

EMPREENDEDORISMO

EMPREENDEDORES ESTILO DE VIDA: UMA REALIDADE DIFERENTE?

RESUMO

As motivações possuem um papel central na criação de novas organizações. Tradicionalmente, as razões apontadas na literatura para se iniciar um novo negócio têm, maioritariamente, uma natureza económica. Mais recentemente, diversos autores referem que algumas pessoas decidem criar novos negócios por motivos de realização pessoal. São identificadas como empreendedores estilo de vida. Os objetivos deste artigo são perceber quais são as motivações mais importantes dos empreendedores estilo de vida e a sua relação com os fatores que estão na base da avaliação de sucesso que o empreendedor faz da sua atividade.

Para responder a estes objetivos, adotou-se uma metodologia qualitativa com recurso ao estudo de caso. A análise dos casos sugere que este tipo de empreendedores são motivados, em primeiro lugar, pela vontade de viver de determinado modo e avaliam o seu sucesso com base no alcance desse objetivo, sem descurar a sustentabilidade económica, ambiental e social das suas empresas.

PALAVRAS-CHAVE: Empreendedorismo, Empreendedor estilo de vida, Indicadores de sucesso, Motivações empreendedoras.

ABSTRACT

Motivations have a critical role in setting up new organizations. Traditionally, the reasons to start a new business are mainly economic in nature. More recently, some researchers argue that some people, designated lifestyle entrepreneurs, decide to create new businesses on the grounds of personal fulfillment. Our communication goals' are to identify the most important motivations of lifestyle entrepreneurs and their relation with the factors this kind of entrepreneurs use to assess their businesses' success.

In order to achieve these objectives we adopted a qualitative methodology using the case study approach. The cases' analysis suggests this kind of entrepreneurs are first of all motivated by a desire to live in a certain way and their success is measured in the light of the achievement of that goal, although not disregarding the economic, environmental and social sustainability of their businesses.

KEY WORDS: Entrepreneurship, Entrepreneur lifestyle, Indicators of success, Entrepreneurial motivations.

1 – INTRODUÇÃO

Os estudos sobre o empreendedorismo têm assumido uma importância crescente pela relevância e papel que este assume no crescimento económico, na criação de emprego e na revitalização das economias. Sendo o empreendedor o ator principal de todo o processo, é importante entender os fatores motivadores que influenciam o início da atividade empreendedora, bem como os fatores que os empreendedores usam para avaliar o seu sucesso.

No entanto, os estudos sobre o empreendedor têm-se focado, essencialmente, na identificação das características psicológicas e pessoais que caracterizam os empreendedores e nos fatores que possuem uma maior influência no sucesso das organizações que são criadas, tal como as características pessoais dos empreendedores e o impacto dos fatores externos ou ambientais no sucesso do negócio (Taormina & Lao, 2007).

Neste artigo pretendemos uma abordagem diferente, focada num tipo particular de empreendedores cujo modo de encarar o processo de criação de novos projetos, a atividade empreendedora e a avaliação que faz do seu desempenho, difere substancialmente do que mais frequentemente é descrito na literatura e que maior destaque tem assumido nos *media*.

Tradicionalmente, as razões apontadas na literatura para se iniciar um novo negócio/projeto tem uma natureza predominantemente económica e financeira. Ao nível da avaliação do sucesso do projeto empreendedor, a literatura apresenta vários indicadores económicos de sucesso como o lucro, o crescimento, a rentabilidade ou o volume de negócios (Delmar et al., 2003).

Mais recentemente, contudo, alguns autores (Verheul et. al, 2010; Carsrud & Brannback, 2011) referem que algumas pessoas decidem entrar na atividade empreendedora como um fim em si próprio, ou seja, por motivos de realização pessoal e não por razões meramente económicas. Trata-se, neste caso, dos genericamente denominados empreendedores estilo de vida (*lifestyle entrepreneurs*), cuja principal preocupação passa por garantir um nível de vida confortável numa atividade com autonomia e de que gostam e que contribua para a sua realização pessoal e profissional, ou seja, um estilo de vida conscientemente escolhido e persistentemente perseguido.

Com efeito, segundo Krueger e Brazeal (1994), as motivações influenciam a decisão de entrar ou não na atividade empreendedora, a forma como a atividade é desenvolvida, bem como o seu desempenho. É relativamente consensual considerar que os empreendedores que criam um novo negócio focados no lucro ou num maior volume de negócios terão, provavelmente, um comportamento diferente dos empreendedores que criam uma empresa para melhor conciliar as responsabilidades profissionais e familiares (Verheul et al., 2010), ou para preparar o termo da carreira profissional. Para além disso, as motivações têm um papel preponderante no comportamento do indivíduo, uma vez que influenciam a direção e a persistência da ação na direção inicialmente planeada (Carsrud & Brannback, 2011).

Partindo desta diversidade de olhares, este trabalho tem como principal objetivo perceber quais são as motivações mais importantes dos empreendedores estilo de vida e a sua relação com os fatores que estão na base da avaliação de sucesso que o empreendedor faz da sua atividade. Pretende-se, pois, compreender quais os fatores que levam os empreendedores estilo de vida a concretizar os seus projetos e os indicadores que os conduzem a considerá-los bem ou malsucedidos.

Para responder a este objetivo, adotou-se uma metodologia qualitativa de natureza exploratória com recurso ao estudo de caso. Assim, foram realizados inquéritos aos promotores de três casos, complementados por dados recolhidos através de entrevista e por informação de fontes secundárias. Com a informação recolhida tentámos perceber se a avaliação que o empreendedor faz do seu próprio sucesso está ou não relacionada com as motivações e expectativas para criar um novo negócio/projeto e se as explicações que o empreendedor atribui ao seu sucesso ou insucesso influenciam o seu comportamento futuro no que se refere a novos projetos.

O artigo está organizado em cinco secções. Na primeira é feita uma introdução, onde se procura enquadrar o tema, apresentar o problema abordado e definir os objetivos propostos e a forma de os alcançar. Na segunda secção é feita uma revisão da literatura sobre o empreendedorismo, embora particularmente focada nas especificidades do empreendedorismo estilo de vida. Seguidamente descreve-se a metodologia utilizada. A secção seguinte é constituída pelo estudo de casos e, finalmente, na última secção, são discutidos os resultados, extraídas algumas conclusões, apresentadas as limitações e formuladas algumas sugestões quer visando a atuação da Administração, quer tendo em vista estudos futuros.

2 - REVISÃO DA LITERATURA

2.1 - EMPREENDEDORISMO

Embora se possa dizer que o empreendedorismo está na moda nos tempos atuais, tantas são as publicações académicas, os eventos e as referências nos discursos políticos ou na comunicação social, o conceito não é novo nem, tão pouco, consensual.

A introdução do termo é habitualmente atribuída a Cantillon (e.g. Arthur & Hisrich, 2011; Hébert & Link, 1989), embora Dornelas (2014) situe a sua origem em Marco Polo. No limite, se pensarmos na miríade de soluções que a espécie humana teve de encontrar para garantir a sua sobrevivência geração após geração, podemos mesmo dizer que o empreendedorismo remonta ao início da nossa espécie, como apontam Dantas, Moreira e Valente (2016).

É geralmente assumido que o empreendedorismo tem um impacto positivo no bem-estar das sociedades, particularmente em termos de crescimento económico, criação de emprego e incremento da competitividade nacional e regional (e.g. Audretsch, 2007; European Commission, 2013a), num horizonte de médio/longo prazo.

Contudo, se é habitualmente aceite a relevância do empreendedorismo para a dinamização e regeneração das economias, há pouco consenso sobre o que realmente constitui a atividade empreendedora (e.g. Busenitz et al., 2003, Sarkar, 2010), sendo fácil encontrar uma multiplicidade de definições. A inexistência de uma definição consensual sobre empreendedorismo é uma consequência sobretudo, das diferentes áreas científicas que o abordam e do seu carácter multifacetado.

Em termos genéricos, consideramos o empreendedorismo como o processo de identificação, avaliação, implementação e exploração de uma ideia inovadora, de uma oportunidade (existente ou latente no mercado) ou de suplantar uma solução já existente, em termos de eficiência e/ou eficácia.

Reconhecemos que a definição proposta exclui uma parte significativa de projetos de empreendedorismo que surgem amiúde na generalidade das economias e se limitam a replicar soluções já existentes. Estes projetos poderão, quiçá, ser relevantes para o seu promotor, mas tendem a ter um impacto socioeconómico muito escasso (Acs, 2006).

No entanto, independentemente da multiplicidade de definições de empreendedorismo que podem ser encontradas na revisão da literatura, o promotor do projeto, ou seja, o empreendedor, será sempre o ator principal da ação já que as suas decisões influenciam diretamente o sucesso ou insucesso do projeto.

É em parte devido a este papel central do empreendedor que, no contexto específico deste artigo (novos projetos no âmbito do turismo), nos parece mais adequado focar a análise na definição de empreendedor proposta por Kensbock e Jennings (2011) que, baseados em Baumol (2004), o consideram como alguém que cria um negócio com alguma componente original para proporcionar um produto, serviço ou experiência aos turistas.

Uma questão que tem sido objeto de variados estudos é a compreensão das motivações que podem levar um indivíduo a enveredar pela via do empreendedorismo (Birley & Westhead, 1994; Block & Wagner, 2010; Townsend, Busenitz, & Arthurs, 2010; Sivapalan & Balasundaram, 2012). De acordo com Birley e Westhead (1994), são muitas e muito diversas já que “iniciar um negócio é um processo complexo que implica uma variedade de motivações e estímulos”.

Ora, de acordo com o Global Entrepreneurship Monitor (GEM), existem duas motivações básicas para o empreendedorismo: a necessidade e a oportunidade. O primeiro decorre “da ausência de outras oportunidades de obtenção de rendimentos (nomeadamente, o trabalho dependente) que leva os indivíduos à criação de um negócio, dado considerarem não possuir melhores alternativas; enquanto o empreendedorismo por oportunidade “resulta do desejo de aproveitar, por iniciativa própria, uma possibilidade de negócio existente no mercado, através da criação de uma empresa” (ISCTE-IUL & SPI Ventures, 2013: 22).

Mais recentemente, em 2013, o GEM introduziu uma subcategoria no âmbito do empreendedorismo motivado pela oportunidade: o empreendedorismo induzido pelo crescimento (*improvement-driven entrepreneurship*), onde se integrariam as pessoas empenhadas em melhorar a sua situação económica (por oposição a mantê-la) ou visando aumentar a sua independência. Este “refinamento” parece difícil de operacionalizar (Dantas, Moreira & Valente, 2017), particularmente por duas razões: (1) a busca da autonomia, da independência são reconhecidamente fatores impulsionadores do empreendedorismo em geral (e.g. Cromie, 2000); (2) parece razoavelmente consensual que a maioria dos empreendedores motivados pela oportunidade apostam no sucesso dos seus projetos, o que passa, em boa medida, pelo crescimento dos mesmos.

Impõe-se admitir, contudo, que existe um tipo de empreendedores para quem o crescimento é um objetivo secundário, quando não mesmo uma possibilidade a evitar (Getz & Petersen, 2005). Referimo-nos aos empreendedores estilo de vida (*lifestyle entrepreneurs*), conceito que o GEM ainda não contempla e que serão o objeto desta comunicação. Estamos perante empreendedores cuja principal preocupação passa, essencialmente, por ganhar o suficiente para ter um nível de vida aceitável, fazendo algo que gostam, que contribua para a sua realização pessoal e profissional e que lhes permita um maior equilíbrio entre a vida profissional e a vida social (Henderson, 2002).

2.2 - EMPREENDEDORISMO ESTILO DE VIDA

O conceito de empreendedor estilo de vida pode ser referenciado em distintas atividades, no âmbito dos pequenos negócios. Assim, por exemplo, Marcketti, Niehm e Fuloria (2006) exploram doze casos, onde integram áreas tão díspares como a joalheria, a dança, a produção de vestuário e de estofos e a restauração, enquanto Tregear (2005) o aborda no setor agroalimentar, no Reino Unido.

Contudo, é na vasta área do turismo (e.g. alojamento, restauração, transportes, artesanato, atividades recreativas) que se centra a maior parte da investigação (e.g. Ateljevic & Doorne (2000), no turismo aventura; Dawson, Fountain & Cohen (2011), no enoturismo; Getz & Peterson (2005), no artesanato; Marchant & Mottiar (2011), no surf) e, muito particularmente, na hotelaria, tendo a maioria dos estudos surgido ao longo das últimas três décadas (e.g. Ateljevic & Doorne, 2000; Bredvold & Skálén, 2016; Carlsen, Morrison & Weber, 2008; Page, Forer, & Lawton, 1999; Shaw & Williams, 2004).

Em Portugal esta temática tem sido quase ignorada, o que justifica esta nossa abordagem, com um caráter exploratório. De facto, o único estudo que conhecemos que incide sobre o empreendedorismo estilo de vida no nosso País é a tese de doutoramento de Cunha (2016) que analisa o conceito no âmbito do turismo rural (TER) alentejano.

Genericamente, o empreendedorismo no setor turístico tem sido objeto de escassa atenção (e.g. Li, 2008; Thomas, 2004). No que concerne ao empreendedorismo estilo de vida, o termo foi associado às pequenas empresas do setor turístico por Shaw, Williams, e Greenwood (1987), e aprofundado posteriormente por múltiplos investigadores (e.g. Carlsen, Morrison & Weber, 2008; Dewhurst & Horobin, 1998; Morrison, 2006; Rowson & Lashley, 2012; Shaw & Williams, 1998). Estamos perante um tipo de empreendedorismo que floresce particularmente no contexto das atividades turísticas porque, como apontam múltiplos autores (e.g. Komppula, 2004; Shaw & Williams, 2004) as barreiras de entrada (licenciamento, investimento, capital humano) são relativamente reduzidas.

A predominância de motivações não económicas (Shaw & Williams, 1997) é um dos marcos distintivos do conceito estilo de vida, ou seja, o acesso a determinada forma de vida surge frequentemente como o objetivo determinante do lançamento do negócio (Getz & Carlsen, 2000).

Como refere Allardyce (2015), é difícil enumerar, de forma algo exaustiva, as características inerentes ao conceito de empreendedor estilo de vida, já que elas dependem de muitos fatores, nomeadamente, da fase de desenvolvimento do projeto, da idade dos promotores e de uma multiplicidade de contextos inerentes aos próprios indivíduos. Mesmo assim, atrevemo-nos a evidenciar algumas das características e motivações mais relevantes decorrentes da revisão da literatura:

- a) Em claro contraste com o paradigma tradicional do empreendedorismo em que o retorno sobre o investimento, o crescimento e o lucro se constituem como variáveis decisivas para o empreendimento (Burns, 2001), o que está em causa no conceito estilo de vida é o acesso e manutenção de determinada forma de vida, nomeadamente porque o crescimento ameaçaria atributos essenciais e diferenciadores do negócio (e.g. o cliente ser tratado mais como um convidado, como mencionam Dantas e Marques (2016) e colidiria com as restrições de recursos (Morrison & Teixeira, 2004) quer físicos, quer humanos ou financeiros.
- b) A busca de autonomia, de independência, de ter controlo sobre a sua própria vida, de ser o seu próprio “patrão”, são dos argumentos mais reconhecidos na literatura no que concerne ao empreendedorismo em geral (e.g. European Commission, 2013b), mas também muito enfatizados relativamente aos empreendedores estilo de vida (e.g. Komppula, 2004).
- c) A disponibilidade de tempo para atividades de lazer (e.g. Marchant & Mottiar, 2011) e para usufruir da vida familiar, nomeadamente o acompanhamento dos filhos (e.g. Lashley & Rowson, 2010), estão entre as causas dessa aspiração de gerir o seu tempo livremente.
- d) A proximidade do termo da carreira profissional e conseqüente preocupação com a preparação de uma reforma ativa (e.g. Shaw & Williams, 1997), enveredando por uma atividade desafiante (e.g. Komppula, 2004), inclusivamente em termos sociais (e.g. Morrison, Andrew & Baum, 2001).

- e) A recuperação e manutenção de património (frequentemente herdado) ao qual se tem fortes ligações afetivas (e.g. Lynch, 1996; Komppula, 2004), pode ser constatada frequentemente, com particular relevância fora dos grandes centros urbanos.
- f) Por vezes surge em resposta ao apelo para preservar a cultura/tradição/ambiente local (e.g. Morrison, 2006), levando-os a recuperar atividades em evidente declínio (e.g. ocupação do tempos livres, arquitetura, gastronomia).
- g) Em muitos casos, o que está em causa é viver numa determinada região pelos seus atrativos (e.g. paisagem, clima, autenticidade), eventualmente para evitar o bulício das zonas urbanas (e.g. Morrison et al, 2001), o que se pode traduzir na migração ou mesmo na emigração para outras regiões/países (e.g. Morrison et al, 2001; Lardies, 1999), como se pode facilmente constatar em muitas regiões Portuguesas.
- h) Se a atividade turística em geral é caracterizada pelo forte predomínio de pequenas empresas (e. g. Morrison, 1999; Getz, Carlsen, & Morrison, 2004), no caso do empreendedorismo estilo de vida predominam as microempresas (e.g. Lashley & Rowson, 2010), frequentemente constituídas pelo promotor e familiares (e.g. Getz & Peterson, 2005), ou seja, o recurso a colaboradores externos é escasso e frequentemente a tempo parcial.
- i) Os promotores assumem geralmente a gestão do seu empreendimento. Contudo, mesmo que tenham experiência profissional anterior, como aponta Morrison e Teixeira (2002), até porque são frequentemente pessoas maduras, muitas vezes com experiência de gestão (Morrison et al, 2001), raramente têm formação específica no âmbito da hotelaria (e.g. Braun & Hollick 2005), o que pode redundar numa gestão de cariz menos profissional (e.g. Peters, Frehse & Buhalis, 2009), ocorrendo a aprendizagem *on the job*.
- j) Paralelamente demonstram alguma aversão à intervenção de entidades externas, seja no âmbito do financiamento (e.g. Komppula, 2004), seja no plano do aconselhamento (e.g. Badulescu & Badulescu, 2014) ou mesmo na contratação de colaboradores (Morrison & Teixeira, 2002), porque ameaçam o pleno controlo do projeto.
- k) As menores competências decorrentes da falta de formação específica constituem, obviamente, uma ameaça à sustentabilidade do negócio, como afirmam Lerner e Haber (2000). No entanto, são tendencialmente superadas pela paixão pelo projeto (Cunha, 2016), pelo enorme empenho para concretizar o sonho (Morrison et al, 2001), o que se reflete, por vezes, em abordagens inovadoras, particularmente apreciadas por um nicho de turistas em claro crescimento, que busca novas experiências e autenticidade (e.g. Dantas & Marques, 2016).

Perante a multiplicidade de autores que se debruçaram sobre o conceito é natural que exista uma diversidade de definições. Contudo, os empreendedores estilo de vida podem ser descritos como aqueles que lançam o seu projeto visando obter os meios necessários para assegurar o estilo de vida que desejam, ou seja, a sua principal motivação não é o crescimento do negócio ou a maximização do lucro, mas sim a geração de rendimento suficiente para assegurar determinada forma de vida (e. g. Ateljevic & Doorne, 2000; Kuratko & Hodgetts, 2001; Motiar, 2007).

Poderá dizer-se, em suma, que para este tipo de empreendedores existem sempre fatores não económicos que determinam o lançamento dos seus negócios, já que para eles “o sucesso do negócio deve ser medido em termos da sua capacidade de perpetuar o estilo de vida escolhido” (Dewhurst & Horobin, 1998: 30) e, conseqüentemente, o lucro é apenas um dos objetivos, essencialmente enquanto meio de manter esse estilo de vida (Di Domenico, 2005). Na realidade, como mencionam Hall e Rusher (2004: 94), “o estilo de vida é um objetivo estratégico do negócio”.

Da análise da literatura pode concluir-se, portanto, que a primazia de objetivos de carácter pessoal (acesso e manutenção de determinado estilo de vida), em detrimento de objetivos de natureza económica (e.g. crescimento, lucro), constitui o *leit motiv* destes empreendedores (Bolton & Thomas, 2003). Aliás, quando o crescimento ameaça comprometer a pretendida qualidade de vida do empreendedor e família, podem mesmo ser tomadas medidas que limitem esse crescimento (Ateljevic & Doorne, 2000) restringindo, por exemplo, a exposição do empreendimento na comunicação externa.

Importa ter claro, contudo, que os objetivos iniciais não são imutáveis (e. g. Komppula, 2004; Marchant & Mottiar, 2011), ou seja, a mudança do contexto pode, naturalmente, refletir-se na mudança dos objetivos iniciais. Do mesmo modo, objetivos focados no estilo de vida podem coexistir com objetivos de cariz mais comercial, como constataram, por exemplo, Morrison e Teixeira (2002).

3 - METODOLOGIA

Este estudo tem como objetivos perceber quais as principais motivações dos empreendedores estilo de vida, a forma como avaliam o seu próprio sucesso no desenvolvimento do negócio, bem como a relação entre as motivações e os indicadores de sucesso. Ao introduzir os indicadores de sucesso no questionário pretendeu-se atingir dois objetivos: por um lado, embora sob uma denominação distinta, ampliar o leque de motivações (se o empreendedor considera determinado enunciado um indicador de sucesso certamente que está em consonância com os seus objetivos/motivações) e, por outro lado, contribuir para confirmar a classificação das motivações.

O nosso estudo tem uma natureza exploratória e adota uma metodologia qualitativa (Mahoney & Goetz, 2006). Este tipo de estudos proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema (Malhotra & Birks, 2007), para além de permitir um melhor entendimento e conexão entre as diferentes perceções e ideias dos indivíduos (Bardin, 2009). Neste estudo pretende-se conhecer as motivações dos empreendedores estilo de vida e a forma como avaliam o seu sucesso e o associam (ou não) às suas motivações para entrar em projetos empreendedores.

Para o efeito estamos convictos que a compreensão dos seus percursos de vida permitirá perceber melhor o contexto em que desenvolvem a atividade empreendedora e que enquadra a sua perceção.

Assim, os dados foram recolhidos com base num questionário, complementado por entrevistas realizadas aos atores participantes no processo. O questionário inclui múltiplas perguntas abertas com o objetivo de dar alguma liberdade de resposta ao entrevistado, de forma a evitar a perda de qualquer informação adicional (Bardin, 2009) e relevante que o entrevistado pudesse trazer para a investigação. Segundo Bardin (2009), as entrevistas qualitativas são especialmente úteis quando se procura obter dados ricos e complexos.

Para além destas entrevistas, foram usadas diversas fontes de dados documentais (*media*) e dados disponíveis em distintas fontes. Perante a ausência de uma base de dados, os participantes foram escolhidos através do método de conveniência, ou seja, pelo conhecimento dos próprios autores. Assim, foram realizados três inquéritos, em estreita ligação com os empreendedores, e o texto final de cada caso foi previamente aprovado pelos entrevistados.

O questionário foi estruturado em cinco pontos. Num primeiro foi recolhida informação genérica sobre o empreendimento. No segundo ponto foram coletados dados sobre os inquiridos, nomeadamente no que se refere à formação e experiência prévias e participação em organizações locais. No terceiro ponto foram questionadas as motivações/objetivos que justificaram terem lançado os seus empreendimentos e no ponto a seguir recolheu-se informação sobre os fatores de sucesso do empreendimento na ótica dos empreendedores, sendo que, em ambos os casos, foram apresentadas tabelas com diversos itens que os respondentes teriam que classificar numa escala de Likert entre um e cinco, em que 5 corresponde a “muito importante”, 4 a “importante”; 3 a “algo importante”, 2 a “pouco importante” e 1 a “nada importante”. Finalmente no último bloco foi coletada informação sobre financiamento, distinções, parcerias, dificuldades e projetos futuros, entre outros.

4 - ESTUDO DE CASOS

Conforme mencionado anteriormente, apresentam-se sumariamente três unidades hoteleiras, localizadas na região Centro de Portugal: o Luz Houses, a Casa das Penhas Douradas e a Quinta de Lograssol.

4.1 - LUZ HOUSES

O Luz Houses é uma pequena unidade hoteleira, localizada nas imediações de Fátima e composta por 15 unidades de alojamento que se distribuem por 4 pequenas casas. A estas construções juntam-se várias estruturas de apoio: a denominada Mãe casa, onde se encontra a receção, uma pequena mercearia, uma sala de estar, um

honesty bar e uma sala de refeições; uma “gruta”, que constitui o centro de *wellness*; uma ermida, lugar destinado à meditação (sem qualquer conotação religiosa); uma piscina; e até um abrigo de ovelhas.

O conjunto constitui-se como uma minialdeia, cuja arquitetura se inspirou, deliberadamente, nas técnicas construtivas tradicionais da região. O hotel assume-me como hotel de charme¹ e é formalmente classificado pelo Turismo de Portugal como Turismo Rural, Casas de Campo.

O empreendimento está particularmente vocacionado para a classe média-alta e pese embora o seu escasso tempo de existência (aberto desde abril de 2015), tem vindo a ter um sucesso assinalável, como o demonstra uma taxa média de ocupação de 55% e ser distinguido sistematicamente por entidades nacionais e internacionais, desde a sua abertura, acumulando neste momento nove distinções (e.g. *Luxury Travel Guide Awards*, em 2017 e 2016; *International Environment Awards 2017 e 2016*; *Prémios Inovação na Construção 2016*, na categoria *Materiais e Produtos*; *Boutique Hotel Awards*, em 2015).

A unidade hoteleira é gerida por um dos seus promotores, que se lhe dedica a tempo integral. Embora o gestor tenha formação superior (licenciado em Gestão de Recursos Humanos) e significativa experiência profissional anterior (16 anos, essencialmente na área da gestão de recursos humanos), não tem qualquer formação específica na área.

O empreendimento foi financiado por capitais próprios (40%) e apoios públicos (60%). No que concerne ao seu impacto a nível local, assegura dez postos de trabalho permanentes, sendo 17% originários da localidade e os restantes de localidades próximas (até 50 quilómetros). Por seu turno, os aprovisionamentos para o regular funcionamento da unidade são maioritariamente (95%) locais.

Além de algumas experiências proporcionadas internamente (e.g. jogos tradicionais, disponibilidade de bicicletas), o *Luz Houses* conta, ainda, com um significativo número de parcerias com entidades externas que contribuem para ampliar a diversidade de experiências que os turistas podem vivenciar durante a sua estadia.

Motivações iniciais dos promotores

Uma das características inerentes ao empreendedorismo estilo de vida é relegar o lucro e o crescimento para prioridades secundárias. Neste caso, o promotor atribui a classificação máxima a sete itens: “ter mais tempo livre para mim e/ou família”; “ser autónomo, ser o meu próprio “patrão””; “fazer algo de que gosto”; “contribuir para a preservação da cultura/ambiente local”; “aumentar o património, a pensar nos herdeiros”; “viver num local que gosto”; e “regressar e/ou viver no local das minhas origens”.

Todos os itens referidos estão associados ao conceito empreendedor estilo de vida, embora os dois últimos percam alguma relevância se pensarmos que o empreendimento foi implantado num terreno (antigo quintal) contíguo à casa do promotor, ou seja, não conduziu à deslocação dos promotores.

No que concerne à preservação da cultura/ambiente local, ela resulta, nomeadamente, do “apego” do empreendedor à arquitetura tradicional, a qual enforma a unidade hoteleira. Por seu turno, a obtenção de lucros aliciantes e o crescimento (criar e fazer crescer a minha empresa até se tornar uma grande empresa), obtiveram classificações bem menos expressivas (3 e 1, respetivamente).

Vale a pena sublinhar ainda que, como decorre da revisão da literatura, os objetivos não têm um carácter estático. Com efeito, embora no que concerne a este empreendimento específico, a ideia inicial apontasse para uma menor dimensão (intenção que foi revista porque impediria o acesso ao programa público de apoio), na atualidade o empreendedor equaciona não apenas a possibilidade de expandir as instalações atuais, mas inclusive a abertura de um novo estabelecimento, quiçá até num país estrangeiro, o que denota que o primeiro passo na senda do empreendedorismo pode ser “viciante”, como se referirá no caso seguinte.

Indicadores de sucesso

¹ Os termos hotéis de charme, *boutique* ou *design*, são usados comercialmente, frequentemente de modo indistinto, contudo não constituem uma categoria reconhecida pelo Turismo de Portugal. Embora o conceito não seja novo (Albazzaz et al, 2003) a sua afirmação em Portugal é recente. Dirigem-se a um nicho de mercado que procura personalização, autenticidade, viver novas experiências (Dantas e Marques, 2016).

Neste caso, um dos indicadores de sucesso com pontuação mais elevada, incide sobre a satisfação dos clientes, que revela bem a focalização do negócio; os restantes estão mais centrados no conceito estilo de vida: a realização pessoal e profissional, a flexibilidade do horário, o contributo positivo para a sociedade e o escasso impacto sobre os recursos naturais.

No outro extremo (embora com pontuação 3), encontra-se a obtenção de lucros, imprescindíveis à sustentabilidade do negócio, e a manutenção de equilíbrio entre a vida pessoal e familiar, um objetivo perseguido, como vimos acima, mas que o promotor considera não ter concretizado. Nas palavras do empreendedor, “a realidade é menos “romântica” do que o que se idealizou”.

4.2 CASA DAS PENHAS DOURADAS DESIGN HOTEL E SPA

A Casa das Penhas Douradas Design Hotel e Spa é uma unidade hoteleira de quatro estrelas, situada no maciço central da Serra da Estrela, a 1.500 metros de altitude, mais concretamente nas Penhas Douradas. Esta localidade já foi, aliás, proeminentemente enquanto estância de montanha, de repouso, particularmente vocacionada para o tratamento da tuberculose (no mesmo local chegou a existir um hotel que um incêndio destruiu), mas o aparecimento dos antibióticos conduziu ao seu declínio.

Amantes da natureza e visitantes assíduos da serra, os promotores do negócio decidiram alterar totalmente os seus percursos profissionais quando encontraram à venda aquela propriedade numa localização idílica: trocaram o bulício da cidade pela tranquilidade da serra e abandonaram as suas ocupações profissionais bem-sucedidas (em direito e em gestão) para abraçar o projeto e concretizar o sonho de mudar de vida.

Começaram por abrir o estabelecimento em 2006, como turismo em espaço rural, com 9 unidades de alojamento, dimensão que se mostrou insuficiente atenta a procura que o empreendimento começou a ter. Consequentemente, promoveram a sua expansão, da qual resultou a unidade de charme atual, com 18 unidades de alojamento, em funcionamento desde 2010.

O empreendimento foi financiado em partes iguais por capitais próprios e por capitais alheios (35% por apoios públicos e 15% por financiamento bancário). Embora não tenha formação específica na área², a gestão é assegurada por um dos promotores que se lhe dedica a tempo integral.

A qualidade e personalização inerente a este tipo de estabelecimentos implica o emprego permanente de vinte colaboradores, maioritariamente (80%) da localidade ou das proximidades (15%). No que concerne aos aprovisionamentos, distribuem-se equitativamente entre a localidade e as proximidades.

Conta ainda com parcerias com várias entidades externas que complementam o carácter diferenciador e experiencial típico destas unidades.

A unidade hoteleira tem obtido vários prémios (e.g. TripAdvisor Certificate of Excellence, sucessivamente desde 2009; Prémio Turismo de Portugal, na categoria Qualidade de Serviço, em 2011; Melhor Turismo em Espaço Rural, pela Publituris, em 2008; Prémio Turismo de Portugal, na categoria Arquitetura, em 2008; Prémio Mais Centro 2011, pela CCDR Centro) ao longo da sua existência e, apesar de a localização induzir uma significativa sazonalidade, tem conseguido uma taxa média de ocupação de 65%.

Motivações iniciais dos promotores

Parece-nos que a vertente estilo de vida fica bem patente na abordagem ao inquérito deste empreendedor: só atribuiu a classificação máxima a um item: “fazer algo de que gosto”. Em contrapartida, fez questão de considerar “não aplicável” o item “obter lucros aliciantes”.

Contudo, há nove motivações que considerou importantes: “ter mais tempo livre para mim e/ou família”; “ser autónomo, ser o meu próprio “patrão””; “viver num local que gosto”; “poder estabelecer relações com outras pessoas”; “preparar/ter uma ocupação no momento da reforma”; “evitar o stress da vida na cidade”; “contribuir

² Foi interessante constatar, aliás, que o empreendedor, embora privilegie a contratação de pessoas com formação superior prefere, em muitos casos, que não tenham formação em hotelaria, para evitar os comportamentos algo estereotipados, “formatados”, que não contribuiriam para o tipo de ambiente e para a autenticidade que se pretende oferecer. Paralelamente, dado o carácter mais intimista do hotel, em que a relação com os clientes é mais intensa e também como consequência das atividades que o hotel promove juntos dos clientes, a formação cultural e superior dos colaboradores, em diferentes áreas do conhecimento, é uma importante mais-valia, fator de diferenciação e de motivação da equipa, como enfatiza o empreendedor.

para a preservação da cultura/ambiente local”; “explorar um nicho de mercado ainda pouco explorado”; “querer deixar o emprego anterior”.

Se atentarmos na revisão da literatura anterior, concluiremos facilmente que apenas uma daquelas motivações não é inequivocamente suportada: explorar um nicho de mercado pouco explorado. Entende-se, contudo, que dificilmente algum empreendedor lançará um projeto para responder a necessidades já satisfeitas. Regressaremos a esta questão, aliás, nas notas finais, para enfatizar a relevância deste tipo de empreendedorismo no contexto da hotelaria.

O empreendedor considera que atingiu todos os principais objetivos (classificados com 5 e 4). Porém, também afirma que os seus objetivos iniciais se têm alterado ao longo do tempo. Refere-se ao lançamento de novos negócios (mais três até ao momento, embora um já tenha sido alienado), o que demonstra, por um lado, que os objetivos iniciais se podem modificar ao longo do tempo, como referimos anteriormente, e, por outro lado, que os “novos empreendedores” se podem transformar em “empreendedores de portfolio”³, explorando novas oportunidades e capitalizando a experiência que foram adquirindo.

Indicadores de sucesso

No que respeita aos indicadores de sucesso, a esmagadora maioria deles recebeu classificações de “muito importante” ou “importante”. A única exceção (algo importante) foi a expressão “obtenho lucros elevados”, demonstrando que o lucro não é irrelevante para o empreendedor, mas está longe de constituir uma variável fulcral.

As expressões “os meus clientes ficam satisfeitos”; “os resultados aconselham/permitem a expansão da capacidade atual”; “sinto-me pessoal e profissionalmente realizado com este projeto”; “sinto que o meu contributo para a comunidade do local onde estou inserido é positivo”; e “o impacto sobre os recursos naturais que utilizamos é baixo”, foram considerados os indicadores de sucesso mais relevantes. Se tivermos em consideração a enorme focalização nos clientes, individualmente, que já referimos anteriormente, e o projeto em curso de recuperação de uma antiga unidade hoteleira local⁴ (em fase de conclusão), que corresponde aos novos objetivos do empreendedor, também os principais indicadores de sucesso se enquadram em absoluto na literatura sobre esta temática.

4.3 - QUINTA DE LOGRASSOL

A Quinta de Lograssol situa-se na pequena aldeia de Lograssol, a 3 km da Mealhada e a 5 km da serra do Buçaco. Insere-se, portanto, na zona da Bairrada, uma região rica em património e cultura, também conhecida pelo verde da paisagem e a qualidade dos vinhos e da gastronomia. A apenas 5 minutos, é possível desfrutar da beleza e tranquilidade da Mata Nacional do Buçaco, património da UNESCO, com o seu emblemático Palácio.

O empreendimento iniciou a atividade em 2013, após uma esgotante “batalha” contra a burocracia que durou quase dez anos. Como refere a proprietária e gestora principal da empresa, “a parte burocrática, nomeadamente a aprovação dos projetos de reconstrução da casa e a obtenção do alvará de utilização para fins turísticos, foi um processo muito complicado e muito moroso. Foi preciso ser muito persistente e paciente”.

O empreendimento é constituído por dois edifícios: a casa principal e a casa de hóspedes, justificando-se realçar a primeira, pela sua fachada oitocentista reconstruída pela primeira vez em 1870, que é um ex-libris da zona. A Quinta insere-se na categoria de Turismo em Espaço Rural – Casa de Campo, dispõe de 6 quartos equipados com TV, ar condicionado, aquecimento central e casa de banho privativa. Possui ainda duas salas para convívio, descanso e lazer e uma kitchenet equipada com uma placa de vitrocerâmica, micro-ondas e frigorífico, para o caso de os hóspedes desejarem confeccionar refeições ligeiras.

O financiamento do projeto foi garantido maioritariamente por capitais próprios (95%). O remanescente (5%) foi assegurado por um programa público, aprovado quando o empreendimento estava já em curso. Inicialmente

³ A literatura (e. g. Parker, 2014; Westhead & Wright, 1998) estabelece a diferença entre três tipos de empreendedores: novos empreendedores (*novice entrepreneurs*), que lançaram e gerem um único projeto; empreendedores em série (*serial entrepreneurs*) que promoveram vários projetos consecutivamente (que vão alienando em função das oportunidades); e empreendedores *portfolio* (*portfolio entrepreneurs*), que lançaram e gerem vários projetos em simultâneo.

⁴ Este novo projeto é considerado crítico numa dupla perspetiva: permite a otimização de recursos e, ao incrementar a massa crítica, facilitará a atração de maior percentagem de clientes internacionais.

tinha sido submetida uma proposta para um projeto de maior dimensão e profundidade, mas não mereceu acolhimento por não demonstrar viabilidade económica e financeira.

A unidade tem uma taxa de ocupação média que ronda os 30%. Em termos de emprego, para além dos proprietários que se ocupam, essencialmente, de algumas tarefas de gestão, assegura 2 postos de trabalho a tempo integral e outros dois a tempo parcial (pessoas das redondezas). As compras necessárias para o regular funcionamento do empreendimento são feitas, quase na totalidade, na área próxima da quinta.

Excluindo os custos relacionados com o investimento inicial, a quinta é financeiramente sustentável com as receitas a superarem os custos correntes de exploração.

A Quinta de Lograssol é também um empreendimento socialmente responsável encarando as questões de impacto ambiental e de sustentabilidade como objetivos importantes a atingir. Assim, a casa é dotada de variadas fontes de energia renovável como sejam a utilização de caldeira de biomassa, de painéis solares para aquecimento da água ou de geotermia com circulação forçada de ar climatizado.

O empreendimento “Quinta de Lograssol” faz parte do Guia Boa Cama Boa Mesa 2016 e 2017 e já conquistou o prémio atribuído pela plataforma de reservas Booking decorrente dos comentários/avaliações feitas pelos hóspedes – “Guest Review Awards”. Em novembro de 2017 a classificação média dos clientes nesta plataforma de reservas era de 9,7 pontos em 10.

Os promotores do projeto são um casal maduro, com formação académica superior e com experiência de mais de 30 anos suas áreas profissionais (educação e saúde) às quais se continuam a dedicar.

Antes do lançamento deste empreendimento não tinham qualquer tipo de experiência na área do turismo, nem tinham tido qualquer negócio próprio. Também não sentiram necessidade de frequentar formação específica, confiando que a experiência acumulada ao longo da vida e o gosto e o hábito de bem receber (amigos e outras visitas) seriam ingredientes que bastariam para garantir o sucesso do projeto.

As suas expectativas iniciais no plano financeiro eram muito baixas, mas tal facto não condicionou a decisão de prosseguir visto que possuíam os recursos (imóvel e capital) e o empreendimento não era encarado como um meio de sobrevivência. Atualmente dedicam cerca de 15% do seu tempo à gestão do projeto, mantendo as suas atividades profissionais de sempre.

As Motivações dos empreendedores

Os atuais proprietários herdaram a casa e apenas começaram a interessar-se pela sua recuperação numa fase madura da vida, após a saída de casa dos seus dois filhos.

A recuperação e o aumento do património da família e a complementaridade com a atividade profissional, fazendo algo que os preenche, são as principais motivações dos empreendedores. Para além destas, são apontadas outras razões que, não sendo determinantes, exerceram forte influência na decisão de avançar com o projeto. Entre elas contam-se o regresso a um local repleto de memórias de infância, a liberdade de escolha do horário de trabalho, a preparação para o tempo de vida pós reforma, o complemento do rendimento familiar e as escassas exigências em termos de competências prévias (itens classificados com 4). As questões do lucro ou mais ligadas a aspetos de natureza comercial foram relegadas para terceiro plano, com classificações de 3 ou menos.

Os fatores que menos contribuíram em termos de motivação, foram o querer deixar o emprego anterior pois não há insatisfação, mas antes o desejo de uma complementaridade, seguir a tradição familiar que, de facto, não existia, o negócio não ter muitas exigências em termos de investimento, visto a casa e o terreno terem sido herdados e o ter mais tempo livre para si próprios e/ou família, pois, ao contrário do habitual, os promotores procuravam preencher o vazio da saída dos filhos de casa com uma atividade diferente mas complementar à atividade profissional.

A par da recuperação do património de família (primeiro objetivo), uma das motivações mais sublinhadas pela promotora para a implementação deste empreendimento turístico foi a de garantir que esse património recuperado “tivesse vida própria e que não fosse mais um casarão bonito, mas frio e desconfortável, onde apenas se iria alguns fins de semana mais por obrigação do que por prazer”. Onde, para além de desfrutarem

do espaço, pudessem continuar a receber amigos e contactarem permanentemente com pessoas oriundas de diversas culturas e idiosincrasias.

Os promotores consideram ter atingido todos os objetivos delineados no início do projeto, atribuindo esta plenitude às baixas expectativas iniciais em termos financeiros, relativamente ao projeto turístico. O essencial seria recuperar a casa e desfrutar das condições criadas com essa recuperação. A concretização do investimento mesmo após a mencionada recusa inicial de apoio de um programa público, vem reforçar esta determinação explicitada pelos promotores.

Indicadores de sucesso

Os indicadores de sucesso com pontuação mais elevada foram a satisfação dos clientes, a realização pessoal e profissional com o projeto e o contributo para a comunidade onde está inserido. Em segundo lugar aparece a conciliação entre vida profissional e familiar. Como referido pela empreendedora, os filhos já têm vidas profissionais autónomas e, por isso, a liberdade e flexibilidade na gestão do tempo é bastante mais elástica e com menos condicionalismos.

Os aspetos menos valorizados foram a obtenção de lucros elevados e a expansão do empreendimento atual. Se em relação aos lucros, apesar da baixa pontuação, não enjeitam a possibilidade/necessidade de o empreendimento ter uma exploração sustentável, embora sem qualquer urgência quanto à recuperação do investimento, no que se refere à expansão têm já em processo de recuperação um novo imóvel para exploração comercial na cidade de Coimbra. Consideram, todavia, que não se trata de qualquer dilatação do empreendimento atual, pois que tanto o enquadramento e objetivos como os indicadores de sucesso são bastantes distintos dos da Quinta de Lograssol. Trata-se de um empreendimento onde a vertente comercial e os indicadores financeiros são determinantes na avaliação do sucesso (ou não) do empreendimento.

Em síntese, a análise dos dados do questionário em conjugação com a entrevista feita à promotora do empreendimento permite-nos confirmar que os objetivos/motivações mais valorizadas pelos promotores estão conectados de forma consistente com os indicadores de sucesso. Ao conjugar estes resultados com a revisão de literatura realizada, parece-nos estarmos, claramente, perante um caso de empreendedorismo estilo de vida. Como referia a promotora “nós queríamos recuperar o património familiar, tínhamos os meios próprios para o fazer, sabíamos que não iríamos depender do rendimento do empreendimento e queríamos garantir um espaço vivo e acolhedor, onde também nós nos sentíssemos bem e realizados”.

CONCLUSÕES

Com este trabalho de carácter exploratório pretendemos ter uma primeira aproximação ao empreendedorismo estilo de vida e à sua presença em Portugal.

Para o efeito, começámos por fazer uma revisão da literatura, da qual resultou, essencialmente, uma clarificação do conceito e uma súmula das motivações e características que lhe estão associadas.

Prossequimos com três estudos de caso que permitiram tirar algumas ilações que, obviamente, não podem ser generalizadas nem ao empreendedorismo estilo de vida, nem à figura deste tipo de empreendedores no setor do turismo.

Como tivemos oportunidade de constatar, as motivações dos três casos estudados enquadram-se claramente na literatura, inclusive no que respeita à eventual alteração posterior dos objetivos. No entanto, ao contrário do que sublinha a literatura, o emprego gerado pelas unidades analisadas quase exclui o núcleo familiar, salvo no que concerne à gestão.

Admitimos, contudo, que se possam encontrar situações distintas quer no âmbito da hotelaria, quer no do turismo em geral. Consideramos que seria uma linha de investigação que se justificaria aprofundar.

Parece natural, como referem Dawson et al. (2011), que as autoridades locais, regionais e centrais, frequentemente não considerem estes empreendedores particularmente relevantes para o desenvolvimento socioeconómico, dada a sua característica falta de ambição (e.g. não focalização no lucro e no crescimento). Constatamos, aliás, as grandes dificuldades no licenciamento, no caso Quinta de Lograssol, enquanto o empreendedor do caso Penhas Douradas menciona, explicitamente, a falta de apoio (e mesmo os entraves) com que se depara da parte das autoridades locais na concretização dos seus projetos.

Ora, do nosso ponto de vista, as entidades públicas deveriam rever os seus pressupostos/práticas, incentivando inequivocamente este tipo de projetos. Com efeito, eles surgem, maioritariamente, fora dos centros urbanos, onde as ofertas de emprego são reduzidas. Assim, os poucos empregos que possam criar (e nem são tão poucos assim, nos casos analisados) são muitos importantes para a sustentabilidade local. Além disso, não devemos esquecer os consumos dos seus hóspedes no seio da região, nem o facto de estas unidades (nos casos estudados) concentrarem os seus aprovisionamentos na região, o que também não é despiciendo para o comércio local.

Por outro lado, dado o seu entrosamento com a comunidade local e a própria oferta que pretendem proporcionar aos turistas, acabam por serem agentes ativos de preservação do meio envolvente local, característica bem menos comum nas grandes cadeias internacionais (Middleton & Clark, 2001). Parecem ser, em suma, agentes muito relevantes para a economia local (Tinsley & Lynch, 2001).

Como consequência da falta de competências específicas e das estruturas financeiras e humanas mais débeis, características deste tipo de empreendedores, a que acresce o carácter holístico da experiência turística, estas unidades podem, segundo Agarwal e Shaw, (2007), ter consequências perniciosas para o setor, dada a menor qualidade dos seus serviços. Ora os casos apresentados mostram, isso sim, unidades bem-sucedidas, com taxas de ocupação expressivas, excelentes classificações nas OTA (*Online Travel Agencies*) e múltiplas distinções, apontando claramente para a sua sustentabilidade, para o que muito contribui a sua “venda” de autenticidade (Braun & Hollick, 2005).

Como afirmava Yolanda Perdomo, directora executiva do Programa de Membros Afiliados da Organização Mundial do Turismo, no XI Congresso Internacional do Turismo, “o turista atual procura crescer interiormente, ganhar autoestima, aprender e fazer parte dos locais que visita e não ser um mero espectador”⁵. Ou seja, este tipo de unidades vai ao encontro dessa nova tendência, contribuindo para a resposta a nichos de mercado em crescimento e para o enriquecimento e a diversificação da oferta nacional.

Com efeito, duas das unidades investigadas estão vocacionadas para um nicho de turistas em crescimento, que se mostra saturado da oferta convencional, do turismo de massas, estandardizado, das grandes cadeias/unidades hoteleiras, começando crescentemente a privilegiar as pequenas unidades (e.g. Clegg & Essex, 2000; Dantas & Marques, 2016), muito mais humanas, intimistas, autênticas, proporcionadoras de experiências diversificadas e frequentemente personalizadas, em que o turista é tratado mais como um convidado do que como um cliente (e.g. Rowson & Lasley, 2010).

Finalmente, a motivação, o apego e mesmo a paixão destes empreendedores para concretizar o seu “sonho”, leva-os não só a superarem as eventuais carências de formação específica, que vão adquirindo no dia-a-dia, mas também a abordagens inovadoras (desde a localização e arquitetura, ao relacionamento e experiências) que se constituem como vantagens competitivas dificilmente imitáveis (Bredvold & Skålen, 2016) e que as tornam um exemplo para cadeias hoteleiras e unidade de maior dimensão (Gelderen, 2007).

A introdução no inquérito de um item designado “fatores de sucesso do empreendimento” mostrou-se uma decisão acertada. Com efeito, ajudou-nos a conhecer melhor estes empreendedores e o posicionamento das suas unidades. Algumas variáveis constantes neste item não se afastavam da “filosofia” patente nas motivações (e.g. “sinto-me pessoal e profissionalmente realizado com este projeto” ou “tenho um horário de trabalho flexível e sou eu que o determino”) pelo que não justificam uma menção particular. Contudo, outras afastavam-se daqueles enunciados e mereceram classificações máximas. É o caso de “os meus clientes ficam satisfeitos” (classificação máxima nos 3 casos), que indicia bem a já mencionada orientação para o cliente, e o contributo positivo para a comunidade/impacto sobre os recursos locais, também eles particularmente valorizados (5 ou 4) demonstrando a preocupação com as novas tendências sociais.

Em suma, e naturalmente nos casos em análise, os empreendedores estilo de vida – motivados em primeiro lugar pela vontade de viver de determinado modo e, conseqüentemente, de obter o rendimento suficiente para o assegurar (Deakins & Freel, 2006) – promoveram pequenas unidades hoteleiras com significativas repercussões locais, com escasso impacto ambiental e que, através de uma oferta diferenciada, contribuem para “presentear” os turistas com abordagens mais personalizadas da estadia, com a oferta de experiências específicas, contribuindo para difundir o potencial das localidades em que se inserem. Embora em níveis distintos, parecem demonstrar, claramente, que podemos evoluir dos tradicionais três S (*sun, sea and sand*) para os desejados novos 3 S (*sophistication, specialization e satisfaction*).

⁵ Publituris (*newsletter*), 18.02.2016.

Em termos de recomendações sugere-se às entidades públicas uma nova abordagem relativamente a projetos com as características dos descritos nos estudos de caso, tendo em conta não apenas o impacto económico a nível local, mas também a influência destes empreendedores enquanto *role models* (Bosma et al., 2012) que incentivam a atividade empreendedora e mesmo o facto de o sucesso do primeiro projeto empreendedor poder conduzir ao lançamento de novos projetos, objetivo que, por coincidência, está presente nos três casos objeto do nosso estudo.

Sendo esta uma abordagem exploratória sugere-se a realização de estudos mais amplos que permitam confirmar os indícios que decorrem desta investigação quer no que concerne às motivações dos empreendedores estilo de vida, quer no que se refere ao impacto socioeconómico deste tipo de empreendedorismo, quer, finalmente, em relação às suas repercussões na área mais específica da hotelaria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acs, Z. (2006). How is entrepreneurship good for economic growth? *Innovations*, 1(1), 97-107.
- Agarwal, S., & Shaw, G. (Eds.). (2007). *Managing coastal tourism resorts: A global perspective*. Clevedon: Channel View Publications.
- Albazzaz, A., Birnbaum, B., Brachfeld, D., Danilov, D., Kets de Vries, O., & Moed, J. (2003). Lifestyles of the rich and almost famous: the boutique hotel phenomenon in the United States. *High Tech Entrepreneurship and Strategy Group Project*. Disponível em <https://www.yumpu.com/en/document/view/5320105/lifestyles-of-the-rich-and-almost-famous-the-boutique-hotel>.
- Allardyce, S. (2015). A continuum approach to lifestyle entrepreneurship. Aberdeen: Tese de Doutoramento, Robert Gordon University. Disponível em <http://openair.rgu.ac.uk>
- Arthur, S., & Hisrich, R. (2011). Entrepreneurship through the ages: Lessons learned. *Journal of Enterprise Culture*, 19(1), 1-40.
- Ateljevic, I., & Doorne, S. (2000). Staying within the Fence: Lifestyle entrepreneurship in tourism. *Journal of Sustainable Tourism*, 8(5), 378-392.
- Audretsch, D. (2007). Entrepreneurship capital and economic growth. *Oxford Review of Economic Policy*, 23(1), 63-78.
- Badulescu, A. & Badulescu, D. (2014). Is there evidence of a European lifestyle entrepreneur in tourism? Disponível em <http://anale.steconomiceuoradea.ro/volume/2014/n1/024.pdf>.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Baumol, W. (2004). On entrepreneurship, growth and rent-seeking: Henry George updated. *American Economist*, 48(1), 9-16.
- Birley, S., & Westhead, P. (1994). A taxonomy of business start-up reasons and their impact on firm growth and size. *Journal of Business Venturing*, 9(1), 7-31.
- Block, J., & Wagner, M. (2010). Necessity and opportunity entrepreneurs in Germany: characteristics and earnings differentials. *Schmalenbach Business Review*, 62(2), 154-174.
- Bolton & Thompson (2003). *The entrepreneurs in focus: Achieve your potential*. London: Thompson.
- Bosma, N., Hessels, J., Schutjens, V., Van Praag, M., & Verheul, I. (2012). Entrepreneurship and role models. *Journal of Economic Psychology*, 33(2), 410-424.
- Braun, P., & Hollick, M. (2005). Lifestyle entrepreneurship: The unusual nature of the tourism entrepreneur. Comunicação apresentada na *Second International Entrepreneurship Research Exchange*, fevereiro, Austrália: Melbourne.
- Bredvold, R. & Skålén, P. (2016). Lifestyle entrepreneurs and their identity construction: A study of the tourism industry. *Tourism Management*, 56, 96-105.
- Burns, P. (2001). *Entrepreneurship and Small Business*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Busenitz, L., West III, Sheperd, D., Nelson, T., Chandler, G., & Zacharakis, A. (2003). Entrepreneurship research in emergence: Past trends and future directions. *Journal of Management*, 26(3), 285-308.
- Carlsen, J., Morrison, A., & Weber, P. (2008). Lifestyle Oriented Small Tourism Firms. *Tourism Recreation Research*, 33(3), 255-263.
- Carsrud, A., & Brannback, M. (2011). Entrepreneurial motivations: What do we still need to know? *Journal of Small Business Management*, 40(1), 9-26.
- Clegg, A., & Essex, S. (2000). Restructuring tourism: The accommodation sector in a major British coastal resort. *International Journal of Tourism Research*, 2(2), 77-95.
- Cromie, S. (2000). Assessing entrepreneurial inclinations: Some approaches and empirical evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(1), 7-30.
- Cunha, C. (2016). Empreendedorismo “estilo de vida”: O caso dos pequenos negócios TER. Aveiro: Tese de doutoramento, Universidade de Aveiro.
- Dantas J., & Marques, A. (2016). Marketing Experiencial: O estudo de 3 hotéis de *Charme* da Região Centro de Portugal. *GESTIN*, 13, 137-155.
- Dantas, J., Moreira, A. & Valente, F. (2015). Entrepreneurship and national culture. How cultural differences among countries explain entrepreneurial activity. In L. Carvalho (Ed.) *Internationalization of entrepreneurial innovation in the global economy* (1-30). Hershey: IGI Global.
- Dawson, D., Fountain, J., & Cohen, D. (2011). Seasonality and the Lifestyle “Conundrum”: An Analysis of Lifestyle Entrepreneurship in Wine Tourism Regions. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 16(5), 551-572.
- Deakins, D., & Freel, M. (2006). *Entrepreneurship and Small Firms*. Basingstoke: McGraw Hill.
- Delmar, F., Davidsson, P., & Gartner, W. (2003). Arriving at the high-growth firm. *Journal of Business Venturing*, 18, 189-216.
- Dewhurst, P., & Horobin, H. (1998). Small business owners. In Thomas, R. (Ed). *The management of small tourism and hospitality firms* (19-39). London: Cassell.
- Di Domenico, M. (2005). Producing hospitality, consuming lifestyles: lifestyle entrepreneurship in urban Scotland. In Jones, E. and Haven-Tang, C. (Eds.), *Tourism SME's, Service Quality and Destination Competitiveness* (109-122). United Kingdom: CABI Publishing.
- Dornelas, J. (2014). *Empreendedorismo*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora.
- European Commission (2013a). Entrepreneurship 2020 action plan, Reigniting the Entrepreneurial spirit in Europe. Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, Brussels.

- European Comission (2013b). Entrepreneurship in the EU and Beyond. Flash Eurobarometer 354. Disponível em <http://www.eubusiness.com/topics/single-market/entrepreneurship-2/>
- Gelderen, M. (2007). Life Style entrepreneurship as a contributor to variety in the economy. Massey University. Disponível em http://www.massey.ac.nz/~cprichar/OIL/OIL3_papers.htm#Lifestyle.
- 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), 547-60.
- Getz, D., & Petersen, T. (2005). Growth and profit-oriented entrepreneurship among family business owners in the tourism and hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 219-242.
- Getz, D., Carlsen, J., & Morrison, A. (2004). *Family businesses in hospitality and tourism*. Wallingford: CABI Publishing.
- Hall, M., & Rusher, K. (2004). Risky Lifestyles? Entrepreneurial Characteristics of the New Zealand Bed and Breakfast Sector. In R. Thomas (Ed.), *Small Firms in Tourism: International Perspective* (83-97). Oxford: Elsevier.
- Hébert, R., & Link, A. (1989). In search of the meaning of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1, 39-49.
- Henderson, J. (2002). Building the rural economy with high-growth entrepreneurs. *Economic Review*, 87(3), 45-70.
- ISCTE-IUL & SPI Ventures (2013). *GEM PORTUGAL 2012 - Estudo sobre o Empreendedorismo*. Disponível em <http://www.gemconsortium.org/docs/download/3120>
- Kensbock, S., & Jennings, G. (2011). Pursuing: A Grounded Theory of Tourism Entrepreneurs' Understanding and Praxis of Sustainable Tourism. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 16(5), 489-504.
- Komppula, R. (2004). Success and growth in rural tourism micro-business in Finland: Financial or life-style objectives? In R. Thomas (Org.), *Small Firms in Tourism International Perspectives* (115-138). Oxford: Elsevier.
- Krueger, F., & Brazeal, D. (1994). Entrepreneurial potential and potential entrepreneurs. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 18(3), 91-104.
- Kuratko, D., & Hodgetts R. (2001). *Entrepreneurship: A Contemporary Approach*. New York: Dreyden Press.
- Lardies, R. (1999). Migration and Tourism Entrepreneurship: North-European Immigrants in Cataluna and Languedoc. *International Journal of Population Geography*, 5(6), 477-491.
- Lashley, C., & Rowson, B. (2010). Lifestyle businesses: Insights into Blackpool's hotel sector. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 511-519.
- Lerner, M., & Haber, S. (2000). Performance factors of small tourism ventures: The interface of tourism, entrepreneurship and the environment. *Journal of Business Venturing*, 16, 77-100.
- Li, L. (2008). A review of entrepreneurship research published in the hospitality and tourism management journals. *Tourism Management*, 29(5), 1013-1022.
- Lynch, P. (1996). Microenterprises and Micro-Firms in the Hospitality Industry: The Case of Bed and Breakfast Enterprises. *Proceedings of the International Association of Hotel Management Schools*. Leeds Metropolitan University.
- Mahoney, J., & Goertz, G. (2006). A tale of two cultures: Contrasting quantitative and qualitative research. *Political Analysis*, 14(3), 227-249.
- Malhotra, N., & Birks, D. (2007). *Marketing Research: An applied approach*. Harlow: Prentice Hall/Financial Times
- Marchant, B., & Mottiar, Z. (2011). Understanding Lifestyle Tourism Entrepreneurs and Digging Beneath the Issue of Profits: Profiling Surf Tourism Lifestyle Entrepreneurs in Ireland. *Tourism Planning and Development*, 8(2), 171-183.
- Marcketti, S., Niehm, L., & Fuloria, R. (2006). An Exploratory Study of Lifestyle Entrepreneurship and Its Relationship to Life Quality. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 34, 241-259.
- Middleton, V. & Clarke, J. (Eds.) (2001). *Marketing in Travel and Tourism*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Morrison, A. (1996). Guest houses and small hotels. In Jones P. (ed.), *Introduction to Hospitality Operations* (73-85). Cassell: London.
- Morrison, A. (2006). A contextualization of entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 12(4), 192-209.
- Morrison, A., & Teixeira, R. (2002). Small hospitality firms: business performance obstacles. Comunicação apresentada na *International Small Hospitality and Tourism Firm Conference*. Leeds Metropolitan University.
- Morrison, A., Andrew R., & Baum, T. (2001). The lifestyle economics of small tourism businesses. *Journal of Travel and Tourism Research*, 1, 16-25.
- Morrison, A., Rimmington, M., & Williams, C. (1999). *Entrepreneurship in hospitality, tourism and leisure industries*. Oxford: Heinemann.
- Mottiar, Z. (2007). Lifestyle Entrepreneurs and Spheres of Inter-Firm Relations: the case of Westport Co. Mayo, Ireland. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 8(1), 67-74.
- Page, S., Forer, P., & Lawton, G. (1999). Small business development and tourism: terra incognita? *Tourism Management*, 20(4), 435-459.
- Parker, S. (2014). Who become serial and portfolio entrepreneurs? *Small Business Economy*, 43, 887-898.
- Peters, M., Frehse, J., & Buhalis, D. (2009). The importance of lifestyle entrepreneurship: A conceptual study of the tourism industry. *PASOS – Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 7(2), 393-405.
- Rowson, W., & Lashley, C. (2012). Lifestyle entrepreneurs: Insights into Blackpool's sector. *Higher Learning Research Communications*, 2(4), 54-70.
- Sarkar, S. (2010). *Empreendedorismo e Inovação*. Lisboa: Escolar Editora.
- Shaw G., & Williams, A. (2004). From Lifestyle Consumption to Lifestyle Production: Changing Patterns of Tourism Entrepreneurship. In Thomas, R. (ed), *Small Firms in Tourism: International Perspectives* (99-114). Oxford: Elsevier.
- Shaw, G., & Williams, A. (1997). The Private Sector: Tourism Entrepreneurship- A Constraint or Resource? In Shaw, G. and Williams, A. (eds.), *The Rise and Fall of British Coastal Resorts* (117-136). London: Mansell.
- Shaw G., & Williams, A. (1998). Entrepreneurship, Small Business Culture and Tourism Development. In Ioannides, D. and Debbage, K. (eds.), *The Economic Geography of the Tourism Industry* (235-255). Routledge: London.
- Shaw G., Williams, A., & Greenwood, J. (1987). Comparative Studies in Local Economies: The Cornish Case. *Built Environment*, 13(2), 73-84.
- Sivapalan, A., & Balasundaram, N. (2012). Level of entrepreneurial intention of the management undergraduates in the University of Jaffna, Sri Lanka: scholars and undergraduates perspective. *South Asian Academic Research Journals*, 2(10), 24-42.
- Taormina, R., & Lao, S. (2007). Measuring Chinese entrepreneurial motivation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, 13(4), 200-221.
- Thomas R., Church I., Eaglen A., Jameson S., Lincoln G., & Parsons D. (1997). *The National Survey of Small Tourism and Hospitality Firms: Annual Report 1997*. Centre for the Study of Small Tourism and Hospitality Firms. Leeds: Leeds Metropolitan University.
- Thomas, R. (2004) International Perspectives on Small Firms in Tourism: A synthesis. In R. Thomas (Ed.), *Small Firms in Tourism: International Perspective*, (1-12). Oxford: Elsevier.
- Tinsley, R., & Lynch, P. (2001). Small Tourism Business Networks and Destination Development. *Hospitality Management*, 20, 367-378.

- Townsend, D., Busenitz, L., & Arthurs, J. (2010). To start or not to start: outcome and ability expectations in the decision to start a new venture. *Journal of Business Venturing*, 25(2), 192-202.
- Tregear, A. (2005). Lifestyle, growth, or community involvement? The balance of goals of UK artisan food producers. *Entrepreneurship & Regional development*, 17, 1-15.
- Verheul, I., Thurik, R., Hessels, J. & Zwan, P. (2010). Factors influencing the entrepreneurial engagement of opportunity and necessity entrepreneurs. *Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs*, 16, 3-19.
- Westhead, P., & Wright, M. (1998). Novice, portfolio and serial founders: Are they different? *Journal of Business Venturing*, 13, 173-204.