

# Indicadores De Sucesso Do Turismo No Espaço Rural Da Serra Da Estrela

## Success Indicators Of Rural Tourism In *Serra Da Estrela*

**Ana Teodoro**

Escola Superior Agrária, Instituto Politécnico de Coimbra

**Orlando Simões**

*orlando@esac.pt*

CERNAS - Centro de Estudos em Recursos Naturais, Ambiente e Sociedade, Escola Superior Agrária, Instituto Politécnico de Coimbra

**Isabel Dinis**

CERNAS - Centro de Estudos em Recursos Naturais, Ambiente e Sociedade, Escola Superior Agrária, Instituto Politécnico de Coimbra

**Gonçalo Gomes**

Entidade Regional de Turismo Centro de Portugal

### Resumo/ Abstract

Serão os recursos naturais e respetivos estatutos de proteção, condições suficientes para garantir o sucesso do Turismo no Espaço Rural (TER) na Serra da Estrela? Para o verificar definem-se três perspetivas de sucesso: (A) uma que considera o sucesso determinado pelo mercado; (B) outra em que é determinado pela satisfação do gestor; (C) outra ainda pela satisfação do turista. Conclui-se que o sucesso do TER pode ser medido de diferentes formas, dependendo da perspetiva e dos critérios adotados. O uso conjunto de diferentes perspetivas, numa análise multidimensional, permite perceber melhor os fatores de sucesso nos alojamentos de TER. A localização dentro do PNSE não é, por si só, um fator de sucesso deste tipo de empreendimentos. Entre outros fatores pertinentes, destaca-se a utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC) e práticas de gestão atentas às necessidades do turista.

*Palavras-chave:* Turismo no Espaço Rural; Serra da Estrela; sucesso empresarial; alojamento

Will the natural resources and their respective protection statuses be sufficient conditions to ensure the success of Rural Tourism (RT) in *Serra da Estrela*? To verify this, three perspectives of success were defined: (A) one that considers the success determined by the market; (B) another in which it is determined by the satisfaction of the manager; (C) and another for the satisfaction of the tourist. It is concluded that the success of the RT can be measured in different ways, depending on the perspective and the criteria adopted. The combined use of different perspectives, in a multidimensional analysis, makes it possible to better understand the success factors in RT lodgings. The location within the *Serra da Estrela* Natural Park (SENP) is not, by itself, a success factor for this type of enterprise. Others relevant factors include the use of information and communication technologies (ICT) and management practices that are sensitive to the needs of tourists.

*Keywords:* Rural Tourism; *Serra da Estrela*; Business success; Tourist accommodation

mento turístico

Códigos JEL: D22; L21; Q26; R11

JEL codes: D22; L21; Q26; R11

## 1. INTRODUÇÃO

A tomada de consciência de que as ações do Homem influenciam todo o ecossistema em que vive, no presente e no futuro, tem levado à generalização de ideias, teorias e filosofias de vida “mais amigas do ambiente”. Em particular, a “urbanização das sociedades” originada pelo êxodo rural para as áreas urbanas, gera na sociedade novos valores, atitudes e comportamentos (Cavaco, 2003) que, por sua vez, condicionam novas práticas e novas procuras. Generaliza-se a ideia, já defendida por Orlando Ribeiro em 1945, de que os espaços rurais (por oposição aos urbanos), apesar de entendidos como pouco desenvolvidos e onde não é apetecível viver o “dia-a-dia”, são ideais para restabelecer o corpo e a mente (Ribeiro, 2011), criando tendências de revalorização daqueles espaços e formando-se a ideia de que o turismo poderá contribuir para a sua revitalização (Ribeiro, 2000).

A procura do turismo rural enquadra-se nesta linha de pensamento e assenta em motivações associadas ao espaço rural, enquanto espaço que proporciona o contacto com a natureza e as tradições culturais, facultando a possibilidade de uma vivência saudável e onde existe a possibilidade de praticar atividades desportivas e de recreio (Eusébio e Kastenzholz, 2011).

Ao nível político e institucional a valorização dos espaços rurais em Portugal foi reconhecida em 1983, quando se considerou o turismo rural como sendo de utilidade pública. No entanto, apenas depois da adesão do país à então Comunidade Económica Europeia (CEE), em 1986, e com a adoção das políticas comunitárias, é que esse tipo de turismo foi impulsionado, apesar de se poderem contestar as motivações pelas quais isso foi feito (Figueiredo, 2003). Foi entendido (por alguns) como a forma mais fácil de resolver problemas de abandono dos espaços e de falta de meios para apoiar as atividades aí desenvolvidas, como a agricultura (Balabanian, 1999). O papel do Estado foi sentido sobretudo no incentivo à criação de oferta de unidades de turismo rural, em particular de alojamentos

turísticos, através da promoção de instrumentos jurídicos e financeiros.

O presente trabalho situa-se no cruzamento entre os princípios gerais do ecoturismo (TIES, 2015) e os fundamentos do turismo no espaço rural (TER), em particular no que respeita aos seus empreendimentos turísticos, consubstanciados no território da Serra da Estrela. A questão central é a avaliação do sucesso dos empreendimentos turísticos (alojamentos) situados num território com inúmeros recursos naturais e protegido por vários estatutos nacionais e internacionais. Para isso admite-se que não existe um critério único para a avaliação deste sucesso, analisando-se três perspetivas diferentes do sucesso. Paralelamente, procura verificar-se se a localização dos alojamentos numa área protegida com estas características será uma das condições necessárias ou suficientes para garantir o sucesso dos empreendimentos turísticos situados neste território.

As razões subjacentes ao sucesso dos empreendimentos turísticos têm sido analisadas em diferentes estudos, recorrendo a diversos tipos de critérios, indicadores e modelos (Fridgen, 1984; Leaper, 1990; Fick e Brent-Ritchie, 1991; Lerner e Haber, 2000; Haber e Reichel, 2007; Polo-Peña *et al.*, 2012, Polo-Peña *et al.*, 2013). Para o caso português, porém, este tipo de estudos empíricos é escasso ou mesmo inexistente. Em alguma da literatura referida, o fator localização surge como determinante do sucesso, mas, que seja do conhecimento dos autores, não existe nenhum estudo onde seja analisado o impacto da inserção do empreendimento numa área protegida. Nesta perspetiva, o presente estudo pode considerar-se pioneiro.

Em concreto, a investigação apresentada neste trabalho pretende identificar os fatores de sucesso nos empreendimentos TER de uma região de turismo portuguesa, permitindo compará-los com o que sucede noutros tipos de turismo, noutros países do mundo e, em particular, perceber o efeito que a localização numa área protegida tem na obtenção desse sucesso. Além disso, do ponto de vista metodológico, ao comparar diversas medidas de sucesso, o presente estudo permite ainda testar a sensibi-

lidade das análises de desempenho de unidades de TER ao tipo de indicadores e modelos utilizados. Com esta informação, os gestores de TER poderão tomar decisões mais adequadas à sua própria visão do que constitui o sucesso dos seus empreendimentos e os decisores políticos terão ferramentas para conceberem políticas mais eficazes.

O artigo começa por fazer uma breve caracterização do território em estudo, a região da Serra da Estrela, fazendo notar que esta designação pode corresponder a diferentes espaços geográficos, dependendo dos critérios de classificação utilizados e dos objetivos em vista (secção 1). O artigo prossegue com a definição do conceito de Turismo no Espaço Rural (TER), sob o ponto de vista sociológico, institucional e empresarial, sendo feita uma breve análise do seu nível de desenvolvimento no território em estudo (secção 2). Ainda relacionado com o espaço rural, são referenciadas outras duas tipologias de turismo, o Turismo de Habitação e o Turismo de Natureza, uma vez que partilham, entre si, muito dos recursos naturais e culturais presentes na região. Na secção 3 procede-se a uma revisão da literatura acerca das medidas de sucesso empresarial no TER e analisam-se os seus principais fatores determinantes. A secção 4 descreve a metodologia utilizada neste trabalho, sendo estimados três modelos empíricos, correspondendo cada um deles a uma perspetiva de análise do sucesso no TER. Segue-se a apresentação e a discussão dos resultados obtidos (secção 5), em cada um dos modelos desenvolvidos procedendo-se, depois, a uma análise conjunta. O artigo termina com as principais conclusões e recomendações para investigações futuras.

## **2. O TERRITÓRIO EM ANÁLISE: A SERRA DA ESTRELA**

A região da Serra da Estrela é apontada como sendo heterógena em termos paisagísticos e culturais, frágil em termos económicos, sociais e demográficos, dotada de uma grande riqueza de recursos paisagísticos e naturais, que lhe conferem potencial turístico e relevância estratégica no contexto turístico nacional (Vieira e Figueiredo, 2011).

Este território representa um património único no contexto nacional, dado que integra o Parque Natural da Serra da Estrela (PNSE), instituído em 1976 com a finalidade de prote-

ger as singularidades da montanha. Segundo dados do Centro de Interpretação da Serra da Estrela (CISE), este Parque tem uma das Áreas Protegidas (AP) mais extensas do país, integrando os concelhos de Celorico da Beira, Covilhã, Gouveia, Guarda, Manteigas e Seia. Sob o ponto de vista ecológico, a preservação e valorização da Serra da Estrela justificam-se às escalas local, regional, nacional e até comunitária. Prova disso são os vários estatutos de conservação de que beneficia (Rede Natura 2000, *Important Bird Area* (IBA), Convenção RAMSAR).

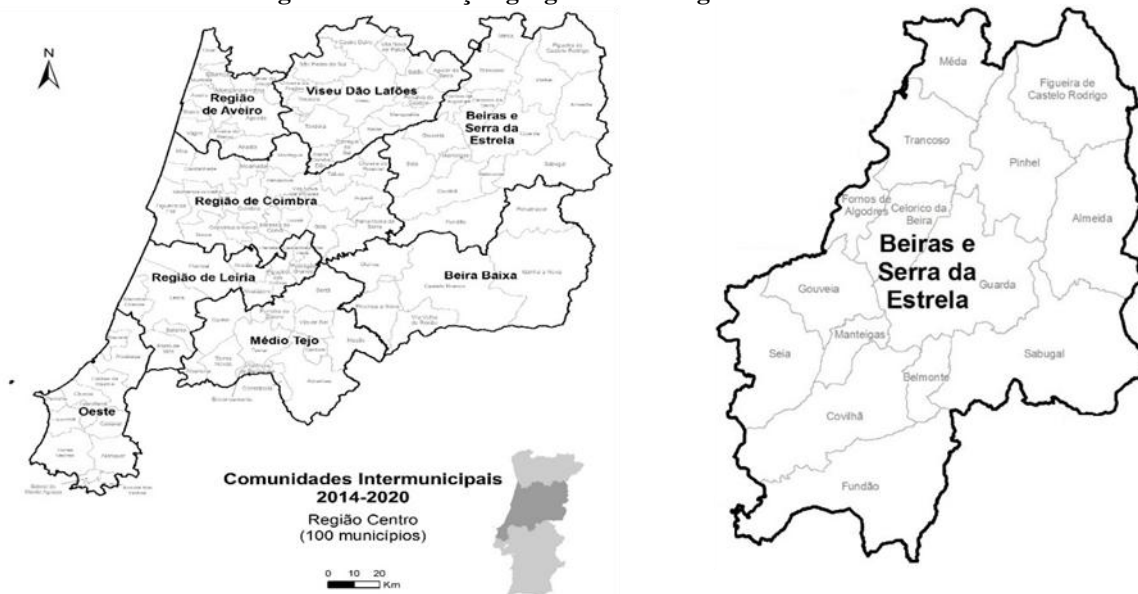
Enquanto zona turística, e de acordo com a abrangência da Entidade Regional de Turismo Centro de Portugal (TCP), a Serra da Estrela engloba ainda outros concelhos com interesses particulares que importa não esquecer e que são influenciados, diretamente, pela sua proximidade à montanha. De facto, a denominação Serra da Estrela é utilizada por diferentes entidades, designando espaços distintos consoante os objetivos a atingir. Critérios como a composição das NUTS (Nomenclatura de Unidades Territoriais para fins Estatísticos), a proximidade geográfica ou decisões políticas fazem com que coexistam várias regiões da “Serra da Estrela”.

A composição da Delegação da Serra da Estrela definida pela TCP foi a utilizada para, neste trabalho, dar nome à “Região da Serra da Estrela”. Este território coincide com a comunidade intermunicipal “Beiras e Serra da Estrela” (CIM-BSE), com a NUT III “Serra da Estrela, Beira Interior Norte e Cova da Beira” e inclui, atualmente, 15 concelhos do interior centro de Portugal: Fornos de Algodres, Gouveia, Seia, Almeida, Celorico da Beira, Figueira de Castelo Rodrigo, Guarda, Manteigas, Meda, Pinhel, Sabugal, Trancoso, Belmonte, Covilhã e Fundão (Figura 1).

## **3. O TURISMO NO ESPAÇO RURAL (TER) DA SERRA DA ESTRELA**

Sob o ponto de vista sociológico, o turismo no espaço rural (TER) surgiu com base no desenvolvimento de novas procuras urbanas, numa vertente de retorno e de recuperação do que se perdeu, ou se suspeita ter-se perdido ou estar em vias de se perder, nas cidades e nos modos de vida urbanos e que, com maior ou menor autenticidade, ainda prevalecem nos

**Figura 1. Localização geográfica da Região da Serra da Estrela**



Fonte: Adaptado de CCDRC

modos de vida urbanos e que, com maior ou menor autenticidade, ainda prevalecem nos meios rurais: a natureza e a pureza das suas formas, as relações sociais e os ritmos de vida humanizados, o sentido de pertença e das raízes, a genuinidade, a autenticidade, a originalidade, as tradições, os usos e costumes (Ribeiro 2000: 34). Sendo assim, o património rural, seja material ou imaterial, constitui o principal recurso sobre o qual assenta a oferta turística dos territórios rurais, complementada por serviços correspondentes de alojamento, restauração, animação e lazer.

Do ponto de vista institucional, o TER centra a sua tipologia nas formas de alojamento que caracterizam este tipo de turismo, as quais devem estar articuladas com o património rural das regiões onde se inserem. Neste contexto, a legislação portuguesa fez um largo percurso na conceptualização das tipologias dos alojamentos turísticos no espaço rural, estando atualmente este tipo de empreendimentos regulamentados pelo Decreto-Lei 15/2014, de 23 de janeiro. No n.º 1 do art.º 18 deste Decreto-Lei, define-se empreendimentos de turismo no espaço rural como sendo "...os estabelecimentos que se destinam a prestar, em espaços rurais, serviços de alojamento a turistas, preservando, recuperando e valorizando o património arquitetónico, histórico, natural e paisagístico dos respetivos locais e regiões onde se situam, através da reconstrução, reabilitação ou ampliação de construções existentes, de modo

a ser assegurada a sua integração na envolvente." Na mesma legislação são descritos os diferentes tipos de alojamento que caracterizam o TER: as "Casas de Campo", imóveis situados em aldeias e espaços rurais que prestem serviços de alojamento a turistas e se integrem, pela sua traça, materiais de construção e demais características, na arquitetura típica local; o "Turismo de aldeia", quando cinco ou mais casas de campo se situam na mesma aldeia ou freguesia, ou em aldeias ou freguesias contíguas e sejam exploradas de forma integrada por uma única entidade; o "Agroturismo", formado por imóveis situados em explorações agrícolas que prestem serviços de alojamento a turistas e permitam aos hóspedes o acompanhamento e conhecimento da atividade agrícola, ou a participação nos trabalhos aí desenvolvidos; o "Hotel Rural", situado em espaços rurais que, pela sua traça arquitetónica e materiais de construção, respeita as características dominantes da região onde está implantado.

Tendo em conta que os espaços naturais sem intervenção humana são muito reduzidos em Portugal, podemos ainda considerar como estando dentro do conceito de espaço rural, "os empreendimentos turísticos que se destinem a prestar serviço de alojamento a turistas em áreas classificadas ou noutras áreas com valores naturais, dispendo para o seu funcionamento de um adequado conjunto de instalações, estruturas e equipamentos e serviços complementares relacionados com a animação ambi-

ental, a visitação de áreas naturais, o desporto de natureza e a interpretação ambiental”, conhecidos como Turismo de Natureza (n.º 2, do art.º 20º, do Decreto-Lei 15/2014), independentemente do tipo de empreendimentos onde estes serviços são prestados. Por outro lado, embora a legislação específica tenha separado o Turismo de Habitação (TH) do TER a partir da publicação do Decreto-Lei n.º 39/2008, de 7 de Março consideramos, no presente trabalho, como fazendo parte do espaço rural da Serra da Estrela, os empreendimentos de TH constituídos pelos “estabelecimentos de natureza familiar instalados em imóveis antigos particulares que, pelo seu valor arquitetónico, histórico ou artístico, sejam representativos de uma determinada época, nomeadamente palácios e solares, podendo localizar-se em espaços rurais ou urbanos (n.º 1 do Art.º 17.º, do Decreto-Lei n.º 39/2008). Esta opção prende-se com o facto de todos os empreendimentos deste tipo inquiridos, bem como a grande maioria do TH da região, situarem-se, de facto, em espaço rural.

À semelhança do que acontece com outras áreas maioritariamente rurais, o turismo representa, para a Serra da Estrela, um fator estratégico para o crescimento da economia e promoção do bem-estar social (Roque *et al.*, 2012). A sua evolução, contínua e dinâmica, com implicações diretas nas comunidades e no território, exigem uma abordagem cada vez mais cuidada e capaz de promover o seu crescimento de forma sustentável, quer a nível socioeconómico, quer ambiental (Fernandes, *et al.*, 2005).

Já no quadro de programação comunitária 2007-13 e, mais concretamente, no Plano Territorial de Desenvolvimento da Comurbeiras (comunidade urbana das beiras), onde o turismo foi enquadrado no “eixo 1 de desenvolvimento: Património histórico, turismo e ambiente”, surge como primeiro objetivo a requalificação do turismo da Serra da Estrela como marca-âncora da região. Para o mesmo período, também a estratégia para o território da Associação de Desenvolvimento Rural da Serra da Estrela (ADRUSE), apresentada no âmbito do Fundo Europeu Agrícola de Desenvolvimento Rural (FEADER), traçava opções estratégicas que tocavam o sector do turismo e, em particular, o TER. Uma das opções estratégicas traçadas visava a diversificação das atividades do agricultor, que permitissem, ao mesmo tempo, contribuir para a “manutenção no terri-

tório, permitindo a preservação da paisagem e dos ecossistemas” e gerar atividades criadoras de riqueza, aproveitando os recursos locais. Refere, expressamente, o exemplo do TER para desenvolvimento do turismo, através de criação de capacidade de alojamento, assim como o desenvolvimento de atividades de animação turística.

O Turismo de Natureza continua na agenda para o programa de desenvolvimento “Portugal 2020” (2014-20), destacando-se conceitos como o “envelhecimento ativo”, nomeadamente com a construção de redes de percursos pedestres. Relacionado também com o turismo, saúde e envelhecimento da população, encontra-se no Plano Estratégico de Desenvolvimento Intermunicipal (PEDI) 2014-20, da Comunidade Intermunicipal das Beiras e Serra da Estrela (CIM-BSE). Aqui se explicita a ideia da pertinência em associar infraestruturas e cuidados de saúde aos recursos locais, referindo para tal a disponibilidade de uma rede de casas de turismo rural de qualidade. Contudo, para que o TER possa constituir uma opção estratégica bem conseguida é essencial, entre outros, o aparecimento e a permanência de projetos de alojamento que se revelem interessantes para os investidores, os turistas e as populações locais.

O número de empreendimentos localizados em espaço rural difere consideravelmente conforme se tomem as estimativas do Instituto Nacional de Estatística (INE) ou da Entidade Regional de Turismo do Centro de Portugal (TCP), seja por diferentes critérios utilizados, seja por falta de fiscalização de algumas obrigações dos empresários, seja por uma maior proximidade ao território por parte da TCP. De facto, só muito recentemente (já depois da recolha de dados do presente estudo), se estreitou a relação entre o INE e a TCP, a quem compete fazer a inventariação da oferta turística da região, uniformizando-se e sistematizando-se práticas correntes nesta entidade, nomeadamente o cruzamento de dados de licenciamentos entre a TCP, Câmaras Municipais e RNET (Registo Nacional dos Empreendimentos Turísticos, da responsabilidade de Turismo de Portugal, I.P.). Por considerarmos que se encontram mais próximos da realidade e por se encontrarem mais desagregados seguimos, neste trabalho, os dados da TCP para a caracterização da região da Serra da Estrela (Quadro 1).

**Quadro 1: Empreendimentos de Turismo no Espaço Rural (TER) e Turismo de Habitação (TH) em 2014**

Tipo de empreendimentos (TER + TH)	Turismo no Espaço Rural				Turismo de Habitação	Total
	Agroturismo	Casas de Campo	Hotéis Rurais	Outros TER (1)		
Localização:						
PORTUGAL (dados do INE)	119	426	60	103	175	883
Região Centro (dados do INE)	17	70	11	18	49	165
Região Centro (dados da TCP):	42	287	17	36	73	455
Aveiro	1	9			6	16
Coimbra	4	58	3	5	5	75
Viseu Dão-Lafões	16	30	5	13	17	81
Castelo Branco	3	28	1		4	36
Leiria-Fátima-Tomar	5	24	1	2	6	38
Oeste	4	18	3	3	11	39
Serra da Estrela	9	120	4	13	24	170
<b>Empreendimentos inquiridos:</b>	3	32	1		6	42
Dentro do PNSE						20
Fora do PNSE						22

(1) Correspondem a empreendimentos de “turismo rural”, uma tipologia de alojamento criada pelo Decreto-Lei n.º 169/97, de 04/07, e que, por alguma razão, não foram reclassificados segundo as novas tipologias criadas pelo Decreto-Lei n.º 39/2008, de 07/03 e reconfirmadas pelo Decreto-Lei n.º 15/2014, de 23/01 e aqui utilizadas.

Fonte: Estatísticas do Turismo (INE) e Turismo do Centro de Portugal (TCP)

#### 4. MEDIDAS DE SUCESSO EMPRESARIAL NO TER E FATORES DETERMINANTES

Ao pensarmos em medidas de desempenho, são certamente os critérios económicos e financeiros os primeiros a serem lembrados. No entanto, dada a complexidade do sistema turístico, poderão não ser os únicos ou nem mesmo os principais. A multiplicidade de fatores que podem interferir no funcionamento e no desempenho das unidades turísticas, nomeadamente no TER, fazem com que seja necessária uma análise multidimensional para que se possa avaliar o seu sucesso enquanto atividade turística (Lumpkin e Dess, 1996; Philips, 1996, Reichel e Haber, 2005). Nesta perspetiva, Polo-Peña *et al* (2012), conjugando fatores tangíveis e intangíveis, sugerem uma análise ao desempenho do TER a partir de três tipos de resultados: resultados financeiros para a empresa, resultados “pessoais” para o empresário, e resultados para o “destino”, ou seja, para o desenvolvimento do meio rural. Por seu turno, outros investigadores apontam a sobrevivência dos pequenos empreendimentos como medida primordial do sucesso (Van de Ven, Hudson, e Schroeder, 1984; Reichel e Haber, 2005).

Uma outra característica particular do TER são as motivações do proprietário ou empreendedor, já que a criação do negócio visa frequentemente objetivos pessoais, muitas vezes de natureza não económica (Cunha, Kastenholz, e Carneiro, 2011). Alguns estudos demonstram que, no TER, a satisfação do proprietário é, também, determinada por sentir que o seu projeto é apreciado e valorizado por outros e, sobretudo, pela possibilidade de recuperação do património familiar (Silva, 2006, Cavaco, 2000). Depreende-se, assim, que o retorno do investimento para o proprietário poderá ser considerado alcançado não apenas através do retorno financeiro, mas também através do *feedback* positivo recebido pelo cliente ou turista, ou mesmo pelas pessoas do local ou da região que valorizam a preservação e a promoção do património local.

A satisfação do cliente é também apontada como medida de desempenho do TER (Anderson, Fornell, e Lehmann, 1994; Otto e Brent-Ritchie, 1996; Haber e Lerner, 1999; Anderson e Fornell, 2000; Reichel e Haber, 2005). Teoricamente, no TER, a satisfação do turista é assegurada quando o funcionamento do empreendimento é “orientado para o cliente”, isto é, quando toda a cultura organizacional

coloca o turista no centro da atividade do empreendimento (Deshpandé *et al.*, 1993; Jaworski *et al.*, 2000; Steinman, Deshpandé e Farley, 2000; Polo-Peña *et al.* 2013). Assim, a orientação para o cliente é vista, por alguns autores, como vantagem competitiva no mercado, nomeadamente no TER (Slater e Narver, 1994; Polo-Peña *et al.* 2013).

Para que se possa colocar o turista no centro da atividade do empreendimento, é preciso ter em conta que o cliente de TER procura novas experiências em novos destinos turísticos, interessa-se pelo património cultural e natural, é sensível às preocupações com o meio ambiente e à integridade do ecossistema e da saúde (Kastenholz, 2006; Silva *et al.*, 2003; Saxena e Ilbery, 2008; Silva, 2007). Trata-se de um público exigente, que procura uma experiência autêntica (Eusébio e Kastenholz, 2011). No caso das unidades de TER, o promotor desempenha frequentemente a maioria das tarefas necessárias ao funcionamento do alojamento, tornando-se ele próprio um dos principais fatores de sucesso. A este respeito, Campón-Cerro (2015) salienta o impacto da relação que se estabelece entre turistas e fornecedores, em destinos de TER, como elemento-chave para obter a fidelização dos clientes e aumentar a rentabilidade no longo prazo.

A forma de gestão do empreendimento, condicionada pela formação e experiência profissional do gestor e, eventualmente, pela sua idade e género, é sugerida como fator determinante do desempenho de uma unidade TER (Cooper *et al.*, 1994; Robinson e Sexton, 1994; Lerner e Haber, 2000; Minett *et al.*, 2009). As competências ao nível da gestão, tais como a contabilidade e o marketing, são também apontadas como características de empresários bem-sucedidos (Lerner e Haber, 2000). Alguns autores consideram decisivas, para o bom desempenho de pequenos empreendimentos turísticos, competências comportamentais associadas à hospitalidade e a boa comunicação (Lundberg *et al.*, 1995; Olsen *et al.*, 1992; Haber e Reichel, 2007).

A existência de economias de escala tem levado diversos autores a considerarem a dimensão como um fator de sucesso em hotéis (Barros, 2004; Chen e Tseng, 2005) e unidades de TER (Fleischer e Tchetchik, 2005). Na região de Murcia, Albaladejo-Pina e Díaz-Delfa (2009) mostram que existe uma relação positiva entre o número de quartos disponíveis e a atratividade das unidades de TER. Contu-

do, esta relação positiva entre dimensão e desempenho nem sempre é observada, como se pode deduzir dos estudos de Anastassopoulos *et al.* (2009) e Sainaghi (2011), ou, sendo observada, nem sempre apresenta significância estatística (Sainaghi e Baggio, 2014).

Outros estudos sugerem que é o denominado fator ambiental, condicionado pela localização, que influencia (incentivando ou não) a procura de cada empreendimento (Lerner e Haber, 2000). Dito de outra forma, os ambientes físicos e sociais traduzidos, por exemplo, na paisagem, na disponibilidade de infraestruturas e serviços, na arquitetura, na cultura e tradições locais, influenciam significativamente a experiência turística (Fridgen, 1984; Leaper, 1990; Andersen 1996; Lerner e Haber, 2000). Assim, a decisão de onde localizar uma empresa terá, conseqüentemente, um impacto direto sobre as suas hipóteses de sobrevivência (Haber e Reichel, 2007).

A utilização das tecnologias de informação e comunicação (TIC) no sector do TER é também estudada por alguns autores, como fizeram Polo-Peña *et al.* (2013) num estudo sobre o impacto da sua utilização na perceção do desempenho do TER. Sendo esta atualmente uma questão incontornável nos vários domínios da sociedade, estaremos numa fase em que a questão que deve ser colocada não é tanto a utilização (ou não) destas tecnologias, mas antes a forma como elas são utilizadas e “aproveitadas” para o funcionamento de atividade empresarial. Assim, o uso das TIC chega a ser considerado como estratégia-chave para a concretização dos objetivos de negócios (Chathoth e Law, 2011; Sigala, 2004; Polo-Peña *et al.*, 2013).

Em conclusão, dependendo dos autores e dos objetivos dos estudos realizados, são várias as abordagens que se podem desenvolver para falar em medidas de desempenho empresarial no TER. Assim, não é possível definir, de forma clara e definitiva, “o que é o sucesso no TER”, uma vez que esse sucesso dependerá de uma multiplicidade de fatores e agentes situados ao nível setorial, por sua vez dependentes de todos os outros setores do sistema económico e da sociedade em geral. Esta premissa base, consequência de uma visão da realidade turística enquanto sistema (Cunha, 2001), determina e limita a análise às medidas de desempenho empresarial e, por conseguinte, ao sucesso do TER.



## 5. METODOLOGIAS DE ANÁLISE DO SUCESSO EMPRESARIAL

Para avaliar o sucesso dos empreendimentos de turismo no espaço rural (TER) da região em estudo foi verificada a possibilidade deste sucesso ser determinado segundo três perspetivas diferentes: (A) O sucesso determinado pelo mercado; (B) O sucesso determinado pela satisfação do gestor; (C) O sucesso determinado pela satisfação do cliente. A cada uma destas perspetivas foi associado um indicador de desempenho em concreto, respetivamente: a taxa líquida de ocupação-cama no respetivo empreendimento; o retorno do investimento efetuado; a classificação atribuída pelos clientes que utilizam a central de reservas “*Booking*”.

A partir da revisão bibliográfica foram selecionadas um conjunto de variáveis potencialmente significativas, enquanto determinantes do desempenho das unidades de TER. Para a sua quantificação foram inquiridos 42 dos 150 gestores de empreendimentos turísticos que a TCP estima existirem no espaço rural da Serra da Estrela<sup>1</sup>. Os dez primeiros inquéritos foram realizados pessoalmente, na unidade de alojamento, de forma a perceber a adequação das questões e determinar quais os indicadores externos que deveriam ser valorizados. Depois de reformuladas algumas questões o questionário foi criado e gerido através do “*Google Docs*” e disponibilizado *online* a todos os responsáveis das unidades TER da região em estudo. Mais três questionários foram realizados telefonicamente, por opção do gestor tendo-se, no final, considerado válidos 42 inquéritos. A inquirição sofreu as vicissitudes e dificuldades típicas na recolha de informação em pequenas unidades empresariais (Covin e Slevin, 1989) e decorreu, *grosso modo*, no mesmo período da recolha dos dados referentes às taxas de ocupação-cama, as quais foram obtidas através do preenchimento de um formulário mensal por parte dos gestores dos empreendimentos que aceitaram participar no estudo, ou seja, de outubro de 2014 a março de 2015. O inquérito continha questões abertas e

fechadas acerca do gestor, das formas de reservas disponibilizadas aos turistas, meios de promoção utilizados, atividades de animação promovidas, questões acerca do investimento e financiamento, motivações e expectativas do gestor. Posteriormente estas questões foram complementadas com outro tipo de informações *in situ*, como a existência de infraestruturas de apoio ao alojamento, atividades de ecoturismo, presença e pontuação da página na *internet* e classificação “*Booking*”. Com base em toda a informação recolhida, foram seguidamente estimados três modelos estatísticos, com o propósito de determinar quais os fatores determinantes do sucesso dos empreendimentos de TER na Serra da Estrela, considerando cada uma das dimensões de análise do sucesso atrás referidas (A, B e C). As variáveis explicativas são apresentadas no Quadro 2, dividindo-se em dois grupos. No primeiro, encontram-se as variáveis relacionadas com as características do próprio empreendimento, tendo em conta vários objetivos: a data de entrada em funcionamento do estabelecimento, como indicador temporal e de sobrevivência; o número de trabalhadores, enquanto *proxy* da dimensão da unidade; a possibilidade de os clientes usufruírem de outros serviços e terem acesso a produtos regionais, enquanto indicadores de uma cultura organizacional que coloca o turista no centro da atividade; a possibilidade de a reserva ser feita *online*, traduzindo a integração das TIC na gestão do empreendimento; uma variável relacionada com a localização (Área PNSE), que pretende distinguir os empreendimentos localizados na área do Parque, dos restantes; e foi ainda incluída uma variável relacionada com a classificação dada pelos clientes ao empreendimento após a visita (*booking*), traduzindo o seu grau de satisfação global.

No segundo grupo foram incluídas as variáveis relacionadas com as características do promotor, suscetíveis de influenciar o seu estilo de gestão (género, idade e formação ou experiência na área do turismo), assim como o seu envolvimento direto com os turistas e com o negócio (habitar ou não no empreendimento e ser ou não o responsável pela gestão).

As principais estatísticas descritivas referentes às variáveis usadas nas estimações são apresentadas no Quadro 3.

**A) O sucesso determinado pelo mercado:** Como se disse, o indicador usado para determinar o sucesso do TER na perspetiva do mer-

<sup>1</sup> Alguns empresários gerem mais do que um empreendimento dos 170 identificados no Quadro 1. Por exemplo, o proprietário e gestor de um dos empreendimentos de “Turismo de Habitação”, sobre o qual foi inquirido é, simultaneamente, proprietário de mais seis “Casas de Campo”, estatisticamente individualizadas, mas todas com gestão comum.



Quadro 2 - Descrição das variáveis explicativa

Variável	Descrição
<b>Características do empreendimento:</b>	
Ano	Ano de entrada em atividade;
N.º Trabalhadores	N.º de trabalhadores;
Outros Serviços	= 1, se o empreendimento oferece serviços para além de alojamento; = 0, caso contrário;
Produtos Regionais	= 1, se o empreendimento vende ou disponibiliza produtos regionais; = 0, caso contrário;
Reserva <i>online</i>	= 1, se é possível efetuar reservas de forma <i>online</i> ; = 0 caso contrário;
Área PNSE	= 1, se o empreendimento está localizado na área do PNSE; = 0, caso contrário;
Boa classificação	= 1, se a classificação no <i>Booking</i> for superior à média (8.8); = 0, se o empreendimento não for cotado ou se a classificação for inferior à média.
<b>Características do promotor:</b>	
Género	= 1, se homem; = 0, se mulher;
Idade	= Idade do responsável;
Formação	= 1, se tem formação ou experiência anterior na área do turismo; = 0, caso contrário;
Habita	= 1, se o proprietário reside no empreendimento; = 0, caso contrário;
Proprietário	= 1, se o responsável é o proprietário; = 0, caso contrário.

Quadro 3 – Estatísticas descritivas

Variável	N.º Obs	Média*	Desvio Padrão*	Min	Max
TOL (taxa ocupação líquida)	37	12.7	11.2	0	43
Ano	42	2005	8.7	1976	2015
N.º Trabalhadores	42	2.5	0.46	0	12
Outros Serviços	42	0.595			
Produtos Regionais	42	0.738			
Reserva <i>online</i>	42	0.286			
Área PNSE	42	0.476			
Classificação <i>Booking</i>	27	8.8	0.56	7.7	9.8
Género	42	0.643			
Idade	42	54	11.46	33	73
Formação	42	0.333			
Habita	42	0.333			
Proprietário	42	0.905			

(\*) Para as variáveis dicotómicas a média corresponde à frequência relativa; os desvios padrão são omitidos

cado foram as taxas líquidas de ocupação-cama, verificadas nos empreendimentos turísticos entre os meses de outubro de 2014 e março de 2015. Esta informação foi facultada pelos gestores dos empreendimentos que aceitaram participar neste estudo, a partir do, preenchimento de um formulário mensal. Estas

preenchimento de um formulário mensal. Estas taxas, conhecidas pela sigla TOL (taxa ocupação líquida), foram calculadas a partir da percentagem do total de dormidas, relativamente à capacidade disponível do alojamento, segundo a expressão (1), sendo a regressão linear o modelo estatístico utilizado.

$$TOL_n = \frac{N^\circ \text{ dormidas no mês } n}{n^\circ \text{ de camas disponíveis} \times n^\circ \text{ dias do mês } n} \times 100 \quad (1)$$

**B) O sucesso determinado pela satisfação do gestor:** Esta via foi verificada tendo por base o retorno do investimento ou a perceção que o próprio gestor tem acerca desse retorno. Para isso, foram analisadas as respostas às questões “Considera que já recuperou o investimento efetuado?” e “Considera que irá recuperar o investimento efetuado?”. Procura-se, assim, apurar o grau de sucesso do TER na Região da Serra da Estrela do ponto de vista da satisfação do gestor. Dada a natureza binária da variável dependente (recuperar ou não o investimento), foi necessário adotar um modelo com variável dependente discreta, tendo-se optado, neste trabalho, por uma especificação do tipo *logit*, na qual a variável dependente (recuperar o investimento) assume o valor “1”, se o gestor já recuperou ou espera vir a recuperar o investimento e o valor “0”, no caso contrário. Esta técnica de estimação permite perceber como é que cada variável explicativa afeta a probabilidade de ocorrer um determinado acontecimento (Long e Freese, 2006), neste caso a probabilidade de já ter recuperado (ou ter expectativas de vir a recuperar) o investimento.

**C) O sucesso determinado pela satisfação do cliente:** No pressuposto de que a satisfação do cliente deve também ser tida em conta como indicador de sucesso do TER, procurouse, nesta abordagem, determinar quais os fatores que podem influenciar a satisfação do turista (cliente) ao utilizar uma unidade de TER. A estimação aqui utilizada é também do tipo *logit*, tendo como variável dependente a obtenção de uma classificação superior à média dos entrevistados (boa classificação), na central de reservas “*Booking*”. Neste caso, os coeficientes estimados podem ser interpretados como o impacto de cada variável explicativa na probabilidade de ser obtida uma “boa classificação”.

## 6. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Partindo de cada uma das linhas de investigação consideradas, apresenta-se nesta secção os resultados do sucesso dos empreendimentos de TER na Região da Serra da Estrela, considerando as três vertentes mencionadas. Apresenta-se em primeiro lugar os resultados de cada um dos modelos e, em seguida, procede-se a uma análise conjunta das variáveis. Houve a preocupação de ter em conta fatores tangíveis e intangíveis, numa ótica multidimensional

para avaliar o desempenho desta tipologia de alojamento. A estimação destes modelos foi realizada através do programa de estatística *Stata 12*.

### 6.1. O modelo de estimação do sucesso determinado pelo mercado (A)

No Quadro 4, apresenta-se o resultado da estimação do modelo de regressão linear que usa como variável dependente a taxa de ocupação. A eventual omissão de variáveis foi testada através do teste de Ramsey, não tendo sido possível rejeitar a hipótese nula de não existência de *omissões* ( $F(9, 15) = 2.01$ ;  $\text{Prob} > F = 0.1122$ ). Para colmatar o desconhecimento da estrutura da heterocedasticidade, o modelo foi estimado usando a opção “robust” disponível no STATA. A hipótese de existência de multicolinearidade entre as variáveis foi testada através da estatística VIF não tendo sido detetado qualquer indício da sua presença. O valor de  $R^2$  indica que o modelo é relativamente bem ajustado aos dados.

Como se pode ver, a antiguidade de uma unidade TER é relevante para as taxas líquidas de ocupação-cama. Os resultados mostram que, quanto maior for o número de anos em que um empreendimento TER consiga estar presente no mercado, maior será a sua possibilidade de obtenção de sucesso. Este aspeto vem comprovar a ideia de alguns investigadores (Van de Ven, Hudson, e Schroeder, 1984; Reichel e Haber, 2005) que revelavam a sobrevivência dos pequenos empreendimentos como a medida primordial do sucesso.

A dimensão do empreendimento, medida pelo número de trabalhadores, mostra uma relação negativa com as taxas líquidas de ocupação-cama. Este aspeto vai ao encontro de alguns argumentos que defendem que a reduzida dimensão das unidades de alojamento, como as de TER, descritos muitas vezes como pequenas unidades de carácter familiar (Getz e Carlsen, 2000; Reichel e Haber, 2005), potencia um contacto mais próximo entre fornecedor e cliente, levando a um maior envolvimento na “experiência rural” e contribuindo para aumentar a satisfação do cliente (Kastenholtz e Sparrer, 2009; Cunha *et al*, 2011).

Estatisticamente relevante mostrou-se também a variável “Reserva *online*” comprovando, inequivocamente, uma relação positiva entre o facto de o turista (cliente) poder efetuar a reserva *online* e as taxas líquidas ocupação-

**Quadro 4. Modelo de estimação (A): Taxa de ocupação**

Regressão linear: Taxa de ocupação						
Número de obs. 37						
F (12, 24) 6.53						
Prob. > F 0.0001						
R <sup>2</sup> 0.6092						
Raíz MSE 8.5863						
Variáveis explicativas	Coefficiente	Desvio Padrão	t	P>  t	[95% Interv. Conf.]	
Ano	-0.61	0.18	-3.38	0.002	-0.99	-0.24
N.º trabalhadores	-1.25	0.62	-2.02	0.055	-2.54	0.03
Outros Serviços	1.44	2.98	0.48	0.635	-4.72	7.59
Produtos Regionais	4.59	2.88	1.59	0.124	-1.35	10.53
Reserva <i>online</i>	9.70	3.12	3.12	0.005	3.27	16.14
Área PNSE	-1.14	3.55	-0.32	0.751	-8.48	6.20
Género	-3.32	3.21	-1.03	0.312	-9.94	3.31
Idade	-0.21	0.11	-1.93	0.066	-0.44	0.01
Formação	-1.86	2.94	-0.63	0.533	-7.94	4.21
Habita	-9.08	3.45	-2.63	0.015	-16.20	-1.96
Proprietário	-9.71	4.55	-2.14	0.043	-19.10	-0.33
Boa Classificação	8.88	4.45	2.00	0.057	-0.30	18.06
Constante	1261.37	368.16	3.43	0.002	501.52	2021.21

cama registadas. De todas as variáveis explicativas esta é mesmo a mais consistente. Este resultado era expectável na medida em que, como vimos, a utilização das TIC é entendida como fator estratégico de sucesso (Chathoth e Law, 2011; Sigala, 2004; Polo-Peña *et al.*, 2013). Ele revela ainda que a utilização das TIC contribuiu positivamente para o bom desempenho das unidades TER, seja no momento da pré-reserva, isto é, quando o turista procura o alojamento para a sua estadia (como por exemplo na divulgação e promoção do empreendimento TER), seja na reserva (escolha efetiva e marcação do alojamento). Além disso, os custos de utilização das TIC são relativamente baixos e acessíveis, fazendo com que as empresas de mais pequena dimensão, como é o caso da maioria das unidades TER, possam aceder a elas (Karanasios e Burgess, 2008; Lechner e Dowling, 2003; Lituchy e Rail, 2000; Polo-Peña e Frías-Jamilena, 2010; Polo-Peña *et al.*, 2013).

As variáveis explicativas relacionadas com a gestão do empreendimento que se mostraram estatisticamente significantes foram as variá-

veis “Habita” e “Proprietário”. A primeira revela que o facto de o gestor residir na unidade TER influencia negativamente a taxa líquida de ocupação-cama e a segunda mostra que o mesmo acontece no caso de a gestão do empreendimento estar a cargo do seu proprietário. Refletindo sobre estes resultados, podemos seguir a linha de raciocínio de Polo-Peña *et al.* (2012) que entendem que os responsáveis pelos empreendimentos TER de pequena dimensão (que na amostra em estudo são, maioritariamente, proprietários e gestores, em simultâneo) podem estar mais focados em gerir de forma eficiente os seus recursos, do que em desenvolver planos estratégicos de “competição no mercado”, o que, de certa forma, faz com que não haja incentivos à procura. Não serão alheios a este facto as denominadas competências comportamentais, como a hospitalidade e a boa comunicação, identificadas como necessárias para o bom desempenho num pequeno empreendimento turístico (Lundberg *et al.*, 1995; Olsen *et al.*, 1992; Haber e Reichel, 2007).

Contrariamente às expectativas, os resultados deste modelo mostram que a localização dentro da área do PNSE não influencia as taxas líquidas de ocupação-cama. Verifica-se, assim, que um fator ambiental potencialmente vantajoso para a procura dos empreendimentos TER da região da Serra da Estrela, não se confirmou estatisticamente.

Também contrariamente às expectativas, o facto de o gestor do empreendimento possuir formação ou experiência na área do turismo (ou similar) revela um impacto negativo sobre os resultados das taxas líquidas de ocupação-cama (TOL). Os resultados obtidos não corroboram, assim, os resultados de outros estudos, como o de Lerner e Haber (2000), que sugere que as competências de gestão promovem o bom desempenho das unidades de TER.

A idade do responsável, bem como a obtenção de uma boa classificação no “*booking*”, apesar de estarem no limite da significância estatística ( $p < 0,1$ ), influenciam também a taxa de ocupação. Enquanto o efeito da idade do responsável é negativo, a obtenção de uma boa classificação no “*booking*”, tem um impacto extremamente positivo. Esta relação mostra que a satisfação do cliente, refletida na classificação atribuída no “*booking*”, promove o aumento das TOL. Demonstra-se, assim, que a informação gerada pelo turista pode influenciar novas procuras pelo empreendimento, confirmando a satisfação do cliente como medida de desempenho do TER, defendida por vários autores: Anderson, Fornell e Lehmann, 1994; Otto e Brent-Ritchie, 1996; Haber e Lerner, 1999; Anderson e Fornell, 2000; Reichel e Haber, 2005.

## **6. 2. O modelo de estimação do sucesso determinado pela satisfação do gestor (B)**

Os resultados deste modelo (Quadro 5), baseado na “recuperação do investimento” ou na percepção por parte do gestor do empreendimento de que isso venha a acontecer, mostram que a dimensão da unidade TER (medida pela variável “N.º de trabalhadores”) é um fator influente, isto é, uma maior dimensão da unidade permite uma recuperação mais provável do investimento.

Outra variável estatisticamente significativa é a “Formação”, já anteriormente referida, mas que aqui, ao contrário do modelo anterior,

revela que gestores com mais experiência ou formação na área do turismo (ou similares) poderão, com maior probabilidade, recuperar o investimento inicial. Aqui sim, os resultados vão ao encontro das propostas de vários autores, que sugerem que a forma de gestão do empreendimento é determinada pela formação e experiência profissional e de gestão do responsável pelo empreendimento TER, como fator de influência nos níveis de desempenho de cada unidade (Robinson e Sexton, 1994; Cooper, Gimeno-Gascon e Woo, 1994; Lerner e Haber, 2000). As restantes variáveis não se apresentam estatisticamente significativas.

O ajustamento do modelo foi testado através do teste de Hosmer-Lemeshow, não havendo razões para suspeitar de um fraco ajustamento (Hosmer-Lemeshow  $\chi^2 = 9.59$ ;  $\text{Prob} > \chi^2 = 0.2949$ ).

## **6. 3. O modelo de estimação do sucesso determinado pela satisfação do cliente (C)**

Este modelo de investigação, tendo como variável dependente a obtenção de uma boa classificação na central de reservas “*Booking*” (Quadro 6), revelou que a antiguidade da unidade TER, ao contrário do que acontece no modelo A, tem um efeito negativo no sucesso do alojamento. A idade do gestor mostra, também, ter significância estatística, sendo negativa a sua influência na classificação atribuída pelo turista.

O comportamento da variável “Outros Serviços”, que mede o impacto da existência de outros serviços (além do alojamento), como as atividades de animação, a disponibilização de piscina, espaço exterior e internet, mostra uma relação positiva com a satisfação do cliente. Esta tendência vem ao encontro de considerações teóricas, que mostravam que a prestação de um pacote de serviços, em vez de um serviço básico de alojamento, constitui uma vantagem competitiva para o empreendimento (Schneider e Bowen, 1995).

Os resultados deste modelo devem, contudo, ser interpretados com alguma cautela pois, embora a estatística de Hosmer-Lemeshow não indique mau ajustamento para um nível de significância de 0.05 está próximo disso (Hosmer-Lemeshow  $\chi^2 = 14.92$ ;  $\text{Prob} > \chi^2 = 0.0607$ )

## Indicadores De Sucesso Do Turismo No Espaço Rural Da Serra Da Estrela

**Quadro 5. Modelo de estimação (B): Recuperação do investimento**

Regressão Logística: Recuperação do investimento						
Número de obs. 38						
Wald chi <sup>2</sup> (10) 26.54						
Prob. > chi2 0.0054						
Pseudo R <sup>2</sup> (1) 0.5079						
Estimador MV -12.86						
Variáveis explicativas	Coeficiente	Desvio Padrão	z	P>  z	[95% Interv. Conf.]	
Ano	-0.12	0.11	-1.09	0.274	-0.33	0.09
N.º trabalhadores	1.56	0.72	2.18	0.029	0.16	2.97
Outros Serviços	-2.73	2.16	-1.26	0.206	-6.98	1.51
Produtos Regionais	1.49	1.26	1.18	0.237	-0.98	3.97
Reserva <i>online</i>	-1.72	1.91	-0.90	0.368	-5.47	2.03
Área PNSE	-1.06	1.70	-0,63	0.531	-4.40	2.27
Género	-0.44	1.45	-0,30	0.762	-3.28	2.40
Idade	-0.07	0.07	-1,04	0.298	-0.21	0.07
Formação	4.33	178	2.43	0.015	0.85	7.82
Habita	-1.46	1.60	-0.92	0.359	-4.59	1.66
Boa Classificação	1.28	1.72	0.75	0.455	-2.09	4.66
Constante	237.82	217.87	1.09	0.275	-189.20	664.83

(1) No cálculo do pseudo-R<sup>2</sup>, é usada a fórmula  $Pseudo-R^2 = 1 - L1/L0$ , na qual L0 e L1 são os estimadores de máxima verosimilhança do modelo básico (apenas com constante) e do modelo completo, respetivamente.

**Quadro 6. Modelo de estimação (C): Boa Classificação *Booking***

Regressão logística: Boa Classificação						
Número de obs. 42						
LR chi2(11) 24.91						
Prob > chi2 0.0094						
Pseudo R <sup>2</sup> 0.4792						
Estimador MV -13.53						
Variáveis explicativas	Coeficiente	Desvio Padrão	z	P>  z	[95% Interv. Conf.]	
Ano	0.27	0.14	1.80	0.072	-0.02	0.55
N.º trabalhadores	-0.32	0.25	-1.28	0.199	-0.80	0.17
Outros Serviços	4.73	2.05	2.31	0.021	0.71	8.75
Produtos Regionais	0.62	1.39	0.45	0.654	-2.10	3.34
Reserva <i>online</i>	2.61	1.98	1.32	0.187	-1.26	6.48
Área PNSE	2.57	1.83	1.41	0.159	-1.01	6.16
Género	-1.77	1.41	-1.25	0.210	-4.53	0.99
Idade	-0.17	0.09	-1.96	0.050	-0.34	0.00
Formação	-0.62	1.50	-0.42	0.678	-3.55	2.31
Habita	3.38	2.27	1.48	0.138	-1.08	7.85
Proprietário	0.85	1.33	0.37	0.714	-3.72	5.42
Constante	-530.49	295.64	-1.79	0.073	-110.95	48.95

(1) No cálculo do pseudo-R<sup>2</sup>, é usada a fórmula  $Pseudo-R^2 = 1 - L1/L0$ , na qual L0 e L1 são os estimadores de máxima verosimilhança do modelo básico (apenas com constante) e do modelo completo, respetivamente.

#### 6.4. Análise conjunta dos resultados dos três modelos de estimação

Comparando os resultados obtidos a partir de cada um dos modelos descritos, constata-se que existem variáveis cujo comportamento influencia os vários indicadores de sucesso no mesmo sentido. Contudo, outras existem com comportamentos diferentes, dependendo do modelo de investigação usado, ou seja, do indicador que estivermos a ter em consideração.

A partir do resultado obtido na estimação A (tendo como variável dependente a TOL) concluiu-se que a possibilidade de utilização das TIC (neste caso, a reserva *online*) promove o sucesso do TER, na medida em que aumenta a TOL. Porém, se analisarmos o resultado da mesma variável na estimação C (tendo como variável dependente a classificação no “*booking*”), verificamos que o seu impacto não é estaticamente relevante. No entanto sabemos que, na prática, os utilizadores desta central de reservas, que classificaram o empreendimento, terão efetuado a sua reserva através dessa mesma central, ou seja, recorrendo ao uso das TIC. Por outro lado, a importância da utilização destas “novas” ferramentas ficou demonstrada com a relação positiva entre as variáveis explicativas “Boa Classificação” e “Reserva *online*” e as taxas líquidas de ocupação-cama.

Poderá depreender-se, por isso, que a promoção do uso dessas tecnologias deverá ser feita para todos os momentos da “compra”, desde a “pré visita” (enquanto momento da escolha), passando pela “visita” (efetivação da compra), até à “pós-visita” (por meio da avaliação do empreendimento TER escolhido). De facto, os comentários deixados no final da experiência nas redes sociais ou na central de reserva utilizada revelam o grau de satisfação do turista e apontam melhorias a ter em conta.

Já a localização dos empreendimentos TER no PNSE não demonstrou, em nenhuma das estimações realizadas, a promoção do sucesso das unidades aí instaladas. Este resultado poderá estar ligado a vários fatores. Por um lado, pode resultar da relativamente reduzida dimensão do Parque, possibilitando uma certa proximidade (em distância e tempo) de outros alojamentos situados fora do perímetro do Parque e, potencialmente, mais atrativos. Por outro lado, poderá indicar uma lacuna na obtenção de vantagens competitivas que esse fator ambiental de sucesso poderia determinar

nos alojamentos dentro do PNSE ou, ainda, a constatação, por parte de alguns turistas, de que as unidades localizadas no interior do parque têm piores acessibilidades, estão mais afastadas de certas atividades de animação mais urbanas, mais longe de lojas, hospitais e outras infraestruturas relevantes para a sua comodidade.

Face às diferentes perspetivas propostas e realizadas as estimações, podemos concluir que a antiguidade de um empreendimento é um fator que explica o sucesso, quer tendo em conta o mercado, quer atendendo à satisfação do turista. Contudo, a sua influência faz-se sentir de forma inversa, num e noutro caso. Na estimação (A) a antiguidade no TER é um fator de influência positiva para as TOL, dado que ficou demonstrado, neste estudo, que o aumento de um ano no momento de entrada em funcionamento (significando isto que temos uma unidade TER mais recente) leva a uma tendência para a TOL baixar 0,61 pontos percentuais, revelando que a presença no mercado por mais anos terá um efeito positivo sobre as TOL. Já na estimação (C), a satisfação do turista parece ser afetada negativamente pela antiguidade de um empreendimento. Estes resultados parecem revelar que unidades mais antigas têm maior poder de atração inicial, mas geram menos satisfação no cliente após a visita. Por conseguinte, a questão é saber se, para o sucesso de uma unidade TER, será mais importante a fidelização do cliente ou a capacidade de atração de novos clientes. Neste sentido, a análise do sucesso das unidades TER na perspetiva da fidelização dos clientes, e não só da sua satisfação, poderia constituir uma interessante linha de investigação.

A experiência ou formação na área do turismo (expressa pela variável explicativa “Formação”), apesar de não influenciar positivamente as taxas líquidas de ocupação-cama na amostra em estudo, permite ao gestor aumentar a probabilidade de retorno do investimento. Se o primeiro resultado não se adequava aos argumentos teóricos de que a formação e as competências de gestão promovem o bom desempenho, o segundo resultado reforça esta ideia. Esta aparente incompatibilidade poderá apenas revelar que, em função da nossa amostra e dado que a maioria dos inquiridos não possuem, de facto, formação nas áreas de turismo ou similares, as TOL são independentes desta variável; já a possibilidade de recuperar o investimento será mais forte para os



empreendimentos TER em que o gestor possui formação na área.

O facto de o gestor habitar no empreendimento demonstrou ter influência negativa na TOL, mas não evidenciou impacto sobre as restantes medidas de sucesso. Já a dimensão do empreendimento, teve efeitos contraditórios nas medidas de sucesso. Enquanto esse efeito se revela positivo na recuperação do investimento, contribui negativamente para a TOL.

Estudos internacionais, como o artigo de Polo-Peña *et al.* (2013) defendem que, por vezes, os proprietários continuam a operar no mercado do TER, apesar de conseguirem apenas um retorno financeiro mínimo, fazendo-o por se identificarem com determinado estilo de vida (Morrison e King 2002; Polo-Peña *et al.*, 2013). Assim, o retorno esperado não deve apenas ser medido em termos financeiros, devendo ser tida em conta a componente emocional deste tipo de investimentos. Como vimos anteriormente, no TER, o retorno alcançado pelo proprietário é, também, determinado pela satisfação de ver o seu projeto apreciado e valorizado por outros e, sobretudo, pela possibilidade de recuperação do património familiar (Silva, 2006; Cavaco, 2000). Existe ainda, por parte do proprietário, o gosto de receber e de poder interagir com pessoas de outros meios e com culturas diferentes (Morrison e King, 2002; Simpson, 2008; Polo-Peña *et al.* 2013). O TER é ainda visto como capaz de gerar mais-valias para o espaço rural, promovendo a manutenção de laços com a propriedade rural e a preservação da gastronomia tradicional (Silva, 2006; Cavaco, 2000). Depreende-se, assim, que o retorno do investimento para o proprietário poderá ser considerado alcançado não apenas através do retorno financeiro, mas também através do *feedback* positivo recebido pelo cliente ou turista, ou mesmo pelas pessoas do local ou da região que valorizam a preservação e a promoção do património local.

Estes argumentos dão força ao nosso modelo de estimação baseado na satisfação do cliente (C), demonstrando que a satisfação do cliente pode ser entendida como indicador de sucesso do TER, ao mesmo tempo que se revela um fator influente na dinamização das taxas líquidas de ocupação-cama.

## 7. CONCLUSÕES

A maior limitação deste estudo foi, sem dúvida, a dimensão da amostra, que condicio-

nou a significância estatística de alguns resultados obtidos. Este aspeto foi ainda agravado pelo facto de a taxa de resposta a algumas questões, particularmente as que se relacionam com aspetos de natureza económico-financeira e com as taxas de ocupação, não ter sido a desejável. Contudo, sendo pequena a dimensão da amostra em termos absolutos, ela é considerável em termos relativos, representando 28% do universo total dos alojamentos TER da região considerada. Por outro lado, o período de recolha de informação (outubro de 2014 e março de 2015) deveria ter sido mais alargado, apesar de este ser comumente considerado o período mais favorável para os territórios que apostam em atividades turísticas de inverno, em particular as praticadas na neve.

Apesar destas limitações, foi possível chegar a algumas conclusões interessantes e apontar linhas de investigação futura. Assim, como principal conclusão, podemos afirmar que o sucesso do TER pode ser encarado de diferentes formas, dependendo da perspetiva adotada. Em concreto, pode ser medido em função de resultados financeiros; pode ser analisado sob o ponto de vista dos objetivos traçados pelo proprietário, os quais podem não estar relacionados com os resultados financeiros obtidos, mas sim com o alcance das expectativas inicialmente formuladas como, por exemplo, a preservação do património familiar; ou pode, ainda, ser definido em função da satisfação que a experiência provoca no turista.

Uma segunda conclusão é que o uso *de per si* de diferentes critérios ou medidas de sucesso podem levar a resultados contraditórios ou mesmo antagónicos, segundo as diferentes perspetivas adotadas. Contudo, o seu uso conjunto, numa análise multidimensional, permite perceber melhor o funcionamento e os resultados alcançados pelos alojamentos de TER e contribui para uma melhor perceção das causas do sucesso ou insucesso deste tipo de empreendimentos, possibilitando uma tomada de decisão mais informada, por parte de empreendedores e decisores políticos.

No que diz respeito aos empreendedores, os resultados mostram que a utilização de TIC, quer na fase de pré-visita, quer na fase de pós-visita, tem um efeito notório sobre as taxas de ocupação. De facto, a disponibilização de informação, bem como a possibilidade de efetuar a reserva, através do *website* da unidade de TER, é uma das variáveis com maior poder explicativo para as diferenças de taxas de ocu-

pação entre unidades. Relativamente à pós-visita, torna-se claro que más classificações dos clientes têm um efeito fortemente negativo nas taxas de ocupação. Assim, os proprietários e gestores dos empreendimentos devem ser encorajados a desenvolverem *websites* apelativos e a monitorizarem as classificações e comentários que lhes são atribuídos pelos clientes, após a estada no alojamento. Desta forma poderão responder às críticas negativas que lhes são feitas, clarificar mal-entendidos e demonstrar que estão empenhados na resolução dos problemas que lhes são apontados. Um outro aspeto a ter em consideração pelos proprietários é a oferta de serviços para além do alojamento que, embora não afetando diretamente a taxa de ocupação, tem um impacto positivo na classificação atribuída no *booking*.

Relativamente à formulação de políticas e de medidas de apoio ao sector, são de realçar alguns aspetos conclusivos. Para começar, o estudo torna claro que a idade do gestor afeta o desempenho das unidades TER, quer através do seu efeito na taxa de ocupação, quer pelo seu impacto na classificação atribuída pelos clientes na pós-visita. Assim, a adoção de sistemas de incentivos que discriminem positivamente os jovens empreendedores poderá promover o aumento da procura destes estabelecimentos. Ao contrário, a residência do promotor no estabelecimento, condição frequentemente presente nos critérios de elegibilidade dos programas de apoio, deverá ser repensada, uma vez que, nas unidades onde essa condição é satisfeita, as taxas de ocupação são mais baixas. Provavelmente, alguns dos promotores que residem nas instalações têm como objetivo principal a recuperação e conservação do património familiar, secundarizando a rentabilidade do negócio. Ainda na perspetiva de quem concebe e financia as medidas de incentivo ao setor, é notória a influência que a formação do promotor tem na recuperação do investimento, pelo que faz sentido incluir este aspeto como fator preferencial no apoio a candidaturas ao financiamento de projetos na área do TER. Relativamente à dimensão da unidade de alojamento, embora as pequenas unidades possibilitem uma maior taxa de ocupação e, portanto, maior procura pelos serviços de turismo regionais, apresentam maior dificuldade na recuperação do investimento. Este resultado pode indicar que, em termos de desenvolvimento rural, as pequenas unidades são mais promissoras porque atraem mais turistas mas

que, em contrapartida, poderão ser mais problemáticas na captação de financiamento, pelo que medidas adicionais de apoio ao investimento poderão ser necessárias à sua viabilização

Uma outra conclusão que importa salientar, dando resposta a uma das questões formuladas inicialmente, é que a localização dentro do PNSE não é, por si só, um fator de sucesso dos empreendimentos de TER. De facto, em nenhuma das estimações realizadas este parâmetro foi considerado estatisticamente relevante, o que pode estar relacionado com a maior facilidade de acesso a outros empreendimentos fora do limite do Parque ou com a incapacidade, por parte dos empreendimentos aí localizados, de aproveitar a vantagem competitiva que a localização poderia determinar.

Como resultado desta investigação e do contacto direto com a realidade do TER na região da Serra da Estrela, em especial com os proprietários, levanta-se, como hipótese, a possibilidade de haver uma certa hierarquização dos objetivos a alcançar pelos empreendimentos turísticos. Assim, na base da pirâmide hierárquica, ou seja, o objetivo mais premente a ser alcançado pelos empreendedores, estará a simples sobrevivência da unidade, refletida na capacidade de se manter no mercado, assegurando níveis mínimos na TOL. Um segundo patamar de sucesso seria a satisfação do empresário por conseguir recuperar o património onde investiu. Finalmente, no topo da pirâmide do sucesso do TER, estará o reconhecimento público por parte do turista e até pela população residente no espaço onde a unidade está instalada.

A hipótese anteriormente formulada carece confirmação e pode alimentar linhas de investigação futura. Do mesmo modo, seria útil aprofundar a questão de saber se a Serra da Estrela, enquanto região turística, permite aos empreendimentos de TER aí localizados, obter melhores resultados comparativamente com empreendimentos, com as mesmas características, localizados noutras zonas da região centro ou mesmo a nível nacional, apurando assim qual a verdadeira influência da Serra da Estrela sobre o sucesso do TER. A análise das principais motivações dos turistas, procurando perceber as diferenças de expectativas para quem visita pela primeira vez a região e para quem já o fez anteriormente, poderá ser uma outra linha de pesquisa, bem como o alargamento do período temporal de recolha de informação.

## BIBLIOGRAFIA

- Albaladejo-Pina, I. P e Díaz-Delfa, M. T. (2009). Tourist preferences for rural house stays: Evidence from discrete choice modelling in Spain. *Tourism Management*, 30(6), 805–811.
- Anastassopoulos, G., Filippaios, G. e Phillips, P. (2009) An eclectic investigation of tourism multinationals: evidence from Greece. *International Journal of Hospitality*, 28 (2), 185-194.
- Andersen, A. (1996) *Yield Management in Small and Medium-Sized Enterprises in the Tourist Industry*. Brussels: European Commission, Directorate General 23—Tourism Unit.
- Anderson, E. W., and Fornell, C. (2000). The customer satisfaction index as a leading indicator. In T. A. Swartz, and D. Iacobucci (Eds.), *Handbook of service marketing and management*, 255–267. California: Sage Publications.
- Anderson, E. W., Fornell, C., and Lehmann, D. R. (1994). Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58 (3), 53–66
- Barros, C.P. (2004) A stochastic cost frontier in the Portuguese hotel industry. *Tourism Economics*, 10 (2), 177–192.
- Balabanian, Olivier (1999). Le Tourisme Vert: Défi ou Utopie?. In Carminda Cavaco (coord.), *Desenvolvimento Rural: Desafio e Utopia. Estudos para o Planeamento Regional e Urbano*, n° 50. Lisboa: Centro de Estudos Geográficos.
- Campón-Cerro, A. M. (2015). Loyalty to rural tourism destinations: a causal study of determinants using a transactional and relational marketing approach. Doctoral Dissertation Summary. *European Journal of Tourism Research*, 11, 154-157.
- Cavaco, C. (2000). Turismo, comércio e desenvolvimento rural. In J. A. Almeida, M. Riedl (Org.). *Turismo Rural, Ecologia, lazer e desenvolvimento*. Bauru, São Paulo: EDUSC, 69-94.
- Cavaco, C. (2003). Permanências e mudanças nas práticas e nos espaços turísticos. In O. Simões, A. Cristóvão (Org.). *TERN Turismo em Espaços Rurais e Naturais*. Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra, 25-38.
- Chathoth, P. K. and Law R. (2011). Managerial perceptions of information technology and their impact from a transaction cost perspective. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 28 (8), 787–803.
- Chen, H.M. e Tseng, C.H. (2005). The performance of marketing alliances between the tourism industry and credit card issuing banks in Taiwan. *Tourism Management* 26 (1), 15 – 24.
- Cooper, A.C., Gimeno-Gascon, F.J., and Woo, C.Y. (1994). Initial human and financial capital as predictors of new venture performance. *Journal of Business Venturing*, 9, 331–395.
- Covin, J. G. e Slevin, D. P. (1989), Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10 (1): 75–87.
- Cunha, C., Kastetenholz, E. e Carneiro, M. J. (2011). Análise da relevância do empreendedorismo estilo de vida para o desenvolvimento na oferta de turismo em espaço rural. In E. Figueiredo (Coord.). *Rural Plural, olhar o presente, imaginar o futuro*. Castro Verde: 100Luz, 203-214.
- Cunha, L. (2001). *Introdução ao turismo*. 2ª ed. Lisboa: Verbo.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., and Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quardard analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–38.
- Eusébio, C. e Kastetenholz, E. (2011). Quem procura o turismo no espaço rural? Especificidades do mercado da região centro de Portugal. In E. Figueiredo (Coord.). *Rural Plural, olhar o presente, imaginar o futuro*. Castro Verde: 100Luz, 215-230.
- Fernandes, G., Brigas, J., Lopes, A., e Castro, E. (2005). Dinâmicas Demográficas e Transformação da Paisagem nos Concelhos do Parque Natural da Serra da Estrela (PNSE). Comunicação apresentada no X Congresso Ibérico de Geografia, Universidade de Évora.
- Fick, G. R. and Brent-Ritchie, B. J. R. (1991). Measuring service quality in the travel and tourism industry. *Journal of Travel Research*, 30(2), 2–9.
- Figueiredo, E. (2003). Quantas mais “Aldeias típicas” conseguimos suportar? Algumas reflexões a propósito do turismo como instrumento de desenvolvimento local em meio rural. In O. Simões; A. Cristóvão (org.). *TERN - Turismo em Espaços Rurais e Naturais*. Coim

bra: Edições IPC- Inovar para Crescer, 65-81.

Fleischer, A. e Tchetchik, A. (2005). Does rural tourism benefit from agriculture? *Tourism Management*, 26(4), 493–501.

Fridgen, J.D. (1984). Environmental psychology and tourism. *Annals of Tourism Research*, 11, 19-39

Getz, D. and Carlsen, J. (2000) Characteristics and goals of family and owner-operated businesses in the rural tourism and hospitality sectors. *Tourism Management*, 21, 547–560.

Haber, S. and Lerner, M. (1999). Correlates of tourist satisfaction. *Annals of Tourism Research*, 26, 197-201.

Haber, S. and Reichel, A. (2007). The cumulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance. *Journal of Business Venturing*, 22, 119–145.

Jaworski, B., Kohli, A. and Sahay, A. (2000). Marketdriven versus driving market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 45–54.

Karanasios, S., and Burgess, S. (2008). Tourism and Internet adoption: A developing world perspective. *International Journal of Tourism Research*, 10, 169–182.

Kastenholz, E. (2006). O marketing de destinos turísticos - o seu significado e potencial, ilustrado para um destino rural. *Journal of Tourism and Development*, 6, 31-44.

Kastenholz, E., and Sparrer, M. (2009). Rural Dimensions of the Commercial Home. In P. Lynch, A. MacIntosh & H. Tucker (Eds.), *Commercial Homes in Tourism: An international perspective* (pp. 138-149). London: Routledge.

Leaper, N. (1990). Tourist attraction systems. *Annals of Tourism Research*, 17, 367-384.

Lechner, C., and Dowling, M. (2003). Firm networks: External relationships as sources for the growth and competitiveness of entrepreneurial firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 15, 1–16

Lerner, M. and Haber, S. (2000). Performance factors of small tourism ventures: The interface of tourism, entrepreneurship and the environment, *Journal of Business Venturing*, 16, 77–100.

Lituchy, T. R., and Rail, A. (2000). Bed and breakfasts, small inns, and the Internet: The impact of technology on the globalization of

small businesses. *Journal of International Marketing*, 8(2), 86–98.

Long, J. and Freese J. (2006). *Regression Models for Categorical Dependent Variables Using Stata*. College Station, Texas: Stata Press Publication.

Lumpkin, G. T., and Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172.

Lundberg, D.E., Krishnamoorthy, M. and Stavenga, M.H., (1995). *Tourism Economics*. New York: Wiley.

Minnett, D., Yaman, H.R. and Denizci, B. (2009). Leadership styles and ethical decision making in hospitality management. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (4), 486–493.

Morrison, A. J. and King, B. E. M. (2002). Small tourism businesses and e-commerce: Victorian tourism online. *Tourism and Hospitality Research*, 4, 104–116.

Olsen, M.D., West, J.J., Tse, E.C., (1992). *Strategic Management in the Hospitality Industry*. New York: Van Nostrand Reinhold.

Otto, J. E., and Brent-Ritchie, B. J. R. (1996). The service experience in tourism. *Tourism Management*, 17(3), 165–174

Phillips, P. A. (1996). Strategic planning and business performance in the quoted UK hotel sector: results of an exploratory study. *International Journal of Hospitality Management*, 15 (4), 347–362.

Polo-Peña, A. I., and Frías-Jamilena, D. M. (2010). The relationship between business characteristics and ICT deployment in the rural tourism sector. The case of Spain. *International Journal of Tourism Research*, 12 (1), 34–48.

Polo-Peña, A. I., Frías-Jamila, D.M and Rodríguez-Molina, M. Á. (2013). Impact of Customer Orientation and ICT Use on the Perceived Performance of Rural Tourism Enterprises. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 30 (3), 272-289.

Polo-Peña, A. I., Frías-Jamilena, D. M. and Rodríguez-Molina, M. Á. (2012). Marketing practices in the Spanish rural tourism sector and their contribution to business outcomes. *Entrepreneurship and Regional Development*, 24 (7-8), 503–521.

Reichel, A. and Haber, S. (2005). A three-sector comparison of the business performance of small tourism enterprises: an exploratory study. *Tourism Management*, 26, 681–690.

Ribeiro, M. (2000). Procuras urbanas, ambiente (s) e desenvolvimento de regiões do interior. *Douro – Estudos e Documentos*, V (10), 31-41.

Ribeiro, O. (2011). *Portugal, o Mediterrâneo e o Atlântico*. Lisboa: Ed. Letra Livre [1ª Ed. 1945].

Robinson P.B., and Sexton, E.A. (1994). The effect of education and experience on self employment success. *Journal of Business Venturing*, 9, 141–156.

Roque, V.; Fernandes, G.; Sardo, A. (2012). Observatório de Turismo da Serra da Estrela – Um Instrumento para a Sustentabilidade do Turismo na Serra da Estrela – Portugal. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos - ABET*, 2 (2): 45-53.

Sainaghi, R. (2011). RevPAR determinants of individual hotels: evidences from Milan. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23 (3), 297–311.

Sainaghi, R. e Baggio, R. (2014). Structural social capital and hotel performance: Is there a link? *International Journal of Hospitality Management*, 37, 99–110.

Saxena, G. and Ilbery, B. (2008). Integrated rural tourism a border case study. *Annals of Tourism Research*, 35(1), 233-254.

Schneider, B. and Bowen, E.D. (1995) *Winning the Service Game*. Boston: Harvard Business School Press.

Sigala, M. (2004). Integrating and Exploiting Information and Communication Technologies (ICT) in restaurants operations. *Journal of Foodservice Business Research*, 6 (3), 55-76.

Silva, G., Edwards, J., e Vaughn, R. (2003). Oportunidades e constrangimentos ao desenvolvimento do turismo rural. In O. Simões, A. Cristóvão (Org.). *TERN Turismo em Espaços Rurais e Naturais*, Coimbra: Instituto Politécnico de Coimbra, 217-227.

Silva, L. (2007). A procura do turismo em espaço rural. *Etnográfica*, 11 (1), Maio de 2007, 141-163.

Silva, L. M. (2006). O turismo em espaço rural. Um estudo da oferta e dos promotores. E-Working Papers, WP n.º16/2006: 1-29, [em linha], [consult. em 28.07.2017], disponível em: <http://www.cies.iscte.pt/wp.jsp>

Simpson, M. C. (2008). Community benefit tourism initiatives – A conceptual oxymoron? *Tourism Management*, 29, 1–18.

Slater, S. F. and Narver, J. C. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, 37 (2): 22-28.

Steinman, C., Deshpandé, R., and Farley, J. U. (2000). Beyond market orientation: When customers and suppliers disagree. *Journal of the Academy Marketing Science*, 28 (1), 109–119.

TIES – The International Ecotourism Society (2015). What is Ecotourism? International Ecotourism Society, [em linha], [consult. em 28.07.2017], disponível em: <http://www.ecotourism.org/what-is-ecotourism>

Van de Ven, A., Hudson, R., and Schroeder, D. (1984). Designing new business start up: Entrepreneurial, organizational and ecological considerations. *Journal of Management*, 10 (1), 87–107.

Vieira, C. e Figueiredo, E. (2011). “Juntar a Fome à Vontade de Comer”, Ligação entre o turismo rural e os produtos agro-alimentares na Serra da Estrela. In E. Figueiredo (Coord.). *Rural Plural, olhar o presente, imaginar o futuro*. Castro Verde: 100Luz, 105-120.