilizados		
2.8.2 Dados de localização e forma de acesso		
2.8.3 Distâncias relevantes (a aeroportos, centros urbanos, monumentos)		
2.8.4 Preços com indicação clara dos serviços incluídos		
2.8.5 Fotografias		
2.8.9 Contactos para reserva		
2.8.10 Outros		
2.9 A informação disponibilizada é clara, de fácil leitura e correta.		
3. Animação		
3.1 A unidade dispõe de oferta própria de serviços de animação		
3.1.1 Estão identificados, com programa completo, preço e condições de admissibilidade e/ou segurança		
3.1.2 Há documentação de suporte (mapas, folhetos, outros)		
3.1.3 Há como avaliar a satisfação final (inquérito, outro)		
3.2 A unidade tem parcerias com empresas que oferecem serviços de animação		
3.3 Não existe animação, nem própria, nem em parceria, mas existe informação sobre oferta disponível no mercado próximo		
3.4 Empreendedor e staff funcionam como cultural brokers?		
3.5 Serviços especializados e/ou complementares		
3.5.1 Babysitting diurno		
3.5.2 Aluguer de equipamentos especializados		
3.5.3 Apoio no planeamento, organização e reserva de viagens		
3.5.4 Workshops e provas (cedência de espaço ou organização própria)		
3.5.5 Recitais, noite cultural e artística		
3.5.6 Atividades para crianças (ex. leitura de uma história à noite, pequenos passeios ou atividades simples na propriedade)		
4. Transporte de apoio a turistas		
4.1 Assegurar transporte entre a casa e a localidade, ou a estação de transportes públicos mais próxima;		
4.2 Estacionamento (para carros e bicicletas)		
4.3 Oferecer meios alternativos de mobilidade (veículos cicláveis, burros e cavalos, p.ex.)		
4.4 Redes de transfer de bagagens para viagens com multi-alojamentos		
4.5 Boas vias de acesso ao estabelecimento		
4.6 Envio de produtos tradicionais por correio		

5. Saída		
5.1 Presença do anfitrião/empreendedor		
5.1.1 Está presente, agradece preferência, assegura-se que tudo correu bem		
5.2.1 Não está presente		
5.2 São lembradas as condições de pagamento acordadas		
5.3 É emitida uma fatura, com serviços discriminados		
5.4 É solicitada a avaliação do serviço prestado (com questionário ou outro)		
5.5 Existe um mecanismo na unidade para apresentar observações, sugestões ou reclamações		
5.6 Em caso de pertences esquecidos informaram por telemóvel e disponibilizaram-se para guardar e/ou enviar		

Anexo 8 Sinopse das entrevistas aos empreendedores

C#n			SINOPSE ENTREVISTA		
DIMENSÕES Categorias Subcategorias		ANÁLISE	EXCERTOS DA ENTREVISTA		
1. Motivações a) Na criação do negócio; b) Na continuidade do negócio c) Balanço (valeu/está a valer a pena? Compensador?)					
1.1. Económicas 1.1.1 Sobrevivência 1.1.2 Complemento de rendimento 1.1.3 Rentabilizar a atividade atual 1.1.4 “Ganhar a vida” 1.1.5 Conseguir rendimento satisfatório 1.1.6 Rentabilizar património herdado 1.1.7 Rentabilizar o negócio 1.1.8 Maximizar o lucro					
1.2. Qualidade de vida 1.2.1 Controlar a vida profissional 1.2.2 Tempo para a família 1.2.3 Conciliação trabalho/família 1.2.4 Tempo para atividades extra-trabalho					

<p>1.3. Estilo de vida</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.3.1 Manter hobbies 1.3.2 Realizar um trabalho interessante 1.3.3 Realizar um trabalho profissional e competente 1.3.4 Autonomia e liberdade profissional 1.3.5 Contactos com visitantes 1.3.6 Curiosidade por outras culturas 1.3.7 Independência 		
<p>1.4. Crenças e valores</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.4.1 Sustentabilidade 1.4.2 Preservação do património natural e edificado 1.4.3 Lógica de hospitalidade em detrimento da lógica de mercado 1.4.4 Prestar um serviço de qualidade, inovador, diferenciado 1.4.5 Transformar o negócio numa referência no setor e na região 		
<p>1.5. Ambientais e locais</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.5.1 Poder viver na região 1.5.2 Mudar-se ou manter-se em ambiente rural 1.5.3 Regresso às origens 1.5.4 Contribuir para o desenvolvimento local 		

<p>1.6. Macro fatores (económicas, ambientais, políticas)</p> <p>1.6.1 Poucas barreiras à entrada</p> <p>1.6.2 Sistemas de incentivos e políticas de apoio</p> <p>1.6.3 Processo de criação e legalização do negócio</p>		
<p>2. Práticas de gestão</p>		
<p>2.1. Planeamento estratégico</p> <p>2.1.1 Missão, visão</p> <p>2.1.2 Objetivos de médio longo prazo</p> <p>2.1.3 Identificação de oportunidades</p> <p>2.1.4 Desenvolvimento de novos produtos</p> <p>2.1.5 Atitude face ao crescimento e risco</p> <p>2.1.6 Apoio ou aconselhamento externo</p> <p>2.1.7 Planos para o futuro (investimentos)</p>		
<p>2.2. Gestão de clientes / marketing</p> <p>2.2.1 Posicionamento no mercado (o que o distingue dos outros)</p> <p>2.2.2 Imagem (real e ideal)</p> <p>2.2.3 Target, tipo de clientes</p> <p>2.2.4 Estratégias de conquista e fidelização clientes</p> <p>2.2.5 Decisões sobre a oferta de serviços</p> <p>2.2.6 Estratégias de preços</p> <p>2.2.7 Estratégias de divulgação</p>		

<p>2.2.8 Utilização das TIC</p> <p>2.2.9 Redes de cooperação</p>		
<p>2.3. Gestão de compras / relação com fornecedores</p> <p>2.3.1 Estratégia de compras (locais?)</p> <p>2.3.2 Externalização de atividades</p> <p>2.3.3 Redes de cooperação</p> <p>2.3.4 Aspetos relativos à logística</p> <p>2.3.5 Garantia e gestão da qualidade</p>		
<p>2.4. Gestão da força de trabalho</p> <p>2.4.1 Competências mais valorizadas</p> <p>2.4.2 Contratação, formação, remuneração</p> <p>2.4.3 Dificuldades na gestão RH</p>		
<p>2.5. Gestão económica e financeira</p> <p>2.5.1 Gestão, partilhada?</p> <p>2.5.2 Financiamento e fontes</p> <p>2.5.3 Dificuldades na gestão EF</p> <p>2.5.4 Consultoria e aconselhamento externo</p>		
<p>2.6. Gestão operacional do dia-a-dia</p> <p>2.6.1 Organização das tarefas</p> <p>2.6.2 Equilíbrio das tarefas/gestão do negócio com a vida pessoal</p> <p>2.6.3 Papel da família</p>		

3. Sucesso		
d) Face às expectativas iniciais		
e) Em que áreas o negocio tem melhor desempenho/ mais sucesso		
3.1. Medidas financeiras 3.1.1 Eficiência (ROI) 3.1.2 Crescimento (vendas, empregados, quota, valor ou diversificação do mercado, taxa ocupação) 3.1.3 Lucro 3.1.4 Enriquecimento 3.1.5 Nível de rendimento satisfatório 3.1.6 Segurança financeira		
3.2. Medidas não financeiras 3.2.1 Tempo 3.2.2 Flexibilidade 3.2.3 Autonomia 3.2.4 Liberdade 3.2.5 Trabalho com significado 3.2.6 Satisfação no trabalho 3.2.7 Satisfação com o estilo de vida 3.2.8 Satisfação empreendedora 3.2.9 Equilíbrio família e trabalho, ou vida pessoal e profissional 3.2.10 Qualidade do produto/serviço 3.2.11 Satisfação dos clientes		

<p>3.2.12 Respeito dos clientes</p> <p>3.2.13 Fidelização dos clientes</p> <p>3.2.14 Reconhecimento, prestígio e imagem do empreendimento</p> <p>3.2.15 Contributo para o desenvolvimento local / região.</p>		
---	--	--

Perfil empreendedor (quem sou eu, o que valorizo?)		
<ul style="list-style-type: none"> — Valores — Opções de vida (pessoal e profissional) — História e raízes familiares — Hobbies — Hábitos como turista — “Place attachment” — Expectativas futuras 		

Anexo 9 Sinopse das entrevistas aos turistas

C#nT#n

SINOPSE ENTREVISTA		
DIMENSÕES Categorias	ANÁLISE	EXCERTOS DA ENTREVISTA
1 Motivações		
1.1 Na escolha das zonas rurais		
1.2 Hábitos de viagem para zonas rurais		
1.3 Expectativas face à experiência turística		
1.4 Razões da escolha da tipologia de alojamento (TER)		
1.5 Razões da escolha do empreendimento		
2 Satisfação		
2.1 Dimensões (experiência)		
2.2 Satisfação com a experiência turística (pontos + e pontos -)		
2.3 Satisfação com o alojamento (pontos + e pontos -)		
2.4 Satisfação e lealdade (voltaria ao destino?)		
2.5 Fidelização (se voltar, escolhe este empreendimento?)		
2.6 Passa-palavra positivo (aconselharia a amigos e familiares?)		

Anexo 10 Resumo dos registos das observações relativas à gestão interna

Casos	Gestão consciente dos recursos e boas práticas a nível ecológico				
	Uso sustentável da água	Uso sustentável da energia	Recolha e tratamento de resíduos	Equipamento decoração e materiais amigos da sustentabilidade	Gastronomia amiga da sustentabilidade
#1	regas gota-a-gota	lâmpadas economizadoras e portadas em madeira	utilitários de mesa tudo em tecido; chão em madeira	a casa respeita a traça; tecidos tradicionais em algodão	é um misto: produtos de supermercado + doce e tarte caseira
#2	não	lâmpadas economizadoras e portadas em madeira	tudo em tecido, guardanapos em papel	a casa respeita a traça; materiais tradicionais, madeira e xisto; tecidos tradicionais em algodão	produtos regionais e caseiros no pa, poucos produtos locais à venda
#3	regas gota-a-gota, torneiras economizadoras	não	nada	a casa respeita um pouco a traça, mas há elementos modernos; tecidos em algodão	sim pa com produtos da quinta, frescos e de qualidade
#4	rega controlada, torneiras com redução caudal	lâmpadas economizadoras, painéis solares	não	a casa respeita a traça, mas há elementos modernos	pa pobre, produtos de supermercado
#5	torneiras economizadoras, tratamento águas, aspersores	painéis solares, lâmpadas economizadoras, bom isolamento térmico	não	a casa respeita a traça, materiais naturais, tecidos algodão	sim, produtos locais, da época, caseiros
#6	regas gota-a-gota, torneiras economizadoras, produtos de banho biológicos	painéis solares, lâmpadas economizadoras, bom isolamento térmico	utilitários de mesa tudo em tecido; chão em madeira	construção moderna, sem recurso a materiais naturais	pa variado e de qualidade, caseiro e produtos da região. Tem loja própria de prod.biológicos
#7	regas gota-a-gota, torneiras economizadoras	painéis solares, lâmpadas economizadoras, bom isolamento térmico	não	arquitetura típica	pa sem produtos locais, venda de produtos da quinta (licores, compota, vinhos)
#8	aproveitamento águas sanitárias p regas, torneiras e lâmpadas economizadoras	painéis solares, lâmpadas economizadoras, bom isolamento térmico	sim, do melhor, separação lixos	casa mantém traça e materiais originais, mas não alentejanos, coloniais	pa com pão, compotas e sumos naturais e caseiros, produtos locais

Casos	Certificação e ecocertificação				
	Qualidade	Produtos	Ambiental	Rótulos ecológicos	Associado a organizações de reconhecimento internacional (TIES, GTC)
#1	não	não	não	não	não
#2	não	não	não	não	não
#3	não	sim	não	não	não
#4	não	não	não	não	não
#5	não	não	não	não	não
#6	não	sim	não	sim - chave verde	não
#7	não	sim	não	não	não
#8	não	não	não	não	não

Casos	Empreendedor e colaboradores				
	Cordialidade, educação, simpatia	Disponibilidade	Aspetto cuidado e vestuário adequado	Conhecimento de função que exerce	Presença do anfitrião
#1	excelente cordialidade, muito educado	permanente	informal, mas cuidado		frequente, no peq.almoço, na chegada e na saída
#2	excelente cordialidade, muito educado	sim, enquanto está na quinta	sim	sim	na chegada apenas
#3	sim, muito simpática	q.b.	adequado a ambiente de quinta, bem enquadrado	sim	apenas em alguns períodos, embora habite na quinta
#4	sim, cordial	q.b.	não há grande preocupação a esse nível	um certo amadorismo	em alguns períodos: pa, entrada e saída
#5	sim, extremo	permanente	informal, mas cuidado	sim	praticamente sempre presente
#6	sim, muito simpáticos	permanente	informal, cuidado e adequado ao agroturismo	sim, são autodidatas	quase permanente
#7	muito simpático e disponível	à chegada, durante o dia, com condicionante da atividade agrícola	razoável	sim	frequente, no peq.almoço, na chegada e na saída
#8	muito simpáticos e disponíveis	permanente	sim	sim	frequente, na chegada e na saída

Casos	Refeições			
	Sala (limpeza, dimensionamento, mesas, utensílios)	Produtos (variado, em quantidade e qualidade adequadas)	O ambiente (agradável e acolhedor)	Ajustamento a necessidade especiais (refeições ligeiras, dietas, reserva noutros lugares)
#1	sim	relativamente básico, mas bom	agradável e acolhedor, permite o convívio com os hóspedes (mesa corrida), muito familiar	não foi possível obs.
#2	sim	sim, muito bom	agradável mas um pouco frio	não foi possível obs.
#3	sim	sim, muito bons	sala muito bem decorada, com tema relacionado com o azeite	não foi possível obs.
#4	sim	pouca variedade, o básico, pobre	sim	não foi possível obs.
#5	sim	excelente, variado e em quantidade	sim, familiar, mesa de jantar	sim, referida a disponibilidade p tal
#6	sim, mas pequena a sala	bom, variado	agradável, mas pouco acolhedor	em preparação
#7	razoávelmente	bastante pobre	ambiente despido e frio	não foi possível obs.
#8	cozinha equipada com tudo	variado, e de qualidade	muito bom, muito familiar	não foi possível obs.

Casos	Limpeza, manutenção, segurança			
	Todas as áreas estão limpas e arejadas	Todos os equipamentos funcionam	Mapas com indicação de percursos de evacuação em caso de emergência	Acessibilidade (rampas, quartos adaptados a deficientes, ajuda)
#1	impecavelmente limpo	nem todos (aquec. Casa banho)	não	não
#2	sim, limpas	sim	não	não
#3	limpas mas pouco arejadas (as casinhas)	sim	sim	não
#4	sim, limpas	sim	sim	não
#5	sim, excelente	sim	sim	não
#6	sim	sim	sim	exitem quartos no res do chão
#7	sim	sim	sim	não, acesso aos quartos em escada íngreme
#8	impecáveis	sim	sim	não

Anexo 11 Resumo dos registos das observações relativas ao serviço ao cliente

Casos	Reservas e entrada				
	Sistema de reserva eficiente	Cumprimento integral das condições acordadas (datas, horário, quarto)	Confirmação da reserva (e do dados do cliente e condições da estadia)	Local do "check-in" (apropriado, acessível, onde se prestam informações)	Acompanhamento ao quarto (ajuda com bagagens, desejo de boa estadia e demonstração de disponibilidade)
#1	no site e no booking	tudo conforme acordado, o emp.estava à espera	sim, por e-mail, mas sem detalhes	no hall de entrada, com apenas um aparador, sem info adicional	Sim, acompanhou, mas não ajudou com bagagem, deixou disponibilidade
#2	no site e no booking	tudo conforme acordado, o emp.estava à espera	sim, por e-mail, mas sem detalhes	na entrada, não são fornecidas infos para além da pp casa	Sim, acompanhou, mas não ajudou com bagagem, deixou disponibilidade
#3	no booking e por e-mail	sim	sim, por e-mail	sim, uma sala de recepção	acompanha, mas não ajuda, o carro vai até à porta da casinha
#4	no booking e no site	sim	sim, apenas a data e nºpax	entrada, hall	sim
#5	no booking e no site	sim	sim	sim, numa sala à entrada	sim, perfeito
#6	no booking e no site	esqueceu-se da cama extra	não, apenas o valor da estadia	sim, na sala tem móvel para a info	acompanhou mas não presta ajuda
#7	sim, no site, no booking	nem foram comunicadas sequer	não	existem um balcão, apenas com os produtos	sim, e ajuda
#8	sim, no site, no booking	sim	sim	sim, agradável e eficiente	sim

Casos	Informação							
	Informação é clara e coincide com características da casa e do serviço	Na reserva é dada informação adicional (unidade, serviço, atividades)	Informação disponível em pelo menos duas línguas	Na unidade, existe informação suplementar (descrição da casa, preços e serviços, horários pa, transportes, restaurantes)	Localização da informação (quartos, área atendimento, sala)	Sinalização e informação dos perigos (locais, equipamentos)	Informação sobre promoções	Informação na Internet
#1	sim	não	não, apenas em PT	pouca, na recepção; preços não coincidem com o que está no site	dispersa: preços no quarto, serviços na localidade apenas na recepção	não. Algumas falhas na proteção de varandas, no acesso à piscina, potencialmente perigoso	não há	Informação clara, mas básica; preços desatualizados e não totalmente coincidente com
#2	sim	não, apenas à chegada	não, apenas em PT	não, alguma info é dada oralmente. Apenas info das termas	na sala apenas	não.	não há	informação clara, com boas fotos, mas sem detalhes para além da casa
#3	sim	não	em PT e ING	a informação dos serviços é dada oralmente	na recepção e há um dossier sobre a região na sala de estar	sim	não há	no facebook e no booking, o site é apenas uma página sem info e sem interação
#4	sim	não	não, mas o anfitrião é bilingue (PT+ING)	a informação dos serviços é dada oralmente	pouca no quarto (horário do pa)	sim	não há	no site, abundante, mas falta info dos preços
#5	sim	não	não	não, alguma info é dada oralmente.	info sobre a região na sala e nos quartos	não	no site	info no site detalhada, com nome dos proprietários, com fotos
#6	sim	pouco	só nos produtos do pa	só preços e serviços e restaurantes	na sala apenas	não	não há	info detalhada com a visão dos empreend
#7	sim	não	não	só preços, no quarto	cartão de visitas ao balcão	sim	não há	fotos, pouca informação, faltam os preços
#8	sim	sim, detalhada	sim, PT e ING	sim, um dossier nos apartamentos, com info detalhada	também na recepção	sim	não há	boa, info sobre os empreendedores também

Casos	Animação				
	Oferta própria animação turística	Tem parcerias com empresas de animação turística	Não existe animação própria, nem em parceria, mas existe informação sobre oferta de mercado	Empreendedor e <i>staff</i> funcionam como <i>cultural brokers</i> ?	Serviços especializados e/ou complementares (babysitting, workshops e provas, atividades para crianças)
#1	apenas os equipamentos: sala jogos, piscina e court tennis, mas apenas a sala estava operacional	não	não existe informação na unidade ainda que na vila exista animação	parcialmente	possibilidade de alugar a cozinha (5 euro/dia)
#2	apenas os equipamentos: piscina, ginásio, sauna, bicicletas, churrasqueira	tem protocolo com as termas	pouco	sim	não
#3	não	tem	existe , na sala de estar	o empreendedor sim, completamente	prova de azeite, passeios e cavalos
#4	tem uma sala de jogos	não	não	sim, mas pouco	não
#5	apenas um bilhar	não	não	sim	peq. Refeições a pedido
#6	tem, mas não existe info sobre isso, sabe-se o que é transmitido oralmente	não	existe info sobre atividades da região	sim, muito	sim, provas de licores e visitas à quinta
#7	não	não	não	pouco	não
#8	não	não	não	sim, completamente	não

Casos	Transporte de apoio a turistas					
	Assegurado transporte entre unidade e transportes públicos	Estacionamento (carros, bicicletas)	Meios alternativos de mobilidade (veiculos cicláveis, burros e cavalos)	Redes de transfer de bagagens (multi-alojamento)	Boas vias de acesso à unidade	Envio de produtos por correio (tradicionalis, esquecidos)
#1	não	estacionamento para carros	não	não	sim	sim
#2	não	sim	sim, bicicletas (btt)	não	razoáveis	não foi possível obs.
#3	não	sim	cavalos	não	difíceis (5kms de terra batida)	não foi possível obs.
#4	não	sim	sim, bicicletas , mas em mau estado	não	Boas vias de acesso à unidade	não foi possível obs.
#5	não	não, mas o publico é próximo	não	não	sim	não foi possível obs.
#6	não	sim	não	não	sim	não foi possível obs.
#7	não	sim	não	não	sim, e bem sinalizado	não foi possível obs.
#8	não	sim	não	não	sim	não foi possível obs.

Casos	Saída				
	Anfitrião (presente ou ausente?)	Relembradas condições de pagamento e emitida fatura	Solicitada avaliação do serviço (questionário ou outro)	Mecanismos para apresentar observações, sugestões ou reclamações	em caso de esquecimento avisam e disponibilizam para guardar e/ou enviar
#1	presente	não	não	não	sim
#2	ausente	não	não	livro de hóspedes	não foi possível obs.
#3	presente	sim	não	não	não foi possível obs.
#4	presente	não	não	não	não foi possível obs.
#5	presente	sim	não	não	não foi possível obs.
#6	presente	sim	não, apenas oralmente	livro de hóspedes	não foi possível obs.
#7	presente	não	não	livro de hóspedes	não foi possível obs.
#8	presente	sim	não	livro de hóspedes	não foi possível obs.

Anexo 12 Casos que mais se aproximam e mais se afastam das características estilo de vida

Relativamente ao grupo 1 (neo-rurais), dois dos casos que melhor ilustram o “estilo de vida” em empreendedorismo, estão representados nas figuras 12.1 e 12.2.

Este primeiro caso (figura 12.1) é paradigmático do que se pode considerar como empreendedorismo “estilo de vida”. Constitui também um excelente exemplo de como esta forma “especial de estar nos negócios” não está necessariamente em contradição com um projeto rentável, projetado para o futuro, com planos de expansão e crescimento. É o caso da empreendedora mais jovem, e o TER, não sendo a atividade principal, é encarado como fundamental para o global da atividade, gerador de valor acrescentado e que permite abrir novos caminhos ao negócio, como é o caso do turismo equestre, projeto em conclusão.

Caso #3	Motivações	Perfil negócio
	<p>Mudar de vida: um projeto desafiante, que a realizasse, e que permitisse um estilo de vida mais gratificante.</p> <p>Transformar um hobby e gosto antigo comum ao casal (cavalo lusitano) num negócio rentável.</p> <p>No presente: crescer e continuar a melhorar as três atividades, criando sinergias entre elas.</p>	<p>AT, 2 suites, 3 apart.T1, em quinta de família recuperada</p> <p>Sociedade (casal), turismo criado em 2010 (5 anos)</p>
Perfil empreendedor	Práticas de gestão	
<p>Feminino, 41 anos</p> <p>Casada, sem filhos</p> <p>Lic. em Eng. alimentar, sem formação ou experiência (passada) em turismo ou gestão</p> <p>TER ocupa-lhe 30% tempo, complementar à agricultura (biológica) e criação de cavalos.</p> <p>Natural de Coimbra mudou-se para o Alentejo em 2006, para iniciar projeto agrícola (azeite).</p>	<p>Os objetivos e estratégias estão definidos desde o início. Há planos de crescimento e introdução de novos produtos.</p> <p>Os clientes apreciam o TER pelo sossego e pelo autêntico. São cada vez mais estrangeiros que procuram também o TE.</p> <p>Marketing online e parcerias com agentes locais são as principais estratégias para conquista e fidelização clientes.</p>	<p>Investimento inicial menor que 250 mil euros, fundos privados</p> <p>Tx ocupação de 28%, 85% turistas nacionais, perman. 1-3 noites, forte sazonalidade</p> <p>VV TER: < 50 mil euros</p> <p>2 empregados, 1 full e 1 part-time (Habilit).</p>
	Sucesso	
	<p>Considera que tem um negócio de sucesso e é uma pessoa de sucesso.</p> <p>O sucesso é conotado com satisfação pessoal, sentido de desafio alcançado, oferta de qualidade e satisfação e reconhecimento dos clientes.</p> <p>Também a viabilidade e a eficiência, mas não tanto no TER.</p>	Caso #3

Figura 12.1 – Caso #3, grupo #1

Legenda: Lic. – licenciatura; TE – turismo equestre; VV – volume de vendas

O caso da figura 12.2 ilustra como o TER foi a estratégia escolhida para mudar, literalmente, de vida. A opção tomada por este casal inglês está refletida também na gestão do negócio, que é realizada tendo em atenção que a atividade tem de permitir “ter uma vida”. Também a decisão de funcionar apenas metade do ano (época alta) está relacionada com este aspeto do equilíbrio entre a vida pessoal e o negócio, bem como com o desejo de proporcionar ao hóspede uma experiência sempre agradável (que o inverno nem sempre permite).

Caso #8	Motivações	Perfil negócio
	<p>Mudar de vida antes dos 50 anos, vir para a Europa (mas não voltar ao país natal) ficar mais perto da família.</p> <p>O TER permite o estilo de vida pretendido (viver no campo), e é uma atividade mais fácil para quem não domina o idioma do país.</p> <p>Oferecer ao hóspede uma boa experiência é a motivação para continuar.</p>	<p>CC, 4 apart. (3T1, 1T2), em quinta outrora agrícola, comprada e recuperada.</p> <p>Empresário individual, criado 2012 (3 anos)</p> <p>Investimento inicial 250-500 mil euros, fundos privados.</p> <p>Tx. ocupação 28% , 55% turistas nacionais, perman. 1-3 noites, aberto metade ano (maio-outubro).</p> <p>VV: < 50 mil euros</p> <p>Sem empregados (só o</p>
Perfil empreendedor	Práticas de gestão	
<p>Masculino, 51 anos</p> <p>Casado, sem filhos</p> <p>Ensino profissional, sem formação ou experiência (passada) em turismo ou gestão</p> <p>O TER é a única atividade profissional do momento, complementa com recuperação da quinta.</p> <p>Inglês, viveu 20 anos na Nova Zelândia, mudou-se para o Alentejo para iniciar recuperação da casa.</p>	<p>Gestão a cargo do casal, partilhada. Muito exigente, operacionalmente. Dedicam a vida a isso, mas apreciam.</p> <p>Os serviços foram inspirados nas suas experiências de vida, nas viagens e em como eles gostam de ser recebidos.</p> <p>Os clientes são casais urbanos, apreciadores da natureza. O marketing online é a estratégia para os conquistar.</p>	
	Sucesso	
	<p>O sucesso é ter hóspedes satisfeitos e estar satisfeito com o que se faz.</p> <p>O sucesso não passa por ficar rico, mas por fazer algo que dê prazer e que os realize pessoalmente, mesmo que seja exigente e cansativo.</p> <p>Viver num sítio agradável, respeitando a natureza.</p>	Caso #8

Figura 12.2 – Caso #8, grupo #1
Legenda: VV – volume de vendas

O grupo 2 (locais) representa os casos que se considerava menos provável encontrar empreendedores com características “estilo de vida”, ou pelo menos, não as apresentariam de forma tão vincada e variada como os restantes casos. Como se disse, se relativamente a alguns destes casos não restam grandes dúvidas, outros apresentam um conjunto de características “estilo de vida” e “não estilo de vida”, que os torna sobretudo uma combinação das tipologias consideradas inicialmente, com base nas referências teóricas. As figuras 12.3 e 12.4 ilustram dois dos casos mais extremados no que respeita aos empreendedores que mais se afastam da tipologia “estilo de vida”, sendo que um deles pertence ao grupo 2 (locais) e o outro ao grupo 1 (neo-rurais).

O caso ilustrado na figura 12.3 representa uma situação em que o alojamento de TH em espaço rural foi uma forma de, recuperando um património herdado, criar um negócio que constituísse uma alternativa ao emprego, escasso na região. Atualmente, o contexto exige um comportamento mais proativo junto do mercado e o empreendedor (já reformado) reconhece que não tem capacidade para desenvolver o negócio. O turismo foi, na época em que deu início à atividade, uma oportunidade, não um gosto pessoal, nem uma estratégia intencional. A gestão é intuitiva, sem recurso a qualquer tipo de apoio, o qual já tendo tido no passado, não conseguiu retirar valor, por incapacidade pessoal reconhecida.

Ainda assim, a preocupação em bem receber e em ter uma qualidade exemplar (nas dimensões que identifica como importantes para a qualidade, como as condições físicas das instalações e os produtos servidos ao pequeno-almoço), é uma realidade. Como o negócio não é rentável, não o considera de sucesso apesar dos clientes fidelizados que tem e da satisfação que demonstram ter.

A atitude reativa face às condicionantes externas e a ansiedade relativa ao futuro caracterizam este caso, refletindo-se na gestão do empreendimento e nos resultados conseguidos.

Caso #1	Motivações	Perfil negócio
	<p>Criar o próprio emprego.</p> <p>Voltar a viver na terra natal.</p> <p>Recuperar património familiar.</p> <p>Aproveitar a oportunidade do TER e dos incentivos (à data).</p> <p>No presente: gosto pela atividade (estar com as pessoas) e manutenção do património.</p>	<p>TH, 7 quartos, em quinta de família (herdada), recuperada</p> <p>Sociedade (casal), criada em 2000 (15 anos)</p>
Perfil empreendedor	Práticas de gestão	
<p>Masculino, 65 anos</p> <p>Casado, 2 filhos adultos</p> <p>Freq. Universitária em engenharia, sem formação em turismo</p> <p>Negócio é a única ocupação profissional, rendimento complementar à reforma</p> <p>Natural (passou a infância) e residente na localidade</p> <p>Tem experiência como gestor e empresário,</p>	<p>O negócio não justifica planeamento de longo prazo, a gestão é focada no dia-a-dia, nas tarefas operacionais.</p> <p>Os clientes são casais com filhos, meia-idade. Tem clientes fidelizados, a estratégia é a oferta de um “bom serviço”.</p> <p>Marketing online, no website e Facebook, e no Booking.</p> <p>Qualidade acima de tudo, produtos locais, só da região.</p>	<p>Investimento inicial 250-500 mil euros, financiado a 65% (FEDER)</p> <p>Tx ocupação 20%, permanência 1-3 noites, 95% turistas nacionais, forte sazonalidade</p> <p>1 empregada part-time (local, H. Básico)</p>
	Sucesso	
	<p>Não considera que tem um negócio de sucesso, nem tão pouco que é uma pessoa de sucesso.</p> <p>O sucesso do negócio é a rentabilidade, mas a satisfação dos clientes, e a satisfação por contribuir para isso também são importantes.</p> <p>No presente: decepção, mas também esperança no futuro</p>	Caso #1

Figura 12.3 – Caso #1, grupo #2

O empreendedor do caso 4, ilustrado na figura 12.4, reconhece que o TER nunca constituiu, no seu caso pessoal, uma motivação, tendo sido a opção, que há época da criação do negócio, melhor respondia ao desejo de manter o património herdado na família. Foi, portanto, a solução encontrada para – aquando da morte do pai - criar uma fonte de rendimento que permitisse manter a casa. É formado em gestão, mas exerce a atividade de tradutor, enquanto profissão. Atualmente, a atividade continua a ser uma necessidade para fazer face aos encargos que a propriedade implica. Não é um modo de vida, é uma estratégia para manter o património na família.

A gestão reflete a situação que se descreveu. Ainda que se trate de um empreendedor com formação em gestão, e apesar de ser notória uma preocupação em bem receber, as práticas de gestão traduzem um enfoque no dia-a-dia, não sendo perceptível um pensamento estratégico sobre as diferentes áreas da gestão, nem planos de investimento futuro. O objetivo inicial aparenta manter-se, mais ou menos, inalterado: a manutenção do património na família e, dessa forma, a passagem de um legado às gerações futuras.

Caso #4	Motivações	
	<p>Conservar o património herdado, aproveitando, há época, os apoios financeiros para o turismo rural.</p> <p>Manter na família a casa de campo onde passou muitos momentos de infância.</p> <p>No presente: Manter a casa, melhorando a taxa de ocupação dentro do possível.</p>	
Perfil empreendedor	Práticas de gestão	
<p>Masculino, 57 anos Casado, 4 filhos Lic. em gestão, sem formação em turismo Sem experiência como empresário mas sim como gestor O TER ocupa-lhe uma parte menor do tempo, é tradutor simultâneo, como atividade profissional principal. Natural de Lisboa viveu em Inglaterra, já viveu na quinta, vive atualmente em Lisboa.</p>	<p>Gestão partilhada com a irmã que assegura a gestão operacional (do dia-a-dia).</p> <p>Vários familiares envolvidos na gestão ao longo dos anos.</p> <p>Cientes sobretudo nacionais, casais maduros.</p> <p>Promoção feita com recurso a ferramentas digitais.</p> <p>Estratégia futura: manter o negócio tal como está.</p>	
	Sucesso	Caso #4
	<p>O sucesso é percebido como relativo sobretudo à dimensão familiar.</p> <p>O negócio não é rentável, mas permite manter o património na família e perpetuar memórias das vivências passadas, passando-as às gerações futuras.</p> <p>Considera que tem sucesso porque cumpre o objetivo.</p>	

Figura 12.4 – Caso #4, grupo #1