



**INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO**

**O Efeito da Gestão do Conhecimento Local na Inovação**

Uma Análise no Contexto dos Empreendedores de Estilo de Vida

**Marta de Figueiredo Marques Gomes**

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão  
para obtenção do Grau de Mestre em Marketing

Orientador: Prof. Doutor Álvaro Dias

**Lisboa**

**2020**

## Resumo

Os empreendedores de turismo criativo que mantêm um estilo de vida semelhante ou até mesmo igual ao local onde se encontram a exercer a atividade, podem ser designados de *TLEs* (*Tourism lifestyle entrepreneurs*). O *TLE* pode encontrar-se emocionalmente ligado a um local específico envolto de histórias, lendas, e até alimentos tradicionais, o que contribui para que o mesmo sinta uma conexão emocional ao local onde se encontra, envolvendo-o e embebendo-o dentro da própria comunidade local. Devido às suas histórias próprias, estes locais tornam-se em fontes de recursos ricas em conhecimento, o que se pode tornar crucial para a capacidade inovação dos *TLEs*. Este tipo de conhecimento pode ser dividido em dois tipos, sendo o primeiro o conhecimento que conhecemos como técnico, o qual é possível transmitir através de uma folha de papel por exemplo, e o segundo designa-se de conhecimento tácito, este último difícil de transmitir dado à sua natureza emocional baseada em memórias, sensações, rotinas, intuições, visões, etc.

Para a realização deste estudo, foi primeiramente elaborada uma análise teórica baseada em conceitos e estudos já realizados de forma a obter um enquadramento teórico que permita justificar, em parte, a temática utilizada. De seguida foi realizado um estudo quantitativo a 115 *TLEs*, estudo pelo qual foi possível analisar estatisticamente.

Os resultados deste estudo corroboram com o modelo conceptual proposto, na medida em que foi demonstrado que, as estratégias centradas na comunidade local fazem um papel mediador entre a ligação ao local sentida pelos *TLEs* e as suas capacidades de inovação. Foi também validado o facto de a aquisição de conhecimento local ter um efeito positivo e significativo na capacidade de inovação, através do desenvolvimento do mesmo, bem como no efeito *spillover*, sendo esta última relação, significativa dado que ainda não tinha sido determinada na literatura, revelando-se assim, um contributo para a mesma.

### **Palavras-chave:**

Empreendedor Criativo; Estilo de Vida; Gestão do conhecimento; Inovação; *Spillover*.

## Abstract

Creative tourism entrepreneurs who maintain a similar or even the same lifestyle as the place where they are working can be called TLEs (Tourism lifestyle entrepreneurs). TLEs can find themselves emotionally connected to that special place, wrapped in stories, legends, and even traditional foods, which contributes to them feeling an emotional connection to the place where they are, involving them and soaking them within the local community of that place. Because of their own stories, these places become knowledge-rich sources of resources, which can become crucial to the innovative capacity of the TLEs. This type of knowledge can be divided into two types, the first being the knowledge we know as a technician, which can be transmitted through a sheet of paper, for example, and the second is called tacit knowledge, the latter difficult to transmit due to its emotional nature based on memories, sensations, routines, intuitions, visions, etc.

To carry out this study, a theoretical analysis was first elaborated, based on concepts and studies already carried out in order to obtain a theoretical framework that allows to justify, in part, the theme used. Then, a quantitative study was carried out at 115 TLEs, a study through which it was possible to analyze statistically.

The results of this study corroborate the conceptual model proposed, to the extent that it was demonstrated, that strategies focused on the local community play a mediating role between the attachment to the place felt by the TLEs and their capacity for innovation. It was also validated that the acquisition of local knowledge has a positive and significant effect on the capacity to innovate through its development, as well as on the spillover effect, the latter relationship being significant given that it had not yet been determined in the literature, thus proving to be a contribution to it.

### Key words:

Creative Entrepreneur; Lifestyle; Knowledge Management; Innovation; Spillover.

## Agradecimentos

Quero agradecer especialmente e primeiramente à minha mãe: Obrigada mãe, sem ti, nunca seria o que sou hoje.

Obrigada ao meu companheiro, João Madeira, por estes 6 anos incríveis passados juntos, e pelo apoio incondicional no meu percurso pessoal, académico e profissional. O teu amor e carinho são muito importantes para mim.

Muito obrigada ao meu orientador, Professor Doutor Álvaro Dias por toda ajuda e paciência que me ofereceu desde o ano de 2013. Sem o seu apoio e grande conhecimento transmitido, este estudo não seria possível.

Muito obrigada aos meus amigos, que me acompanharam no meu percurso académico, o vosso apoio incondicional e a motivação que me transmitiram foram essenciais.

Obrigada aos meus colegas de trabalho, no BNP *Paribas*, pela compreensão que tiveram comigo em relação à minha vida pessoal e académica, bem como pela vossa amizade. A paz de espírito profissional é fundamental para mim.

Agradeço também a todos os que disponibilizaram o seu tempo para responder ao inquérito deste estudo.

Por fim, obrigada a todos os que de alguma maneira acreditaram em mim ao longo do meu percurso.

## Dedicatória

*A ti Avó! Espero que, de onde me estás a ver, estejas orgulhosa!*

# Índice

<b>Resumo .....</b>	<b>2</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>3</b>
<b>Agradecimentos .....</b>	<b>4</b>
<b>Dedicatória .....</b>	<b>5</b>
<b>Epígrafe .....</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo 1. Introdução .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1. Temática .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2. Problemática.....</b>	<b>12</b>
<b>1.3. Objetivos específicos e gerais .....</b>	<b>13</b>
<b>1.4. Estrutura.....</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo 2. Revisão de Literatura e Modelo de Estudo .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1. Conceitos Essenciais .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.1. Aquisição de conhecimento local.....</b>	<b>14</b>
<b>2.1.2. Assimilação de conhecimento local .....</b>	<b>15</b>
<b>2.1.3. Estratégias centradas na comunidade .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.4. Ligação ao Local .....</b>	<b>17</b>
<b>2.1.5. Capacidade de Inovação .....</b>	<b>18</b>
<b>2.2. Estado da Arte.....</b>	<b>21</b>
<b>2.3. Enquadramento Teórico .....</b>	<b>23</b>
<b>2.4. O Modelo de estudo – Proposta conceptual.....</b>	<b>26</b>
<b>Capítulo 3. Metodologia .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1. Método Científico.....</b>	<b>27</b>
<b>3.1.1. Metodologia Quantitativa.....</b>	<b>27</b>
<b>3.1.2. Metodologia Qualitativa .....</b>	<b>28</b>
<b>3.1.3. Metodologia Mista.....</b>	<b>28</b>

<b>3.2. Enquadramento Metodológico .....</b>	<b>28</b>
<b>3.3. Questionário .....</b>	<b>29</b>
<b>3.3.1. Escala de <i>Likert</i>.....</b>	<b>30</b>
<b>3.4. Respostas Obtidas .....</b>	<b>31</b>
<b>3.4.1. Características da amostra populacional inquirida.....</b>	<b>31</b>
<b>3.4.2. Aquisição de Conhecimento Local.....</b>	<b>34</b>
<b>3.4.3. Assimilação de Conhecimento.....</b>	<b>36</b>
<b>3.4.4. Ligação ao Local.....</b>	<b>37</b>
<b>3.4.5. Estratégias Centradas na Comunidade.....</b>	<b>39</b>
<b>3.4.6. Capacidade de Inovação .....</b>	<b>40</b>
<b>3.4.7. Efeito <i>Spillover</i> .....</b>	<b>42</b>
<b>Capítulo 4. Análise e Discussão dos Resultados Obtidos .....</b>	<b>44</b>
<b>4.1. Análise dos Resultados Obtidos.....</b>	<b>44</b>
<b>4.1.1. Qualidade do Modelo .....</b>	<b>44</b>
<b>4.1.2. Estrutura do Modelo (Efeitos Diretos).....</b>	<b>46</b>
<b>4.1.3. Estrutura do Modelo (Efeitos Indiretos).....</b>	<b>47</b>
<b>4.2. Discussão.....</b>	<b>49</b>
<b>Capítulo 5. Conclusões .....</b>	<b>51</b>
<b>5.1. Discussão e Implicações para a Teoria .....</b>	<b>51</b>
<b>5.2. Implicações para a Gestão .....</b>	<b>52</b>
<b>5.3. Limitações do Estudo.....</b>	<b>53</b>
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>54</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>60</b>
<b>Inquérito .....</b>	<b>60</b>
<b>Introdução.....</b>	<b>60</b>
<b>1. Caracterização .....</b>	<b>60</b>
<b>2. Ligação ao Local.....</b>	<b>61</b>

<b>3. Estratégias Centradas na Comunidade.....</b>	<b>61</b>
<b>4. Inovação .....</b>	<b>61</b>
<b>5. Efeito Spillover .....</b>	<b>62</b>
<b>6. Aquisição de Conhecimento Local.....</b>	<b>62</b>
<b>7. Assimilação de Conhecimento Local .....</b>	<b>62</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1 - O Modelo de Estudo .....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 2 - Divisão da amostra por género .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 3 - Análise de parcerias.....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 4 - Número de anos de atividade no local.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 5 - Inquiridos que participam em ações ou formações sobre hábitos ou tradições locais.....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 6 - Inquiridos que obtêm informação relevante através de meios informais (Ex.: Almoços). .....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 7 - Inquiridos que aprendem novas ideias e serviços com os clientes.....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 8 – Inquiridos que consultam frequentemente pessoas sobre hábitos e tradições locais.....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 9 - Inquiridos que transformam rapidamente as oportunidades em novos serviços. ....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 10 - Inquiridos que percebem rapidamente as mudanças que ocorrem no mercado. ....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 11 - Inquiridos que sentem que pertencem ao local onde exercem a sua atividade. ....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 12 - Inquiridos que consideram o local, onde exercem a sua atividade, familiar. ....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 13 - Inquiridos que consideram o local, onde exercem a sua atividade, muito importante para o seu dia-a-dia. ....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 14 - Inquiridos que consideram viver intensamente o local onde exercem a sua atividade. ....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 15 - Inquiridos que procuram fortalecer e melhorar a comunidade local. ....</b>	<b>39</b>

<b>Figura 16</b> - Inquiridos que consideram importante melhorar a sua imagem junto da comunidade local.....	39
<b>Figura 17</b> - Inquiridos que consideram que solucionam problemas de forma inovadora. ....	40
<b>Figura 18</b> - Inquiridos que consideram ser criativos no uso e controlo dos recursos....	40
<b>Figura 19</b> - Inquiridos que consideram que desenvolvem soluções criativas para problemas difíceis.....	41
<b>Figura 20</b> - Inquiridos que consideram que desenvolvem frequentemente novos produtos e/ou serviços. ....	41
<b>Figura 21</b> - Inquiridos que consideram importante fazer com que os outros se identifiquem e acreditem na sua visão de negócio. ....	42
<b>Figura 22</b> - Inquiridos que consideram importante estabelecer contato e trocar informações com outros.....	42
<b>Figura 23</b> - Inquiridos que conseguem explicar de forma concisa e clara a sua ideia de negócio a outros.....	43
<b>Figura 24</b> - <i>Loadings</i> das Respostas Obtidas.....	49

## Índice de Tabelas

<b>Tabela 1</b> - Divisão da amostra (em quantidade).....	31
<b>Tabela 2</b> - Análise de parcerias (em quantidade).....	32
<b>Tabela 3</b> - Número de anos de atividade no local (em quantidade).....	33
<b>Tabela 4</b> – Discriminação dos valores obtidos: Alfa de Cronbach; Fiabilidade composta; Variação média extraída e análises de validade discriminantes.....	45
<b>Tabela 5</b> - Teste à estrutura do modelo (efeitos diretos) .....	47
<b>Tabela 6</b> - Resultados dos efeitos indiretos. ....	48

## Índice de Imagens

<b>Imagem 1</b> - Dimensões do conhecimento tácito.....	19
<b>Imagem 2</b> - As formas de transferência do conhecimento .....	20

## Lista de Siglas

*TLE* – Tourism lifestyle entrepreneur

*PLS* - *Partial Least Squares*

## Epígrafe

*“I believe a leaf of grass is no less than the journey-work of the stars.”*

- Walt Whitman

# Capítulo 1. Introdução

## 1.1. Temática

A justificativa desta dissertação baseia-se no possível impacto positivo, que o estudo poderá ter nos empreendedores da atualidade, que levem um estilo de vida simples, e que possuem um estatuto rural de pequena dimensão, atendendo à dificuldade existente em conseguir gerir o conhecimento local, proveniente do mercado, de forma a conseguir ter um crescimento global levando à inovação da sua oferta. Além disso, a forma como o conhecimento é adquirido e desenvolvido de forma efetiva são igualmente importantes, sendo elas proveniente de ambientes externo ao *TLE*, podem, portanto, influenciar as variáveis, bem como a performance da empresa (positivamente), bem como gerir o efeito de transferência de conhecimento não deliberado. Não só irá ser estudada a importância do conhecimento externo na inovação, mas também será abordada a influência da ligação ao local onde os pequenos empreendedores turísticos se encontram instalados, através de estratégias focadas na comunidade em redor. Assim, este estudo poderá representar um papel auxiliar para os *TLEs*, por forma a que os mesmos compreendam as ferramentas que possuem, elaborando uma reflexão também emocional, permitindo-lhes enfrentar o desafio da inovação.

## 1.2. Problemática

Devido ao facto de o tema designado do presente estudo estar em geral, fracamente estudado na área do turismo (Zhang, Xiao, & Rao, 2015), as questões fundamentais focam-se nomeadamente no possível contributo, da gestão do conhecimento local na transferência do conhecimento tácito (efeito *Spillover*), relação esta ainda não explorada anteriormente, não estando determinada na literatura, bem como na capacidade de inovação do empreendedor. Apesar de, a importância do local nas experiências oferecidas pelos empreendedores, já ter sido identificada (Yachin, 2019), as suas implicações na inovação não estão perfeitamente identificadas, logo é também estudada a possibilidade de a ligação ao local sentida pelo empreendedor, através de estratégias focadas na comunidade local em redor, afetar a sua capacidade de inovação (Yachin, 2019).

### 1.3. Objetivos específicos e gerais

Os principais objetivos do presente estudo podem dividir-se em dois cenários, sendo que, num primeiro cenário foca-se na análise determinativa do contributo da gestão do conhecimento, de forma indireta, na transferência não deliberada do mesmo (efeito *Spillover*) bem como na capacidade de inovação, para o *TLE*. Num segundo cenário baseia-se na compreensão da influência da ligação emocional ao local, sentida pelo *TLE*, na capacidade de inovação. Assim, o objetivo geral da dissertação a demonstração de que existe uma relação direta e/ou indireta, através de várias variáveis dependentes, à performance inovadora e ao efeito *Spillover*, na medida em que é possível desenvolver processos, padrões e ferramentas, de aproveitamento de oportunidades, ganhando conhecimento a nível de mercado externo, e de que forma, o mesmo é benéfico para o *TLE*.

### 1.4. Estrutura

O presente estudo está dividido em 5 capítulos. Uma primeira parte introdutória que aborda a temática, qual a problemática à qual se pretende responder e um enquadramento dos objetivos.

O segundo capítulo reflete a revisão de literatura, relevando os conceitos essenciais a reter para a compreensão do estudo, seguindo-se de observações já anteriormente estudadas sobre o tema e por fim é demonstrado o modelo conceptual pelo qual se optou.

O terceiro capítulo está focado na metodologia, indicando, portanto, de forma simplória quais os tipos de metodologias existentes e por fim qual a metodologia utilizada nesta dissertação.

O quarto capítulo tem por base a análise estatística e a discussão os resultados obtidos através dela. Este capítulo é de grande importância dado que irá ter a capacidade de validar ou não, estatisticamente, as hipóteses formuladas e por conseguinte, o modelo conceptual pelo qual se optou seguir.

No quinto capítulo irá ser realizada uma reflexão global das conclusões retiradas da realização deste estudo.

## Capítulo 2. Revisão de Literatura e Modelo de Estudo

### 2.1. Conceitos Essenciais

#### 2.1.1. Aquisição de conhecimento local

Como o próprio nome do conceito indica, existe primeiramente uma fase de identificação das oportunidades de mercado, ou seja, "para influenciar a capacidade de reconhecimento, a forma como a nova informação é procurada e filtrada é afetada", fase esta designada por fase de aquisição do conhecimento. (Berghman, Matthyssens, Streukens, & vandenbempt, 2013).

O modo de alerta pode ter muitas formas diferentes, ser-se proactivo é uma das mais importantes, bem como a capacidade de processar conhecimentos baseados em experiências anteriores (tendo a capacidade de os adaptar à presente realidade do empreendedor), a capacidade de processar conhecimentos externos, que pode ser considerada uma competência, e, também de grande importância, ter competências sociais (Jintong, Kacmar, & Lowell, 2012). Existem, por conseguinte, três fases na aquisição de conhecimentos, de acordo com Jintong, et al., 2012): A primeira é a investigação, existindo uma "digitalização" de novas informações ou novas alterações que podem constituir uma nova oportunidade, a segunda é o cruzamento de informações prévias com os conhecimentos adquiridos e, finalmente, a conclusão de que esta nova informação, quer represente ou não uma oportunidade.

Assim, para este tipo de empreendedores, a socialização entre pequenos empreendedores turísticos, sendo estes do mesmo ramo de atividade, é de extrema importância dado que o conhecimento é uma ferramenta poderosa que pode ser adquirida e transferida, sendo até possível existir partilha de valores e experiências (García-Villaverde, 2018) pessoais e profissionais que contribuem para a aquisição do conhecimento, podendo este último tornar-se na realidade diária dos *TLEs* (Lai, Morrison-Saunders, & Grimstad, 2017).

O conhecimento tácito, como o próprio nome indica, é um dos tipos de conhecimento que, especificamente, se baseia em conhecimento obtido pela experiência própria, em que essa mesma experiência é vivida, e o conhecimento está constantemente a ser criado

(Avdimiotis, 2012), mas, é portanto, difícil de explicar e não é facilmente transmitido e decodificado (Zhang, Xiao, & Rao, 2015). Segundo Zhang, et al. (2015), este tipo de conhecimento está fortemente ligado às emoções e às experiências, não podendo ser encontrado decodificado em forma escrita, dado que advém do subconsciente o que o torna impossível de transmitir (Avdimiotis, 2012). O que torna o conhecimento tácito diferente do conhecimento explícito é o facto, de este último se referir ao tipo de conhecimento que é absorvido em código, utilizando uma linguagem que facilita a sua própria comunicação, sendo significativamente fácil a sua decodificação e pode ser facilmente compreendido em forma escrita (Zhang, et al., 2015).

### **2.1.2. Assimilação de conhecimento local**

Cruzar conhecimento de forma criativa, gera uma atividade empreendedora (Kor, Mahoney, & Michael, 2007), sendo que a inovação é considerada, portanto uma peça fundamental da atividade turística em estudo. A integração do conhecimento externo é possível se os vários membros estruturais e organizacionais base se mantiverem (Gebauer, 2012).

A assimilação de conhecimento é a segunda dimensão da capacidade absorptiva, e é definida como a capacidade de absorver o conhecimento proveniente de uma fonte externa (Berghman, et al., 2013), interligando-o, com o conhecimento base já existente, de forma a criar algo único e inovador, contribuindo assim para a vantagem competitiva do empreendedor (Hoarau, 2014). Esta dimensão para além de estar relacionada com os processos internos da empresa, é onde são criadas novas interpretações do conhecimento antigo, potenciando a evolução, o que dá origem à fusão entre o conhecimento base já existente na organização e o novo conhecimento adquirido (Ben-Menahem, Kwee, Volberda, & Van Den Bosch, 2013).

Assim, é necessário assimilar o conhecimento proveniente de fontes externas obtendo novas interpretações relativas à realidade e realizando reflexões críticas aos clientes, mercados, processos, organização interna e à abordagem de *marketing* (analisando a anterior contra a futura) (Berghman, et al., 2013).

A capacidade de assimilação contém vários fatores: a assimilação do conhecimento e por consequência, a inovação; recursos humanos; *benchmarking* industrial; e por fim a divulgação e distribuição do mesmo (Hoarau, 2014). Como explicado por Hoarau (2014),

a assimilação do conhecimento e a inovação refere-se à fase da integração e fusão do novo conhecimento com o conhecimento base já existente da organização. O segundo factor, sendo este os recursos humanos, refere-se não só ao conhecimento dos colaboradores da empresa mas como às suas vivências e experiências e de empresa, bem como as ferramentas apropriadas para pôr em prática os novos processos. O fator de *benchmarking* industrial refere-se à integração do considerado básico, às ferramentas chave, incluindo as tecnológicas, que são utilizadas, com sucesso, na mesma indústria, neste caso, do pequeno turismo local. O último fator é relativo à última fase que se baseia na partilha dos novos ideais e processos internamente.

### **2.1.3. Estratégias centradas na comunidade**

Os empreendedores orientados para um estilo de vida, em vez de possuírem um negócio formal cujos lucros e crescimento económico, têm motivações diferentes (Wang, Hung, & Huang, 2019). Assim, de forma a estudar as motivações para este estilo de vida, os autores acima citados (Wang, et al., 2019, p. 79) afirmam que estes empreendedores são liderados por um modelo de negócio chamado *push and pull*: “(...) os fatores de *pull* são o potencial de mercado para os negócios domésticos, o facto de ter o seu próprio negócio, de criar rendimentos adicionais, de herdar um negócio e de preparar a reforma, enquanto os fatores de *push* são a satisfação pessoal, o prazer de lidar com as pessoas, o interesse pessoal e o encorajamento da comunidade.”, tornando então a comunidade local em redor, num aspeto importante a ser analisado, ao ponto de a vitória do concorrente próximo ser um aspeto positivo dado que a comunidade em redor irá beneficiar disso (Engeset & Heggem, 2015).

Segundo Engeset e Heggem (2015), a chave é a cooperação entre *stakeholders* sendo esta a estratégia principal focada na comunidade, levando ao entendimento social e cultural que pode resultar num ambiente empreendedor turístico mais eficaz (Fu, Okumus, Wu, & Koseogly, 2019). Para a comunidade rural local, estas pequenas empresas de turismo são essenciais no sentido de oferecerem experiências baseadas na comunidade local, evidenciando o seu interior, obtendo rendimento e sobretudo, criando emprego no local (Yachin, 2019). Para além de que, frequentemente a comunidade local está dependente de relações com outros negócios locais, tornando benéfico o facto dos TLEs exercerem atividades que tenham benefícios sociais locais (Hallak, Brown, &

Lindsay, 2012). Não só deve ser fomentado este tipo de socialização dentro da própria comunidade, mas também devem ser relevadas as parcerias com outras comunidades próximas de forma a criar valor em forma de sinergia (Hjalager, Kwiatkowski, & Ostervif, 2017). Segundo Hjalager et al., (2017), este tipo de alianças externas pode também avançar no processo de modernização entre as comunidades através do social media.

O facto de se estar embebido na comunidade leva a uma conexão com a mesma (Czernek, 2014), existindo então o sentido de cooperação dentro da comunidade (Engeset et al., 2015), o que acaba por ser um fator de motivação para a mesma, devido à criação de emprego local bem como ao facto dos salários e recompensas monetárias elevados que daí advêm (Buckley & Ollenburg, 2013).

#### **2.1.4. Ligação ao Local**

A ligação ao local pode ser definida como uma ligação afetiva entre um individuo e um ambiente específico (Prayag & Ryan, 2011), ambiente este que envolve humanos, animais, objetos particulares, marcas, destinos e locais especiais (Loureiro, 2014). Não sendo assim suficiente a interação entre os indivíduos e o ambiente específico, para criar a ligação ao local, pois “(...) é através de envolvimento entre pessoas, e entre as pessoas e o local, que as ligações emocionais afetivas são formadas.” (Prayag et al., 2011, p. 344).

As práticas empreendedoras nas pequenas empresas turísticas rurais, de acordo com Lang et al., (2013) passam pelo embebedimento local, de forma a criar ambientes favoráveis à sua existência. O principal objetivo dos turistas que visitam este tipo de locais é sentir que pertencem àquele local, desenvolvendo uma ligação ao mesmo e integrando-se na comunidade (Lai, et al., 2017) como se fizessem parte dela. Assim, é também o objetivo do empreendedor, criar um ambiente em que ele se sente seguro e onde, também sente que pertence fisicamente e socialmente (Hallak et al., 2012).

As experiências memoráveis vividas estão associadas às emoções fortes sentidas no momento da experiência e têm a capacidade de influenciar o sentimento de ligação ao local, bem como o facto de existir um desejo de retorno, a necessidade de partilhar experiências com pessoas próximas e a vontade de “passar-a-palavra” no sentido de recomendar o sitio de destino, após a visita (Loureiro, 2014).

Segundo Prayag et al., (2011), o sentido de ligação ao local pode ser estudado em duas dimensões diferentes, sendo a primeira a identidade do local, referindo-se à forte ligação emocional do indivíduo ao local e aos seus componentes relevando o sentimento de pertencer a um local e a dependência do local que é também uma forma de criar laços, mas de uma forma funcional, i.e., a criação de fatores que levam à relação de um certo objetivo, fornecendo um conjunto de alternativas que o suportam, utilizando atividades e experiências desejadas que satisfaçam necessidades.

É também importante compreender a distinção entre um espaço e um local, em que o local pode ser definido como um produto do espaço social (Mahon, 2007) e pode referir-se a um entendimento sociológico que envolvendo várias componentes (espaços) como a comunidade envolvente, as redes sociais criadas dentro dessa comunidade e a própria cultura que serve como identificação aos indivíduos que quando conjugadas, formam um local (Lang et al., 2013).

### **2.1.5. Capacidade de Inovação**

“O papel da inovação, no que diz respeito ao turismo criativo, implica, portanto, o desenvolvimento de novos e únicos produtos turísticos de base cultural; eventos ou espetáculos; e espaços urbanos criativos. O estímulo à criação de redes para aumentar as sinergias entre o turismo e as indústrias criativas é uma consideração significativa no que diz respeito aos produtos e espaços turísticos criativos.” (Booyens & Rogerson, 2015, p. 2). A inovação na realidade dos pequenos empreendedores turísticos tem vindo, ao longo dos anos, a tornar-se cada vez mais relevante, e este processo ocorre quando uma empresa implementou/aplicou com sucesso novas ideias (Verreynne, Williams, Ritchie, Gronum, & Betts, 2019). Sendo a taxa de capacidade de inovação, neste tipo de negócios locais rurais, é considerada baixa em comparação a outros setores de fornecimento de serviços (Costa, Galina, & Sanches-Hernandez, 2018), eleva assim, a complexidade do tema, sendo que a inovação é uma condição para o desenvolvimento local (de Souza & Klein, 2019), bem como a capacidade de adaptação e a regularização local, segundo Souza & Klein (2019).

Um dos fatores importantes que contribui para a inovação neste tipo de negócios é questionar o cliente e perceber o que é necessário oferecer de produtos e serviços para colmatar as suas necessidades (Hjalager, et al., 2017) e, numa perspetiva turística, é

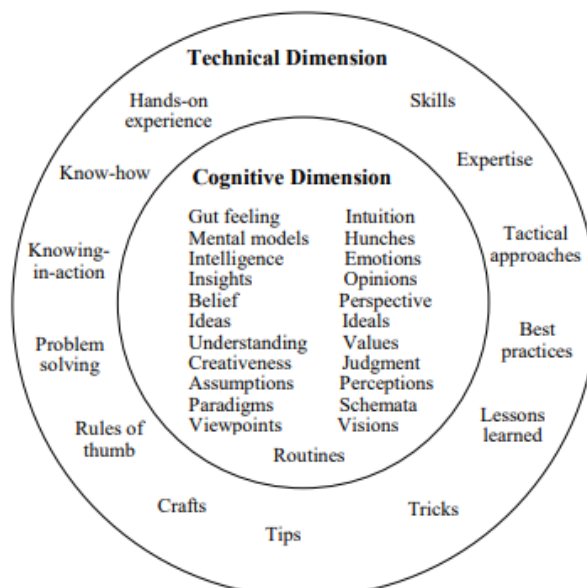
necessário o empreendedor, começar por desenvolver os produtos e serviços tendo como base a cultura do local (Booyens & Rogerson, 2015), tornando assim a comunidade num recurso bastante valioso (Czernek, 2014) embora, a base da inovação turística, seja a aplicação do conhecimento adquirido (Stamboulis & Skayannis, 2003).

No turismo criativo é também, comum referir-se à inovação colaborativa o que capacita os *TLE's* de desenvolver estratégias, aumentando assim de forma continua a capacidade de inovação, através da partilha teórica (Marasco, Martino, Magnotti, & Morvillo, 2018) o que obriga a partilhar uma economia, onde a inovação e a criatividade terão um grande impacto na industria do turismo e hospitalidade (Wang et al., 2019).

### 2.1.6. Efeito Spillover

Facilitar a partilha do conhecimento local sempre foi de grande interesse por parte dos empreendedores, sendo que o conhecimento de interesse para os empreendedores é, portanto, o conhecimento tácito (Hoarau, 2014), existindo, assim, a partilha de experiências e do próprio *know-how* (Panahi, Watson, & Partridge, 2013). Existem assim duas dimensões distintas deste tipo de conhecimento, como demonstra a imagem abaixo:

**Imagem 1** - Dimensões do conhecimento tácito



**Fonte:** (Panahi, Watson, & Partridge, 2013)

Segundo Panahi et al., (2013), o conhecimento tácito pode ser dividido em duas dimensões distintas, sendo estas a dimensão técnica e a dimensão cognitiva. A dimensão

técnica é caracterizada pelo conhecimento informal, bem como pelas capacidades técnicas (parte operacional do trabalho como a realização de tarefas) enquanto que a dimensão cognitiva é caracterizada por ser a parte emocional (capacidade social de interação por forma a obter conhecimento) associada ao modelo (Leonard & Insch, 2005).

O efeito de *spillover* de conhecimento, dá-se quando existe uma transferência de conhecimento entre duas partes, embora não intencional, o que revela a sua particularidade, dado que nenhuma ação deliberada é realizada (Ferreira, Ratten, & Dana, 2016). Tal tipo de transferência de conhecimento pode ter vários tipos de utilidade a níveis estratégicos (Ferreira, et al., 2016) com menos custos e esforços associados (Lee, Chen, & Yoon, 2016). Nonaka & Takeuchi (1995) criaram um modelo que reflete as quatro formas possíveis de transferir o conhecimento, seja ele tácito ou explícito:

**Imagem 2** - As formas de transferência do conhecimento

Face to Face		IT assisted	
Socialization (tacit to tacit)	Externalization (tacit to explicit)	Socialization (tacit to tacit)	Externalization (tacit to explicit)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Team meetings</li> <li>- Discussions</li> <li>- Interpersonal interactions</li> <li>- Apprenticeship</li> <li>- Participation</li> <li>- Observation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dialog with team</li> <li>- Answering questions</li> <li>- Story-telling</li> <li>- Metaphors/analogies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Online real-time meetings</li> <li>- Synchronous communication (Chat)</li> <li>- Online community of practice</li> <li>- Groupware systems</li> <li>- Social media</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Answering questions</li> <li>- Annotations</li> <li>- Blogs/Wikis</li> <li>- Discussion forums</li> <li>- Collaborative systems</li> <li>- Groupware systems</li> <li>- Phone/video conferencing</li> </ul>
Combination (explicit to explicit)	Internalization (explicit to tacit)	Combination (explicit to explicit)	Internalization (explicit to tacit)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Books</li> <li>- Papers</li> <li>- Reports</li> <li>- Presentations</li> <li>- Indexes, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Learning by doing</li> <li>- Learning from books, reports, presentations, lectures, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- All forms of technologies</li> <li>- Text search</li> <li>- Document categorization</li> <li>- Podcast/Vodcast</li> <li>- Blogs/Wikis</li> <li>- RSS</li> <li>- Mashups</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visualization</li> <li>- Video/Audio presentations</li> <li>- Online learning</li> <li>- E-mail</li> <li>- Webpage</li> </ul>

Fonte: Panahi, et al., (2013).

Existem assim várias formas de transmitir conhecimento segundo Nonaka, et al., (1995), dependendo da interação: (1) tácito-a-tácito, o qual promove a socialização por meio de ferramentas como reuniões de equipa e discussões que facilitem a participação; (2) tácito-a-explícito, que através da externalização promove o diálogo em equipa bem como a resposta a questões particulares; (3) Combinação (explícito-a explícito) que se designa a transmissão do conhecimento através de meios físicos, como por exemplo, livros, artigos científicos, apresentações, etc; (4) Internalização (explícito-a-tácito) que é caracterizado pelo conceito de que a execução é que leva a aprendizagem. Os mesmos autores defendem também que existem as mesmas fases, embora numa dimensão

diferente, no que concerne à informação tecnológica. Em termos práticos, podem ser desenvolvidas várias ferramentas, dentro da organização, que permite tanto aos colaboradores como aos empreendedores, adquirir mais conhecimento tácito, como por exemplo, a organização de ajuntamentos informais, festas e permitir aos intervenientes a participação em eventos que permitem a observação de outros indivíduos do mesmo ramo com mais experiência (Hoarau, 2014), assim “(...) como consequência, as inovações turísticas são suscetíveis a serem propagadas entre empresas que ofereçam produtos e serviços semelhantes dentro de uma região; tal processo é também identificado como o transbordamento de conhecimento tácito (Zhang, et al., 2015, p.4).

As comunidades locais e as organizações de turismo possuem fontes abundantes e ricas em conhecimento tácito devido à própria natureza particular da indústria, apesar de o conhecimento baseado na prática não ter recebido muita atenção dos investigadores (Zhang, et al., 2015). Assim, de forma a obter de uma maneira prática o conhecimento tácito neste setor, é importante estar embebido no próprio ambiente em que o conhecimento está localizado de forma a poder ser transferido e partilhado (Hoarau, 2014), de forma a ocorrer o efeito de *spillover* (Zhang, et al., 2015).

## 2.2. Estado da Arte

O efeito da gestão do conhecimento tem vindo a ser estudado desde o século XVIII. No entanto, e apesar de não ter sido recebida relevância ao tópico (Zhang, et al. 2015), conclui-se que a implementação do processo da gestão do conhecimento nas redes de organizações turísticas potencia a competição das mesmas, alterando assim a dinâmica do conhecimento que circula, o que torna o conhecimento num instrumento que pode ser utilizado de forma estratégica, contribuindo assim para a competitividade e para o desenvolvimento dos locais regionais, criando assim um ambiente que potencia a inovação (Sohn, Limberger, & Fiuza, 2016).

Um estudo realizado com 456 amostras e conduzido por Akbulut & Ekin (2018) numa província da Turquia, conclui que as percepções e atitudes da comunidade local são fundamentais para o desenvolvimento turístico, sendo que as características das comunidades têm capacidade para influenciar o seu próprio turismo, ao ponto de estarem familiarizadas com o mesmo e esperam impacto positivo dele.

Segundo Loureiro (2014), após um estudo quantitativo, a ligação ao local obriga a que exista uma identificação não só com os seus componentes físicos, mas também com as conexões afetivas ali criadas e desenvolvidas nas relações com outros indivíduos, sendo que é possível que estes laços afetivos sejam de maior importância comparativamente aos atributos físicos dos locais. Assim, “O destino é representado primeiramente como, uma paisagem natural e uma comunidade rural com qualidades desejadas. Através das interações com a área durante um período de tempo, a área tornou-se o lar de um sentimento de apego ao lugar, de autoidentidade e de comunidade.” (Lai, et al., 2017).

Avdimiotis (2012) desenvolveu um estudo anterior em estimulava a transferência do conhecimento tácito e mais tarde, Zhang, et al. (2015) efetuou um estudo cujos resultados demonstraram que existe uma grande probabilidade de os *TLEs* seguirem os exemplos dos negócios locais implementados cujos resultados foram positivos, adquirindo assim conhecimento tácito, pela tentativa de recriar o exemplo que foi bem-sucedido, e implementá-lo no seu negócio.

Yachin (2019) realizou um estudo quantitativo, relacionado com o tema da inovação turística e defendeu que a identificação dos problemas funciona como um ponto de partida para a inovação, e também que ao utilizar o conhecimento dos clientes é possível criar impacto positivo nas pequenas organizações de turismo oferecendo-lhes a integração no processo de inovação. Czernek (2014) defende que são os residentes locais o recurso fundamental dos *TLEs* dado o seu conhecimento local e experiências que afetam os resultados económicos, mas que para além disso, o envolvimento social pode também possuir efeitos negativos, podendo gerar conflitos de nível pessoal, que mais tarde são passados para a atividade exercida, entre outras desvantagens.

## 2.3. Enquadramento Teórico

Os investigadores reconheceram que o facto de se gerar e utilizar (assimilar) conhecimento novo e proveniente de fontes externas são fatores de grande influência na capacidade de inovação (Hoarau, 2014). Apesar da falta deste conhecimento (Yachin, 2019), ser considerado uma barreira quando se tentam adotar capacidades de inovação bem como níveis de competitividade (Avdimiotis, 2012), este não deixa de ser considerado um fator chave deste tipo de negócios turísticos (Hoarau, 2014). É também de reforçar que, à medida que existe um crescimento do negócio do *TLE*, a necessidade de absorver ainda mais conhecimento externo, aumenta também, devido à carência contínua de inovação (Marasco, et al., 2018).

Apesar do conhecimento poder ser considerado o motor dos *TLE's*, segundo Hoarau (2014), os mesmos também podem enfrentar várias barreiras na tentativa de o adquirir dado que o conhecimento considerado rico, nesta indústria é o conhecimento tácito, o que é bastante difícil de imitar, sendo que este tipo de conhecimento é baseado em experiências físicas, sensações, ideias, e modelos mentais, não podendo assim ser transmitido como o conhecimento explícito (Zhang, et al., 2015).

Assim, foi possível formular as seguintes hipóteses:

**H1:** A aquisição de conhecimento local está positiva e diretamente relacionada com a assimilação de conhecimento local.

**H5:** A assimilação do conhecimento local está positiva e diretamente relacionada com a capacidade de inovação.

**H8:** A assimilação de conhecimento local tem um efeito mediador entre a aquisição de conhecimento local e a capacidade de inovação.

Os residentes locais representam um papel-chave no que concerne às experiências turísticas (Buckley, et al., 2013), dado que o embebimento social pode ter um impacto positivo devido ao fato de as relações interpessoais se poderem desenvolver no caminho, tornando-se assim num recurso valioso baseado na confiança e no conhecimento (Czernek, 2014). O conhecimento destes residentes locais é traduzido em capacidades específicas, podendo então tornarem-se um recurso para o *TLE*, dado que a comunidade

é motivada, de igual forma, através de aumento do emprego local, recompensas financeiras e, em alguns casos, os residentes locais procuram assistência e ajuda para criarem os seus próprios negócios dentro desta indústria (Buckley, et al., 2013).

Segundo Czernek (2014), os residentes locais, são grandes fontes de informação dado que: têm conhecimento de como o mercado local funciona e se encontra, o que os torna perceptíveis para o reconhecimento de oportunidades de mercado; conhecem bem as limitações do local, compreendendo os recursos disponíveis e o próprio potencial do local. Assim, Czernek (2014) afirma que os empreendedores que estão profundamente embebidos na comunidade, estão mais aptos a convencer rapidamente outros relativamente à sua atividade.

Assim admitiram-se as seguintes hipóteses:

**H2:** A aquisição de conhecimento local está positiva e diretamente relacionada com as estratégias centradas na comunidade.

**H6:** As estratégias centradas na comunidade estão positiva e diretamente relacionadas com a capacidade de inovação.

**H10:** As estratégias centradas na comunidade têm um efeito mediador entre a aquisição de conhecimento e a capacidade de inovação

Segundo Loureiro (2014), a ligação sentida a um local particular é definida como uma vinculação afetiva entre um indivíduo e um ambiente específico, sendo que nesse ambiente peculiar, o sentimento de ligação pode ser sentido entre humanos e animais, objetos específicos e locais. Assim, o local está mentalmente relacionado com um sentimento de apego especial, autoidentidade, com relações interpessoais (Hallak et al., 2012) e com a comunidade (Lai et al., 2017), dado também ser essencial o *TLE* criar uma relação específica com a mesma devido ao fato de a comunidade ser um fator chave para criar um destino turístico de sucesso (Hallak, et al., 2012)

Desta forma, foram consideradas as hipóteses abaixo:

**H3:** A ligação ao local está positiva e diretamente relacionada com as estratégias centradas na comunidade.

**H9:** As estratégias centradas na comunidade têm um efeito mediador entre a ligação ao local e a capacidade de inovação.

Dada à sua natureza peculiar, o conhecimento tácito não é facilmente transferido, existindo assim no subconsciente de cada um, e apesar deste tipo de conhecimento, que é baseado na prática, não estar profundamente estudado na literatura (Zhang et al., 2015) é possível retirar vários benefícios dele, como por exemplo, o facto de o conhecimento adquirido ser passado aos residentes locais encorajando-os e oferecendo-lhes certeza que o seu negócio irá funcionar bem (Czernek, 2014). Apesar das inovações turísticas terem um certo grau de dificuldade para se desenvolver e integrar, são de certa forma fáceis de imitar, sendo possível ter visibilidade sobre os processos, potenciando assim o efeito *spillover* (Zhang et al., 2015). Uma das vias possíveis para a aquisição do conhecimento tácito, como já referido anteriormente, são as relações interpessoais (Zhang et al., 2015), assim a ausência de uma ligação entre dois indivíduos da mesma rede social coloca uma barreira na capacidade do indivíduo de adquirir o conhecimento (Ko, W., & Liu, 2015)

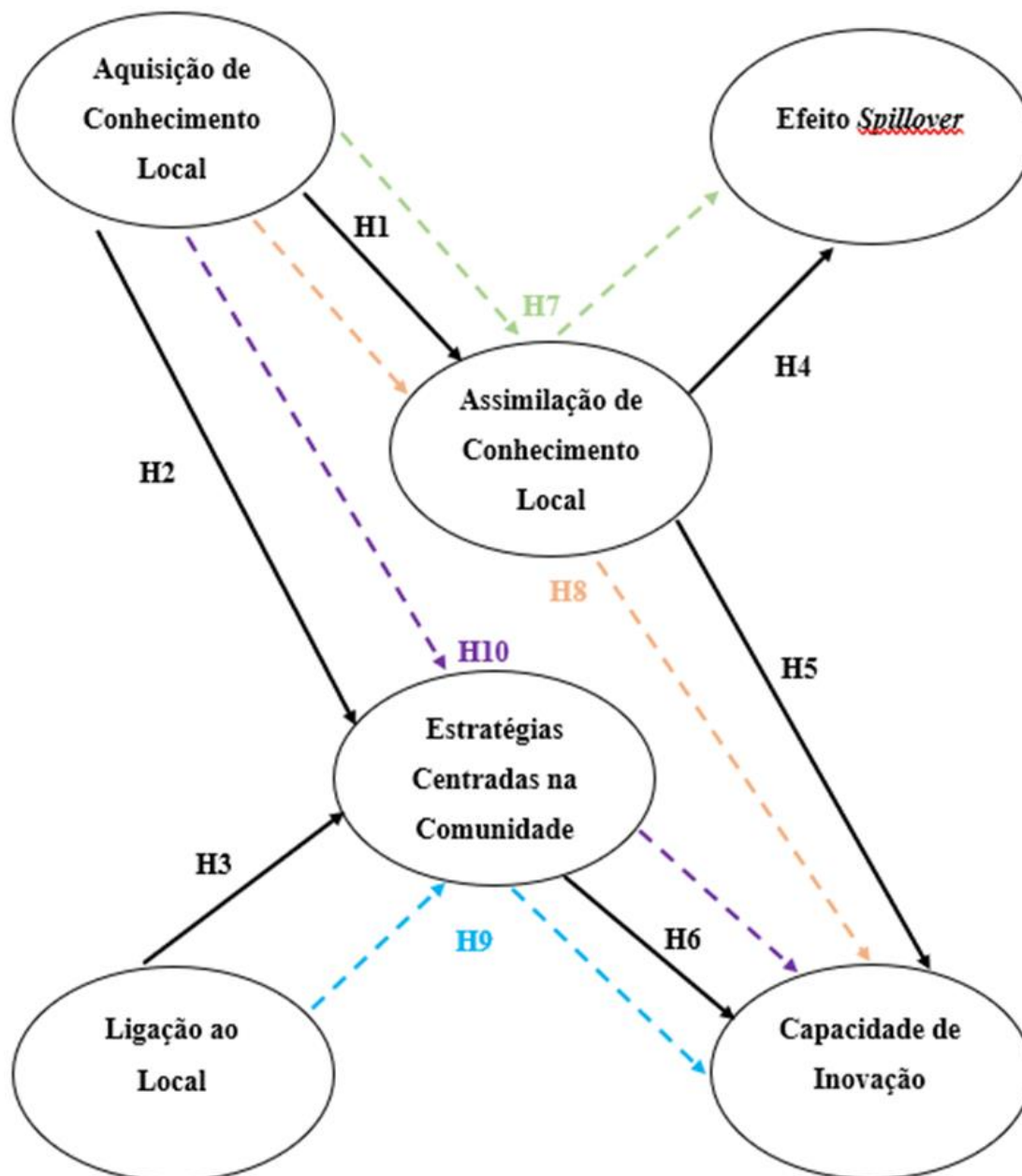
Assim podemos colocar as seguintes hipóteses:

**H4:** A assimilação do conhecimento local está positiva e diretamente relacionada com o efeito *spillover*.

**H7:** A assimilação de conhecimento local tem um efeito mediador entre a aquisição de conhecimento local e o efeito *spillover*.

## 2.4. O Modelo de estudo – Proposta conceptual

Figura 1 - O Modelo de Estudo



Fonte: Elaboração própria.

**Legenda:**

- ▶** Efeitos diretos.
- - - - -▶** Efeitos indiretos (cada caminho indireto está identificado com a sua própria cor).

## Capítulo 3. Metodologia

No presente capítulo irão ser mencionados os principais conceitos a reter no que concerne à metodologia (definições e tipos de metodologia) existente bem como a metodologia utilizada e melhor considerada para esta dissertação.

### 3.1. Método Científico

Um método científico pode definir-se como um seguimento de certas e determinadas regras pré-estabelecidas, seguindo por etapas, que têm como finalidade serem guias, para o autor direcionar o seu trabalho, bem como, efetuar um relatório relativamente aos resultados obtidos, juntamente com a respetiva pesquisa. (Praca, 2015, p. 74). Sendo o mesmo “(...) algo mais subjetivo, ou implícito, do modo de pensar científico, do que um manual com regras explícitas sobre como o cientista, ou pesquisador, deve agir.” (Silva & Oliveira, 2017, p. 1).

Os objetivos de um método científico, baseiam-se em criar “(...) critérios de carácter científico para alcançar dados que suportam ou não sua teoria inicial (...)” (Praca, 2015, p. 74).

#### 3.1.1. Metodologia Quantitativa

O método científico quantitativo baseia-se no conceito de quantificação, desde a fase de recolha de informação até à fase pelo tratamento da mesma, sendo um método preciso, com pouca margem de erro. (Dalfovo, Lana, & Silveira, 2008, p. 8)

Assim, “(...) os estudos de campo quantitativos guiam-se por um modelo de pesquisa onde o pesquisador parte de quadros conceituais de referência tão bem estruturados quanto possível, a partir dos quais formula hipóteses sobre os fenómenos e situações que quer estudar. Uma lista de consequências é então deduzida das hipóteses. A coleta de dados enfatizará números (ou informações conversíveis em números) que permitam verificar a ocorrência ou não das consequências, e daí então a aceitação (ainda que provisória) ou não das hipóteses. Os dados são analisados com apoio da Estatística

(inclusive multivariada) ou outras técnicas matemáticas (...)" (Dalfovo, Lana, & Silveira, 2008, p. 7)

### **3.1.2. Metodologia Qualitativa**

O método científico qualitativo diferencia-se do método quantitativo, na medida em que não se utilizam técnicas estatísticas na análise do problema, sem tomar partido da medição ou numeração de categorias. (Neto, 2018).

A principal característica do método qualitativo passa pela objetividade, admitindo que todos os factos podem ser quantificados, traduzindo todos os conceitos qualitativos, como por exemplo, as opiniões, em conceitos quantitativos, em números. (Neto, 2018, p. 39)

São utilizadas ferramentas estatísticas que procuram estabelecer uma relação entre as variáveis quantitativas, isto é, procuram explicar um padrão entre os fenômenos ocorridos ou que poderão vir a ocorrer. (Neto, 2018, p. 39)

Os pesquisadores evitam este tipo de método devido à neutralidade científica que a mesma representa. (Dalfovo, Lana, & Silveira, 2008, p. 10) no entanto, existem assim várias características representativas da pesquisa qualitativa, sendo a sua principal a subjetividade (Neto, 2018, p. 39).

### **3.1.3. Metodologia Mista**

O método misto é uma combinação das duas abordagens descritas acima, quantitativa e qualitativa, envolvendo factos e suposições filosóficas, analisando os dois métodos em separado ou até mesmo em conjunto, e também envolvendo mais do que uma simples recolha de dados quantitativos e qualitativos, requerendo um maior esforço, pois envolve o manuseamento dos dois métodos em simultâneo. (Neto, 2018)

## **3.2. Enquadramento Metodológico**

Dado a problemática deste estudo, foi considerado que a metodologia mais adequada a ser utilizada será baseada numa abordagem quantitativa, englobando métodos quantitativos na análise e discussão dos resultados obtidos.

### 3.3. Questionário

Um questionário é realizado como uma ferramenta para recolha de dados, cujo objetivo é portanto atingir os objetivos propostos, sendo realizado de forma estruturada onde é apresentado um conjunto de respostas pré-estabelecidas, que exigem que o inquirido efetue uma escolha entre elas, embora seja também possível obter uma resposta livre (aberta) por parte do inquirido, o que irá tornar o questionário de cariz mais qualitativo (Chagas, 2000).

Por forma a estudar minuciosamente a indústria do turismo, é necessário estabelecer conexões e fatores que permitam perceber a metodologia científica da pesquisa, assim é importante escolher uma metodologia confiável, dado a grande quantidade de diferentes metodologias existentes (Soares, Soares, & Soares, 2019), assim considerou-se o questionário como o instrumento ideal para a recolha dos dados amostrais.

Para a criação deste questionário, foi utilizado o *Google Forms* e como forma de divulgação do mesmo foram utilizadas redes sociais, principalmente o *Facebook* e comunicação via *e-mail* e foram obtidas um total de 115 respostas.

A população-alvo inquirida foi maioritariamente portuguesa, e também espanhola, e inclui-se na obrigação de ser considerado(a) um(a) *TLE* bem como apresentar ter negócio local relacionado com turismo, para poder responder ao questionário, de forma a ser possível obter veracidade nas respostas. De forma a garantir segurança e confiança foi prometido a total confidencialidade e anonimidade das respostas aos inquiridos, as quais foram respeitadas durante o estudo. O questionário possui no total 22 perguntas, das quais, respetivamente as 3 primeiras referem-se a uma pequena caracterização individual do indivíduo, passando por questionar o género, analisar o nível de parcerias que os inquiridos possuem com empreendedores de outros locais e por fim, o número de anos que se encontram a exercer a atividade no local onde se encontram atualmente.

A consideração que os *TLEs* sentem em relação à aquisição de conhecimento local irá ser testada através de 4 perguntas, onde respondem com o nível de importância que dão às diversas ferramentas para o efeito. Bem como, a assimilação desse mesmo conhecimento local, irá ser também testada, a nível mediador, com 2 questões, o que irá permitir perceber se os inquiridos focam os seus esforços na transformação do conhecimento. Ambas as questões utilizadas para testar as duas variáveis supramencionadas foram adaptadas de Jansen, Van, F.A., & H.W. (2005).

A ligação ao local dos *TLEs* será testada através de 4 questões que permitem compreender a nível emocional, o que os mesmos sentem em relação ao local no qual estão a exercer a atividade, questões estas adaptadas de Lalli, M. (1992). De forma a compreender a importância revelada pelos inquiridos em relação à utilização de estratégias focadas na comunidade local, foram realizadas 2 questões nesse sentido, adaptadas de Hallak et al. (2012) e de Besser & Miller (2001). Para avaliar a capacidade de inovação dos inquiridos foram realizadas 4 perguntas para efeitos de compreensão das suas perceções, questões estas adaptadas de Kropp, Lindsay, & Shoham (2006) e por fim em relação ao efeito *spillover* no conhecimento tácito, foram realizadas 3 perguntas, estas adaptadas de McGee, Peterson, & Sequeira (2009).

### **3.3.1. Escala de *Likert***

A escala de *Likert* é o modelo de verificação mais utilizado, cuja criação foi realizada por Rensis Likert, educador e psicólogo americano, no ano de 1932 (Trojan & Sapraki, 2008) de forma a estudar e mensurar o comportamento humano na dimensão das ciências comportamentais. (Júnior & Costa, 2014) Assim é considerada a escala mais utilitária na realização de questionários, dado que a sua maior vantagem, segundo Júnior et al., (2014) é a sua fácil examinação e manuseamento, dado que o inquirido apenas tem de confirmar qual o seu grau de concordância sobre uma afirmação.

Segundo Trojan, et al., (2008, p. 296), “Se a vantagem da escala de Likert é a possibilidade de identificar a direção da atitude do respondente em relação a cada afirmação, sendo ela positiva ou negativa, a elaboração do conteúdo das opções para resposta, bem como, a escolha da escala adequada para medir o grau de intensidade da mesma tem efeito importante nos resultados e nas possibilidades de compreensão da realidade investigada.”

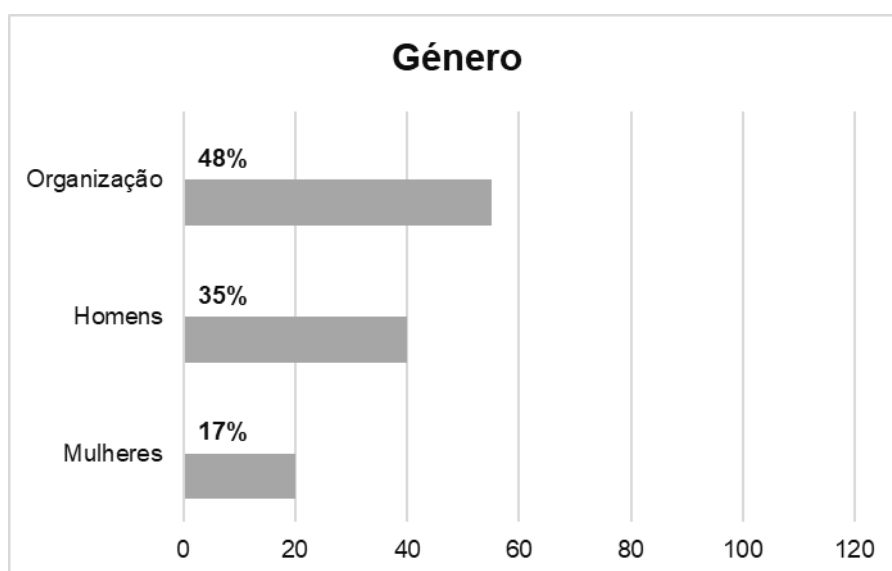
Assim, no presente estudo foi maioritariamente utilizada uma escala de *Likert*, de 7 pontos onde 1 indica que se discorda completamente e 7, onde se concorda completamente dado que aumenta a possibilidade e discriminação de respostas e a confiabilidade do questionário, bem como é facilmente analisado a vários e diferentes níveis estatísticos (Dalmoro & Vieira, 2014).

### 3.4. Respostas Obtidas

#### 3.4.1. Características da amostra populacional inquirida

O questionário do presente estudo foi concluído com a obtenção total de 115 respostas, das quais 48% dos inquiridos responderam em nome de uma organização, 35% pertencem ao grupo do sexo masculino e por fim, 17% dos inquiridos revelaram-se do sexo feminino (figura 2 e tabela 1).

**Figura 2** - Divisão da amostra por género



**Fonte:** Elaboração própria.

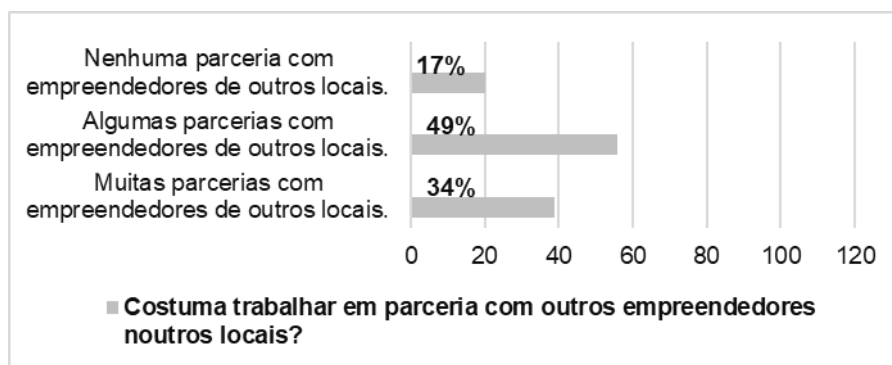
**Tabela 1** - Divisão da amostra (em quantidade)

	Quantidade	%
<b>Mulheres</b>	20	17%
<b>Homens</b>	40	35%
<b>Organização</b>	55	48%
Total	<b>115</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaboração própria.

Foi também questionado aos indivíduos se trabalhavam em parceria com outros empreendedores noutros locais, verificando-se assim que apenas 17% dos inquiridos não possui este tipo de parcerias (figura 3 e tabela 2).

**Figura 3 - Análise de parcerias**



**Fonte:** Elaboração própria.

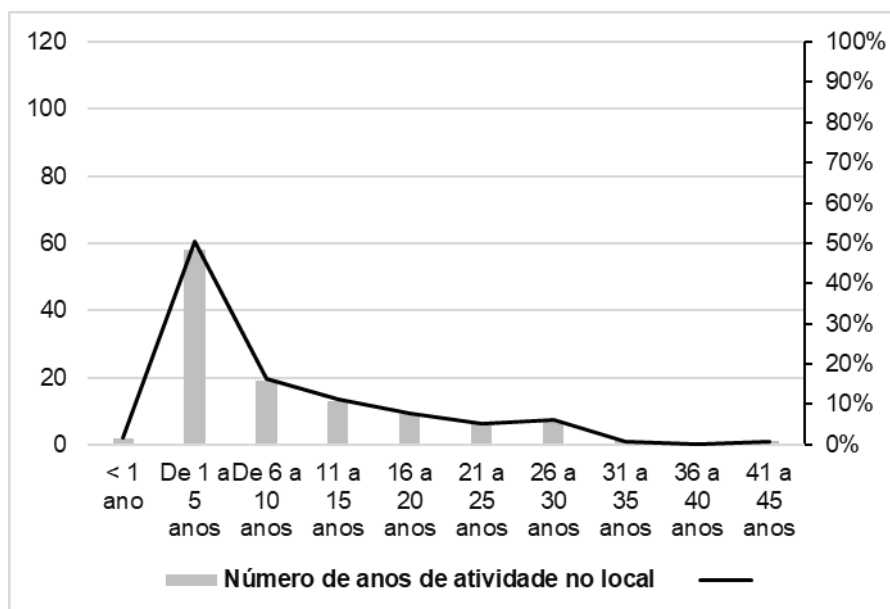
**Tabela 2 - Análise de parcerias (em quantidade)**

	Costuma trabalhar em parceria com outros empreendedores noutros locais?	
Muitas parcerias com empreendedores de outros locais.	39	34%
Algumas parcerias com empreendedores de outros locais.	56	49%
Nenhuma parceria com empreendedores de outros locais.	20	17%
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaboração própria.

Foi possível apurar também, á quanto tempo (por intervalos temporais) estão os empreendedores a exercer atividade no local em que se encontram (figura 4 e tabela 3)

**Figura 4 - Número de anos de atividade no local**



**Fonte:** Elaboração própria

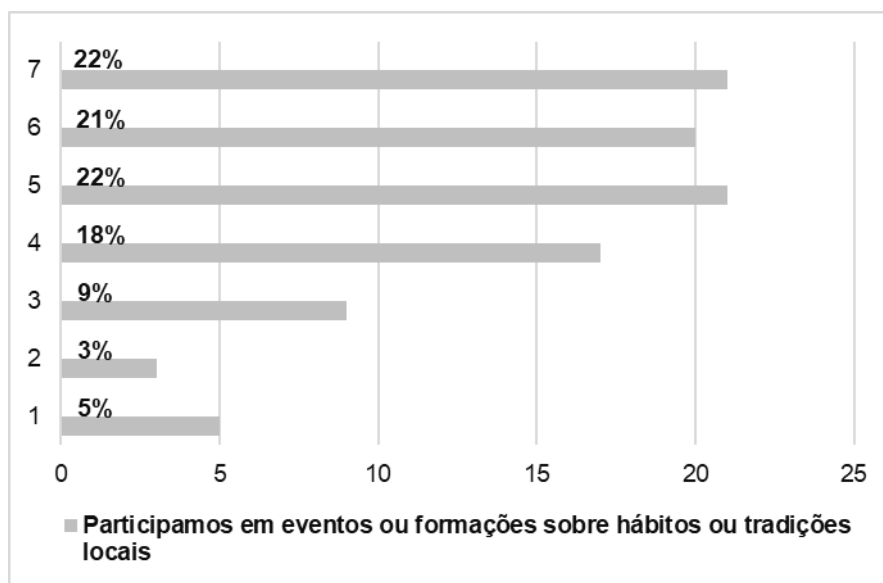
**Tabela 3 - Número de anos de atividade no local (em quantidade)**

Intervalo	Número de anos de atividade no local	
< 1 ano	2	2%
De 1 a 5 anos	58	50%
De 6 a 10 anos	19	17%
11 a 15 anos	13	11%
16 a 20 anos	9	8%
21 a 25 anos	6	5%
26 a 30 anos	7	6%
31 a 35 anos	1	1%
36 a 40 anos	0	0%
41 a 45 anos	1	1%
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>100%</b>

**Fonte:** Elaboração própria

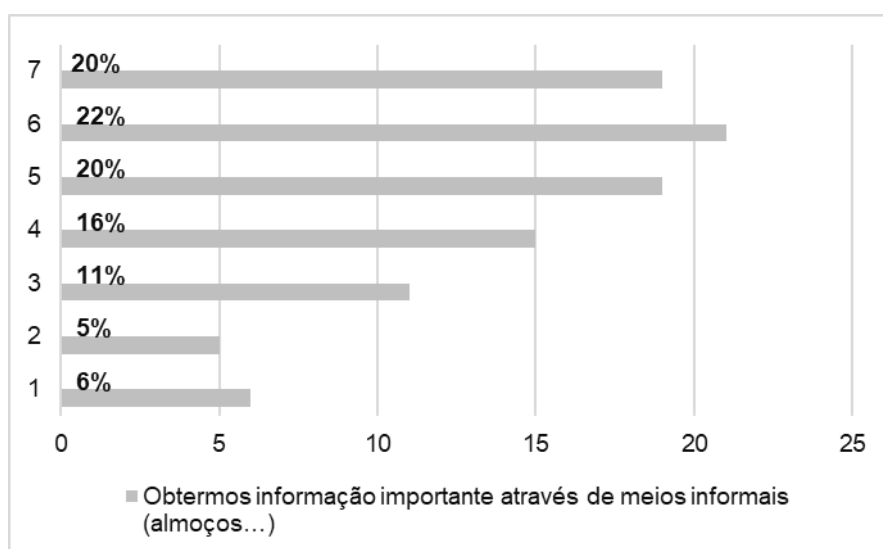
### 3.4.2. Aquisição de Conhecimento Local

**Figura 5** - Inquiridos que participam em ações ou formações sobre hábitos ou tradições locais.



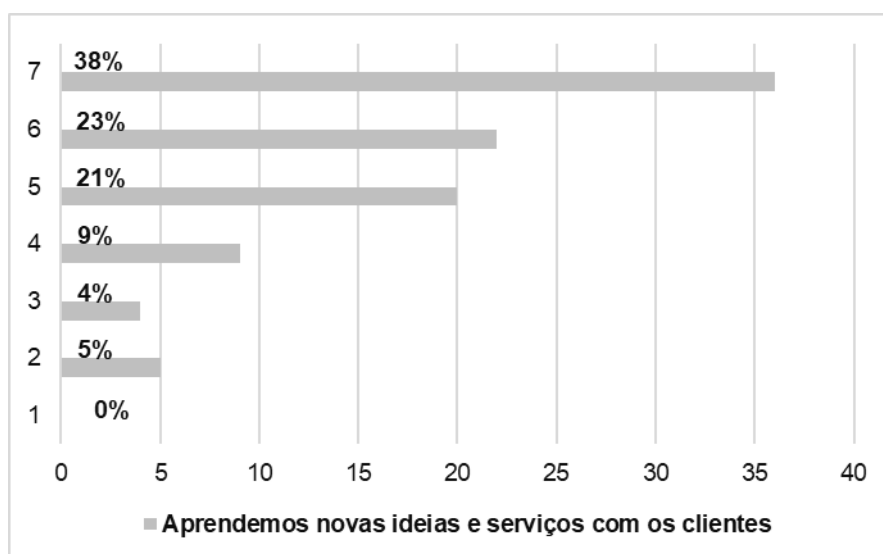
**Fonte:** Elaboração própria

**Figura 6** - Inquiridos que obtêm informação relevante através de meios informais (Ex.: Almoços).



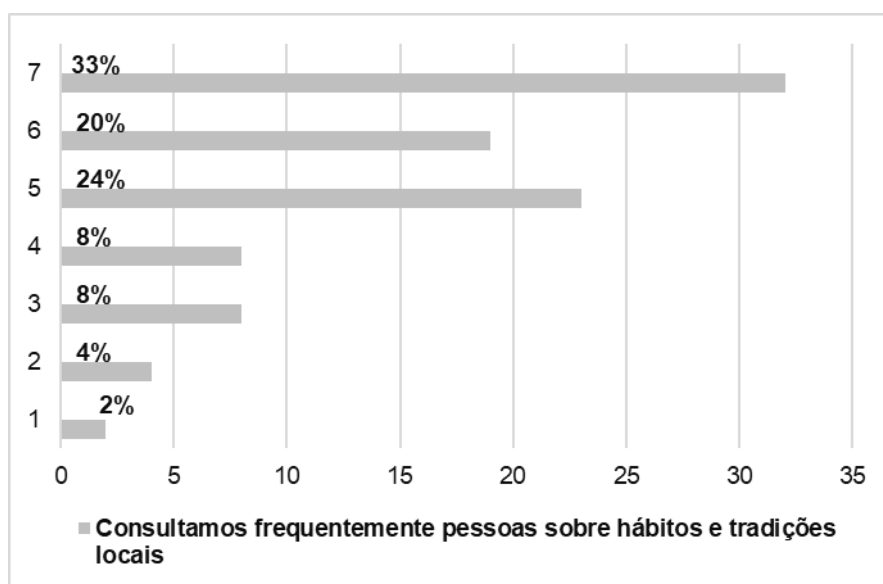
**Fonte:** Elaboração própria

**Figura 7** - Inquiridos que aprendem novas ideias e serviços com os clientes.



**Fonte:** Elaboração própria

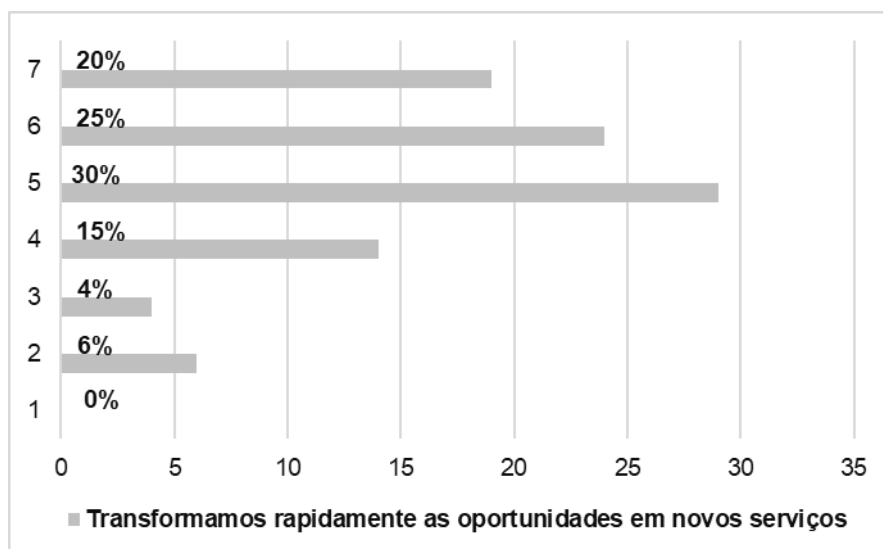
**Figura 8** – Inquiridos que consultam frequentemente pessoas sobre hábitos e tradições locais.



**Fonte:** Elaboração própria

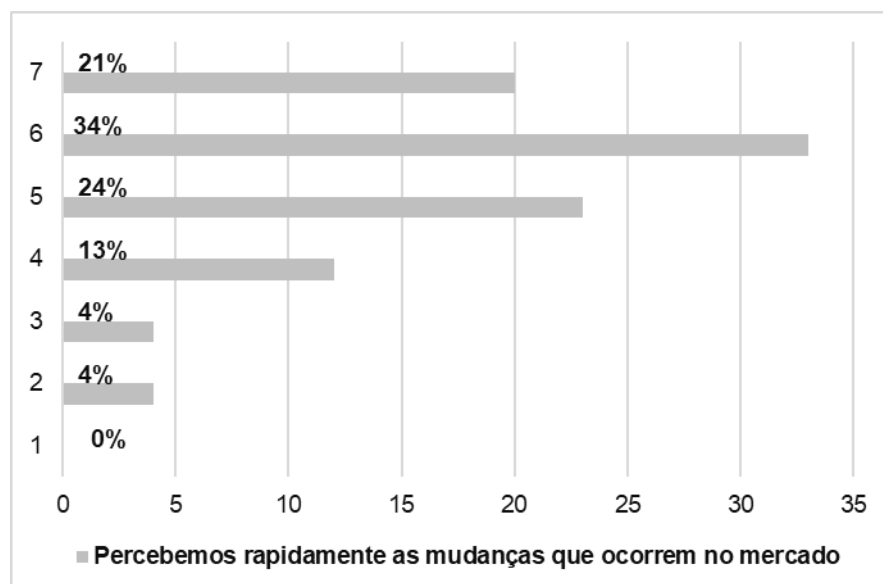
### 3.4.3. Assimilação de Conhecimento

**Figura 9** - Inquiridos que transformam rapidamente as oportunidades em novos serviços.



**Fonte:** Elaboração própria

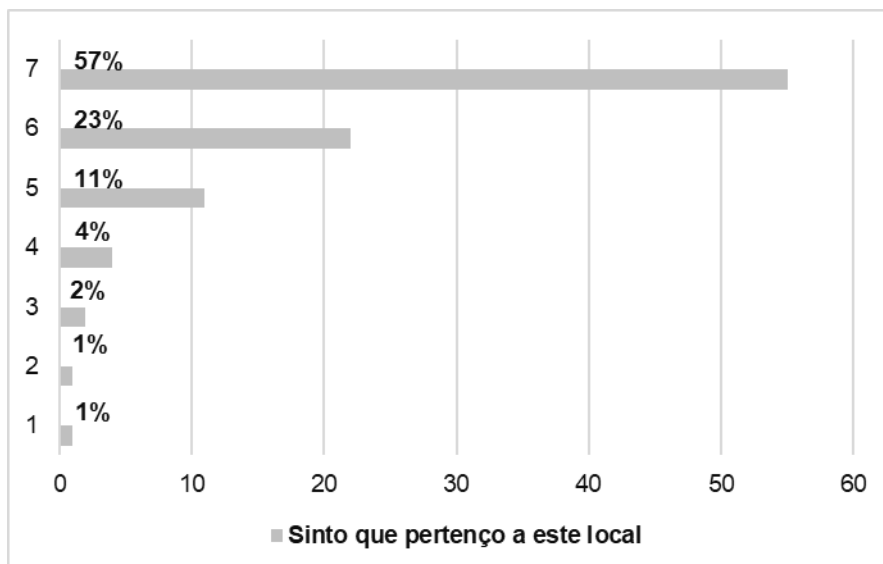
**Figura 10** - Inquiridos que percebem rapidamente as mudanças que ocorrem no mercado.



**Fonte:** Elaboração própria

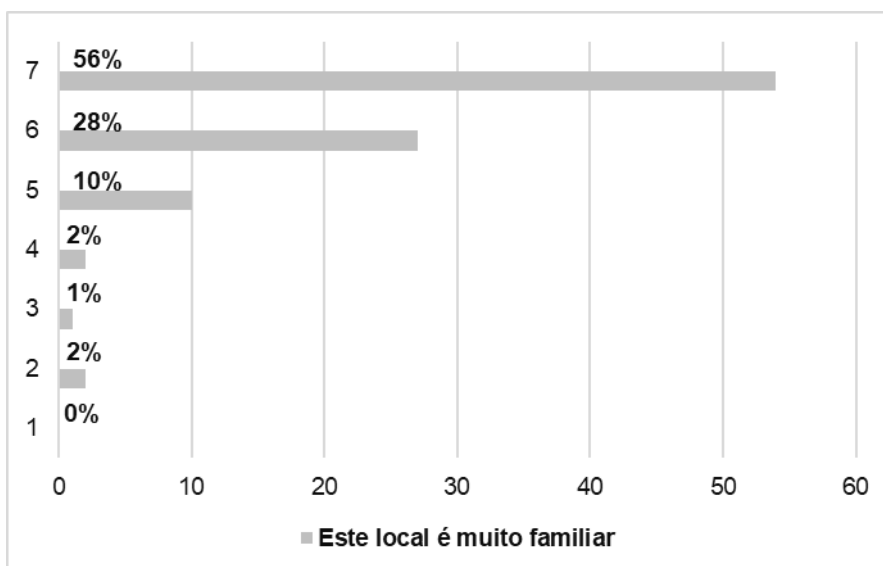
### 3.4.4. Ligação ao Local

**Figura 11** - Inquiridos que sentem que pertencem ao local onde exercem a sua atividade.



**Fonte:** Elaboração própria

**Figura 12** - Inquiridos que consideram o local, onde exercem a sua atividade, familiar.



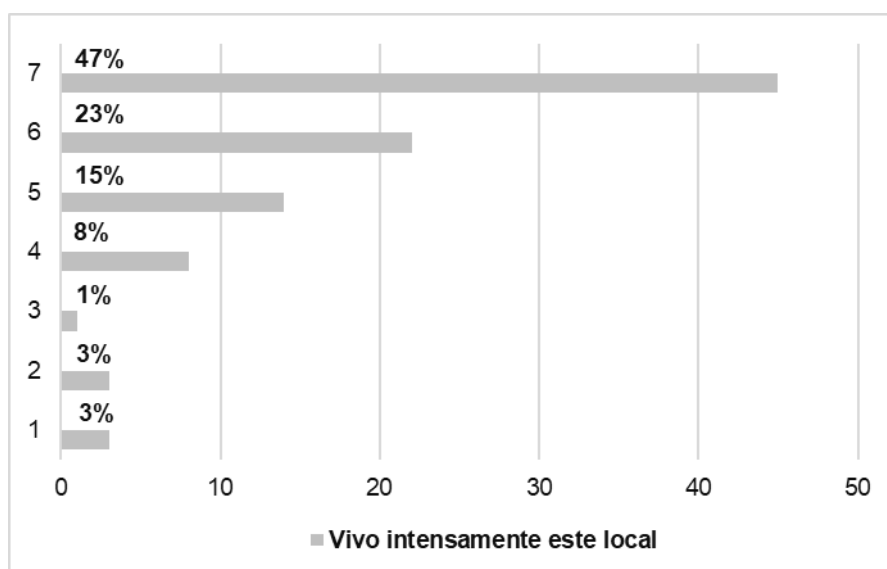
**Fonte:** Elaboração própria

**Figura 13** - Inquiridos que consideram o local, onde exercem a sua atividade, muito importante para o seu dia-a-dia.



**Fonte:** Elaboração própria

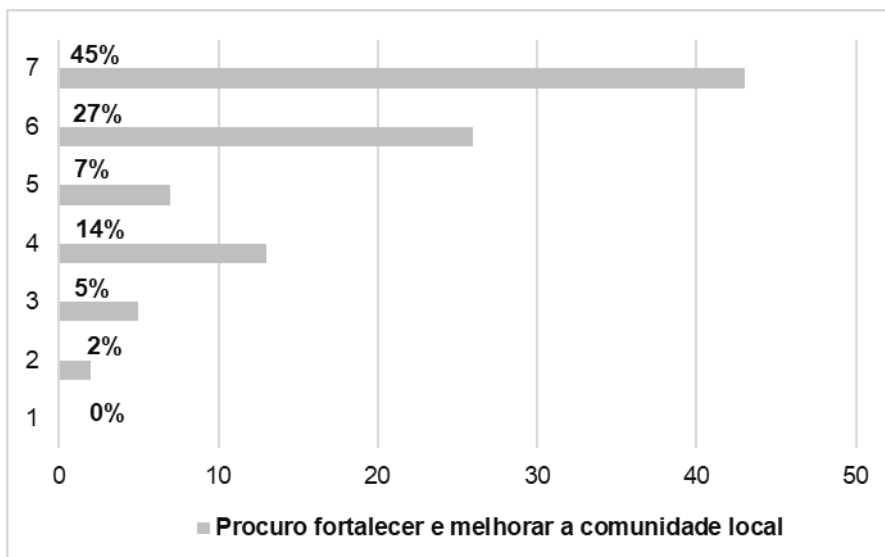
**Figura 14** - Inquiridos que consideram viver intensamente o local onde exercem a sua atividade.



**Fonte:** Elaboração própria

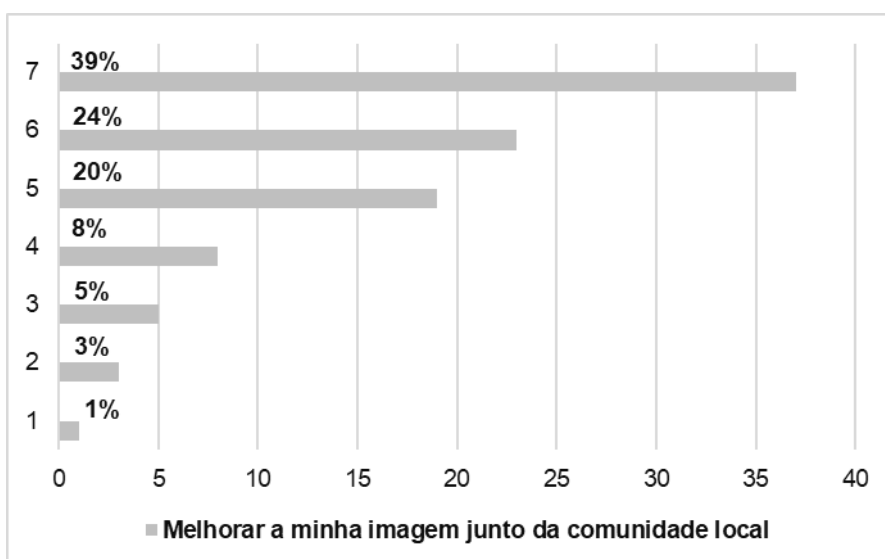
### 3.4.5. Estratégias Centradas na Comunidade

**Figura 15** - Inquiridos que procuram fortalecer e melhorar a comunidade local.



**Fonte:** Elaboração própria

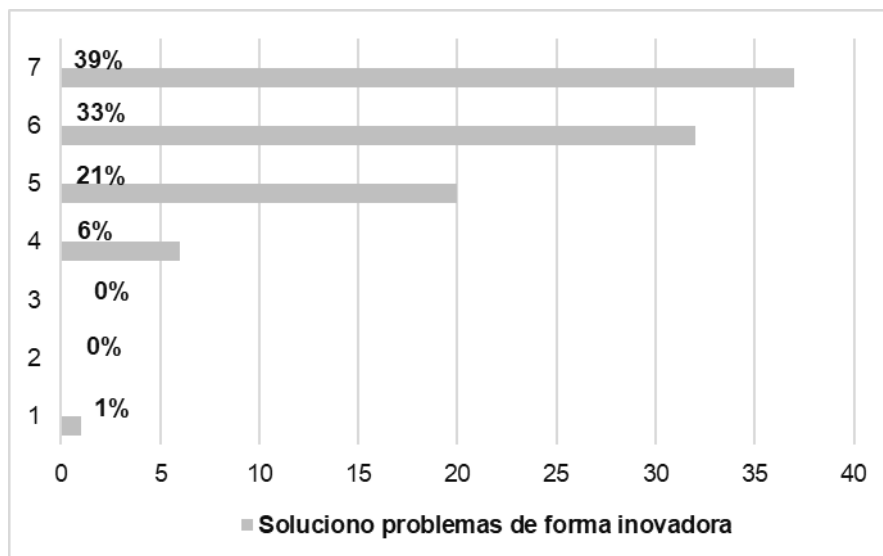
**Figura 16** - Inquiridos que consideram importante melhorar a sua imagem junto da comunidade local.



**Fonte:** Elaboração própria

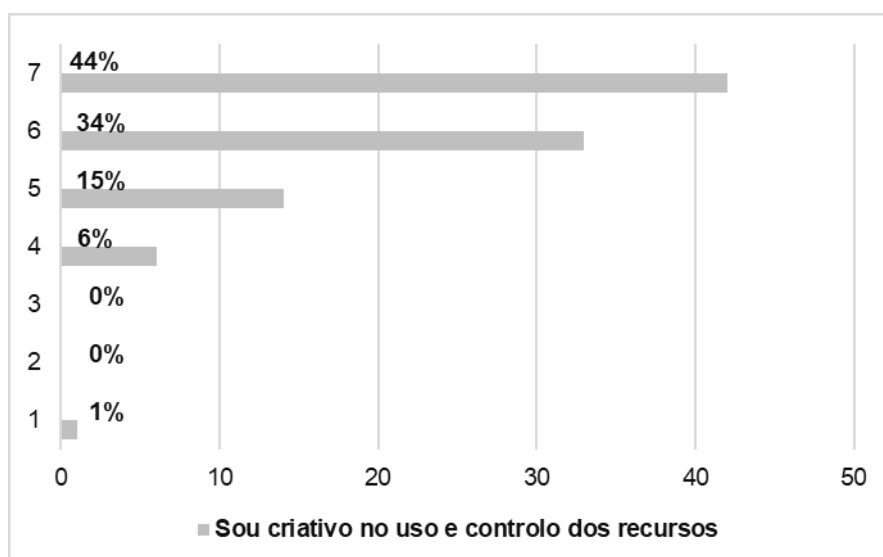
### 3.4.6. Capacidade de Inovação

**Figura 17** - Inquiridos que consideram que solucionam problemas de forma inovadora.



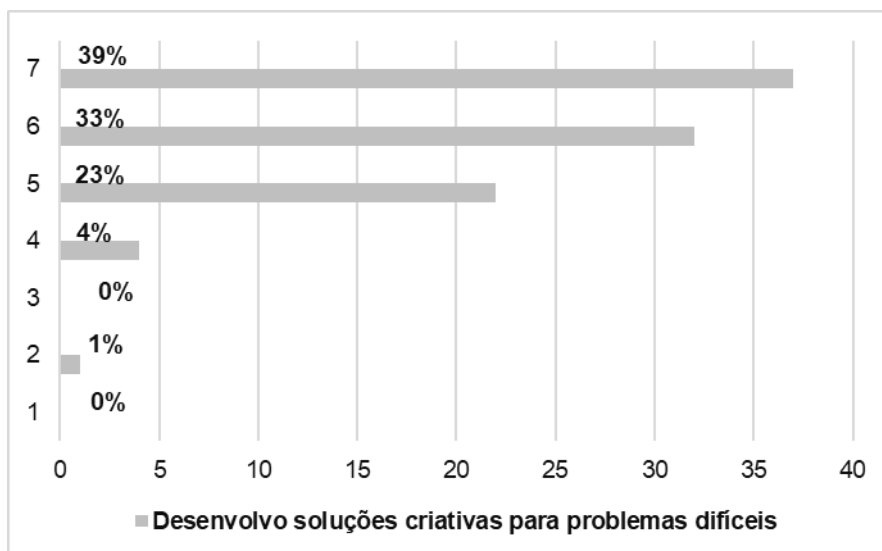
**Fonte:** Elaboração própria

**Figura 18** - Inquiridos que consideram ser criativos no uso e controlo dos recursos.



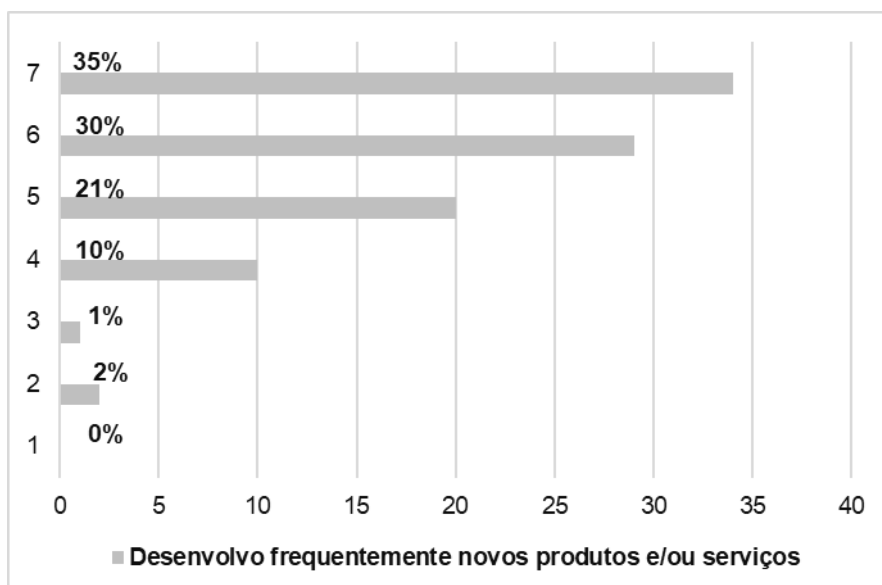
**Fonte:** Elaboração própria

**Figura 19** - Inquiridos que consideram que desenvolvem soluções criativas para problemas difíceis.



**Fonte:** Elaboração própria

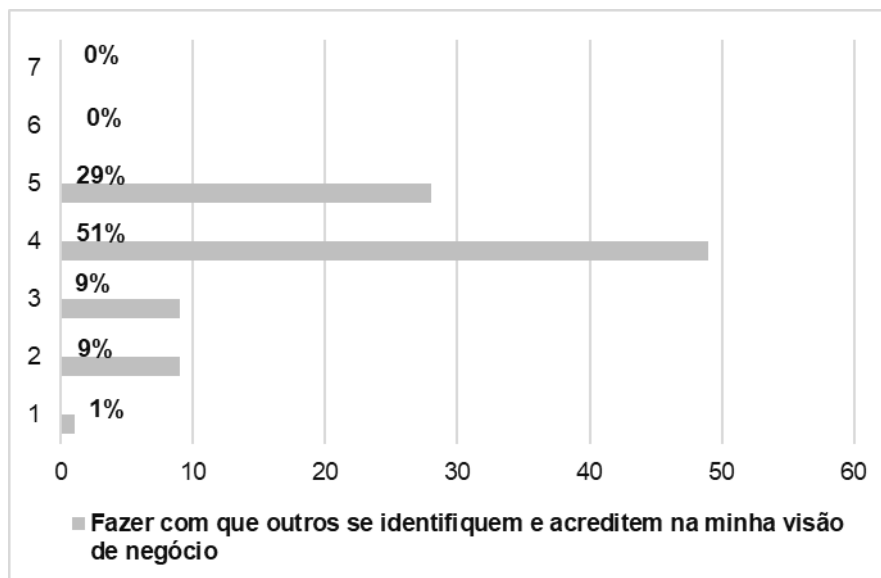
**Figura 20** - Inquiridos que consideram que desenvolvem frequentemente novos produtos e/ou serviços.



**Fonte:** Elaboração própria

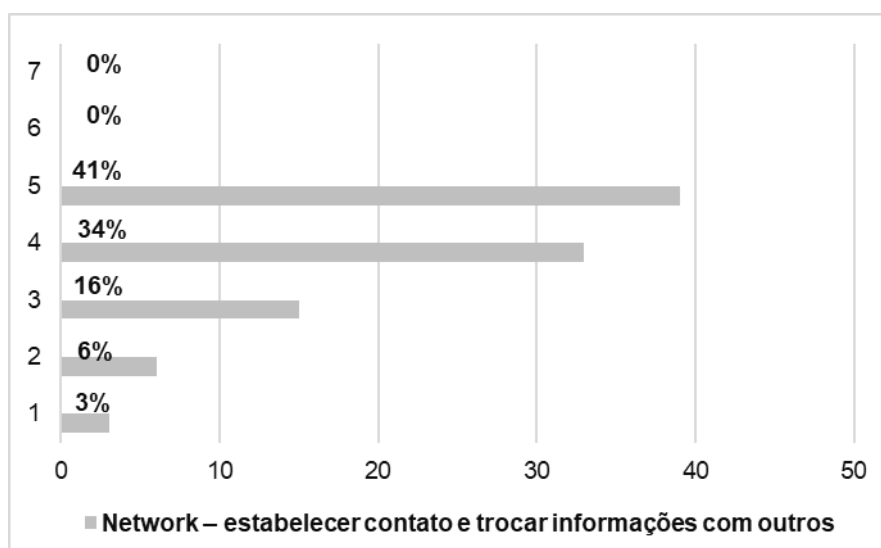
### 3.4.7. Efeito *Spillover*

**Figura 21** - Inquiridos que consideram importante fazer com que os outros se identifiquem e acreditem na sua visão de negócio.



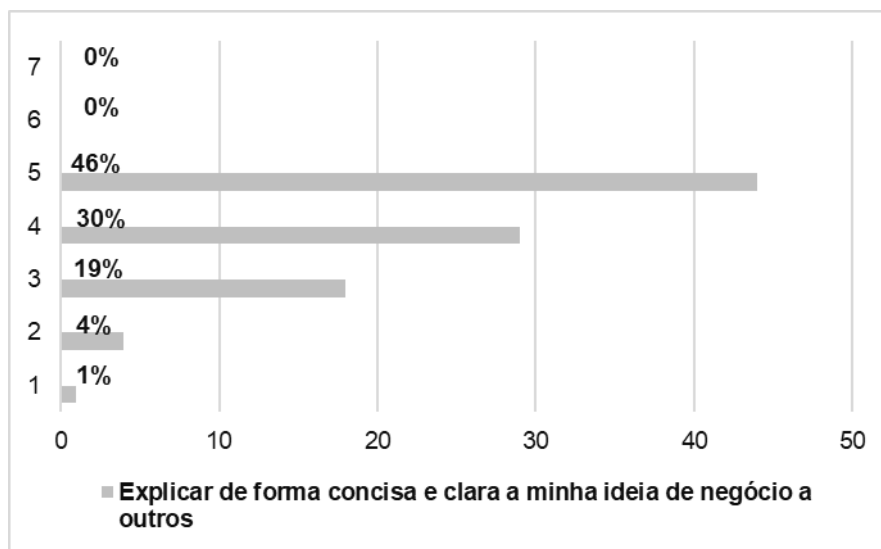
**Fonte:** Elaboração própria

**Figura 22** - Inquiridos que consideram importante estabelecer contato e trocar informações com outros.



**Fonte:** Elaboração própria

**Figura 23** - Inquiridos que conseguem explicar de forma concisa e clara a sua ideia de negócio a outros.



**Fonte:** Elaboração própria

## Capítulo 4. Análise e Discussão dos Resultados Obtidos

### 4.1. Análise dos Resultados Obtidos

#### 4.1.1. Qualidade do Modelo

De forma a validar o estudo em causa, dando o questionário por encerrado, irá então proceder-se à análise dos resultados obtidos. Para o tratamento dos dados desta análise foi utilizado o *software PLS (Partial Least Squares)* de forma a poder obter uma análise estatística profunda, software este considerado de grande utilidade para modelos de gestão incluindo recursos de vantagem competitiva, estratégia, inovação empreendedora, etc. (Richter, Cepeda, Roldán, & Ringle, 2015).

Numa primeira fase, foram realizadas análises consideradas importantes, por forma a validar a qualidade de avaliação do modelo, sendo estas a análise de fiabilidade, validade convergente, fiabilidade da consistência interna e validade discriminatória (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2016).

Analisando a tabela 4, onde constam os resultados obtidos das análises supramencionados, é possível verificar que os resultados de todos os fatores medidos foram iguais ou superiores a 0,6, com um valor mínimo de aproximadamente 0,6 e também que todos são significativos devido a  $p < 0,01$ , onde, segundo Hair, et al., (2016), valida o indicador individual de fiabilidade. Também é possível afirmar que o indicador de fiabilidade de consistência foi validado, dado que para todos os campos, os valores de Alfa de *Cronbach* e a fiabilidade composta ultrapassaram o valor mínimo, sendo este de 0,7 (Frías-Navarro, 2014), como é possível verificar na tabela 4 abaixo.

O Alfa de *Cronbach* é uma ferramenta estatística que efetua uma medição à consistência interna, assim sendo, à fiabilidade de uma escala. Este instrumento permite medir a fiabilidade de um conjunto de elementos e varia de 0 a 1, assim, quanto mais perto se encontra do valor 1, maior é a consistência interna o que confirma que as variáveis estão positivamente correlacionadas (Frías-Navarro, 2014).

**Tabela 4** – Discriminação dos valores obtidos: Alfa de Cronbach; Fiabilidade composta; Variação média extraída e análises de validade discriminantes.

Variáveis Latentes	$\alpha$	CR	AVE	1	2	3	4	5	6
<b>Ligação ao local (1)</b>	0,851	0,899	0,692	<b>0,832</b>	0,154	0,174	0,180	0,707	0,136
<b>Assimilação de conhecimento local (2)</b>	0,831	0,922	0,856	0,136	<b>0,925</b>	0,735	0,665	0,379	0,542
<b>Aquisição de conhecimento local (3)</b>	0,760	0,845	0,578	0,150	0,607	<b>0,760</b>	0,388	0,478	0,183
<b>Efeito <i>Spillover</i> no conhecimento tácito (4)</b>	0,808	0,883	0,717	0,139	0,579	0,343	<b>0,847</b>	0,379	0,412
<b>Estratégias centradas na comunidade (5)</b>	0,712	0,868	0,766	0,549	0,286	0,362	0,265	<b>0,875</b>	0,483
<b>Capacidade de Inovação (6)</b>	0,915	0,941	0,800	0,122	0,474	0,125	0,376	0,383	<b>0,894</b>

**Fonte:** Elaboração própria

É possível confirmar a validade da convergência, por três razões fundamentais. Primeiramente, como já fora referido, todos os elementos foram integrados de forma positiva e significativa nos seus respetivos fatores. Em segundo lugar, todos os valores obtidos, em relação à confiabilidade composta (CR) são superiores a 0,7. E por fim, como é possível verificar na tabela 4, a variância média extraída (AVE) para todos os fatores, excede o limite mínimo de 0,50 (Besser & Miller, 2001) Foram assim, utilizados dois métodos para analisar a eficácia discriminatória, sendo que primeiramente foram utilizados os critérios de Fornell e Larcker, o que obriga que o resultado do cálculo da raiz quadrada do indicador AVE (valores estes que se encontram a negrito, na tabela 4, na diagonal) seja maior do que a sua correlação com os outros fatores. (Fornell & Larcker, 1981)

O que permite concluir, analisando a tabela 4, que o critério de Fornell & Larcker (1981) é aceitável para todos os fatores destacados a negrito, na diagonal. De seguida, foi aplicado o segundo método que se baseia na análise do critério *heterotraitmonotrait* (HTMT) (Hair, et al., 2016). Todos os valores do indicador de HTMT (valores acima da diagonal da tabela 4) são inferiores ao limite máximo de 0,85 (Hair, et al., 2016) fornecendo assim, ainda mais evidências extraordinárias, de validade discriminatória.

De forma a avaliar o modelo estrutural, foi utilizado o sinal, magnitude e significância dos coeficientes do caminho estrutural. A magnitude do valor  $R^2$  (coeficiente de determinação) foi estudada para as variáveis endógenas, sendo estas a assimilação de conhecimento, efeito *spillover*, estratégias centradas na comunidade e capacidade de inovação sendo que foi analisada como um instrumento de precisão preditiva do modelo em estudo, na qual se obteve resultados de 36,8%, 33,5%, 38,2% e 29,1% respectivamente. Todos os resultados acima apresentados ultrapassam o limite mínimo de 10% (Falk & Miller, 1992).

De forma a analisar a significância dos coeficientes, foram utilizados os valores  $Q^2$  de Stone-Geisser, como uma medida de importância preditiva do modelo em estudo. (Hair, et al., 2016) Os valores para todas as variáveis endógenas são 36,2%, 32,9%, 37,1% e 27,9% respectivamente, sendo que todos os resultados são acima de 0, valor este, o limite, (Hair, et al., 2016) e demonstram que o modelo possui uma relevância preditiva. Foi utilizado um *bootstrapping* com 5.000 subamostras, de forma a avaliar a importância das estimativas dos parâmetros (Hair, et al., 2016).

Para além do estudo acima supramencionado, foi também estudada a colinearidade, que demonstrou resultados VIF, de colinearidade negativa, que variam entre 1,00 e 1,089, encontrando-se assim, abaixo do limite máximo de 5 (Hair et al., 2016).

#### **4.1.2. Estrutura do Modelo (Efeitos Diretos)**

Analisando a tabela 5 abaixo, que fornece os efeitos diretos das variáveis, é possível verificar que a aquisição de conhecimento local tem uma influência positiva e significativa na assimilação de conhecimento local ( $\beta = 0,614$ ;  $p < 0,001$ ) e também que a aquisição de conhecimento local possui uma influência igualmente positiva no que concerne às estratégias centradas na comunidade ( $\beta = 0,290$ ;  $p < 0,001$ ) o que demonstra a validação das hipóteses H1 e H2 respectivamente.

Os resultados também mostram que a ligação ao local sentida pelo *TLE* tem um impacto positivo significativo nas estratégias centradas na comunidade ( $\beta = 0,503$ ;  $p < 0,001$ ) bem como, a assimilação do conhecimento local tem uma influência positiva no efeito *spillover* ( $\beta = 0,586$ ;  $p < 0,001$ ). O resultado supramencionado oferece suporte, validando assim as hipóteses H3 e H4 respectivamente.

Por fim, e continuando a analisar a tabela 5 abaixo, os resultados mostram que a assimilação de conhecimento local tem um efeito positivo e significativo sobre a capacidade de inovação ( $\beta = 0,398$ ;  $p < 0,001$ ) bem o impacto positivo e significativo que as estratégias centradas na comunidade têm na capacidade de inovação ( $\beta = 0,273$ ;  $p < 0,001$ ) permitindo assim validar as hipóteses H5 e H6 respectivamente.

**Tabela 5** - Teste à estrutura do modelo (efeitos diretos)

<b>Caminho</b>	<b>Coefficiente do caminho</b>	<b>Erro-Padrão</b>	<b>t statistics</b>	<b>p values</b>
Aquisição de conhecimento local → Assimilação de conhecimento local ( <b>H1</b> )	0,614	0,070	8,722	0,000
Aquisição de conhecimento local → Estratégias centradas na comunidade ( <b>H2</b> )	0,290	0,080	3,601	0,000
Ligação ao Local → Estratégias Centradas na comunidade ( <b>H3</b> )	0,503	0,103	4,930	0,000
Assimilação de conhecimento local → Efeito Spillover ( <b>H4</b> )	0,586	0,082	7,065	0,000
Assimilação de conhecimento local → Capacidade de Inovação ( <b>H5</b> )	0,398	0,072	5,487	0,000
Estratégias centradas na comunidade → Capacidade de Inovação ( <b>H6</b> )	0,273	0,066	4,097	0,000

**Fonte:** Elaboração própria

### 4.1.3. Estrutura do Modelo (Efeitos Indiretos)

Foram também estudados os efeitos indiretos das variáveis mediadoras, cujos resultados estão apresentados na tabela 6 abaixo.

Os resultados do estudo mostram que os efeitos indiretos, da aquisição de conhecimento local sobre o efeito *spillover*, através da assimilação do conhecimento local, são significativos, bem como os da aquisição de conhecimento local sobre a capacidade de inovação, através da assimilação de conhecimento também o são obtendo ( $\beta = 0,360$ ;  $p < 0,001$ ) e ( $\beta = 0,244$ ;  $p < 0,001$ ) o que fornece suporte à validação das hipóteses H7 e H8 respectivamente.

Os efeitos indiretos da ligação do local sobre a capacidade de inovação, através da influência das estratégias centradas na comunidade são significantes ( $\beta = 0,137$ ;  $p < 0,01$ ), resultado este que tem capacidade para suportar a hipótese H9.

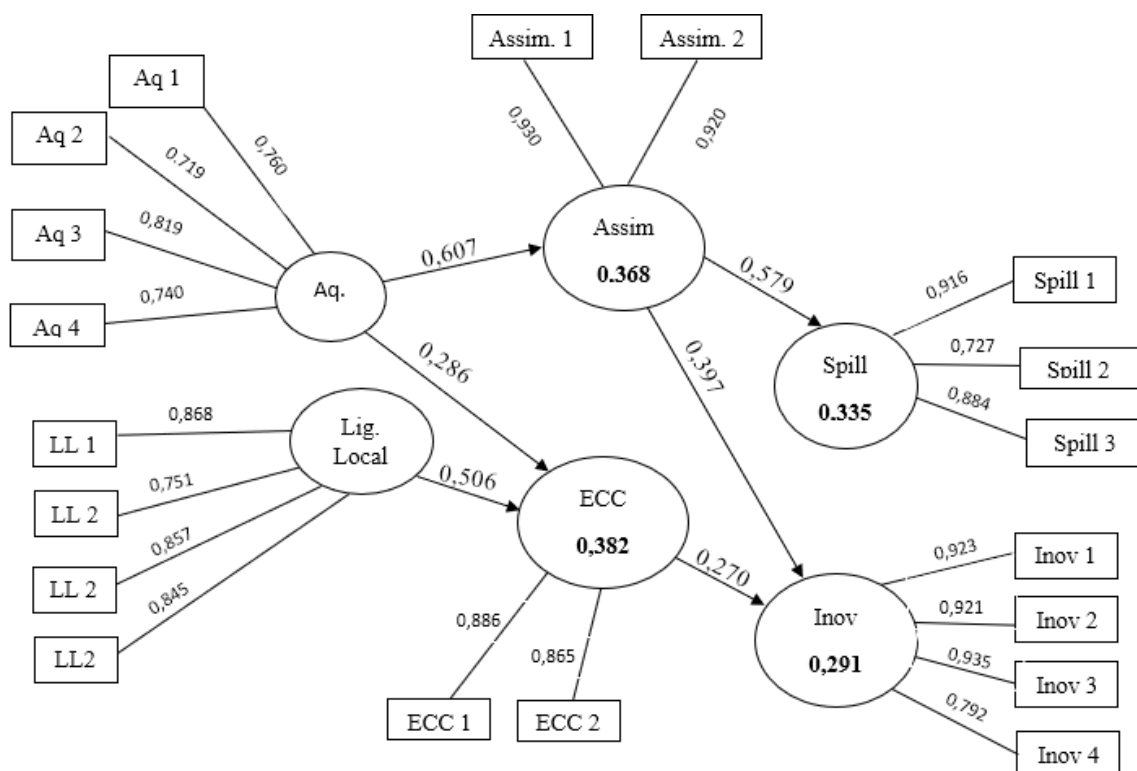
Por último, os efeitos indiretos da aquisição de conhecimento local na capacidade de inovação, através das estratégias centradas na comunidade são significantes ( $\beta = 0,079$ ;  $p < 0,01$ ), dado que suportam assim, a hipótese H10.

**Tabela 6** - Resultados dos efeitos indiretos.

<b>Efeitos Indiretos</b>	<b>Coefficiente do caminho</b>	<b>Erro-Padrão</b>	<b><i>t statistics</i></b>	<b><i>p values</i></b>
Aquisição de conhecimento local → Assimilação de conhecimento local → Efeito <i>spillover</i> ( <b>H7</b> )	0,360	0,065	5,388	0,000
Aquisição de conhecimento local → Assimilação de conhecimento local → Capacidade de inovação ( <b>H8</b> )	0,244	0,050	4,780	0,000
Ligação ao local → Estratégias centradas na comunidade → Capacidade de inovação ( <b>H9</b> )	0,137	0,043	3,211	0,001
Aquisição de conhecimento local → Estratégias Centradas na Comunidade → Capacidade de inovação ( <b>H10</b> )	0,079	0,029	2,656	0,008

**Fonte:** Elaboração própria

**Figura 24 - Loadings das Respostas Obtidas.**



**Fonte:** Elaboração própria (Elaboração realizada através do *software PLS*).

## 4.2. Discussão

O modelo em estudo obteve como resultados, o efeito *spillover* e a capacidade de inovação. Existe assim, um caminho lógico a seguir no que concerne à gestão do conhecimento, dado que este tem um impacto significativo e positivo na capacidade de inovação e cujo ponto de partida é a aquisição do conhecimento. No que concerne à primeira fase da gestão do conhecimento, foi demonstrado que é importante um estado de alerta constante bem como o grande nível de socialização entre partes, seja esta socialização com a comunidade local o que corrobora com o estudo Czernek (2014), e/ou com os seus empreendedores locais de forma a que estas mesmas partes beneficiem com as relações de interdependência, criando assim valor em forma de sinergia entre a comunidade, o que está de acordo de igual forma, com estudos anteriores realizados (Hjalager, et al., 2017). Como os resultados demonstram, as estratégias centradas na comunidade representam um papel essencial na inovação, dado que estas são a fonte e o foco principais onde se encontra o conhecimento tácito, sendo relevante mais uma vez as

relações de interdependência, visto que pode ser através delas que a capacidade de inovação do empreendedor pode ser impactada de forma significativa e positiva (Hoarau, 2014). Também foi validado o facto de a aquisição de conhecimento afetar a sua integração, dado que é através da aquisição de novo conhecimento (externo) que é possível transformar o conhecimento já existente na organização interligando-o, e também adaptando o novo conhecimento adquirido, de forma a produzir um novo conceito dentro da própria organização, que seja importante para a organização, o que originará num aumento da capacidade de inovação, no entanto não é só esse processo, de aquisição, que é relevante, mas é também necessário moldar o novo conhecimento e criar algo significativo que permita que a organização satisfaça o mercado (Yachin, 2019).

Os resultados também indicam que a ligação ao local afeta positivamente e significativamente as estratégias centradas na comunidade, dado que, a própria comunidade faz parte do ambiente que potencia o sentimento de ligação ao local, sendo que este ambiente está envolto de memórias, objetos especiais e relações interpessoais (Zhang, et al., 2015). Assim, as estratégias centradas na comunidade são consideradas mecanismos básicos nesta indústria turística de pequena escala, o que corrobora com as afirmações anteriores já validadas de Binkhorst & Den (2009), no entanto, apesar do supramencionado, existe sempre uma dificuldade em integrar o novo conhecimento local já anteriormente adquirido e torná-lo em inovação (Hoarau, 2014).

Como já anteriormente estudado por Zhang, et al., 2015, o efeito *spillover*, que devido à complexidade da sua natureza, não pode ser transferido por fontes explícitas, então, é transferido, de uma forma não deliberada e acaba por ser realizado de forma “automática” dado que o conhecimento acaba por se “espalhar” para outras organizações que oferecem serviços e produtos semelhantes, o que corrobora com o estudo de Zhang et al. (2015). Dada a interligação do novo conhecimento adquirido com o conhecimento base do negócio do *TLE* e, ao proceder-se à assimilação e integração do mesmo, é possível ocorrer o efeito *spillover* através deste mesmo processo, como este estudo assim o valida. O que, por consequência acaba por gerar novo conhecimento para as organizações dentro da mesma comunidade que ofereçam produtos e serviços similares, conhecimento este constituído pelo conhecimento base que o *TLE* já possuía anteriormente (conhecimento base), e a inovação que ele mesmo criou, juntando esse conhecimento base ao novo conhecimento localmente adquirido. Assim, os resultados revelam que o processo relativo à gestão do conhecimento tem um impacto positivo e significativo no efeito de *spillover*,

resultado este, que se torna num contributo para a literatura dado que tal relação ainda não tinha sido validada anteriormente, pelos investigadores.

## Capítulo 5. Conclusões

### 5.1. Discussão e Implicações para a Teoria

Para a realização do presente estudo, foi utilizada uma abordagem quantitativa de forma a atingir os objetivos propostos. Os objetivos estão, em parte, divididos em dois cenários (apesar das suas interligações), tendo o primeiro cenário como resultado, o efeito *spillover* e o segundo, a inovação. Assim os resultados desta pesquisa demonstraram que a gestão do conhecimento adquirido e integrado é fundamental para desenvolver a capacidade de inovação bem como o efeito *spillover*, sendo que as estratégias centradas na comunidade desempenharam um papel fundamental para o alcance dos objetivos, representando um efeito mediador na relação entre as variáveis. Embora seja dada pouca atenção por parte dos investigadores neste tópico, as comunidades em volta da atividade turística, devem ser encaradas como uma fonte de recursos, dado que contêm uma grande parte de *know-how* pelo fato de viverem no local, conhecerem tradições, ideais, pessoas, e sobretudo, o mercado e o que lhe satisfaz.

O presente estudo utilizou como principal foco as envolventes dos empreendedores de estilo de vida próprios. Como o próprio nome indica, releva a componente criativa e diferente do turismo. Nos dias de hoje, esta prática de turismo é bastante utilitária para as zonas rurais, devido ao facto de cada vez mais, existirem potenciais clientes, com a necessidade, de “preenchimento emocional” bem como, de sentir que pertencem a um sítio específico (tal como o *TLE*) obtendo, portanto, uma ligação especial, envolta de memórias e conhecimento, sendo benéfico tanto para o *TLE* como para as comunidades em volta da região, dada a possibilidade de desenvolvimento.

De um modo geral, os empreendedores de estilo de vida, enfrentam o desafio da inovação, desafio este que exige a utilização de ferramentas para a conseguir alcançar. Estas ferramentas passam pela obtenção de conhecimento local (designado de conhecimento tácito), das formas mais simplistas e informais, passando pela comunidade local, que é considerada uma das chaves para o sucesso, através da transmissão de

conhecimento local, e à posteriori, a capacidade do empreendedor criativo, de aplicar esse conhecimento à sua realidade. A aplicação do conhecimento é outro grande desafio encontrado por estes empreendedores. Pois, não é suficiente, adquirir o conhecimento, mas também saber encará-lo como uma oportunidade e integrá-la no seu negócio de forma a ser inovador e a satisfazer as necessidades dos clientes.

À medida que este conhecimento é aplicado, existe uma tendência de se espalhar entre as pequenas empresas (com produtos e serviços semelhantes) turísticas dentro da mesma comunidade, dando-se assim o efeito *spillover*. Esta última relação que foi validada no presente estudo, representa assim um contributo para a literatura.

## 5.2. Implicações para a Gestão

As sugestões conclusivas após a elaboração deste estudo passam primeiramente pela valorização do conhecimento local, dando especial ênfase ao conhecimento tácito, dado a pouca atenção que os investigadores lhe têm dado. Seria fundamental os *TLEs* procurarem obter este recurso de forma mais ativa, utilizando mais ferramentas informais para o efeito, por forma a desenvolver uma rede social local grande envolvendo a comunidade.

A comunidade revelou-se assim uma das características decisoras para a escolha dos destinos turísticos, dado que, devido aos seus residentes locais, a mesma é benéfica para o *TLE* por dois sentidos, segundo Czernek (2014), os residentes para além de serem um recurso rico em conhecimento, possuem habilidades e capacidades únicas relacionadas ao desporto, cultura, alimentação que são praticados naquele local, algo que pode criar o ambiente turístico desejável dos clientes.

Para além do facto da ligação ao local influenciar a capacidade de inovação do *TLE*, seria favorável que os clientes também sentissem este tipo de conexão. A ligação ao local tem vários componentes agregados, de forma a existir, sendo que a comunidade é um deles como anteriormente mencionado. Dado que os indivíduos em geral procuram sentirem uma sensação de “escapar” à sua rotina, e sentir que pertencem àquele local, o que no futuro poderia aumentar a probabilidade de voltar ao destino turístico visitado, podendo assim este facto tornar-se uma vantagem competitiva para o empreendedor.

### 5.3. Limitações do Estudo

Este tipo de estudos, com temáticas semelhantes são maioritariamente relevantes para o desenvolvimento das áreas rurais, envolvendo assim várias partes dentro da mesma região. No entanto, para além do facto de a amostra ter sido escolhida por conveniência, não probabilística, procedimento este utilizado para obter respostas ao inquérito realizado dado que tinha de corresponder com certos critérios, pode assim causar discrepâncias de representatividade para a população que foi estudada. Mais se acrescenta à barreira da amostra, visto que pode existir um problema relacionado com a cultura, dado que o estudo foi realizado apenas a *TLEs* portuguesas e espanholas.

## Referências Bibliográficas

- Akbulut, O., & Ekin, Y. (2018). Perceptions and attitudes of local people toward tourism within the context of place attachment. *Estudios y Prespectivas en Turismo*, 27, 276-293.
- Avdimiotis, S. (2012). Tacit knowledge transfer in tourism organisations, based on the development of fuzzy rules. (4. 2. *International Journal of Tourism Policy*, Ed.) doi:10.1504/ijtp.2012.049721
- Ben-Menahem, S. M., Kwee, Z., Volberda, H. W., & Van Den Bosch, F. A. (2013). Strategic Renewal Over Time: The Enabling Role of Potential Absorptive Capacity in Aligning Internal and External Rates of Change. 216-235.
- Berghman, L., Matthyssens, P., Streukens, S., & vandenbempt, K. (2013). Deliberate Learning Mechanisms for Stimulating Strategic Innovation Capacity. 39-71.
- Besser, T., & Miller, N. (2001). Is the good corporation dead? The community social responsibility of small business operators. *The Journal of Socio-Economics*, 30(3), 221-241. doi:10.1016/S1053-5357(01)00094-4
- Binkhorst, E., & Den, D. T. (2009). Agenda for co-creation tourism experience research. (3.-3. *Journal of Hospitality Marketing & Management* 18(2-3), Ed.) doi:10.1080/19368620802594193
- Booyens, I., & Rogerson, C. M. (2015). Creative Tourism in Cape Town: An Innovation Perspective. *Urban Forum*, 26(4), 405–424. doi:10.1007/s12132-015-9251-y
- Buckley, R., & Ollenburg, C. (2013). Tacit knowledge transfer: Cross-cultural adventure. *Annals of Tourism Research* 40, 419–422. doi:https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.08.010
- Chagas, A. T. (2000). O questionário na pesquisa científica. *Administração on line*, 1(1).
- Costa, T., Galina, S. V., & Sanches-Hernandez, M. I. (2018). *Ecosystema empreendedor no turismo em espaço rural: casos de Portugal, Brasil e Espanha*. 18.1. doi:http://dx.doi.org/10.18472/cvt.18n1.2018.1255

- Czernek, K. (2014). *The Role Of Social Embeddedness in Tourist Region Cooperation*. *European Journal of Tourism and Hospitality Research*, 5(2), 61-81.
- Dalfovo, M. S., Lana, R. A., & Silveira, A. (2008). Métodos Quantitativos e Qualitativos: Um Resgate Teórico. *Revista interdisciplinar científica aplicada* 2(3) 1-13.
- Dalmoro, M., & Vieira, K. M. (2014). Dilemas na construção de escalas Tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? *Revista gestão organizacional*, 6(3).
- de Souza, M., & Klein, Â. L. (2019). Turismo e desenvolvimento local. Turismo rural: fundamentos e reflexões. 83-97.
- Doorn, S. V., Heyden, M. L., & Volberda, H. W. (2016). Enhancing Entrepreneurial Orientation in Dynamic Environments: The Interplay Between Top Management Team Advice-Seeking and Absorptive Capacity.
- Engeset, A. B., & Heggem, R. (2015). Strategies in Norwegian Farm Tourism: Product Development, Challenges, and Solutions. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. 122-137. doi:10.1080/15022250.2015.1005332
- Ferreira, J. J., Ratten, V., & Dana, L.-P. (2016). Knowledge spillover-based strategic entrepreneurship. doi:10.1007/s11365-016-0415-6
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18(1), 39. doi:10.2307/3151312
- Frías-Navarro, D. (2014). Apuntes de SPSS. Universidad de Valencia, 1-10.
- Fu, H., Okumus, F., Wu, K., & Koseogly, M. A. (2019). The entrepreneurship research in hospitality and tourism. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 1-12. doi:https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.10.005
- García-Villaverde, P. M.-R.-M. (2018). Structural social capital and knowledge acquisition: implications of cluster membership. *Entrepreneurship & Regional Development*, 30(5-6), 530-561.

- Gebauer, H. W. (2012). Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation. *European Management Journal*, 30(1), 57-73. doi:<https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.10.004>
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* Sage publications.
- Hallak, R., Brown, G., & Lindsay, N. J. (2012). The Place Identity e Performance relationship among tourism entrepreneurs: A structural equation modelling analysis. *Tourism Management*, 33(1), 143-154. doi:10.1016/j.tourman.2011.02.013
- Hjalager, A. M., Kwiatkowski, G., & Ostervif, M. (2017). *Innovation gaps in Scandinavian rural tourism. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 18(19), 1-17. doi:10.1080/15022250.2017.1287002
- Hoarau, H. (2014). Knowledge Acquisition and Assimilation in Tourism-Innovation Processes. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 14(2), 135-151. doi:<http://dx.doi.org/10.1080/15022250.2014.887609>
- Jansen, J. J., Van, D. B., F.A., &, & H.W. (2005). *Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? Academy of Management Journal*, 48(6), 999-1015. doi:10.5465/amj.2005.19573106
- Jintong, T., Kacmar, M., & Lowell, B. (2012). Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities. *Journal of Business Venturing*, 27(1), 77-94.
- Júnior, S. D., & Costa, F. J. (2014). *Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion*. Universidade Estadual do Ceará.
- Ko, W., W., & Liu, G. (2015). Understanding the process of knowledge spillovers: Learning to become social enterprises. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(3), 263-285. doi:<https://doi.org/10.1002/sej.1198>
- Kor, Y. Y., Mahoney, J. T., & Michael, S. C. (2007). *Resources, Capabilities and Entrepreneurial Perceptions*. Blackwell Publishing.

- Kropp, F., Lindsay, N., & Shoham, A. (2006). Entrepreneurial, market, and learning orientations and international entrepreneurial business venture performance in South African firms. *International Marketing Review*, 23(5), 504–523. doi:10.1108/02651330610703427
- Lai, P.-H., Morrison-Saunders, & Grimstad, S. (2017). Operating small tourism firms in rural destinations: A social representations approach to examining how small tourism firms cope with non-tourism induced changes. *Tourism Management*, 58, 164-174.
- Lalli, M. (1992). Urban-related identity: Theory, measurement, and empirical findings. *Journal of environmental psychology*, 12(4), 285-303.
- Lang, R., Fink, M., & Kibler, E. (2013). Understanding place-based entrepreneurship in rural Central Europe: A comparative institutional analysis. *International Small Business Journal*, 32(2), 204-227. doi:10.1177/0266242613488614
- Lee, K., Chen, K., & Yoon, M. (2016). Comparing the productivity impacts of knowledge spillovers from network and arm's length industries: findings from business groups in Korea. *Industrial and Corporate Change*, 25(3), 407-427. Retrieved from <http://hermes-ir.lib.hit-u.ac.jp/rs/handle/10086/25837>
- Leonard, N., & Insch, G. S. (2005). Tacit Knowledge in Academia: A Proposed Model and Measurement Scale. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*. doi:<http://dx.doi.org/10.3200/JRLP.139.6.495-512>
- Loureiro, S. C. (2014). The role of the rural tourism experience economy in place attachment and behavioral intentions. *International Journal of Hospitality Management*, 40, 1-9. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.02.010>
- Mahon, M. (2007). New populations; shifting expectations: The changing experience of Irish rural space and place. *Journal of Rural Studies*, 23(3), 345-356. doi:10.1016/j.jrurstud.2007.01.006
- Marasco, A., Martino, M. D., Magnotti, F., & Morvillo, A. (2018). Collaborative innovation in tourism and hospitality: a systematic review of the literature. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. doi:<https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2018-0043>

- Martini, A., Neirotti, P., & Appio, F. P. (2017). Knowledge searching, integrating and performing: always a tuned trio for innovation?. *Long Range Planning*, 50(2), 200-220. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2015.12.020>
- McGee, J. E., Peterson, M., & Sequeira, J. M. (2009). Entrepreneurial self-efficacy: Refining the measure. *Entrepreneurship theory and Practice*, 33(4), 965-988.
- Neto, O. T. (2018). *Métodos e Técnicas de Pesquisa: Universidade do Estado de Santa Catarina*. 97. Universidade do Estado de Santa Catarina.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford university press, 1995.
- Omidvar, O., Edler, J., & Malik, K. (2017). Development of absorptive capacity over time and across boundaries: The case of R&D consortia. Manchester, UK.
- Panahi, S., Watson, J., & Partridge, H. (2013). Towards tacit knowledge sharing over social web tools. *Journal of Knowledge Management*. doi:<https://doi.org/10.1108/JKM-11-2012-0364>
- Praca, F. (2015, Julho). *Metodologia da Pesquisa Científica: Organização Estrutural e os Desafios para Redigir o Trabalho de Conclusão*.
- Prayag, G., & Ryan, C. (2011). *Antecedents of Tourists' Loyalty to Mauritius: The Role and Influence of Destination Image, Place Attachment, Personal Involvement, and Satisfaction*. (342-356). doi:10.1177/0047287511410321
- Raykov, T. (1997). *Estimation of Composite Reliability for Congeneric Measures: Applied Psychological Measurement*. Sage. doi:10.1177/01466216970212006
- Richter, N. F., Cepeda, G., Roldán, J. L., & Ringle, C. M. (2015). European management research using Partial Least Squares Structural - Equation Modeling (PLS-SEM). *European Management Journal* ELSEVIER.
- Silva, K. A., & Oliveira, C. R. (2017). *Método Científico: O Conhecimento Como uma Unidade em que Todos os Saberes Estão Conectados: Educação, Gestão e Sociedade: Revista da Faculdade Eça de Queirós*.

- Soares, T. C., Soares, J. C., & Soares, S. V. (2019). Pesquisa quantitativa em turismo: os dados gerados são válidos e confiáveis? RITUR - Revista Iberoamericana de Turismo, 9(1), 162-174. doi:10.2436/20.8070.01.134
- Sohn, A. L., Limberger, P. F., & Fiuza, F. T. (2016). Turismo e gestão do conhecimento inteorganizacional. Revista Turydes: Turismo y Desarrollo, n.20. Retrieved from <http://www.eumed.net/rev/turydes/20/conhecimento.html>
- Stamboulis, Y., & Skayannis, P. (2003). Innovation strategies and technology for experience-based tourism. Tourism Management, 24(1), 35-43. doi:[https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(02\)00047-X](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(02)00047-X)
- Trojan, R. M., & Sipraki, R. (2008). Perspetivas de Estudos Comparados a Partir da Aplicação da Escala de Likert de 4 Pontos. Um Estudo Metodológico da Pesquisa Talis. Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação, 10(2), 275-300.
- Valentini, F., & Damásio, B. F. (2016). Variância Média Extraída e Confiabilidade Composta: Indicadores de Precisão. Psicologia: Teoria e Pesquisa. doi:<http://dx.doi.org/10.1590/0102-3772e322225>
- Verreynne, M.-L., Williams, A. M., Ritchie, B. W., Gronum, S., & Betts, K. S. (2019). Innovation diversity and uncertainty in small and medium sized tourism firms. Elsevier Journal. doi:<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.11.019>
- Wang, S., Hung, K., & Huang, W.-J. (2019). Motivations for entrepreneurship in the tourism and hospitality sector: A social cognitive theory perspective. International Journal of Hospitality Management, 78, 78-88.
- Yachin, J. M. (2019). The entrepreneur–opportunity nexus: discovering the forces that promote product innovations in rural micro-tourism firms. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 19(1), 47-65. doi:10.1080/15022250.2017.1383936
- Zhang, C., Xiao, H., & Rao, Y. (2015, Maio). Journal of Sustainable Tourism: Tacit knowledge spillover and sustainability in destination development. Journal of Sustainable Tourism, 23(7), 1029-1048. doi:10.1080/09669582.2015.1032299

## Anexos

### Inquérito

#### Introdução

Este questionário pretende conhecer em mais pormenor os empreendedores criativos. Integra-se num estudo internacional que integra universidades portuguesas, espanholas, colombianas, brasileiras e peruanas. A sua resposta é muito importante! A resposta ao questionário não demora mais do que 10 min. Garantimos a total anonimidade das respostas dadas. No final do estudo, enviamos-lhe um resumo dos resultados que poderão ser muito úteis para desenvolver sustentadamente a sua atividade.

Desde já muito obrigado.

#### 1. Caracterização

Género.

Número de anos de atividade no local (resposta aberta permitindo apenas a colocação de números).

<b>Costuma trabalhar em parceria com outros empreendedores noutros locais?</b>	
Nenhuma parceria com empreendedores de outros locais.	
Algumas parcerias com empreendedores de outros locais.	
Muitas parcerias com empreendedores de outros locais.	

## 2. Ligação ao Local

Considere as seguintes afirmações e indique a sua concordância (1=Discordo totalmente; 7=Concordo totalmente):

	1	2	3	4	5	6	7
Sinto que pertenço a este local.							
Este local é muito familiar.							
Este local é muito importante para o meu dia-a-dia.							
Vivo intensamente este local.							

## 3. Estratégias Centradas na Comunidade

Indique a importância das atividades seguintes (1=Pouco importante; 7=Muito importante):

	1	2	3	4	5	6	7
Procuo fortalecer e melhorar a comunidade local.							
Melhorar a minha imagem junto da comunidade local.							

## 4. Inovação

Considere as seguintes afirmações e indique a sua concordância (1=Discordo totalmente; 7=Concordo totalmente):

	1	2	3	4	5	6	7
Soluciono problemas de forma inovadora.							
Sou criativo no uso e controlo dos recursos.							
Desenvolvo soluções criativas para problemas difíceis.							
Desenvolvo frequentemente novos produtos e/ou serviços.							

## 5. Efeito Spillover

Indique o seu grau de confiança em si próprio (1=Sem confiança; 5= Completamente confiante):

	1	2	3	4	5	6	7
Fazer com que outros se identifiquem e acreditem na minha visão de negócio.							
<i>Network</i> – estabelecer contato e trocar informações com outros.							
Explicar de forma concisa e clara a minha ideia de negócio a outros.							

## 6. Aquisição de Conhecimento Local

Considere as seguintes afirmações e indique a sua concordância (1=Discordo totalmente; 7=Concordo totalmente):

	1	2	3	4	5	6	7
Participamos em eventos ou formações sobre hábitos ou tradições locais.							
Obtermos informação importante através de meios informais (almoços...).							
Aprendemos novas ideias e serviços com os clientes.							
Consultamos frequentemente pessoas sobre hábitos e tradições locais.							

## 7. Assimilação de Conhecimento Local

Considere as seguintes afirmações e indique a sua concordância (1=Discordo totalmente; 7=Concordo totalmente):

	1	2	3	4	5	6	7
Transformamos rapidamente as oportunidades em novos serviços.							
Percebemos rapidamente as mudanças que ocorrem no mercado.							