

**INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO**

M

MESTRADO
Empreendedorismo e Internacionalização

Empreendedorismo em Turismo Rural: o caso do Norte de Portugal

Carla Alexandra Moreira Pinto

10/2019

Dissertação de mestrado

Versão final (Esta versão contém as críticas e sugestões dos elementos do júri)

**INSTITUTO
SUPERIOR
DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO
DO PORTO
POLITÉCNICO
DO PORTO**

M

MESTRADO
Empreendedorismo e Internacionalização

**Empreendedorismo em Turismo Rural: o caso do Norte de
Portugal**

Carla Alexandra Moreira Pinto

Dissertação de Mestrado

apresentado ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para a
obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob
orientação do Professor Doutor Armando Mendes Jorge Nogueira da Silva

10/2019

Resumo

A presente dissertação tem como objectivo principal estudar o empreendedorismo em turismo rural: o caso do Norte de Portugal, recorrendo para isso, a uma análise quantitativa.

A análise efectuada é baseada numa amostra formada por empresas pertencentes ao sector do turismo em Portugal do Norte de Portugal que fossem empresas activas e que tivessem registado na base de dados um contacto de *e-mail*. Foram apuradas 267 empresas a quem se enviou um questionário tendo-se obtido 41 respostas válidas, sendo esse o número de empresas da nossa amostra final. Além dos dados obtidos via questionário foram recolhidos dados económico-financeiros através da base de dados empresarial *SABI* (Sistema de Análise de Balanços Ibéricos).

Os resultados obtidos indicam que um maior nível de internacionalização, bem como mais elevadas habilitações académicas dos gestores das empresas se associam a melhores níveis de desempenho organizacional.

Palavras-chave: turismo rural, empreendedorismo, orientação empreendedora, desempenho organizacional

Abstract

This dissertation's main objective is to study entrepreneurship in rural tourism: the case of Northern Portugal, using a quantitative analysis.

The analysis is based on a sample of companies belonging to the tourism sector in northern Portugal who were active companies and had registered an e-mail contact in the database. To a total of 267 companies a questionnaire was sent and 41 valid answers were obtained, which is the number of companies in our final sample. In addition to the data obtained through the questionnaire, economic and financial data was collected through the *SABI* (Iberian Balance Sheet Analysis System) business database.

The results obtained indicate that a higher level of internationalization and higher academic qualifications of company managers are associated with a better level of organizational performance.

Key-words: rural tourism, entrepreneurship, entrepreneurial orientation, organizational performance

“ Determinação, coragem e autoconfiança são factores decisivos para o sucesso. Se estamos possuídos por uma inabalável determinação, conseguiremos superá-los. Independentemente das circunstâncias, devemos ser sempre humildes, recatados e despidos de orgulho. ”

Dalai Lama

Agradecimentos

Uma dissertação de mestrado é uma longa viagem que inclui um caminho permeado por um misto de emoções e sentimentos baseados em momentos de alegria, tristeza, incerteza, e coragem com muitos desafios e percalços pelo meio. No entanto, apesar de todo este processo e de tudo que ele envolve, a cada passo da nossa caminhada em direcção ao resultado final, é extremamente gratificante sentir o apoio e motivação de várias pessoas que nos são queridas. Por isso, dedico este trabalho a todos aqueles que de alguma forma me deram conhecimento, aprendizagem, apoio, energia, força e coragem para trilhar este percurso e conseguir alcançar mais um projecto na minha vida, em especial:

Ao meu orientador, Professor Doutor Armando Silva, que sempre acreditou em mim, agradeço a orientação exemplar e toda atenção que teve comigo. Ao longo do desenvolvimento da minha dissertação, todo o seu apoio, disponibilidade e flexibilidade foram de extrema importância, não esquecendo o seu elevado e rigoroso nível científico, o seu interesse permanente num trabalho bem elaborado, a sua visão crítica e oportuna e ainda um grande empenho da sua parte que contribuíram para enriquecer, com dedicação, todas as etapas subjacentes a este trabalho. Sem ele, não seria nada fácil!

Aos meus queridos pais, só tenho a agradecer do fundo do meu coração, todo o apoio que me deram, todas as lágrimas que me limpavam em momentos mais difíceis, todas as vezes que me motivaram a não desistir e que sempre acreditaram em mim e em todo o meu empenho e dedicação. Sem eles não tinha chegado onde cheguei hoje, e por eles, sinto-me imensamente orgulhosa de ter conseguido concluir esta etapa na minha vida, pois sei que é uma vitória para mim, mas também é para eles.

Aos meus melhores amigos quero também dar-lhes uma palavra de agradecimento e carinho por todos os bons e maus momentos, pelo companheirismo, pelas reflexões e pelo apoio nas minhas inseguranças.

Ao meu melhor amigo, a quem digo obrigada por tudo, de coração!

Por todas as vezes que o caminho mais fácil era desistir e sempre me ensinou que o caminho mais fácil, era sim, chegar ao fim deste percurso trilhado com o sentimento de vitória e concretização. A ti, que estás sempre presente, obrigada!

Lista de Abreviaturas

OMT – Organização Mundial do Turismo

OE – Orientação Empreendedora

% – Frequências relativas

ROA – *Return on assets* / Rentabilidade do Activo

ROE – *Return on equity* / Rentabilidade do Capital Próprio

Índice Geral

CAPÍTULO I – Introdução	1
CAPÍTULO II – Revisão de Literatura	4
2.1 Turismo Rural	5
2.2 Empreendedorismo e Competências Empreendedoras	7
2.3 Empreendedorismo Rural	12
2.4 Orientação Empreendedora	14
2.5 Desempenho Organizacional	16
2.6 Relação entre Orientação Empreendedora e Desempenho Organizacional	18
CAPÍTULO III – Estudo Empírico	22
3.1 Metodologia	23
3.2 Objectivos e Hipóteses de Investigação	23
3.2.1 Hipóteses de partida	23
3.3 Natureza do estudo	25
3.4 Definição da amostra	25
3.5 Variáveis usados no estudo	27
3.5.1 Variáveis obtidas na base de dados	27
3.5.2 Variáveis obtidas no questionário	28
3.6 Estatísticas descritivas e análises de correlação	32
3.7 Comentários globais aos valores apresentados	35
3.8 Teste das hipóteses de investigação – resultados obtidos	35
3.9 Resultados obtidos – validação das hipóteses de partida da investigação	38
CAPÍTULO IV – Conclusão	41
Referências Bibliográficas	45
Apêndices	54

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Variáveis independentes e sinais esperados	23
Tabela 2 - Relação prevista entre desempenho e nível de internacionalização.....	24
Tabela 3 - Resumo de todas as variáveis recolhidas para o presente estudo.....	31
Tabela 4 - Estatísticas descritivas 1	32
Tabela 5 - Estatísticas descritivas 2.....	32
Tabela 6 - Outras estatísticas: Motivações para o acto empreendedor.....	32
Tabela 7 - Outras estatísticas: Maiores dificuldades na criação do negócio	33
Tabela 8 - Outras estatísticas: Financiamento necessário	33
Tabela 9 - Outras estatísticas: Facilidades e actividades do espaço	34
Tabela 10 - Matriz de correlação entre as principais variáveis – ROA.....	36
Tabela 11 - Matriz de correlação entre as principais variáveis – ROE	37
Tabela 12 - Matriz de correlação entre as principais variáveis – Liquidez	37
Tabela 13 - Matriz de correlação entre as principais variáveis – Endividamento.....	38

CAPÍTULO I – Introdução

Nos últimos anos, o turismo rural e todas as actividades que este envolve têm ganho uma significativa dimensão económica e social, demonstrando a todos que o praticam, novos valores. No entanto a prática deste tipo de turismo, não é uma actividade recente, pois no passado, as pessoas já tentavam procurar actividades de lazer e entretenimento fora das suas próprias cidades, procurando locais mais calmos e sossegados com ambientes autênticos e preenchidos de características do dia-a-dia do meio agrícola, a que podemos chamar de espaços rurais. Sabbag, Silva e Savy (2004) argumentam, que é cada vez maior o número de pessoas que buscam no turismo rural forma de atingir equilíbrio físico e mental e ainda a oportunidade de viver novas experiências que promovam mudanças comportamentais e culturais, instituindo novos valores e percepções.

Dada a crescente importância do turismo rural, a presente dissertação tem como objectivo principal estudar o empreendedorismo em turismo rural, e em particular o assunto na zona Norte de Portugal. Concretamente, as motivações e perfil dos empreendedores, os determinantes da situação económica e financeira das empresas e ainda o impacto da internacionalização dos negócios de turismo rural, são alguns dos pontos com especial interesse, e por isso, elaborados e analisados ao longo deste trabalho.

Para o presente estudo, os dados obtidos foram recolhidos através de uma base de dados empresarial denominada *SABI* e ainda através de um questionário enviado via *e-mail* a uma amostra seleccionada de empresas do sector; desta forma, a metodologia utilizada para este estudo foi quantitativa.

Obedecendo ao objectivo fulcral da investigação, esta dissertação encontra-se estruturada em dois capítulos principais. No primeiro capítulo, é apresentada a revisão de literatura sobre o tema seleccionado, em que abordamos de forma detalhada o turismo rural, o empreendedorismo e competências empreendedoras, o empreendedorismo rural, a medição da orientação empreendedora, a medição do desempenho organizacional e ainda a relação entre orientação empreendedora e desempenho organizacional. No segundo capítulo, está integrado o estudo empírico realizado onde apresentamos os objectivos do trabalho e hipóteses de partida, caracterização da amostra e dos instrumentos de recolha de dados, todas as variáveis utilizadas e ainda é explicado todo o procedimento metodológico da análise quantitativa elaborada. Para terminar esta parte, é explicada a descrição da análise e tratamento de dados e, seguidamente, é feita a interpretação dos resultados obtidos terminando com a validação das hipóteses de partida da investigação.

O presente trabalho termina com um conjunto de considerações finais relativamente à metodologia descrita e aos resultados encontrados, procurando explicar a importância do tema e do trabalho aqui relatado na íntegra, expondo todas as limitações encontradas ao longo da sua elaboração e, deste modo, fornecendo orientações para futuras investigações sobre esta temática.

CAPÍTULO II – Revisão de Literatura

2.1 Turismo Rural

O turismo, como refere Beni (2003), é composto por quatro ambientes: cultural, ecológico, económico e social. Entre eles são realizadas trocas constantes, revelando, desta forma, o amplo universo a ser levado em consideração no planeamento turístico.

Por sua vez, o turismo rural trata da oferta de alojamentos, actividades recreativas e serviços tendo por base o espaço rural e as actividades agro-pecuárias direccionada em especial aos habitantes da cidade que procurem desfrutar de horas de lazer, descanso e até mesmo férias em pleno contacto com a natureza, juntamente com a população local. Desta forma, para Machado (2005, p.35) “qualquer segmento da actividade turística que se desenvolve em propriedades produtivas, que possua práticas agro-pecuárias e valorize o contacto directo do turista com a natureza e com a cultura local, é designado turismo rural”.

O turismo rural é caracterizado por pequenas empresas familiares (Getz & Carlsen, 2000, 2005; Horobin & Long, 1996; Peters & Buhalis, 2013), que se encontram em configurações regionais específicas em que se requer um comportamento com base no empreendedorismo individual para um desempenho de qualidade. (Morrison, 2006; Polo-Peña, Chica-Olmo, Frías-Jamilena e Rodríguez-Molina, 2015). Este tipo de turismo, foi desenvolvido tradicionalmente através de propriedades rurais, como por exemplo quintas e propriedades ligadas à terra, de forma a oferecer este tipo de ambiente mais tradicional aos turistas (Flanigan, Blackstock & Hunter, 2014), ou seja, é um segmento desenvolvido em áreas rurais produtivas, em que o alojamento se encontra na sede da propriedade ou em edificações apropriadas onde o turista pode participar nas actividades agro-pecuárias desenvolvidas no espaço e oferecidas em grande parte por mão-de-obra familiar. A oferta de produtos naturais de origem local ou regional, a gastronomia típica e o conhecimento da cultura local fazem parte dessas actividades. De forma idêntica, Lane e Kastenholtz (2015), descrevem o turismo rural como uma forma de turismo presente em áreas rurais e não urbanas, ou seja, todas as construções especiais do mundo rural.

O turismo rural não é uma actividade recente, uma vez que no passado, principalmente nos países europeus, as pessoas já tendiam a procurar actividades de lazer e entretenimento fora das suas cidades desenvolvidas, procurando aspectos mais simples e autênticos, característicos do dia-a-dia do meio agrícola e com pouca mão-de-obra especializada.

França, é considerada o país pioneiro do turismo em espaço rural e a primeira associação do género: *Tourisme en espace rural* foi constituída no ano de 1971 (Cavaco, 2001).

No século XIX, já existia na Europa, um interesse crescente pelas actividades recreativas no meio rural como forma de fugir ao *stress* e às atribulações decorrentes da expansão das cidades industriais. A partir dos anos 70, o turismo rural tal como se apresenta, é diferente em vários aspectos, principalmente no grande número de pessoas que se encontram envolvidas actualmente (Ruschmann, 2000).

Segundo o caderno de directrizes para o desenvolvimento do turismo rural, elaborado pela Organização Mundial do Turismo (OMT, 2003), foi a partir do final de 1990 que os aspectos próprios deste segmento foram amplamente difundidos, tais como: a conservação de recursos naturais, a diversificação da economia regional e a criação de novas oportunidades de trabalho, levando a que um número significativo de empreendedores investisse neste âmbito.

Nos últimos anos, as actividades turísticas e de lazer em espaços rurais, têm ganho uma significativa dimensão económica e social, demonstrando novos valores a todos os diferentes participantes envolvidos. Deste modo, o turismo rural cresce devido ao aumento do caos nas grandes cidades e também da necessidade da criação de alternativas de rendimento para o produtor rural, pois com o passar do tempo, cada vez mais pessoas procuram o meio rural, como uma forma aprazível de fuga ao meio urbano. Tal como Sabbag, Silva e Savy (2004) argumentam, é cada vez maior o número de pessoas que buscam no turismo rural forma de atingir equilíbrio físico e mental e ainda a oportunidade de viver novas experiências que promovam mudanças comportamentais e culturais, instituindo novos valores e percepções. Assim, esta procura garante ao segmento turístico avanços socioculturais e económicos.

O turismo rural possui potencialidades capazes de criar empregos e distribuir rendimento, que o torna uma actividade económica de elevada importância, sob o ponto de vista da conservação de raízes e divulgação de costumes, acompanhado ainda com a perspectiva de manutenção do homem e sua mão-de-obra no campo. Desta forma, em relação à contribuição do turismo rural para o desenvolvimento local, Verbole (2000) salienta que é necessário que os processos decorrentes daquela actividade movimentem a economia, promovam a justiça social, conservem a cultura e o meio natural e permitam ainda que os sujeitos sociais sejam incluídos nos processos de decisão e gestão da actividade. Com o

mesmo pensamento, Peters, Frehse e Buhalis (2009) mencionam que o seu desenvolvimento é dinâmico e contínuo, e por isso, deve ser um processo socialmente construído e constantemente negociado entre agentes, actores e políticos que precisam definir acções e mudanças sociais que serão realizadas. Para Dreher e Kraisch (2009) neste tipo de turismo a comunidade rural envolvida consegue atrair recursos, diversificar a economia local e melhorar o dinamismo do território. Cavaco (2001) refere também que são esperadas do turismo rural contribuições importantes na revitalização económica e social, na valorização patrimonial e dos produtos locais de qualidade, como fonte de receitas, na manutenção de serviços básicos e das condições de acessibilidade para todos os clientes, mesmo para os que pouco permanecem e apenas afluem em certos períodos.

De acordo com a concepção de Almeida, Froehlich e Riedl (2004) devido ao esgotamento do potencial produtivo baseado na agricultura, o turismo rural, quando bem planeado, surge como uma nova alternativa de fonte de rendimento e de criação de empregos para os proprietários rurais através das variadas actividades que podem ser oferecidas, tais como: alojamento, restaurantes de comida típica, venda de artesanato, produtos locais, caminhadas, passeios a cavalo, entre outras.

Desta forma, o turismo rural é uma realidade que sendo planeada e assegurada por profissionais competentes e efectivada por proprietários empreendedores, é uma forma relevante de diversificação de rendimento na propriedade rural; segundo Dornelas (2003), o desenvolvimento económico de uma região tende a estar directamente relacionado com o grau de empreendedorismo da comunidade local.

2.2 Empreendedorismo e Competências Empreendedoras

“A palavra empreendedor (*entrepreneur*) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo” (Dornelas, 2001, p.27). Ser empreendedor é ser capaz de identificar oportunidades, desenvolver uma visão geral do ambiente; ser capaz de contagiar e motivar pessoas com as suas ideias; é estar pronto para assumir riscos calculados e aprender com os próprios erros; é ser um profundo conhecedor do todo e não só de algumas partes; é, entre outros atributos, ser capaz de usar essas informações para o seu próprio aperfeiçoamento.

Geralmente, o empreendedor é motivado pela auto-realização e pelo desejo de assumir responsabilidades e ser independente, tendo uma grande necessidade de se realizar, de inovar, de vencer obstáculos e de alcançar objectivos com o seu próprio esforço. Para ele, os novos empreendimentos são irresistíveis, pois procura sempre sugerir ideias criativas, seguidas de acção. No contexto actual, a essência do espírito empreendedor torna-se bastante oportuna, devido às constantes mudanças referentes à empregabilidade sentidas em todos os países (Santos & Santos 2008).

Empreendedores são pessoas que fazem a diferença, que realizam, que fazem acontecer, e tentam desenvolver as suas capacidades para superar limites com o seu próprio esforço, sobretudo hoje em dia devido à necessidade de gerar empregos, pois as mudanças no campo empresarial são cada vez mais rápidas e intensas. Empreendedor, é também aquele, que percebe uma necessidade, e posteriormente reúne e coordena pessoas, materiais e capital necessários para satisfazê-la. Cria também uma nova organização como meio de oferecer algo novo para os clientes, empregados ou outros parceiros. Deste modo, o empreendedor está relacionado com a mudança, respondendo-lhe e explorando-a como uma verdadeira oportunidade.

Para Dornelas (2001), o empreendedor é aquele que destrói a ordem económica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela exploração de novos recursos e materiais e também pela criação de novas formas de organização.

Conceitualizando o empreendedorismo, como já referido, quando se fala em empreendedores, faz-se referência a uma actividade, e com ela, os aspectos e circunstâncias que rodeiam os próprios empreendedores (Filion, 1999). Desta forma, podem ser reconhecidos três tipos de empreendedores:

- Aqueles que actuam de forma inovadora tal como defende Schumpeter (1949);
- Aqueles que assumem os riscos associados às actividades, conforme o posicionamento de Knight (1921);
- Aqueles que aproveitam as oportunidades, como refere Kirzner (1999).

De acordo com Schumpeter (1949), empreendedorismo é uma actividade que muda o equilíbrio económico existente por intermédio das inovações. Por sua vez, Kirzner (1999), refere que os empreendedores procuram aproveitar as oportunidades, aprendendo e

corrigindo os seus próprios erros, de forma a levar o mercado a atingir o equilíbrio. Por último, Knight (1921), considera que a tomada de riscos como actividade dos empreendedores, passou a fazer parte das diversas visões que actualmente analisam o empreendedorismo de um modo geral.

O contexto da nova economia ¹ evidencia um cenário transformador, devendo os empreendimentos adaptarem-se com rapidez para a prossecução do seu desenvolvimento, de forma a fazer uma busca continuada de competências ligadas à satisfação das necessidades internas e externas. Por isso, uma das condições a ter em conta é a competência dos indivíduos, inicialmente através de uma visão geral, para seguidamente focar em especial as competências empreendedoras.

A competência dos indivíduos necessita ser observada na acção para ser identificada e compreendida (Zarifian, 2001), pois a maneira como o sujeito articula os seus recursos para enfrentar situações de trabalho e da vida pessoal resulta na expressão da mesma. Assim, segundo Nassif, Andreassi e Simões (2011, p.38), competência “pode ser considerada como um último nível da característica de um indivíduo, abordando diferentes traços de personalidade, habilidades e conhecimentos, que partem das influências de experiências, treinamentos, educação, família e outras variáveis demográficas”.

Na mesma óptica, o indivíduo tem de estar preparado para enfrentar o mundo informacional e globalizado, acto este que exige o “saber fazer” e o “saber ser”. Realça-se a importância destes imperativos para a sobrevivência contextualizada no aprender a aprender e podem ser traduzidos na prática de gerar crescimento organizacional por meio de mecanismos recursivos de formação por competências. Para Ruas (1999) a competência é considerada a capacidade de mobilizar, integrar e colocar em acção conhecimentos, habilidades e formas de actuar (recursos de competências), de modo a atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área.

Por sua vez, tal como referem Snell e Lau (1994), competências empreendedoras consistem na junção de competências e acções empreendedoras, por serem um corpo de conhecimentos, motivações ou direccionamentos, atitudes ou visões, que podem, de várias formas, contribuir para o pensamento ou acção efectiva do negócio. Para estes autores, a arte de criar e gerir um negócio está relacionada com o plano de vida do empreendedor,

¹ Nova economia é uma expressão criada no final da década de 1990, para descrever o resultado da transição de uma economia baseada na indústria para uma economia baseada nos serviços.

valores e sua característica pessoal. Igualmente, Fleury e Fleury (2001, p.30) conceituam a competência de um profissional como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor económico à organização e valor social ao indivíduo”. No mesmo contexto, Salazar e Oliveira (2003) definem competência empreendedora como uma função das capacidades diferenciadoras (qualidade, inovação e conhecimento do negócio) e estratégias operacionais na gestão empresarial; na mesma linha de pensamento, Carbone, Brandão, Leite e Vilhena (2005, p.49) afirmam que “a gestão por competências propõe-se a alinhar esforços para que as consequências humanas possam gerar e sustentar as competências organizacionais necessárias à consecução dos objectivos estratégicos da organização”.

De acordo com Ruas (2001), as competências individuais são colocadas à prova no dia-a-dia através dos desafios de novos projectos e acções, dos percalços e de variáveis que cercam o quotidiano pessoal e profissional. Contudo, Dutra (2001) refere que as competências são representadas por um conjunto sinérgico de conhecimentos, atitudes e habilidades, que traduzidas no desempenho profissional dentro do contexto organizacional, agregam valor às pessoas e às organizações. São as competências individuais, que actuando isoladamente ou em equipa, e somadas aos restantes recursos da empresa, promovem os diversos tipos de competências organizacionais, tal como afirma Dacoréggio (2006).

Para Fleury e Fleury (2004), identificar as competências no âmbito organizacional e individual é uma tarefa trabalhosa e criativa e pode ser um factor diferencial perante o mercado. Como afirma Dutra (2004), a empresa, transferindo seu património de competências às pessoas, consegue prepará-las para enfrentar novas situações internas e externas à organização. Por outro lado, as pessoas, ao desenvolverem as suas competências individuais, transferem à empresa a sua aprendizagem gerando, conseqüentemente, condições sustentáveis para enfrentar novas barreiras e desafios. Neste estudo, o conceito de competências empreendedoras adoptado consiste num corpo de conhecimento, habilidade ou área, qualidades pessoais ou características, atitudes ou visões, motivações ou direccionamentos, que podem, de variadas formas, contribuir para o pensamento ou acção efectiva do negócio (Snell & Lau, 1994), e que viabilizam a um indivíduo conter acções, estratégias e a sua visão na criação de valor, tangível e intangível, para a sociedade (Antonello, 2005).

O crescente interesse em identificar as competências empreendedoras e poder relacioná-las com diversos aspectos dos empreendedores e dos negócios que os próprios desenvolvem, tem levado à criação de classificações. Das várias existentes, a escolhida no presente estudo foi a de Cooley (1990,1991), que Lenzi (2008) e Lizote (2013) utilizaram e que destaca dez características de condutas empreendedoras organizadas em três grupos:

1. Conjunto de competências de realização: composto por busca de oportunidades e iniciativas, correr riscos calculados, exigência de qualidade e eficiência, persistência e comprometimento;
2. Conjunto de competências de planeamento: que abrange busca de informações, estabelecimento de metas e planeamento e monitoramento sistemáticos;
3. Conjunto de competências de poder: formado por persuasão e rede de contactos e por independência e autoconfiança.

Zarifian (2001) argumenta que as competências empreendedoras reflectem acções eficazes do perfil empreendedor. Deste modo, observa-se que a gestão de competências assume um papel fundamental na administração de uma organização, pois o empreendedor deve adequar-se a essa realidade considerando o perfil dos seus colaboradores, assim como as suas aspirações pessoais, conseguindo, então, elevar a motivação e, conseqüentemente, alcançar as metas organizacionais. Por outro lado, os empreendedores, ao fazer um uso adequado das suas competências, aumentam as oportunidades para inovar na prestação de serviços ou criação de novos produtos a partir de comportamentos estratégicos mais ousados, conseguindo atingir, com os mesmos recursos, capacidades organizacionais melhor desenvolvidas, com maior qualidade e menores custos.

Tal como Fernandes (2001) enfatiza, num ambiente competitivo, a imagem da organização é o reconhecimento de competência na visão do cliente. Para o autor, a questão básica é, portanto, criar um sistema adequado para monitorar e adicionar novas aptidões, habilidades ou competências necessárias à força de trabalho. Assim, o empreendedor de sucesso é alguém que desenvolve uma visão sobre determinado produto ou serviço e agrega valor ao seu negócio tendo por base a palavra-chave do empreendedorismo – inovação. É através dela que se procura a qualidade dos serviços que reúnem clientes satisfeitos, isto é, o empreendedorismo deve apresentar algo novo que suscite satisfação àqueles que usam

esses serviços e consigam garantir a permanência do empreendedor no mercado altamente competitivo.

Em relação às características empreendedoras, Dornelas (2001) enfatiza que o empreendedor de sucesso possui características extra, além dos atributos de administrador, e atributos pessoais que, juntamente com as características sociológicas e ambientais, permitem a criação de uma nova empresa.

Desta forma, o referido autor salienta as referidas competências dos empreendedores e relaciona-as da seguinte forma:

a)São visionários; b)Sabem tomar decisões; c)São indivíduos que fazem a diferença; d)Sabem explorar ao máximo as oportunidades; e)São determinados e dinâmicos; f)São dedicados; g)São otimistas e apaixonados pelo que fazem; h)São independentes e constroem o próprio destino; i)São líderes e formadores de equipas; j)São bem relacionados; l)São organizados; m)Planeiam; n)Possuem conhecimento; o)Assumem riscos calculados; p)Criam valor para a sociedade.
(Dornelas 2001)

Assim, o empreendedor, é alguém com a capacidade de identificar uma boa oportunidade, correr riscos calculados, enfrentar obstáculos e conseguir levar o seu negócio ao sucesso. A definição do perfil empreendedor resulta da aquisição de determinadas características que formam esse perfil, tais como, a inovação, a criatividade, a percepção de novas oportunidades, e a flexibilidade em que o próprio empreendedor está focado na área do turismo rural para o desenvolver de forma inovadora, utilizando novas ideias e levando ao crescimento do negócio.

2.3 Empreendedorismo Rural

De acordo com Thomas, Shaw e Page (2011, p.972), “o crescente interesse no empreendedorismo em turismo necessita de um estudo adicional sobre as características empreendedoras e as motivações das empresas de turismo como factores decisivos para o crescimento ou fracasso das pequenas empresas”.

Inicialmente a administração das áreas rurais, era feita num sistema fechado e com pouco relacionamento com o ambiente externo. Contudo, devido à evolução do ambiente de

negócios, as técnicas administrativas utilizadas sofreram uma transformação. Deste modo, para acompanhar essa evolução, o proprietário rural precisa de procurar continuamente informações actualizadas e que lhe dê auxílio nas tomadas de decisões referentes a receitas complementares, uma vez que o negócio agro-pecuário, hoje em dia, tem a mesma dinâmica dos restantes sectores, e para ser bem gerido, é importante o conhecimento de tudo que ocorre na propriedade rural, bem como, no ambiente em que esta se encontra inserida.

O empreendedorismo rural surge porque o proprietário rural deve também, estar atento a todas as mudanças e manter-se actualizado, pois as diferenças podem ser encontradas nos produtos ou serviços oferecidos, no atendimento ao cliente, nas formas de comunicação, na qualificação e envolvimento dos clientes ou colaboradores internos (funcionários) e ainda na personalização dos produtos e serviços oferecidos para atrair consumidores. O conhecimento das condições de novos mercados, a utilização de recursos naturais disponíveis e as actividades de lazer em espaços rurais, permite ao produtor rural obter os elementos básicos para o crescimento das actividades económicas inseridas na sua propriedade, podendo transformá-las em actividades promissoras e atractivas vindas de um bom planeamento e administração do negócio em que prevalece a qualidade nos serviços prestados (Santos & Santos, 2008).

Nordqvist, Habbershon e Melin (2008) ou Zellweger e Sieger (2012) referem que os interesses familiares são de especial importância para considerar as alterações do comportamento empreendedor no mundo rural. Contudo o estudo deste tópico é escasso; Getz e Carlsen (2005) mencionam que apesar de ser a forma dominante de negócios no turismo das áreas rurais, as questões familiares permanecem como um ponto secundário e frequentemente incidental associado a pequenos negócios e também ao empreendedorismo. Além disso, a pesquisa sobre o impacto do tamanho da empresa na tomada de decisões empresariais no turismo é também diminuta (Pansiri, 2007; Sundbo, Orfila-Sintes & Sørensen, 2007), sendo por outro lado, segundo Lussier e Sonfield (2015), relevante para as estruturas de gestão da inovação de produtos e para o desempenho financeiro.

Pesquisas recentes sobre empresas familiares mostram que estas são particularmente avessas ao risco, isto é, têm pouco risco, por razões de imagem e reputação. (Deephouse & Jaskiewicz, 2013). Por sua vez, objectivos que protegem a longevidade e as metas de riqueza sócio-emocional da empresa familiar, tal como falam Brannon e Edmond (2016),

bem como assegurar a longo prazo o seu desempenho, têm tendência para dominar (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012).

Por último, a pro-actividade é considerada importante para as empresas familiares, pois consegue melhorar o desempenho, apesar de maioritariamente só ocorrer em movimentos seleccionados ao longo do tempo (De Massis, Chirico, Kotlar, & Naldi, 2014; Zellweger & Sieger, 2012).

2.4 Orientação Empreendedora

De acordo com a perspectiva da gestão estratégica, a postura empreendedora de uma empresa é uma componente importante para alcançar os objectivos da organização e o seu bom desempenho. Para Miles e Snow (1978) essa postura é determinada pela maneira como a empresa se adapta ao contexto externo. Orientação empreendedora significa que algumas actividades que se desenvolvem dentro de empresas, podem ser consideradas empreendedoras, pois afectam decisões, características, processos, acções e desempenho da organização (Covin & Slevin, 1991; Lumpkin & Dess, 1996).

Neste sentido, avaliar o nível da referida postura empreendedora é decisivo e por isso alguns estudos investigaram o comportamento empreendedor das empresas familiares das áreas rurais, tentando categorizar o comportamento empreendedor ao nível da empresa (Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009).

Para esse efeito, foram produzidas medidas do nível empreendedor, através da definição de constructos adequados de Orientação Empreendedora (OE). É o caso de Covin e Slevin (1989), para quem o constructo usado possuía três dimensões: inovação, proactividade e assunção de riscos. Para Lumpkin e Dess (1996) estas dimensões caracterizam as empresas que mostram uma disposição para inovar e assumir riscos, e uma tendência para ser proactivo em relação às oportunidades do mercado.

Com efeito, na fase inicial da pesquisa (Covin & Slevin, 1989; Miller, 1983), o constructo OE constituía uma abordagem unidimensional onde as três dimensões tiveram que estar presentes simultaneamente para que uma orientação empreendedora existisse, isto é, para uma empresa ser considerada “empreendedora” e o constructo OE era utilizado como uma escala para medir as atitudes empreendedoras da empresa. No entanto, pesquisas mais recentes argumentam que é possível construir uma OE onde nem todas as dimensões

necessitam estar presentes simultaneamente para se categorizar uma empresa como empreendedora (Kreiser, Marino, & Weaver, 2002; Lumpkin & Dess, 2001). Na verdade, medidas de OE foram frequentemente utilizadas em análises empíricas com o objectivo de investigar a ligação existente entre a orientação empreendedora e o desempenho da empresa (Covin & Slevin, 1989, 1991; Lumpkin & Dess, 1996; Gupta & Gupta, 2015; Wales, 2016).

Para Lumpkin e Dess (1996) ou Dess e Lumpkin (2005), o constructo OE consiste em cinco dimensões: inovação, proactividade, tomada de risco, agressividade competitiva e autonomia. Estas dimensões englobam habilidades empreendedoras mais reconhecidas e foram extrapoladas da literatura sobre processos de empreendedorismo e estratégia. Em relação à inovação, Lumpkin e Dess (1996) ou Schumpeter (1934) mencionam que esta envolve a atitude da empresa em desenvolver os processos inovadores que tendem a fazer novos produtos, novos serviços e descobertas tecnológicas. Já a proactividade diz respeito à capacidade da empresa antecipar as mudanças do mercado, principalmente as tendências dos clientes, pois possui uma orientação proactiva para aproveitar as oportunidades do mercado (uma espécie de alerta Kirzneriano²). Através de uma metáfora, podemos dizer que num jogo de xadrez, empresas proactivas são capazes de antecipar movimentos de outros jogadores e ver novas estratégias vencedoras, ao invés de se limitarem a defender o rei durante toda a partida; isto é, empresas proactivas são criadoras de tendências, e não seguidoras tal como defendem os autores Kirzner (1973); Shane (2003); Lumpkin e Dess (1996). No que respeita à tomada de riscos, esta lida com a inclinação da empresa para empreender actividades arriscadas com implicações incertas (Knight, 1921), tais como a exposição a dívidas e investimentos arriscados como mencionaram Lumpkin e Dess (1996). No que se refere à agressividade competitiva, ela está relacionada com a atitude da empresa para lidar com concorrentes, pois tal como explica Porter (1985) consiste em monitorar e combater continuamente as estratégias rivais (mesmo tendo que imitar outras empresas), com o objectivo de alcançar uma vantagem competitiva e um bom desempenho. Por último, a autonomia diz respeito à predisposição para condições adequadas ao desenvolvimento e subsequente implementação de ideias inovadoras, uma vez que uma cultura organizacional que promova novas iniciativas sem prejudicar a criatividade individual pode ser considerada autónoma (Lumpkin & Dess, 1996).

² Autores kirznerianos consideram o empreendedor puro, um actor em alerta que não possui capital algum e descobre oportunidades objectivas de lucro.

Relativamente à inovação, a pesquisa a empresas familiares descobriu que a dimensão pode ser considerada relevante para as empresas, pois tal como uma dimensão, a inovação não era totalmente utilizada (Chrisman, Chua, De Massis, Frattini e Wright, 2015), no entanto teve efeitos positivos no desempenho (Bergfeld & Weber, 2011; Gudmundson, Tower, & Hartman, 2003; Kellermanns, Eddleston, Sarathy e Murphy, 2012; Nordqvist et al., 2008; Zellweger et al., 2012).

Embora a maioria das análises empíricas sobre a relação entre orientação empreendedora e desempenho tenha utilizado a escala unidimensional, um número crescente de estudos adotaram a abordagem multidimensional (Rauch et al., 2009; Wales et al., 2013).

Mais tarde, outra melhoria na pesquisa de medidas de OE, foi a investigação de todas as dimensões conjuntamente, em vez de considerá-las como únicas, sendo chamada de abordagem multidimensional (Covin & Wales, 2012; Lumpkin & Dess, 1996). O quão activa uma empresa é em termos de cada dimensão parece variar em relação ao estágio da empresa, tipo de produção ou serviço e ambiente (Miller, 2011). A abordagem multidimensional pode fornecer detalhes adicionais sobre a origem da OE e a influência de cada dimensão no desempenho da empresa.

2.5 Desempenho Organizacional

A avaliação do desempenho serve para controlar a estratégia determinada pela empresa confrontando o resultado obtido com os objectivos estabelecidos. Nesta visão, Neely, Gregory e Platts (2005) olham para a avaliação como um processo de quantificação da eficiência e efectividade da acção. Para McAdam e Bailie (2002), o crescente interesse pelas medidas de desempenho organizacional deve-se às importantes mudanças tanto no ambiente empresarial como nas estratégias adoptadas.

Segundo Igarashi et al. (2008), é através da análise do desempenho que as organizações podem medir a sua capacidade de sobrevivência e continuidade perante as exigências do ambiente interno e externo que estejam inseridas. Conforme a proposta de Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin (2010), a sua mensuração deve realçar a importância de alguns elementos, que sejam: ter em consideração as particularidades de cada organização; considerar indicadores financeiros e não financeiros, isto é, os aspectos tangíveis e intangíveis; criar uma ligação entre os objectivos estratégicos e os operacionais; e ainda

construir um processo de comunicação que possibilite a todos os níveis organizacionais identificar, de forma clara e holística, os objectivos idealizados pela organização.

No que diz respeito à mensuração do desempenho, Gunasekaran e Kobu (2007) salientam que um grande desafio para os administradores é conseguir adoptar medidas apropriadas para as tomadas de decisão que contribuam para o alcance da competitividade. Deste modo, o constructo pode ser mensurado por duas perspectivas: primeiro como conceito subjectivo, o qual está relacionado com o desempenho das organizações segundo a sua própria expectativa (Pelham & Wilson, 1996) ou relativamente à competição; em segundo, analisá-lo pelo método objectivo baseado em medidas absolutas (Chakravarthy, 1996).

Hoque (2005) comenta que os motivos pelos quais são escolhidas medidas subjectivas ocorrem porque uma parcela significativa de pequenas empresas dispõe de poucas informações objectivas ou não as possuem mesmo, tornando quase impossível conferi-las com precisão. A pesquisa de Perin e Sampaio (1999) demonstrou a validade do uso de indicadores subjectivos (de percepção) e objectivos do tipo *self-report*, como uma alternativa viável para o caso da inexistência de dados secundários confiáveis.

O uso de medidas subjectivas para avaliar o desempenho organizacional (taxa de crescimento de vendas, taxa de retenção de clientes, lucratividade e desempenho geral) pode observar-se no estudo de Gulini e Rossetto (2005), no qual estes autores investigaram 79 empresas para analisar a relação entre a percepção do ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho. Já Haber e Reichel (2005), ao estudar em Israel pequenas empresas de turismo rural, constaram que apenas medir o lucro não é suficiente para identificar o desempenho neste segmento, daí que propuseram um conjunto de medidas identificadoras de curto e longo prazos com informações subjectivas e objectivas.

No sector da hotelaria, Andretti (2008) investigou o relacionamento existente entre comportamento estratégico, ambiente organizacional e desempenho empresarial através da percepção de 22 gestores, em que utilizou medidas subjectivas para avaliar o desempenho empregando 5 variáveis: taxa média de ocupação, acréscimo do número de clientes, incremento na participação do mercado, repetição do número de clientes e acréscimo da receita total.

Contudo, o desempenho organizacional depende cada vez mais dos activos intangíveis e, para competir no contexto ambiental presente, adoptar uma abordagem empreendedora na

elaboração de estratégias torna-se um factor essencial para o sucesso (Dess, Lumpkin & Covin, 1997). Ou seja, torna-se importante uma actuação proactiva na identificação de oportunidades e ameaças, assumir riscos implícitos e ser criativos inovando nos produtos ou serviços com a finalidade de melhor gerir o seu crescimento (Covin, Green & Slevin, 2006). Nesta óptica, Marins e Zawislak (2010) propuseram um conjunto de novos indicadores de inovação, usando medidas subjectivas e objectivas de indicadores tradicionais.

2.6 Relação entre Orientação Empreendedora e Desempenho Organizacional

Segundo Carmichael e Morrison (2011), a indústria do turismo é impulsionada por empresários que possuem visão, inovação e criatividade, características do comportamento empreendedor que são vitais para o desempenho das próprias empresas como é medido pela produtividade ou competitividade, ou ainda através de um estudo multidimensional abordando medidas contabilísticas para o crescimento da empresa, participação de mercado e aumento de vendas e lucros (Sainaghi, Phillips & Zavarrone, 2017). Um comportamento empreendedor bem-sucedido é um determinante chave do desempenho da empresa, onde se descreve o constructo OE e suas dimensões: inovação, proactividade e tomada de riscos (Covin & Slevin, 1989).

Em relação à inovação, Schumpeter (1934) considerou que empresas inovadoras, que desenvolvem novos produtos ou tecnologias são capazes de atingir altos níveis de desempenho, tornando-se um motor de crescimento seguro e económico, tal como traduz o seu significado, “envolver-se e apoiar novas ideias, novidades, experimentação e processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços ou processos tecnológicos” (Lumpkin & Dess, 1996, p.142). Assim, inovação é considerada um factor fundamental para o sucesso no turismo, pois é relevante para a busca de novas oportunidades pela empresa e seu sucesso. Esta dimensão do OE tem também uma influência positiva no desempenho financeiro da empresa (Lumpkin & Dess, 2001) e ainda facilita o crescimento económico regional e a competitividade do turismo tal como refere Kallmuenzer e Peters (2018). Desta forma, espera-se que ambientes dinâmicos influenciem positivamente a relação desempenho-inovação oferecendo oportunidades de negócio (Kreiser & Davis, 2012).

Por sua vez, Lumpkin e Dess (2001) mencionam que proactividade é definida como uma oportunidade que procura uma perspectiva prospectiva que consiga introduzir novos produtos ou serviços primeiro que a concorrência e que actue antecipando a procura futura para criar mudanças e moldar o ambiente. Miller (1983) corrobora e define que uma empresa pró-activa é aquela que é a primeira a trazer inovações pró-ativas. A proactividade também permite que as empresas moldem o ambiente (Miller & Friesen, 1978) tomando a iniciativa e prevendo o aproveitamento de novas oportunidades. Facilita ainda a vantagem competitiva ou, mais especificamente, uma vantagem inédita pois permite que a empresa aumente o seu desempenho. Deste modo, esta dimensão do OE afecta o desempenho de forma positiva mais facilmente num ambiente dinâmico do que num estável, como referem Lumpkin e Dess (2001), uma vez que a mudança e incerteza proporcionam melhores condições para encontrar novas oportunidades em que benefícios superam riscos e custos. Pesquisas anteriores no sector turístico elaboradas por Peters e Kallmuenzer (2018) mostram que a maioria dos empreendedores do turismo também vêem a proactividade como um empreendimento essencial para a qualidade das empresas de turismo.

Por último, Miller e Friesen (1978, p.923) definem a tomada de riscos como "o grau em que os gestores estão dispostos a assumir grandes e arriscados compromissos de recursos - ou seja, aqueles que têm uma chance razoável de falhas dispendiosas". Assumir riscos pode ser entendido como prontidão para se responsabilizarem por projectos que em caso de falha resultam em custos significativos. Neste caso, a motivação para aceitar riscos mais altos é o potencial para maiores recompensas (Brockhaus, 1980); no entanto, para Lumpkin e Dess (1996) ou Zahra (2005) a relação entre assumir riscos e desempenho é discutível, pois alguns autores como por exemplo McGrath (2001) mostram que estratégias mais arriscadas levam a níveis variados de desempenho, apesar de terem potencial para trazer mais lucro a longo prazo; em contrapartida, outros autores como Kreiser e Davis (2012) argumentam que estratégias de alto risco não são benéficas nem aconselháveis para uma empresa, pois existe uma relação curvilínea entre tomada de risco e desempenho, mostrando que níveis moderados de risco permitirão que as empresas superem aquelas que exibem níveis extremos de risco. Também pode ser referido que o efeito da tomada de riscos dependem das condições ambientais, pois tal como Kreiser e Davis (2012) concluem o risco empreendedor tem um efeito mais positivo no desempenho em ambientes dinâmicos do que em ambientes estáveis e, por outro lado, também afecta o desempenho

mais positivamente em ambientes munificentes do que hostis como empreendedores propensos ao risco são desencorajados de altos riscos num ambiente excessivamente incerto associado a recompensas menores. Por sua vez, Williams e Baláz (2014) acham que, devido à mudança constante da procura do cliente, especialmente na indústria do turismo, os riscos estão sempre presentes e, em certa medida, fazem parte de todas as actividades.

Rauch et al. (2009) referem que, no geral, a OE pode afectar positivamente o desempenho financeiro normalmente medido em termos de rentabilidade, crescimento de vendas ou através de outras medidas financeiras (Lumpkin & Dess, 1996, 2001).

Assim, vários estudos empíricos encontraram uma relação positiva entre as medidas de OE e o desempenho de empresas de diferentes sectores e contextos culturais nacionais (Rauch et al., 2009; Wales, Gupta & Mousa, 2013; Gupta & Dutta, 2016).

Em relação ao sector do turismo, estudos anteriores focados na relação OE – Desempenho tendem a negligenciar a contribuição de cada dimensão individual (Jogaratnam et al., 1999; Jogaratnam, 2002; Jogaratnam & Tse, 2006), valorizando antes o conjunto das dimensões. Tal como foi observado por Hjalager (2010), a inovação é uma atitude empreendedora única, que foi profundamente examinada no turismo. Por exemplo, Tajeddini (2010, 2011) analisou a relação entre inovatividade e desempenho na indústria hoteleira. Evidências de ambos os estudos sugerem que as actividades inovadoras têm um efeito significativo e positivo no desempenho da indústria hoteleira.

Estudo elaborado por Kallmuenzera, Krausb, Peters, Steinerc e Cheng (2019) mostra que várias combinações dos determinantes de desempenho: inovação, proactividade, e assunção de riscos podem levar a um melhor desempenho da empresa em diferentes definições. Este estudo contribui também, para explicar a interacção complexada e identificada que existe entre as dimensões OE que fazem parte de um constructo multidimensional (Lumpkin & Dess, 1996).

Os resultados também indicam que são necessárias configurações específicas para alcançar um desempenho superior em situações de diferentes níveis de incerteza; na verdade nem com baixa, nem com alta incerteza ambiental, as empresas conseguem encontrar um desempenho mais eficiente (Kallmuenzer & Peters, 2018; Sundbo, Orfila-Sintes & Sørensen, 2007). Além disso, este estudo mostra que todos os factores de desempenho

investigados, são relevantes na indústria do turismo, obtendo um desempenho maior quando combinados. No entanto, estes resultados também levam a várias implicações práticas. Primeiro é importante entender que existe mais do que apenas uma maneira para os empreendedores do turismo alcançarem um desempenho superior. Este estudo já fornece seis caminhos que levam a um desempenho mais alto da empresa de turismo. Segundo, este estudo implica que as empresas deveriam conhecer melhor os seus ambientes de negócio e como agir nesse mesmo ambiente, exigindo diferentes constelações factoriais para um bom desempenho. Por outro lado, Kallmuenzera, Krausb, Peters, Steinerc e Cheng (2019) sugerem, por exemplo, que os gerentes-proprietários que operam num ambiente de alta incerteza precisam de acesso a capital financeiro, enquanto aqueles que operam num ambiente de baixa incerteza não precisam necessariamente de ter esses recursos, mas devem possuir pelo menos uma das dimensões de OE. Ao mesmo tempo, a falta de OE em ambientes de alta incerteza não tem obrigatoriamente que resultar em baixo desempenho se existirem recursos financeiros.

CAPÍTULO III – Estudo Empírico

3.1 Metodologia

Deste ponto faz parte a caracterização da metodologia utilizada para recolher, analisar e interpretar os resultados do presente trabalho. Segue-se todos os passos elaborados para concretizar esta investigação.

3.2 Objectivos e Hipóteses de Investigação

A presente dissertação tem como objectivo principal, através do recurso a análise quantitativa, estudar o empreendedorismo em turismo rural: o caso do Norte de Portugal. Deste modo, como objectivos mais específicos procurou-se:

1. Perceber as motivações deste tipo de empreendedorismo
2. Conhecer o perfil dos empreendedores
3. Avaliar os determinantes da situação económica e financeira das empresas de turismo rural
4. Perceber o impacto da internacionalização dos negócios de turismo rural sobre a *performance* económica e financeira

3.2.1 Hipóteses de partida

De acordo com os objectivos acima descritos, apresentam-se na tabela abaixo algumas hipóteses de partida:

Tabela 1 - Variáveis independentes e sinais esperados

	ROA	ROE	LIQUIDEZ	ENDIVIDAMENTO
INTERNACIONAL	+	+	+	+
HABILITA	+	+	+	+
EXPERIÊNCIA PROF. TURISMO	+	+	+	+
Nº SÓCIOS	-	-	-	-
FINANCIAMENTO PRÓPRIO	+	+	+	-

Fonte: elaboração própria

Hipótese 1: Empresas com maior nível de internacionalização apresentam melhor nível de desempenho. As razões possíveis para este tipo de relação resultam do facto de com a internacionalização dos negócios é possível às empresas reduzir a sua dependência do ciclo económico nacional e ter acesso a clientes com maior poder de compra e a quem se podem aplicar preços incorporando maiores margens de lucro. Tal como podemos observar na tabela 2:

Tabela 2 - Relação prevista entre desempenho e nível de internacionalização

Variáveis	Abreviaturas	
Rentabilidade do activo	ROA	O resultado varia no mesmo sentido (positivamente) com a percentagem de clientes estrangeiros, mantendo-se o resto constante
Rentabilidade dos capitais próprios	ROE	O resultado varia no mesmo sentido (positivamente) com a percentagem de clientes estrangeiros, mantendo-se o resto constante
Liquidez geral	LIQ	A liquidez aumenta com o aumento da percentagem de clientes estrangeiros, mantendo-se o resto constante
Endividamento	END	O endividamento aumenta com o aumento da percentagem de clientes estrangeiros, mantendo-se o resto constante

Fonte: Elaboração própria

Hipótese 2: Empresas geridas por pessoas com melhores habilitações académicas, nomeadamente maior literacia financeira, apresentam melhor nível de desempenho económico-financeiro. As razões possíveis para este tipo de relação resultam no facto de que pessoas com maior literacia financeira serão capazes de tomar melhores decisões de investimento e de financiamento, usando de forma positiva a informação contabilística para a tomada de decisão.

Hipótese 3: Empresas de turismo rural geridas por pessoas com prévia experiência profissional no sector apresentam melhor nível de desempenho económico-financeiro. As razões possíveis para este tipo de relação resultam do facto de que uma pessoa com experiência prévia nesta área, já tem mais conhecimento e mais aptidões para lidar com

todas as situações que possam surgir possuindo maior eficácia e eficiência a gerir os desafios empresariais.

Hipótese 4: Empresas de turismo rural com capital detido por maior número de sócios apresentam pior nível de desempenho económico-financeiro. As razões possíveis para essa situação decorrem do aumento da possibilidade de conflitos e do aumento da assimetria da informação entre gestores e sócios à medida que o número destes aumenta.

Hipótese 5: Empresas de turismo rural financiadas maioritariamente por capital próprio apresentam melhor nível de desempenho económico-financeiro. As razões que podem explicar esta situação decorrem dos elevados custos de financiamento alheio que, em média, negócios de turismo rural suportam devido à reduzida dimensão das empresas e seu carácter familiar.

3.3 Natureza do estudo

O presente estudo tem uma natureza descritiva e quantitativa.

Considera-se descritiva pois pretende analisar, explorar, determinar, descrever e interpretar os factores determinantes que eventualmente possam encontrar-se associados ao fenómeno/conceito em estudo numa dada amostra/população e num período determinado de tempo (Fortin, 2009). Para tal, recorreu-se à administração de um inquérito por questionário, cuja caracterização se encontra mais à frente, neste estudo; e ainda, quantitativa pois tem como objectivo explicar, predizer e controlar os fenómenos, procurando regularidades, através da objectividade dos procedimentos e da quantificação das medidas. Tem como principais objectivos descrever a distinção das entidades pelos diversos valores das variáveis e/ou descrever ou examinar as relações entre variáveis (Fortin, 2009).

3.4 Definição da amostra

De acordo com o objecto de estudo, a amostra é formada por empresas pertencentes ao sector do turismo em Portugal, mais propriamente a “exploração turística em espaço rural”, a qual se encontra classificada com o Código de Actividade Económica 55202 (CAE

55202), segundo a classificação portuguesa das actividades económicas, CAE-Rev.3. Foram estudadas empresas de turismo rural que cumprissem mais três critérios: o primeiro é referente à localização do estabelecimento, ou seja a zona do país, sendo que a escolhida foi o Norte de Portugal com empresas cuja sede se situa nos distritos de Aveiro, Braga, Bragança, Guarda, Porto, Vila Real, Viseu e Viana do Castelo; o segundo critério adicional foi a consideração de apenas empresas activas (ou seja que não se encontrem em Dissolução, Liquidação, Extinção, Aquisição, Encerramento Legal, Insolvência/Trâmites de Composição ou Temporariamente Inactivas) e, por último, o terceiro critério adicional era que as empresas tivessem registado na base de dados um contacto de *e-mail*.

Da aplicação conjunta dos 4 critérios foram apuradas 267 empresas a quem se enviou um questionário³; tendo-se obtido 41 respostas válidas, sendo esse o número de empresas da nossa amostra final.

Tal como já acima referenciado, a metodologia utilizada para este estudo foi quantitativa. Os dados obtidos foram recolhidos através de uma base de dados empresarial denominada *SABI*⁴, e ainda através de um questionário enviado via *e-mail* à amostra seleccionada para o presente estudo.

Da base de dados *SABI*, foram retiradas as seguintes variáveis financeiras para o ano de 2017: proveitos operacionais, resultado líquido do exercício, total do activo, capital próprio, rendibilidade económica, rendibilidade financeira, liquidez geral e endividamento.

As restantes variáveis, obtidas através do questionário, procuraram caracterizar os empreendedores, os respectivos negócios e as motivações e dificuldades inerentes: número de sócios da empresa, género do (s) sócio (s) e respectivas idades, habilitações académicas, actividade profissional antes de se dedicar ao empreendimento turístico, empreendimento tem gestor profissional ou é gerido pelo (s) sócio (s), motivações para criar o negócio, dificuldades na criação do negócio, tipo de financiamento necessário, área do empreendimento (m²), número de quartos do empreendimento, facilidades e actividades do espaço, percentagem de clientes nacionais, percentagem de clientes estrangeiros, faixa etária predominante dos clientes, estratégia de comunicação utilizada para promover/divulgar o empreendimento turístico, acordos de parceria existente,

³ Disponível no Apêndice 1

⁴ Sistema de Análise de Balanços Ibéricos. Esta base de dados contém informação contabilística e financeira sobre as empresas localizadas na Península Ibérica (Portugal e Espanha), nomeadamente, demonstrações financeiras e indicadores financeiros.

caracterização do alojamento em termos de estado de conservação, ideias para melhorar ou modificar o empreendimento e por último existência de obras de recuperação no passado recente.

3.5 Variáveis usados no estudo

3.5.1 Variáveis obtidas na base de dados

As variáveis financeiras abaixo apresentadas são constituídas por rácios e indicadores que tentam medir o desempenho económico e financeiro das empresas; para o seu apuramento os dados relevantes foram obtidos na base de dados SABI, referentes ao ano de 2017.

Rentabilidade económica (ou do activo): O rácio resulta da divisão do resultado líquido da empresa pelo activo incorporado. Segundo Nunes, Serrasqueiro e Sequeira (2009), este indicador é utilizado pela gestão das empresas como forma de aferir a capacidade dos activos da empresa gerarem valores. Quanto maior for o produto obtido pela divisão melhor será a capacidade dos activos das empresas em gerar rentabilidade.

$$Rentabilidade\ do\ activo = \frac{Resultado\ líquido}{Activo} \times 100 \quad (1)$$

Rentabilidade financeira (ou do capital próprio): O rácio resulta da divisão do resultado líquido da empresa pelo capital próprio. Este é um indicador que mede a capacidade de uma empresa agregar valor a partir dos seus recursos próprios e do dinheiro de investidores. Este indicador é de vertente accionista, na medida em que permite medir a rentabilidade dos capitais investidos. Este rácio também permite comparar as taxas de rentabilidade do mercado de capitais com a rentabilidade do capital próprio, tendo em consideração o custo do financiamento (Encarnação, 2009).

$$Rentabilidade\ dos\ capitais\ próprios = \frac{Resultado\ líquido}{Capitais\ próprios} \times 100 \quad (2)$$

Liquidez geral: O rácio resulta da divisão do activo corrente da empresa pelo seu passivo corrente. Este indicador permite comparar a capacidade da empresa em realizar liquidez, excepto activo fixo, com as dívidas exigíveis no curto prazo, i.e., a sua capacidade de pagar o seu passivo de curto prazo com o seu activo de curto prazo. Numa primeira análise pode-se considerar que um valor superior a 1 é razoável, pois apresenta capacidade financeira de curto prazo (Encarnação, 2009).

$$Liquidez\ Geral = \frac{Activo\ corrente}{Passivo\ corrente} \times 100 \quad (3)$$

Endividamento: O rácio resulta da divisão do passivo financeiro da empresa pelo activo. Segundo Nunes, Serrasqueiro e Sequeira (2009), este indicador traduz a forma como a empresa financia o seu activo – capitais próprios ou alheios (endividamento). Note-se que ao endividar-se a empresa tem de suportar os custos de financiamento respectivos mas obviamente que, numa decisão de financiamento, além das condições de financiamento, é necessário ter também em atenção a influência que o acréscimo de endividamento provoca na estrutura financeira da empresa e no risco financeiro de curto e longo prazo.

$$Endividamento = \frac{Passivo\ financeiro}{Activo} \times 100 \quad (4)$$

Antiguidade: É o indicador que define o número de anos que a empresa tem em 2019 desde a sua data de constituição.

3.5.2 Variáveis obtidas no questionário

As variáveis seguintes foram construídas a partir das respostas obtidas no inquérito por questionário.

Número de sócios: No grupo I do inquérito por questionário foi solicitado ao respondente que fornecesse a informação do número de sócios da empresa.

Género / Sexo: No grupo II do inquérito por questionário foi solicitado ao respondente que fornecesse a informação do seu género. No ponto “Estatísticas Descritivas” encontram-se mais dados sobre esta variável de controlo.

Idade: Foi solicitado ao respondente que fornecesse a informação da sua idade. Esta variável foi dividida em 3 grupos de idades, isto é, até aos 30 anos, entre 30 e 55 anos e mais que 55 anos, aos quais foram atribuídos os valores 1, 2 e 3 respectivamente, para a conversão dessa informação para dados numéricos.

Grau de escolaridade / Habilitações académicas: Foi solicitado ao respondente que fornecesse a informação do seu grau de escolaridade. Admitiram-se as seguintes respostas possíveis: 9ºano (ensino básico), 12ºano (ensino secundário), licenciatura, pós-graduação, mestrado e doutoramento. A estas variáveis foram atribuídos valores de 1 a 6, respectivamente.

Actividade profissional anterior: Foi solicitado ao respondente que fornecesse a informação da sua actividade profissional antes de se dedicar ao empreendimento turístico. Na conversão dessa informação para dados numéricos, foram admitidas 3 respostas possíveis: nenhuma actividade anterior, actividade anterior não relacionada com a área turística e actividade anterior relacionada com a área turística, correspondendo os valores 1, 2 e 3 respectivamente.

Gestão profissional ou pelo (s) sócio (s): Foi solicitado ao respondente que fornecesse a informação acerca da gestão do empreendimento, isto é, se a mesma é feita por um profissional ou pelo (s) sócio (s). Admitiram-se as seguintes respostas possíveis: gestor profissional, gerido pelo (s) sócio (s) e os sócios são gestores profissionais; às quais foram atribuídos os valores 1, 2 e 3 respectivamente, de forma a converter essa informação em dados numéricos.

Motivações para o negócio: No grupo III do inquérito por questionário foi solicitado ao respondente que fornecesse a informação das suas motivações na criação do negócio. As respostas possíveis admitidas e os valores atribuídos a cada uma delas foram as seguintes: auto-realização (fazer o sonho acontecer) – 1; desejo de independência – 2; autonomia para tomar decisões – 3; ganhar dinheiro – 4; busca de novos desafios (mudança na carreira /

pós-carreira / aposentadoria) – 5; falta de alternativa (perda do emprego) – 6; escolher as pessoas com quem trabalhar – 7; outra razão (não especificada) – 8.

Dificuldades do negócio: Foi solicitado ao respondente que fornecesse a informação das suas maiores dificuldades na criação do negócio. As respostas possíveis admitidas e os valores atribuídos a cada uma delas foram as seguintes: manter a disciplina – 1; administrar o capital – 2; contratar as pessoas certas – 3; conciliar o lazer com o trabalho – 4; conhecer o público-alvo – 5; impostos – 6; concorrência – 7; falta de promoção – 8; excesso de legislação – 9; má gestão – 10; dificuldade de acesso a crédito – 11; desperdício de recursos – 12; falta de investimento na fidelização de clientes – 13; outra razão (não especificada) – 14.

Financiamento: Foi solicitado ao respondente que fornecesse a informação do financiamento necessário para a criação do negócio. Admitiram-se as seguintes respostas possíveis: herança/família, banca, empréstimo e capital próprio, correspondendo os valores de 1 a 4 respectivamente, para converter a informação em dados numéricos.

Clientes estrangeiros: No grupo V do inquérito por questionário foi solicitado ao respondente que fornecesse a informação da percentagem de clientes estrangeiros que frequentam o seu empreendimento.

Faixa etária dos clientes: Foi solicitado ao respondente que fornecesse a informação da faixa etária dos seus clientes. Admitiram-se as seguintes respostas possíveis: jovens, meia-idade e idosos, às quais foram atribuídos os valores 1, 2 e 3 respectivamente.

Estratégia de comunicação: No grupo VI do inquérito por questionário foi solicitado ao respondente que fornecesse a informação da sua estratégia de comunicação para promover/divulgar o empreendimento. As respostas possíveis admitidas e os valores atribuídos a cada uma delas foram as seguintes: *outdoors* – 1; *flyers* – 2; *site* – 3; redes sociais – 4; *e-mails* – 5; revistas – 6; outra (não especificada) – 7.

Acordos de parceria: Foi solicitado ao respondente que fornecesse a informação acerca dos seus acordos de parceria. Na conversão dessa informação para dados numéricos, foi atribuído o valor 1 à resposta sim e o valor 2 à resposta não.

Tabela 3 - Resumo de todas as variáveis recolhidas para o presente estudo

Variáveis	Abreviaturas	Origem dos dados
Rentabilidade do activo	ROA	Base de dados SABI
Rentabilidade dos capitais próprios	ROE	Base de dados SABI
Liquidez geral	LIQ	Base de dados SABI
Endividamento	END	Base de dados SABI
Antiguidade	antiguidade	Base de dados SABI
Género / Sexo do sócio	genero	Inquérito
Idade do sócio	idade	Inquérito
Grau de escolaridade / Habilitações académicas	habilita	Inquérito
Actividade profissional anterior	prof	Inquérito
Auto-realização (fazer o sonho acontecer)	MOTIVO1	Inquérito
Desejo de independência	motivo2	Inquérito
Autonomia para tomar decisões	motivo3	Inquérito
Ganhar dinheiro	motivo4	Inquérito
Busca de novos desafios (mudança na carreira / pós-carreira / aposentadoria)	motivo5	Inquérito
Falta de alternativa (perda do emprego)	motivo6	Inquérito
Clientes estrangeiros	estrang	Inquérito
Herança/Família	FIN1	Inquérito
Banca	fin2	Inquérito
Empréstimo	fin3	Inquérito
Capital próprio	fin4	Inquérito
Número de sócios	numsoc	Inquérito

Fonte: Elaboração própria

3.6 Estatísticas descritivas e análises de correlação

Tendo em consideração os objectivos do estudo, com os dados recolhidos foram produzidas estatísticas descritivas para as principais variáveis e ainda foram realizadas análises de correlação entre variáveis de desempenho financeiro e variáveis caracterizadoras do acto empreendedor.

Tabela 4 - Estatísticas descritivas 1

Variável	Média	Mediana	Desvio padrão	Máximo	Mínimo
ROA (%)	-6,5%	-0,63%	41,43%	31,38%	-258,36%
ROE (%)	16,85%	-0,58%	86,26%	520,94%	-58,04%
LIQ (%)	7,16%	1,49%	16,26%	80,91%	0,02%
END (%)	113,31%	59,87%	199,42%	1105,57%	0%
Antiguidade (anos)	12,46	12	6,49	37	1

Fonte: Elaboração própria

Tabela 5 - Estatísticas descritivas 2

Variável	Média	Máximo	Mínimo
Número de sócios	2,24	7	1
Género do sócio	1,44	2	1
Idade do sócio	2,49	3	1
Habilitações académicas	3,39	7	1
Profissão anterior	2,73	3	1

Fonte: Elaboração própria

Tabela 6 - Outras estatísticas: Motivações para o acto empreendedor

Item	Nº respostas	% de vezes face ao total de respostas
Auto-realização (fazer o sonho acontecer)	21	32,81%
Desejo de independência	3	4,69%
Autonomia para tomar decisões	3	4,69%
Ganhar dinheiro	11	17,19%

Busca de novos desafios (mudança na carreira / pós-carreira / aposentadoria)	14	21,87%
Falta de alternativa (perda do emprego)	1	1,56%
Escolher as pessoas com quem trabalhar	0	0%
Outra razão (não especificada)	11	17,19%

Fonte: Elaboração própria

Tabela 7 - Outras estatísticas: Maiores dificuldades na criação do negócio

Item	Nº respostas	% de vezes face ao total de respostas
Manter a disciplina	1	1,14%
Administrar o capital	7	7,95%
Contratar as pessoas certas	22	25%
Conciliar o lazer com o trabalho	8	9,09%
Conhecer o público-alvo	4	4,55%
Impostos	9	10,22%
Concorrência	6	6,82%
Falta de promoção	7	7,95%
Excesso de legislação	11	12,5%
Má gestão	0	0%
Dificuldade de acesso a crédito	4	4,55%
Desperdício de recursos	1	1,14%
Falta de investimento na fidelização de clientes	2	2,27%
Outra razão (não especificada)	6	6,82%

Fonte: Elaboração própria

Tabela 8 - Outras estatísticas: Financiamento necessário

Item	Nº respostas	% de vezes face ao total de respostas
Herança/Família	8	11,59%
Banca	12	17,40%

Empréstimo	11	15,94%
Capital próprio	38	55,07%

Fonte: Elaboração própria

Tabela 9 - Outras estatísticas: Facilidades e actividades do espaço

Item	Nº respostas	% de vezes face ao total de respostas
Casa de banho privativa	41	9,11%
Ar condicionado	27	6%
Estacionamento	37	8,22%
<i>Internet</i>	41	9,11%
Animais de estimação	16	3,56%
Quartos para fumadores	2	0,44%
Pequeno-almoço	37	8,22%
Restaurante	12	2,67%
Bar	11	2,44%
Recepção 24h	11	2,44%
Lavandaria	17	3,78%
Vários idiomas falados	34	7,56%
Piscina	30	6,67%
Ginásio	6	1,33%
SPA	3	0,68%
Passeios BTT	10	2,22%
Passeios equestres	4	0,89%
Caminhadas	29	6,44%
Terraço	29	6,44%
Jardim	37	8,22%
Outra (não especificada)	16	3,56%

Fonte: Elaboração própria

3.7 Comentários globais aos valores apresentados

As empresas que responderam ao questionário caracterizam-se pelos seguintes aspectos principais:

- i) 23 dos sócios principais são homens o que representa 56% do total de respondentes
- ii) 51% dos sócios dos empreendimentos respondentes têm mais de 55 anos de idade
- iii) 59% dos sócios respondentes são licenciados
- iv) 78% dos sócios respondentes não tinham uma actividade profissional anterior relacionada com a área turística
- v) 85% dos sócios respondentes gerem directamente o seu empreendimento turístico, não contratando gestores para esse efeito
- vi) Segundo os sócios respondentes as motivações principais para criar o negócio foram: auto-realização com 33% de respostas, busca de novos desafios com 22% de respostas e em terceiro lugar ganhar dinheiro com 17% de respostas (Tabela 6)
- vii) Segundo os sócios respondentes as maiores dificuldades na criação do negócio foram: contratar as pessoas certas (25% de casos), excesso de legislação com 13% de casos e ainda os impostos associados com 10% de casos (Tabela 7)
- viii) 55% dos sócios respondentes utilizaram o capital próprio para o seu financiamento (Tabela 8)
- ix) segundo os sócios respondentes as principais facilidades e actividades do espaço são as seguintes: estacionamento (8%), pequeno-almoço (8%), jardim (8%), vários idiomas falados (8%), caminhadas (6%), terraço (6%), ar condicionado (6%) e lavandaria (4%) (Tabela 9)

3.8 Teste das hipóteses de investigação – resultados obtidos

Tendo em vista apurar a relação existente entre cada uma das variáveis explicadas (ROA, ROE, Liquidez e Endividamento) e cada uma das variáveis explicativas procedeu-se à estimação de matrizes de correlação Pearson entre as referidas variáveis.

O coeficiente de correlação de Pearson entre duas variáveis, mede a relação que existe entre duas variáveis dentro de uma mesma escala métrica e informa-nos sobre a intensidade da relação que existe entre conjuntos de dados ou informações conhecidas.

O valor do coeficiente de correlação pode variar entre -1 e 1 e o resultado obtido define se a correlação é negativa ou positiva. Um coeficiente de 1 significa que a correlação entre as variáveis é perfeita positiva e -1 significa que é perfeita negativa. Se o coeficiente for igual a 0 significa que as variáveis não dependem uma da outra.

Tabela 10 - Matriz de correlação entre as principais variáveis – ROA

	ROA	antiguidade	genero	idade	habilita	prof	motivação	estrang	financiamento	numsoc
ROA	1									
Antiguidade	0,06	1								
Género	0,20	-0,01	1							
Idade	0,13	0,22	0,07	1						
Habilita	0,07	0,05	0,32	-0,06	1					
Prof	-0,10	0,00	0,11	0,28	0,08	1				
Motivação	0,16	0,10	0,32	-0,42	0,11	-0,51	1			
Estrang	-0,30	0,33	-0,04	-0,06	0,17	0,11	-0,28	1		
financiamento	0,21	0,26	0,31	-0,33	0,16	0,20	0,37	0,05	1	
Numsoc	0,15	0,11	0,12	0,16	-0,03	-0,24	0,31	-0,33	0,16	1

Nota: os coeficientes de correlação assinalados a negrito são estatisticamente significativos com um nível de significância até 10%

Fonte: Elaboração própria

Da análise à tabela 10 podemos observar que relativamente à variável explicada ROA apenas o nível de internacionalização tem coeficiente de correlação estatisticamente significativo. O sinal negativo desse coeficiente indicia que entre o resultado médio por activo e o nível de internacionalização variam em sentido inverso, o que contraria o postulado na Hip. 1

Tabela 11 - Matriz de correlação entre as principais variáveis – ROE

	ROE	antiguidade	genero	idade	habilita	prof	motivação	estrang	financiamento	numsoc
ROE	1									
Antiguidade	-0,18	1								
Género	-0,07	-0,01	1							
Idade	-0,24	0,22	0,07	1						
Habilita	-0,10	0,05	0,32	-0,06	1					
Prof	-0,00	0,00	0,11	0,28	0,08	1				
Motivação	0,39	0,10	0,32	-0,42	0,11	-0,51	1			
Estrang	-0,13	0,33	-0,04	-0,06	0,17	0,11	-0,28	1		
Financiamento	0,26	0,26	0,31	-0,33	0,16	0,20	0,37	0,05	1	
Numsoc	-0,12	0,11	0,12	0,16	-0,03	-0,24	0,31	-0,33	0,16	1

Nota: os coeficientes de correlação assinalados a negrito são estatisticamente significativos com um nível de significância até 10%

Fonte: Elaboração própria

Da análise à tabela 11 podemos observar que relativamente à variável explicada ROE apenas o nível de motivação tem coeficiente de correlação estatisticamente significativo. O sinal positivo desse coeficiente indicia que entre o resultado médio por capital próprio e o nível motivacional variam no mesmo sentido.

Tabela 12 - Matriz de correlação entre as principais variáveis – Liquidez

	LIQ	antiguidade	genero	idade	habilita	prof	motivação	estrang	financiamento	numsoc
LIQ	1									
Antiguidade	0,14	1								
Género	0,22	-0,01	1							
Idade	-0,16	0,22	0,07	1						
Habilita	0,46	0,05	0,32	-0,06	1					
Prof	0,11	0,00	0,11	0,28	0,08	1				
Motivação	0,20	0,10	0,32	-0,42	0,11	-0,51	1			
Estrang	0,36	0,33	-0,04	-0,06	0,17	0,11	-0,28	1		
Financiamento	0,37	0,26	0,31	-0,33	0,16	0,20	0,37	0,05	1	
Numsoc	-0,11	0,11	0,12	0,16	-0,03	-0,24	0,31	-0,33	0,16	1

Nota: os coeficientes de correlação assinalados a negrito são estatisticamente significativos com um nível de significância até 10%

Fonte: Elaboração própria

Da análise à tabela 12 podemos observar que relativamente à variável explicada Liquidez, o nível de habilitações académicas, o nível de internacionalização e ainda o nível de financiamento têm coeficientes de correlação estatisticamente significativos. O sinal positivo desses coeficientes indicia que entre o resultado médio por liquidez e o nível de habilitações, internacionalização e financiamento variam no mesmo sentido, o que comprova o postulado nas Hip. 1, 2 e 5.

Tabela 13 - Matriz de correlação entre as principais variáveis – Endividamento

	END	antiguidade	genero	idade	habilita	prof	motivação	estrang	financiamento	numsoc
END	1									
antiguidade	0,04	1								
genero	-0,04	-0,01	1							
idade	-0,25	0,22	0,07	1						
habilita	0,18	0,05	0,32	-0,06	1					
prof	-0,02	0,00	0,11	0,28	0,08	1				
motivação	0,09	0,10	0,32	-0,42	0,11	-0,51	1			
estrang	0,35	0,33	-0,04	-0,06	0,17	0,11	-0,28	1		
financiamento	0,09	0,26	0,31	-0,33	0,16	0,20	0,37	0,05	1	
numsoc	0,00	0,11	0,12	0,16	-0,03	-0,24	0,31	-0,33	0,16	1

Nota: os coeficientes de correlação assinalados a negrito são estatisticamente significativos com um nível de significância até 10%

Fonte: Elaboração própria

Da análise à tabela 13 podemos observar que relativamente à variável explicada Endividamento apenas o nível de internacionalização tem coeficiente de correlação estatisticamente significativo. O sinal positivo desse coeficiente indicia que entre o resultado médio por endividamento e o nível de internacionalização variam no mesmo sentido, o que comprova o postulado na Hip. 1

3.9 Resultados obtidos – validação das hipóteses de partida da investigação

Através das tabelas de matrizes de correlação anteriormente elaboradas, é possível validar as hipóteses de partida da presente investigação.

Em relação à hipótese 1, esta diz-nos que empresas com maior nível de internacionalização apresentam melhor nível de desempenho; dos resultados obtidos pela análise de correlação encontram-se evidências estatísticas favoráveis à validação da referida hipótese (tabelas 12

e 13). De facto, na tabela 12, existe um coeficiente de correlação positivo e estatisticamente significativo entre a variável explicada liquidez e o nível de internacionalização, ou seja, as variáveis em causa variam no mesmo sentido. Na tabela 13, com relação à variável explicada endividamento, observou-se que existe um coeficiente de correlação positivo e estatisticamente significativo entre a variável explicada endividamento e o nível de internacionalização, ou seja, o nível médio de endividamento e o nível de internacionalização variam no mesmo sentido. Desta forma, podemos assumir quanto mais internacionalizada é a empresa, isto é, quantos mais clientes estrangeiros possui, menos dependente está do ciclo económico nacional e portanto maior liquidez e capacidade de endividamento revela.

Em relação à hipótese 2, esta diz-nos que empresas geridas por pessoas com melhores habilitações académicas apresentam melhor nível de desempenho económico-financeiro; dos resultados obtidos pela análise de correlação encontram-se evidências estatísticas favoráveis à validação da referida hipótese na tabela 12. Analisando esta tabela, é possível verificar a existência de um coeficiente de correlação positivo e estatisticamente significativo entre a variável explicada liquidez e o nível de habilitações, ou seja, as variáveis em causa variam no mesmo sentido. Deste modo, podemos assumir que empresas constituídas por pessoas com maior literacia financeira são mais capazes de tomar melhores decisões de investimento e financiamento, pois usam de forma positiva toda a informação contabilística estudada para a tomada de decisão, e portanto, possui maior liquidez.

Em relação à hipótese 3, esta diz-nos que empresas de turismo rural geridas por pessoas com prévia experiência profissional no sector apresentam melhor nível de desempenho económico-financeiro; dos resultados obtidos pela análise de correlação não foi possível encontrar evidências estatísticas favoráveis à validação da referida hipótese, não sendo, por isso, comprovado que pessoas com experiência prévia na área, já tem mais conhecimento e mais aptidões para lidar com todas as situações que possam surgir possuindo eficácia e eficiência a gerir os desafios empresariais.

Em relação à hipótese 4, esta diz-nos que empresas de turismo rural com capital detido por maior número de sócios apresentam pior nível de desempenho económico-financeiro; dos resultados obtidos pela análise de correlação não foi possível encontrar evidências estatísticas favoráveis à validação da referida hipótese, não sendo por isso comprovado,

que existe aumento da possibilidade de conflitos e aumento da assimetria de informação entre gestores e sócios à medida que o número destes aumenta.

Por último, em relação à hipótese 5, esta diz-nos que empresas de turismo rural financiadas maioritariamente por capital próprio apresentam melhor nível de desempenho económico-financeiro; dos resultados obtidos pela análise de correlação encontram-se evidências estatísticas favoráveis à validação da referida hipótese (tabela 12). Como é possível observar, na tabela 12 existe um coeficiente de correlação positivo e estatisticamente significativo entre a variável explicada liquidez e o nível de financiamento, ou seja, as variáveis em causa variam no mesmo sentido. Desta forma, é possível assumir que aumentando o peso dos capitais próprios no financiamento dos negócios, a performance melhora.

CAPÍTULO IV – Conclusão

Actualmente o turismo rural é uma actividade cada vez mais praticada, sendo por isso, uma realidade que planeada e assegurada por profissionais competentes e efectuada por proprietários com espírito empreendedor, é uma forma relevante de diversificação de rendimento na propriedade rural; por outro lado, o desenvolvimento económico de uma região tende a estar directamente relacionado com o grau de empreendedorismo da comunidade local. Deste modo, devido ao crescente interesse pelo turismo rural e aos poucos estudos relacionados com a temática deste trabalho, optamos por esse tema na presente dissertação.

O presente estudo teve como principal objectivo estudar o empreendedorismo em turismo rural, nomeadamente a zona Norte de Portugal, sendo que especificamente se procurou: Perceber as motivações deste tipo de empreendedorismo (objectivo 1); Conhecer o perfil dos empreendedores (objectivo 2); Avaliar os determinantes da situação económica e financeira das empresas de turismo rural (objectivo 3) e ainda perceber o impacto da internacionalização dos negócios de turismo rural sobre a *performance* económica e financeira (objectivo 4).

Os dados necessários para o desenvolvimento do estudo empírico foram recolhidos através da base de dados empresarial *SABI*, e ainda através de um questionário enviado via *e-mail* à amostra seleccionada, da qual faziam parte 267 empresas, tendo-se obtido 41 respostas válidas, sendo esse o número de empresas da nossa amostra final.

O tratamento quantitativo dos dados determinou que foram produzidas estatísticas descritivas para as principais variáveis e ainda foram realizadas análises de correlação entre variáveis de desempenho financeiro e variáveis caracterizadoras do acto empreendedor.

Analisando os principais resultados da investigação foi possível verificar que os objectivos estabelecidos foram alcançados, designadamente:

De forma a caracterizar o perfil do empreendedor, através das estatísticas descritivas, podemos concluir que a maior parte dos sócios principais eram do sexo masculino e tinham maioritariamente mais de 55 anos de idade. Quanto às suas habilitações académicas, a maior parte possuía o grau de licenciatura e não tiveram anteriormente uma actividade profissional relacionada com a área turística. Quanto às motivações principais do acto empreendedor foram consideradas as 3 seguintes: auto-realização, busca de novos desafios

e ganhar dinheiro. Por outro lado, as maiores dificuldades do acto empreendedor foram as 3 seguintes: contratar as pessoas certas, excesso de legislação e os impostos associados; o capital próprio foi o financiamento mais utilizado pelos sócios principais e, por último, as facilidades e actividades do espaço mais apreciadas foram as seguintes: estacionamento, pequeno-almoço, jardim, vários idiomas falados, caminhadas, terraço, ar condicionado e lavandaria.

Seguidamente, através de matrizes de correlação elaboradas, foi possível validar as hipóteses de partida da presente investigação. Deste modo a hipótese 1, foi validada pois os resultados obtidos pela análise de correlação encontraram evidências estatísticas favoráveis à validação da referida hipótese, ou seja, as variáveis em causa variavam no mesmo sentido, isto é, tanto a variável explicada liquidez como endividamento permitiram concluir que empresas com maior nível de internacionalização apresentam melhor nível de desempenho, pois quanto mais internacionalizada for uma empresa, mais clientes estrangeiros possui e menos dependente está do ciclo económico nacional e daí a maior liquidez e capacidade de endividamento revelada.

Em seguida a hipótese 2, foi igualmente validada pois foram encontradas evidências estatísticas favoráveis à sua validação. Através da variável explicada liquidez, podemos concluir que empresas geridas por pessoas com melhores habilitações académicas apresentam melhor nível de desempenho económico-financeiro, uma vez que, empresas constituídas por pessoas com maior literacia financeira são mais capazes de tomar melhores decisões de investimento e financiamento, pois usam de forma positiva toda a informação contabilística estudada para a tomada de decisão, e portanto, possuíam maior liquidez.

Para a hipótese 3, que nos dizia que empresas de turismo rural geridas por pessoas com prévia experiência profissional no sector apresentavam melhor nível de desempenho económico-financeiro não foi possível a validação, pois os resultados obtidos pela análise de correlação não encontraram evidências estatísticas favoráveis à sua validação, não sendo, por isso, comprovado que pessoas com experiência prévia na área, já tem mais conhecimento e mais aptidões para lidar com todas as situações que possam surgir possuindo eficácia e eficiência a gerir os desafios empresariais.

Igualmente a hipótese 4, que nos dizia que empresas de turismo rural com capital detido por maior número de sócios apresentavam pior nível de desempenho económico-financeiro

não foi validada pois os resultados obtidos pela análise de correlação não encontraram evidências estatísticas favoráveis à sua validação, não sendo por isso comprovado, que exista aumento da possibilidade de conflitos e aumento da assimetria de informação entre gestores e sócios à medida que o número destes aumenta.

Por último, a hipótese 5, foi validada pois os resultados obtidos pela análise de correlação encontraram evidências estatísticas favoráveis à sua validação, ou seja, através da variável explicada liquidez e do nível de financiamento que variavam no mesmo sentido, permitiu-nos concluir que empresas de turismo rural financiadas maioritariamente por capital próprio apresentam melhor nível de desempenho económico-financeiro uma vez que aumentando o peso dos capitais próprios no financiamento dos negócios, a performance por sua vez também melhora.

Consideramos que o presente estudo permitiu compreender de forma mais pormenorizada o empreendedorismo do turismo rural apontando informações relevantes para o seu entendimento. Como ponto positivo desta investigação podemos salientar o instrumento de recolha de dados – o inquérito por questionário – que permitiu a recolha de dados doutra forma não disponíveis e assim estabelecer relações entre variáveis de tipo mais quantitativo com outras de cariz mais qualitativo.

Apesar dos seus pontos positivos, não poderíamos deixar de referir as principais limitações sentidas ao longo deste trabalho que se prenderam quer com a pequena dimensão da amostra recolhida, quer com o facto do questionário ser realizado num único momento do tempo (entre Janeiro e Fevereiro de 2019), passando ainda pela resistência das empresas para participarem no estudo e também pelo facto de não ser possível na metodologia em causa utilizar uma análise de regressão uma vez que essa metodologia seria mais eficaz num estudo que pretende detectar relações de causalidade e de dependência entre variáveis; por fim, note-se que, pelo facto de o estudo ter sido realizado apenas na zona Norte do país torna menos abrangente as suas conclusões. No entanto, o que na presente dissertação foram limitações, podem ser em estudos futuros novas pistas e ideias para outras investigações nesta temática.

Assim, como qualquer investigação é vista como um produto inacabado, consideramos de igual forma este estudo e, por isso, poderá ser num futuro próximo um ponto de partida para outro estudo sobre esta temática que, refira-se, a cada dia que passa vai possuindo mais importância na vida económica nacional.

Referências Bibliográficas

- Almeida, J., Froehlich, J. & Riedl, M. (2004). (Orgs.). *Turismo rural e desenvolvimento sustentável*. Campinas: Papirus.
- Andretti, A. P. (2008). *Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial: estudo do setor hoteleiro de Macaé/RJ*. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí.
- Antonello, C. S. A. (2005). Metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica. In Ruas, R. L. et al. *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman.
- Beni, M. C. (2003). *Análise estrutural do turismo*. São Paulo: Senac
- Bergfeld, H. & Weber, M. (2011). Dynasties of innovation: Highly performing German family firms and the owners' role for innovation. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(1), 80–94.
- Berrone, P., Cruz, C. & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
- Bortoluzzi, S. C., Ensslin, S. R. & Ensslin, L. (2010). Avaliação de desempenho dos aspectos tangíveis e intangíveis da área de mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 12, n. 37, p. 425-446.
- Brannon, D. L. & Edmond, V. P. (2016). A socioemotional wealth perspective in small family firms. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 22(1), 51–64.
- Brockhaus, R. H. (1980). Risk taking propensity of entrepreneurs. *Academy of Management Journal*, 23(3), 509–520. <https://doi.org/10.2307/255515>.
- Carbone, P. P., Brandão, H. P., Leite, J. B. & Vilhena, R. M. (2005). *Gestão por competências e gestão do conhecimento*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Carmichael, B. A. & Morrison, A. (2011). Tourism entrepreneurship research. *Tourism Planning & Development*, 8(2), 115–119.
- Cavaco, C. (1999). Turismo Rural e Desenvolvimento Local. In: Rodrigues, A. A. B. *Turismo e Geografia: reflexões teóricas e enfoques regionais*. (2ª edição). São Paulo: Hucitec.
- Chakravarthy, B. S. (1996). Measuring strategic performance. *Strategic Management Journal*, v. 7, n. 5, p. 437-447.

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F. & Wright, M. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310–318.
- Cooley, L. (1990). *Entrepreneurship training and the strengthening of entrepreneurial performance*. Final Report. Contract. Washington: Usaid.
- Cooley, L. (1991). *Seminário para fundadores de empresa*. Manual del Capacitador. Washington: MSI.
- Covin, J. G. & Slevin, D. (1991). “A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior”, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 16 No. 1, pp. 7-26.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). “Strategic management of small firms in hostile and benign environments”, *Strategic Management Journal*, Vol. 10 No. 1, pp. 75-87.
- Covin, J. G. and Wales, W. J. (2012). “The measurement of entrepreneurial orientation”, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 36 No. 4, pp. 677-702.
- Covin, J. G., Green, K. M. & Slevin, D. P. (2006). Strategic process effects on the entrepreneurial orientation-sales growth relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 30, n. 1, p. 57-82, 2006.
- Dacoréggio, M. (2006). dos S. *Competências para o currículo do curso de formação de administradores: do normativo para o pedagógico*. 2006. Tese (Doutorado em Educação) – Universidade Federal de Santa Catarina.
- De Massis, A., Chirico, F., Kotlar, J. & Naldi, L. (2014). The temporal evolution of proactiveness in family firms: The horizontal S-curve hypothesis. *Family Business Review*, 27(1), 35–50.
- Deephouse, D. L. & Jaskiewicz, P. (2013). Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories. *Journal of Management Studies*, 50(3), 337–360.
- Dess, G. G. & Lumpkin, G. T. (2005). “The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship”, *Academy of Management Executive*, Vol. 19 No. 1, pp. 147-156.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 9, p. 677-695.
- Dornelas, J. C. A. (2001). *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.

- Dornelas, J. C. A. (2003). *Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas* (2.^a Edição). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Dreher, M. T. & Kraisch, S. (2009). Sustentabilidade no turismo rural: desafios e perspectivas. SEMINÁRIO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM TURISMO, 6, 2009, São Paulo. *Anais...*São Paulo.
- Dutra, J. S. (2001). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. São Paulo: Gente.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Encarnação, C. (2009). Indicadores Económico-Financeiros: Os impactos da alteração normativa em Portugal. (Tese de Mestrado). ISCTE, Lisboa. Disponível em: https://repositorio.iscteul.pt/bitstream/10071/1851/1/Projecto%20de%20tese_Indicadores%20economicofinanceiros_Carina%20Encarna%C3%A7%C3%A3o.pdf
- Fernandes, A. (2001). *Administração inteligente*. São Paulo: Futura.
- Filion, L. J. (1999). Empreendedorismo: empreendedores e proprietários de pequenos negócios. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 5-28.
- Flanigan, S., Blackstock, K., & Hunter, C. (2014). Agritourism from the perspective of providers and visitors: A typology-based study. *Tourism Management*, 40, 394–405.
- Fleury, A. & Fleury, M. T. L. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, A. & Fleury, M. T. L. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira* (3.^a Edição). São Paulo: Atlas.
- Fortin, M. F. (2009). *Fundamentos e etapas do processo de investigação*. Loures: Lusociência.
- Getz, D. & Carlsen, J. (2000). Characteristics and goals of family and owner-operated businesses in the rural tourism and hospitality sectors. *Tourism Management*, 21(6), 547–560.
- Getz, D. & Carlsen, J. (2005). Family business in tourism. *Annals of Tourism Research*, 32(1), 237–258.

- Gudmundson, D., Tower, C.B. & Hartman, E.A. (2003). Innovation in small businesses: Culture and ownership structure do matter. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8 (1), 1–18.
- Gulini, P. L. & Rossetto, C. R. (2005). Comportamento estratégico e ambiente organizacional: um estudo de caso no setor de provedores de internet de Santa Catarina. CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO – GESTÃO ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES, 4., 2005, Alfenas. *Anais...* Alfenas.
- Gunasekaran, A. & KOBU, B. (2007). Performance measures and metrics in logistics and supply chain management: a review of recent literature (1995-2004) for research and applications. *International Journal of Production Research*, v. 45, n. 12, p. 2.819-2.840.
- Gupta, V. & Gupta, A. (2015). “The concept of entrepreneurial orientation”, *Foundations and Trends® in Entrepreneurship*, Vol. 11 No. 2, pp. 55-137.
- Gupta, V. K. & Dutta, D. K. (2016). “Inquiring into entrepreneurial orientation: making progress, one step at a time”, *New England Journal of Entrepreneurship*, Vol. 19 No. 2, pp. 7-12.
- Haber, S. & Reichel, A. (2005). Identifying performance measures of small ventures – the case of the tourism industry. *Journal of Small Business Management*, v. 43, n. 3, p. 257-286.
- Hjalager, A. (2010). “A review of innovation research in tourism”, *Tourism Management*, Vol. 31 No. 1, pp. 1-12.
- Hoque, Z. (2005). Linking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance: a research note. *The British Accounting Review*, v. 37, p.471-481.
- Horobin, H. & Long, J. (1996). Sustainable tourism: The role of the small firm. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(5), 15–19.
- Igarashi, D. C. C. et al. (2008). A qualidade do ensino sob o viés da avaliação de um programa de pós-graduação em contabilidade: proposta de estruturação de um modelo híbrido. *Rausp*, v. 43, n. 2, p. 117 137.
- Jogaratnam, G. & Tse, E. C. (2006). “Entrepreneurial orientation and the structuring of organizations: performance evidence from the Asian hotel industry”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 18 No. 6, pp. 454-468.

- Jogaratanam, G. (2002). “Entrepreneurial orientation and environmental hostility: an assessment of small, independent restaurant businesses”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 26 No. 3, pp. 258-277.
- Jogaratanam, G., Tse, E.C. & Olsen, M.D. (1999). “An empirical analysis of entrepreneurship and performance in the restaurant industry”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 23 No. 4, pp. 339-353.
- Kallmuenzer, A. & Peters, M. (2018). Innovativeness and control mechanisms in tourism and hospitality family firms: A comparative study. *International Journal of Hospitality Management*, 70, 66–74. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.10.022>.
- Kellermans, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R. & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: A family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85–101.
- Kirzner, I. M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*, University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Kirzner, I. M. (1999). Creative and/or alertness: A reconsideration of the Schumpeterian entrepreneur. *The Review of Austrian Economics*, v. 11, p. 5-17.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty and Profit*, Harper & Row, New York, NY.
- Kreiser, P. M. & Davis, J. (2012). Entrepreneurial orientation and firm performance: The unique impact of innovativeness, proactiveness, and risk-taking. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 23(1), 39–51. <https://doi.org/10.1080/08276331.2010.10593472>.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D. & Weaver, K. M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 26(4), 71–94.
- Lane, B. & Kastenholtz, E. (2015). Rural tourism: The evolution of practice and research approaches – Towards a new generation concept? *Journal of Sustainable Tourism*, 23(8–9), 1133–1156.
- Lenzi, F. C. (2008). *Os empreendedores corporativos nas empresas de grande porte: um estudo da associação entre tipos psicológicos e competências empreendedoras*. 2008. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo.
- Lizote, S. A. (2013). *Relação entre competências empreendedoras, comprometimento organizacional, comportamento intraempreendedor e desempenho em universidades*. 2013. Tese (Doutorado em Administração e Turismo) – Universidade do Vale do Itajaí.

- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (1996). “Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 21 No. 1, pp. 135-172.
- Lumpkin, G. T. & Dess, G. G. (2001). “Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle”, *Journal of Business Venturing*, Vol. 16 No. 5, pp. 429-451.
- Lussier, R. N. & Sonfield, M. C. (2015). “Micro” versus “small” family businesses: A multinational analysis. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(3), 380–396.
- Machado, A. (2005). Ecoturismo: um produto viável: a experiência do Rio
- Marins, L. M. & Zawislak, P. A. (2010). O desempenho inovativo de sete firmas brasileiras à luz de um conjunto de novos indicadores de inovação. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. *Anais...* Rio de Janeiro.
- McAdam, R. & Bailie, B. (2002). Business performance measures and alignment impact in strategy: the role of business improvement models. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 22, n. 9, p. 972-996.
- McGrath, R. G. (2001). Exploratory learning, innovative capacity, and managerial oversight. *Academy of Management Journal*, 44(1), 118–131. <https://doi.org/10.2307/3069340>.
- Miles, R. E. & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw Hill, New York, NY.
- Miller, D. & Friesen, P. H. (1978). Archetypes of strategy formulation. *Management Science*, 24(9), 921–933. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.921>.
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, v. 29, n. 7, p. 770-791.
- Miller, D. (2011). “Miller (1983) revisited: a reflection on EO research and some suggestions for the future”, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 35 No. 5, pp. 873-894.
- Mintzberg, H. (1973). “Strategy-making in three modes”, *California Management Review*, Vol. 16 No. 2, pp. 44-53.
- Morrison, A. (2006). A contextualisation of entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12(4), 192–209.
- Nassif, V. M. J., Andreassi, T. & Simões, F. (2011). Competências empreendedoras: há diferenças entre empreendedores e intraempreendedores? *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 33-54.

- Neely, A., Gregory, M. & Platis, K. (2005). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 25, n. 12, p. 1.228-1.263.
- Nordqvist, M., Habbershon, T. G. & Melin, L. (2008). Transgenerational entrepreneurship: Exploring entrepreneurial orientation in family firms. In H. Landström, D. Smallbone, H. Crijns, & E. Laveren (Eds.), *Entrepreneurship, sustainable growth and performance: Frontiers in European entrepreneurship research* (pp.93–116). Cheltenham: Edward Elgar.
- Nunes, P. M., Serrasqueiro, Z. M., & Sequeira, T. (2009). Profitability in Portuguese service industries: a panel data approach. *Service Industries Journal*, 29(5), 693-707. <https://doi.org/10.1080/02642060902720188>
- Organização Mundial do Turismo. OMT. (2003) *Guia de desenvolvimento do Sustentável*. São Paulo: Bookman.
- Pansiri, J. (2007). How company and managerial characteristics influence strategic alliance adoption in the travel sector. *International Journal of Tourism Research*, 9(4), 243–255.
- Pelham, A. M. & Wilson, D. T. (1996). A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small – firm performance. *Journal of Academy of Marketing Science*, v. 24, n.1, p.27-43.
- Perin, M. G. & Sampaio, C. H. (1999). Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu.
- Peters, M. & Buhalis, D. (2013). SMEs in tourism destinations. In C. Costa, E. Panyik, & D. Buhalis (Eds.), *Aspects of tourism: Vol. 60. Trends in European tourism planning and organisation* (pp.93–101). Bristol: Channel View Publications.
- Peters, M. & Kallmuenzer, A. (2018). Entrepreneurial orientation (EO) in family firms: The case of the hospitality industry. *Current Issues in Tourism*, 21(1), 21–40. <https://doi.org/10.1080/13683500.2015.1053849>.
- Peters, M., Frehse, J. & Buhalis, D. (2009). The importance of lifestyle entrepreneur-ship: a conceptual study of the tourism industry. *Pasos*, v. 7, n. 2, p. 393-405.
- Polo-Peña, A. I., Chica-Olmo, J., Frías-Jamilena, D. M., & Rodríguez-Molina, M. Á. (2015). Market orientation adoption among rural tourism enterprises: The effect of the

- location and characteristics of the firm. *International Journal of Tourism Research*, 17(1), 54–65.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*, Free Press, New York, NY.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. & Frese, M. (2009). “Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future”, *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 33 No. 3, pp. 761-788.
- Ruas, R. (1999). Problemática do desenvolvimento de competências e a contribuição da aprendizagem organizacional. Seminário Internacional Competitividade baseado no Conhecimento. São Paulo: Anais..., Agosto
- Ruas, R. (2001). Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In Fleury, M. T. L. & Oliveira, M. M. Jr. (Orgs.). *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas.
- Ruschmann, D. V. de M. (1997). Turismo e planejamento sustentável: a protecção do meio ambiente. Campinas, SP: Papirus.
- Sabbag, O. J., Silva, J. J. & Savy, J. (2004). Turismo rural e motivação. *Revista Científica Eletrônica Turismo*, n. 2.
- Sainaghi, R., Phillips, P. & Zavarrone, E. (2017). Performance measurement in tourism firms: A content analytical meta-approach. *Tourism Management*, 59, 36–56. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.07.002>.
- Salazar, G. T. & Oliveira, L. (2003). de. Competências empreendedoras: capacidades diferenciadoras e estratégias financeiras. CONGRESSO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 1., 2003, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis.
- Santos, W. & Santos, L. A. (2008). Perfil dos empreendedores que atuam no turismo rural: um estudo de caso na microrregião de Feira de Santana (BA) *Sitientibus*, Feira de Santana, n. 39, p. 75-94, Jul./Dez. 2008
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Schumpeter, J. (1949). *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (1.^a Edição. 1911) Cambridge: Harvard University Press.
- Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship. The Individual-Opportunity Nexus*, Edward Elgar Publishing Limited, Northampton, MA.

- Snell, R. & Lau, A. (1994). Exploring local competences salient for expanding small business. *Journal of Management Development*, v. 13, n. 4, p. 4-15.
- Sundbo, J., Orfila-Sintes, F. & Sørensen, F. (2007). The innovative behaviour of tourism firms—Comparative studies of Denmark and Spain. *Research Policy*, 36(1), 88–106.
- Tajeddini, K. (2010). “Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: evidence from the hotel industry in Switzerland”, *Tourism Management*, Vol. 31 No. 2, pp. 221-231.
- Tajeddini, K. (2011). “Customer orientation, learning orientation, and new service development: an empirical investigation of the Swiss hotel industry”, *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 35 No. 4, pp. 437-468.
- Thomas, R., Shaw, G. & Page, S. J. (2011). Understanding small firms in tourism: A perspective on research trends and challenges. *Tourism Management*, 32(5), 963–976.
- Verbole, A. (2000). Actors, discourses and interfaces of rural tourism development at the local community level in Slovenia. *Journal of Sustainable Tourism*, v. 8, n. 6, p. 479-490.
- Wales, W. J. (2016). “Entrepreneurial orientation: a review and synthesis of promising research directions”, *International Small Business Journal*, Vol. 34 No. 1, pp. 3-15.
- Wales, W. J., Gupta, V. K. & Mousa, F. T. (2013). “Empirical research on entrepreneurial orientation: an assessment and suggestions for future research”, *International Small Business Journal*, Vol. 31 No. 4, pp. 357-383.
- Williams, A. M. & Baláž, V. (2014). Tourism risk and uncertainty. *Journal of Travel Research*, 54(3), 271–287. <https://doi.org/10.1177/0047287514523334>.
- Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1), 23–40. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x>.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.
- Zellweger, T. & Sieger, P. (2012). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*, 38(1), 67–84.

Apêndices

Apêndice 1 – Inquérito por questionário

Questionário

1- Número de sócios da empresa:

2- Género do sócio:

Masculino – 1

Feminino – 2

3- Idade (sócio 1):

Até aos 30 anos – 1

Entre 31 e 55 anos – 2

Mais que 55 anos – 3

4- Sexo (sócio 2):

Masculino – 1

Feminino – 2

5- Idade (sócio 2):

Até aos 30 anos – 1

Entre 31 e 55 anos – 2

Mais que 55 anos – 3

6- Quais as suas habilitações académicas? (sócio1)

9ºano (ensino básico) – 1

12ºano (ensino secundário) – 2

Licenciatura – 3

Pós-graduação – 4

Mestrado – 5

Doutoramento – 6

7- Quais as suas habilitações académicas? (sócio2)

9ºano (ensino básico) – 1

12ºano (ensino secundário) – 2

Licenciatura – 3

Pós-graduação – 4

Mestrado – 5

Doutoramento – 6

8- Qual a actividade profissional antes de se dedicar ao empreendimento turístico? (sócio1)

Nenhuma – 1

Não relacionada com a área turística – 2

Relacionada com a área turística – 3

9- Qual a actividade profissional antes de se dedicar ao empreendimento turístico? (sócio2)

Nenhuma – 1

Não relacionada com a área turística – 2

Relacionada com a área turística – 3

10- O empreendimento tem gestor profissional ou é gerido pelo (s) sócio (s)?

Gestor profissional – 1

Gerido pelo (s) sócio (s) – 2

Os sócios são gestores profissionais – 3

11- Quais as motivações para criar o negócio?

Auto-realização (fazer o sonho acontecer) – 1

Desejo de independência – 2

Autonomia para tomar decisões – 3

Ganhar dinheiro – 4

Busca de novos desafios (mudança na carreira / pós-carreira / aposentadoria) –

Falta de alternativa (perda do emprego) – 6

Escolher as pessoas com quem trabalhar – 7

Outra razão (não especificada) – 8

12- Quais as maiores dificuldades na criação do negócio?

- Manter a disciplina – 1
- Administrar o capital – 2
- Contratar as pessoas certas – 3
- Conciliar o lazer com o trabalho – 4
- Conhecer o público-alvo – 5
- Impostos – 6
- Concorrência – 7
- Falta de promoção – 8
- Excesso de legislação – 9
- Má gestão – 10
- Dificuldade de acesso a crédito – 11
- Desperdício de recursos – 12
- Falta de investimento na fidelização de clientes – 13
- Outra razão (não especificada) – 14

13- Onde obteve financiamento necessário?

- Herança/Família – 1
- Banca – 2
- Empréstimo – 3
- Capital próprio – 4

14- Área do empreendimento (m²):

15- Número de quartos do empreendimento:

16- Seleccione as facilidades e actividades do espaço:

- Casa de banho privativa – 1
- Ar condicionado – 2
- Estacionamento – 3
- Internet – 4
- Animais de estimação – 5

Quartos para fumadores – 6
Pequeno-almoço – 7
Restaurante – 8
Bar – 9
Recepção 24h – 10
Lavandaria – 11
Vários idiomas falados – 12
Piscina – 13
Ginásio – 14
SPA – 15
Passeios BTT – 16
Passeios equestres – 17
Caminhadas – 18
Terraço – 19
Jardim – 20
Outra (não especificada) – 21

17- Qual a percentagem de clientes nacionais?

18- Qual a percentagem de clientes estrangeiros?

19- Qual a faixa etária predominante dos clientes?

Jovens – 1

Meia-idade – 2

Idosos – 3

20- Que estratégia de comunicação tem/utiliza para promover/divulgar o empreendimento turístico?

Outdoors – 1

Flyers – 2

Site – 3

Redes sociais – 4

E-mails – 5

Revistas – 6

Outra (não especificada) – 7

21- Possui acordos de parceria?

Sim – 1

Não – 2

22- Se sim, indique qual/quais:

23- Como caracteriza o seu alojamento em termos de estado de conservação?

Muito mau – 1

Mau – 2

Moderado – 3

Bom – 4

Muito bom – 5

Excelente – 6

24- Pretende melhorá-lo ou modificá-lo?

Sim – 1

Não – 2

25- Já fez obras de recuperação no passado?

Sim – 1

Não – 2