



## **MESTRADO EM ECOTURISMO**

### **TEMA DA DISSERTAÇÃO:**

**Turismo no Espaço Rural na Região Autónoma da Madeira – Um estudo para o desenvolvimento de um Sistema de Gestão de Qualidade no setor \***

**MESTRANDA: Sónia Patrícia Mendonça Nunes**

**ORIENTADOR: Doutor António Domingos de Sousa Abreu**

**CO-ORIENTADOR: Doutora Cristina Maria Costa Abreu**

**Funchal, 2012**

\* A presente dissertação é escrita conforme o novo Acordo Ortográfico

*Atendimento diferenciado porque cada pessoa é única.  
A minha intuição é o meu guia.  
Resultado: cem por cento de satisfação por parte de quem nos visita!...  
E essa tem sido a minha melhor recompensa!*

Filomena Macedo

## AGRADECIMENTOS

Aos meus orientadores Doutor António Domingos de Sousa Abreu e Doutora Cristina Maria Costa Abreu por toda a disponibilidade e simpatia com que me presentearam ao longo deste trabalho.

A todos os proprietários/gestores das unidades de Turismo em Espaço Rural da Região Autónoma Madeira, pela disponibilidade e partilha, que tornaram possível a concretização desta dissertação.

À minha família e aos verdadeiros amigos que sempre me apoiaram e incentivaram.

Um agradecimento especial à Susana Ascenço, pelo apoio e compreensão, e por me ter acompanhado durante os últimos anos na vida académica!

Agradeço ao Dr. Mário Gil Fernandes pela sua compreensão, pela sua força e profissionalismo, que me inspiraram intelectual e emocionalmente.

Ao Eng.º Dinarte Rodrigues pela partilha do saber, disponibilidade e amizade, que sempre me dispensou.

À Universidade da Madeira e a todos os docentes que fizeram parte da minha formação académica.

Ao CITMA – Centro de Ciência e Tecnologia da Madeira pelo apoio concedido através do Programa Operacional de Valorização do Potencial Humano e Coesão Social da RAM.

À Direção Regional de Turismo e Madeira Rural - Associação de Turismo em Espaço Rural na RAM.

Agradeço a todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a conclusão do presente trabalho.

## RESUMO

Na presente dissertação propõe-se analisar o turismo em espaço rural na Região Autónoma da Madeira, focalizando o estudo na caracterização das unidades de alojamento e na apresentação de uma proposta de um modelo de gestão da qualidade. Numa primeira parte efetuamos a contextualização do turismo rural na Região, apoiada numa abordagem teórica e na exposição de conceitos chave, que consideramos importantes para o tema. Na segunda parte deste trabalho apresentamos metodologias de gestão a adotar nas unidades de turismo rural e uma possível proposta de um sistema de gestão da qualidade, salientando também alguns aspetos importantes para a gestão dos empreendimentos, a nível de compreensão de estratégias e de metodologias da qualidade. A última parte, apoia-se numa abordagem preliminar, com base num questionário/entrevista dirigido aos proprietários e/ou aos responsáveis das unidades de alojamento de turismo rural da Região Autónoma da Madeira, que visa caracterizar a oferta existente, compreender o perfil do gestor e a perceção do mesmo quanto aos critérios da qualidade. Para este efeito foram abrangidas 47 unidades de turismo rural.

**Palavras-chave:** Turismo rural, qualidade, satisfação do cliente

## ABSTRACT

This essay intends to analyse rural area tourism of the Autonomous Region of Madeira, the main focuses of the study are the lodging unit characterization and a presentation of a quality management model proposal. On the first stage we have contextualized the current rural tourism of the region, supported by a theoretical approach and exposure of key concepts, which we consider to be important to the subject. Secondly we have presented the management methodologies to adopt in rural tourism units and a possible proposal for a quality management system, highlighting some important aspects for the management of enterprises, regarding to the level of understanding of strategies and quality methodologies. Finally on a preliminary approach, based on a questionnaire / interview aimed at owners and/or persons in charge of rural tourism lodging of the Autonomous Region of Madeira, which aims to characterize the existing offer, understand the profile of the manager and their perception regarding the quality criteria. For this purpose a total of 47 rural tourism units have been comprised.

**Keywords:** Rural tourism, quality, customer satisfaction

## LISTA DE ABREVIATURAS

APCER	-	Associação Portuguesa de Certificação
DRE	-	Direção Regional de Estatística
DRT	-	Direção Regional de Turismo
ECOTRANS	-	European Network for Sustainable Tourism Development
EFQM	-	European Foundation for Quality Management
GSTC	-	Global Sustainable Tourism Council
ISO	-	International Organization for Standardization
OCDE	-	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
PENT	-	Plano Estratégico Nacional de Turismo
PIB	-	Produto Interno Bruto
RAM	-	Região Autónoma da Madeira
SGQ	-	Sistema de Gestão da Qualidade
TER	-	Turismo no Espaço Rural
TH	-	Turismo de Habitação

## ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS.....	3
RESUMO.....	4
ABSTRACT .....	5
LISTA DE ABREVIATURAS .....	6
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	10
ÍNDICE DE FIGURAS.....	10
ÍNDICE DE TABELAS .....	10
Capítulo 1 - Introdução .....	13
1.1. Justificação do tema .....	14
1.2. Objetivos .....	14
1.3. Descrição sumária da estrutura do trabalho.....	15
Capítulo 2 – Contextualização do Turismo no Espaço Rural na RAM.....	16
2.1. Conceito de Turismo no Espaço Rural.....	17
2.2. Características e modalidades do TER.....	21
2.3. Relevância atual deste tipo de turismo para a RAM.....	24
2.4. Empreendimentos na Região.....	25
2.4.1. Oferta .....	26
2.4.2. Capacidade do alojamento .....	28
2.4.3. Serviços e atividades oferecidas.....	31
2.4.4. Formas de divulgação e comercialização da oferta .....	35
2.5. Os programas de certificação, rótulos ecológicos e as expetativas dos clientes das unidades TER.....	38
2.5.1. Programas de certificação e rótulos ecológicos .....	38
2.5.2. Identificação das unidades TER com programas e rótulos ecológicos.....	41
2.5.3. Satisfação do cliente.....	42
2.5.4. Fidelização à unidade TER.....	44

Capítulo 3 – Metodologias de gestão adotadas nos empreendimentos e desenvolvimento de um Modelo de Sistema de Gestão da Qualidade.....	46
3.1. Gestão nos empreendimentos .....	47
3.1.1. Entidade gestora e perfil do gestor .....	47
3.1.2. Estratégia .....	50
3.1.3. Parcerias .....	54
3.1.4. Acolhimento, orientação e informação ao cliente .....	56
3.2. Sistema de gestão de qualidade.....	58
3.2.1. Estudo e análise do desempenho atual .....	68
3.2.2. Metodologia de implementação .....	68
3.2.3. Gestão de processos.....	73
3.2.4. Proposta de um sistema de gestão da qualidade aplicável ao TER.....	75
3.2.5. Reflexões Finais .....	78
Capítulo 4 – O TER na Região Autónoma da Madeira – Questionário/entrevista aos Proprietários/Responsáveis das unidades de Turismo no Espaço Rural .....	79
4.1. Metodologia .....	80
4.2. Estrutura e conteúdo do questionário.....	81
4.3. Técnicas de recolha e tratamento da informação.....	83
4.4. Formulação de hipóteses.....	85
4.5. Apresentação dos resultados.....	92
4.5.1. <i>Informação e caracterização da unidade turística</i> .....	92
4.5.2. <i>Perfil do titular/proprietário da unidade de turismo</i> .....	98
4.5.3. <i>Qualidade</i> .....	102
4.5.4. Discussão dos resultados .....	105
Capítulo 5 – Conclusões.....	111
5.1. Conclusões.....	112
5.2. Limitações do estudo.....	113
5.3. Indicação para estudos futuros .....	114
Bibliografia.....	115

Anexo A - Questionário aos proprietários/responsáveis das unidades de turismo em espaço rural... 125

Anexo B – Listagem de unidades de Turismo no Espaço Rural e Turismo de Habitação na RAM..... 131

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução do Turismo no Espaço Rural (1995-2010) .....	28
Gráfico 2 – Evolução das dormidas dos 6 principais mercados do TER .....	29
Gráfico 3 – Taxa de ocupação-cama (mês) do TER .....	30
Gráfico 4 – Evolução da capacidade de alojamento no TER (1995-2010) .....	30
Gráfico 5 – Tipo de estabelecimento .....	93
Gráfico 6 – Género .....	98
Gráfico 7 – Escolaridade .....	99
Gráfico 8 – Nível de satisfação .....	102

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Elementos do turismo rural .....	22
Figura 2 – Principais atividades de recreio no mundo rural.....	34
Figura 3 – Fundamentos da estratégia empresarial.....	51
Figura 4 – O ciclo de Deming .....	60
Figura 5 – Trilogia da qualidade de Juran.....	61
Figura 6 – Evolução do conceito de qualidade.....	62
Figura 7 – Modelo da qualidade do serviço .....	66
Figura 8 – Modelo de sistema de gestão da qualidade proposto pela ISO 9000.....	71
Figura 9 – Modelo de excelência de European Foundation for Quality Management (EFQM) .....	73
Figura 10 – Cadeia de processos .....	74
Figura 11 – Estrutura de documentação do SGQ .....	76

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Oferta turística em 2010/por categoria .....	26
Tabela 2 – Consumidores de natureza <i>soft/ hard</i> .....	32
Tabela 3 – Certificação, rótulos ecológicos ou prémios (qualidade ambiental) .....	41

Tabela 4 – <i>Stakeholders</i> de um destino turístico .....	48
Tabela 5 – Objetivos do plano estratégico .....	52
Tabela 6 – Análise <i>SWOT</i> do Turismo Rural (RAM) .....	53
Tabela 7 – Os 14 pontos de Deming .....	59
Tabela 8 – Escalas de medição da qualidade de serviço.....	67
Tabela 9 – Princípios orientadores da melhoria da qualidade do serviço.....	70
Tabela 10 – Entidades certificadoras.....	72
Tabela 11 – Mapa de processos das unidades de TER.....	77
Tabela 12 – Consistência interna .....	85
Tabela 13 – Testes de Mann-Whitney (Hipótese 1) .....	86
Tabela 14 – Estatísticas descritivas (Hipótese 1).....	87
Tabela 15 – Testes de Mann-Whitney (Hipótese 2) .....	87
Tabela 16 – Estatísticas descritivas (Hipótese 2).....	89
Tabela 17 – Testes de Mann-Whitney (Hipótese 3) .....	90
Tabela 18 – Estatísticas descritivas (Hipótese 3).....	91
Tabela 19 – Testes de Mann-Whitney (Hipótese 4) .....	91
Tabela 20 – Estatísticas descritivas (Hipótese 4).....	92
Tabela 21 – Concelho.....	93
Tabela 22 – Estatísticas descritivas.....	94
Tabela 23 – Colaboradores .....	94
Tabela 24 – Serviços complementares.....	95
Tabela 25 – Atividades organizadas .....	95
Tabela 26 – País de residência .....	96
Tabela 27 – De que forma promove e divulga a sua unidade? .....	96
Tabela 28 – Que áreas estão informatizadas na sua unidade? .....	97
Tabela 29 – Os clientes que escolhem a unidade fazem-no devido a.....	97
Tabela 30 – O seu empreendimento é certificado ou possui rótulo ecológico? .....	98
Tabela 31 – Ocupação .....	99
Tabela 32 – Nível de Importância para a sua função.....	100

Tabela 33 – Relevância dos meios de promoção/divulgação seguintes?.....	100
Tabela 34 – Conhecimentos de idiomas .....	101
Tabela 35 – Recebeu algum tipo de formação na área de turismo? .....	102
Tabela 36 – Qualidade .....	103

## Capítulo 1

---

---

### Introdução

---

---

## Capítulo 1 - Introdução

### 1.1. Justificação do tema

O setor turístico é a principal atividade económica da Região Autónoma da Madeira, representando cerca de 21,3% do PIB, sendo por isso um importante vetor estratégico para o desenvolvimento económico da Região. O aumento da competitividade do destino obrigada a que exista modernização da oferta turística, apostando fortemente na melhoria da qualidade, de forma a tornar a oferta mais competitiva em termos nacionais e internacionais.

Na conjuntura atual, caracterizada por grandes alterações a nível do turismo, é importante apostar num desenvolvimento sustentado, que permita atenuar a sazonalidade, aumentar a despesa média diária do turista e aproveitar todas as potencialidades distintivas que a Região oferece. Não é de mais salientar a grande riqueza de património natural e cultural, que caracteriza a nossa Região.

O tema desenvolvido nesta dissertação de mestrado resultou do facto de existir ainda pouca investigação científica a nível do turismo rural e da qualidade nos alojamentos de Turismo no Espaço Rural na RAM. Por isso, a escolha deste tema procura colaborar neste sentido, numa base de trabalho para a implementação de futuros sistemas de gestão de qualidade em alojamentos de turismo rural.

### 1.2. Objetivos

A investigação desenvolvida neste trabalho tem quatro objetivos gerais, nomeadamente: a) compreender a realidade do Turismo em Espaço Rural (TER); b) analisar as metodologias adotadas para garantir a qualidade; c) encontrar soluções para a melhoria contínua das unidades e d) desenvolver uma proposta de modelo de gestão de qualidade com aplicabilidade nas unidades da Região.

Com o primeiro objetivo pretende-se efetuar um levantamento de todas as unidades na Região de forma a caracterizar a atual situação, identificando também o perfil dos proprietários/gestores deste tipo de unidade turística.

Relativamente às metodologias adotadas para garantir a qualidade, pretendemos realizar uma análise da perceção dos gestores, relativamente à implementação de procedimentos e políticas de forma a permitir uma abertura para a implementação de padrões da qualidade.

No que concerne, o encontrar soluções para a melhoria contínua, está totalmente integrado ao último objetivo, com o qual pretendemos desenvolver uma proposta de modelo de gestão de qualidade aplicável às unidades na RAM, numa lógica de implementação de padrões e procedimentos normalizados, que garantam a satisfação do cliente/turista.

### 1.3. Descrição sumária da estrutura do trabalho

O trabalho desenvolvido pretende contextualizar o TER na Região Autónoma da Madeira e apresentar uma proposta de modelo de gestão de qualidade, adaptado à realidade dos empreendimentos da Região, cooperando na implementação de uma qualidade normalizada e garantindo, pela sua execução, a satisfação do cliente.

Esta dissertação estrutura-se em cinco capítulos, através dos quais se pretende analisar a situação atuar das unidades TER na Região, bem como salientar as ações e políticas que permitam a melhoria contínua destas pequenas unidades turísticas.

O primeiro capítulo é constituído por uma introdução, que engloba o enquadramento do estudo e sua fundamentação, os objetivos da investigação e a descrição sumária da estrutura do trabalho.

No segundo capítulo é apresentado um enquadramento teórico do trabalho, através da revisão da principal bibliografia consultada e relevante para o tema, nomeadamente a definição de alguns conceitos, a oferta, características dos empreendimentos, programas de certificação, rótulos ecológicos e as expetativas dos clientes das unidades TER.

No terceiro capítulo são apresentados conceitos, metodologias de gestão a adotar nos empreendimentos, bem como uma proposta de um modelo de sistema de gestão de qualidade adequado às unidades.

O quarto capítulo da dissertação esclarece o tipo de pesquisa realizada, a elaboração do questionário, assim como as técnicas estatísticas utilizadas para análise dos dados coletados.

Por último, o capítulo cinco é dedicado às conclusões, às limitações inerentes ao estudo, assim como são também apresentadas propostas para investigações futuras.

## Capítulo 2

---

### Contextualização do Turismo no Espaço Rural na RAM

---

## Capítulo 2 – Contextualização do Turismo no Espaço Rural na RAM

### 2.1. Conceito de Turismo no Espaço Rural

Para uma melhor compreensão sobre o “turismo no espaço rural” consideramos ser essencial a apresentação do conceito, que constitui um instrumento fundamental para qualquer trabalho de investigação. Este enquadramento inicial permite uma caracterização mais compreensível, dada a diversidade de objetivos e de “produtos” que estão associados ao “turismo no espaço rural” tais como: “verde”, “cultural”, “rural”, “montanha”, “recreativo”, “alternativo”, “sustentado”, etc.

A definição de “turismo rural” é apresentada por diversos autores (Michaud, 1983; Bodiguel, 1986; Moreira, 1994; OCDE, 1994; Oppermann, 1996; Kastenholtz, 2002; Barke, 2004) e possuem diferentes visões e perspetivas consoante cada país. A complexidade associada ao conceito da palavra “rural” veio também dificultar uma definição universal, mas, num âmbito geral poderemos considerar como uma modalidade turística, que se situa em espaços rurais, no qual têm agregado um conjunto de atividades e serviços, garantindo o desenvolvimento e evolução desses próprios espaços.

Michaud (1983) defende que o turismo no espaço rural “agrupa o conjunto de atividades de produção e de consumo motivadas pelas deslocações de pelo menos uma noite fora do domicílio habitual, e sendo o motivo da viagem tanto o agrado, os negócios, a saúde ou a participação numa reunião profissional, desportiva ou religiosa”. Por outro lado, Bodiguel (1986) reforça a ideia da dicotomia entre espaços rurais e urbanos, referindo que “é um certo tipo de relações entre uma aglomeração e o espaço enquadrante que caracteriza a ruralidade ou a urbanidade e não as características do meio natural; assim uma cidade pode ser rural ou...urbana ou de dominância rural ou urbana, segundo a predominância de certas relações. Cidades e campos não são duas entidades separáveis mas um conjunto indissociável em termos de solidariedade e de complementaridade”.

A Comissão das Comunidades Europeias (1990), numa tentativa de criar uma definição uniformizada a nível dos países membro, apresentou a seguinte definição de turismo rural:

- É um amplo conceito que compreende não só as férias nas quintas, mas também qualquer outra atividade turística no campo;

- Compreende toda a atividade turística de interior;
- É um conceito que reflete toda a atividade turística endógena suportada pelo meio ambiente humano e natural;
- É uma atividade turística implantada no meio rural, deixando margem bastante alargada para este tipo de turismo.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) tem desenvolvido estudos com a participação de especialistas de diversas áreas científicas (geografia, sociologia, economia e planeamento) e em 1994 apresentou uma definição de turismo no espaço rural segundo as seguintes considerações:

- O turismo no espaço rural ou em estância não se limita às zonas urbanas, pois pode estender-se às zonas rurais mais próximas.
- As próprias zonas rurais são difíceis de definir, e os critérios utilizados variam segundo os países.
- Todo o turismo que se realiza nas zonas rurais não é puramente “rural” pois pode ter carácter “urbano” e simplesmente se situar numa zona rural.
- O turismo é historicamente um conceito urbano; a grande maioria dos turistas vive nas zonas urbanas; o turismo pode, pois, ter uma influência urbanizante sobre as zonas rurais e encorajar a mudança cultural e económica e novas construções.
- As formas de turismo no espaço rural que se desenvolvem diferem segundo as regiões; as férias de quinta ou herdade são correntes na Alemanha e Áustria rurais e são muito mais raras nos Estados Unidos e no Canadá.
- As próprias zonas rurais iniciaram um processo complexo de mutuação. O impacto dos mercados mundiais, das comunicações e das telecomunicações modificou as condições do mercado e as orientações dos produtos tradicionais. O crescimento das preocupações ecológicas conduziu a que “elementos exteriores” controlem cada vez mais o ordenamento do território e a disponibilidade dos recursos.

- Embora determinadas zonas rurais conheçam ainda um fenómeno de despovoamento, outras, pelo contrário, acolhem um fluxo de pessoas para aposentação ou para criar novas atividades “não tradicionais”. A distinção outrora fácil entre urbano e rural tornou-se hoje fluida pela expansão dos subúrbios, dos trajetos quotidianos a longa distância e pelo desenvolvimento das residências secundárias.
- O turismo no espaço rural é uma atividade complexa com múltiplas facetas: não é apenas um turismo de quinta ou herdade; compreende férias de quinta mas também férias de natureza inspiradas por temas particulares como o ecoturismo, a marcha, o alpinismo, os circuitos de bicicleta e a cavalo, a aventura, o desporto e o turismo de saúde, a caça e pesca, as viagens educativas, o turismo baseado na arte e no património e, em determinadas regiões, o turismo étnico.
- Existe também um grande mercado de interesse geral para formas menos especializadas de turismo no espaço rural, como o demonstram estudos sobre o importante mercado alemão do turismo, onde uma das exigências principais das férias grandes é a de assegurar a calma e o descanso num ambiente rural.

A mesma Organização (OCDE, 1994) também apresentou as causas e razões para o desenvolvimento do turismo no espaço rural e parece-nos ser importante referir para uma melhor compreensão do conceito. Os fatores mencionados pela OCDE são de carácter geral e justificativas para o aparecimento desta modalidade de turismo e que passamos a enumerar:

- Níveis crescentes de instrução: acessibilidades, duração, alargamento a níveis mais elevados, formação permanente, etc.
- Interesse crescente pelo património construído e natural, devido a causas e razões como receio do futuro e do desenraizamento, melhor instrução, mais tempo livre e melhor apresentação do património.
- Aumento do tempo de lazer e do rendimento disponível, com particular incidência no desenvolvimento das férias de curta duração.
- Transportes e comunicações: duração, acessibilidades, custo.

- Questões de saúde: lazer ativo e desporto ao ar livre, em oposição a formula sol/mar/areia, que demonstraram representar graves riscos para a saúde.
- Aperfeiçoamento dos vestuários exteriores e dos objetos para uso fora de casa: comodidade, conforto, durabilidade, multiplicidade de usos, efeitos da moda, etc.
- Interesse crescente por especialidades alimentares naturais, “selvagens” ou não transformados.
- Ecologia: as férias de campo, mesmo se não obrigatoriamente boas pelo ambiente, podem beneficiar da sensação de serem sãs.
- Autenticidade, cada vez mais apreciada, em confronto com o vídeo e a televisão, os produtos industrializados e os subúrbios anónimos.
- Paz e tranquilidade: desejo crescente de “desligar” e relaxar na experiência da natureza, ar puro e ambiente não poluído.
- Terceira idade mais ativa: férias no campo por razões de saúde e para ter experiências novas fora das cidades.
- Viagens enriquecedoras, de aventura e instrutivas em pleno crescimento, em que as numerosas facetas do turismo rural, estão bem colocadas para satisfazer.
- O individualismo, também em desenvolvimento, como rejeição às atividades de massa, que o turismo rural, fragmentado e de pequena dimensão, está apto a satisfazer.

Os diversos critérios utilizados para definir “turismo rural” estão inteiramente ligados à definição de “espaço rural” e são apresentados por Moreira (1994) o qual faz referência às diferentes variáveis identificadas por Sorokin e Zimmerman (1929) e que fazem distinguir o rural do urbano: emprego, ambiente, tamanho da comunidade, densidade populacional, homogeneidade, diferenciação social, mobilidade e sistemas de interação social. A dificuldade de classificação dos espaços rurais deve-se, portanto, a todas estas variáveis, mas também às transformações socioeconómicas e culturais que se verificam nestes espaços (Valente & Figueira, 2003) e, na nossa perspetiva estes aspetos são importantes e auxiliam na perceção do conceito de “rural”, facilitando também a compreensão de turismo no espaço rural.

Moreira (1994) afirma que no futuro existe uma grande tendência por procurar repouso, que permita ao turista regenerar as suas energias. E, conseqüentemente, pelo mesmo envolvimento social, no espaço que se enquadra, o individuo é todos os dias confrontado com regras, leis e normas, quer no trabalho ou nos restantes domínios da vida, que as férias se tornaram previsivelmente um “domínio da decisão individual”, “livre escolha” e do “faz de conta”. Esta é a grande possibilidade de mudar de personalidade e tornar-se agricultor, cientista ou desportista, mesmo que apenas pelo período de férias. A tendência mundial, segundo refere Moreira (1994), segue no sentido de uma diversificação na procura turística, relativamente ao domínio de espaços, tanto nas formas de alojamento, atividades, modos de organização das viagens, experiências e descobertas.

O turismo rural tem uma importante procura e constitui, pela sua qualidade, um fator de promoção de regiões turísticas (Vieira, 1997) e é essencial ter presente que este espaço, “não representa apenas curiosidade para adeptos das férias luxuosas, mas também um paliativo para as pessoas menos ricas”, refere Stoian (1996). Este último autor afirma também que, “os jovens, assim como as pessoas mais idosas, os trabalhadores e os universitários desejam respirar ar puro, beber água fresca diretamente da fonte e assistir a trabalhos agrícolas”.

Do ponto de vista formal e jurídico, na Madeira, a portaria n.º 937/2008 de 20 de agosto define, turismo no espaço rural, como “estabelecimentos que se destinam a prestar, em espaços rurais, serviços de alojamento a turistas, dispendo para o seu funcionamento de um adequado conjunto de instalações, estruturas, equipamentos e serviços complementares, tendo em vista a oferta de um produto turístico completo e diversificado no espaço rural”. Segundo a mesma legislação, consideram-se zonas rurais as áreas com ligação tradicional e significativa à agricultura ou ambiente e paisagem de carácter vincadamente rural. Esta legislação descreve ainda os empreendimentos de turismo no espaço rural, podendo apresentar-se em diversas modalidades, como se descreve no ponto seguinte.

## 2.2. Características e modalidades do TER

Em oposição ao turismo “sol e mar” têm surgido outras formas de turismo em resposta a novas tendências ou novos nichos de mercado. Segundo a OCDE (1994) o interesse pela recreação no campo surge no século XIX, contrariando o *stress* associado ao crescimento das cidades. O crescente interesse, refere a OCDE (1994), pelo património natural e cultural, uma maior consciencialização para o ambiente e uma vida saudável, faz com que as pessoas procurem locais que proporcionem a tranquilidade necessária, um local autêntico e o interesse

crecente por atividades recreativas e desportivas ao ar livre, são fatores determinantes para o crescimento do turismo rural.

Perales (2002) destaca os anos 90 do século XX, como a época de surgimento de uma nova procura ao nível do turismo rural, traduzindo-se em um novo perfil de turista ou como ele designa “turista rural moderno”. A procura desta nova modalidade é justificada por vários fatores, dos quais podemos enumerar a motivação do turista pela qualidade ambiental e pela autenticidade, as férias repartidas e de curta duração. Esta autora faz a distinção entre “turismo rural tradicional” que se enquadra com a deslocação e o regresso das pessoas às zonas rurais, e o “turismo rural moderno” que são os turistas que procuram as áreas rurais pelos recursos aí existentes, tendo uma atitude ativa na apreciação da paisagem e na cultura/tradição.

A Organização Mundial de Turismo (2004) também refere critérios e características específicas para o turismo rural, que abrange um conjunto de cinco elementos essenciais, no qual se inclui a comunidade rural (fator principal), a dependência de todo o espaço onde se desenvolve (recursos naturais), o seu património histórico e cultural, as atividades rurais e o modo de vida rural (gastronomia, artesanato, eventos locais, etc), como podemos verificar na figura seguinte:

Figura 1 – Elementos do turismo rural



Fonte: Adaptado de Organização Mundial de Turismo (2004)

Segundo a perspectiva de Godinho (2004) a implementação do turismo rural teve início, quando as preocupações começaram a ser outras, como a recuperação do património edificado com recurso ao financiamento comunitário. O mesmo autor refere que os resultados terão ficado aquém das expectativas, não se verificando uma fiscalização e um controlo eficazes sobre a utilização dessas unidades. Contudo, embora considere que existam anualmente baixas nas taxas de ocupação, menciona que é essencial a existência de um planeamento e uma estratégia adequada aos diferentes mercados e defende o potencial do turismo rural para o desenvolvimento das regiões, salientando a tendência de crescimento da procura do TER, em virtude de preferências dos turistas que se tem vindo a notar.

Na Região Autónoma da Madeira, a portaria n.º 937/2008 de 20 de agosto estabelece requisitos para as unidades de turismo, no qual se englobam os estabelecimentos de turismo de habitação e de turismo no espaço rural. A mesma portaria apresenta estes dois tipos de empreendimentos, bem como descreve as modalidades que cada uma engloba, e que passamos a expor:

1. Turismo de Habitação:

“São empreendimentos de turismo de habitação os estabelecimentos de natureza familiar instalados em imóveis antigos particulares que, pelo seu valor arquitectónico, histórico ou artístico, sejam representativos de uma determinada época, nomeadamente palácios e solares, podendo localizar-se em espaços rurais e urbanos”.

“A natureza familiar é caracterizada pela residência do proprietário ou entidades exploradoras ou do seu representante nos empreendimentos de turismo de habitação durante o período de funcionamento”.

2. Turismo no Espaço Rural:

Para além do descrito no ponto anterior sobre definição de TER, a mesma legislação acrescenta o seguinte: “os proprietários ou entidades exploradoras dos empreendimentos de turismo no espaço rural, bem como os seus representantes, podem ou não residir no empreendimento durante o respetivo período de funcionamento”.

Este tipo de empreendimento está subdividido em três diferentes grupos:

a. Casas de Campo:

“São casas de campo os imóveis em aldeias e espaços rurais que prestam serviços de alojamento a turistas e se integrem, pela sua traça, materiais de construção e demais características, na arquitetura típica local”.

b. Agroturismo:

“São empreendimentos de agroturismo os imóveis situados em explorações agrícolas que prestem serviços de alojamento a turistas e permitam aos hóspedes o acompanhamento e conhecimento da atividade agrícola, ou a participação nos trabalhos aí envolvidos, de acordo com as regras estabelecidas pelo seu responsável”.

c. Hotéis Rurais:

“São hotéis rurais os hotéis situados em espaços rurais que, pela sua traça arquitectónica e materiais de construção, respeitem as características dominantes da região onde estão implantados, podendo instalar-se em edifícios novos que ocupem a totalidade de um edifício ou integrem uma entidade arquitectónica única e respeitem as mesmas características”.

A Madeira Rural – Associação de Turismo em Espaço Rural tem ao dispor, na *internet* (acedido em 13/06/2011), um conjunto de empreendimentos no âmbito do Turismo de Habitação e Turismo no Espaço Rural. Alguns destes empreendimentos dispõem do serviço de pequeno-almoço, enquanto outras são *self-catering*. Para além destes serviços é possível verificar, segundo informação disponível pela mesma via, que oferecem também refeições em regime extra se o cliente assim o desejar, bem como serviço de *transfere*s se o turista assim o pretender.

Importa salientar que, o Decreto Legislativo Regional n.º 12/2009/M refere que os empreendimentos de turismo de habitação, empreendimentos de turismo no espaço rural e moradias turísticas podem ser considerados como empreendimentos de turismo de natureza devendo “obedecer aos requisitos de instalação, classificação e funcionamento previstos para a tipologia adotada”. Apesar de, no que respeita às unidades de hospedagem, as moradias turísticas se englobarem em empreendimentos de turismo de natureza, o estudo que nos propusemos a desenvolver se realizou nas restantes modalidades expostas.

### 2.3. Relevância atual deste tipo de turismo para a RAM

A importância económica do TER é ainda muito reduzida, mas é certo que proporciona a valorização do ambiente, do Património histórico, cultural e natural. Neste sentido pode contribuir para a reorganização social e económica local, por proporcionar também benefícios à população local, que poderá participar direta ou indiretamente na atividade turística.

Uma das potencialidades que podem estar associados ao TER é um mercado de consumo local de produtos agrícolas, criando alternativas à população local de obter outros rendimentos. Este mercado de consumo poderá aproximar mais o agricultor do turista, encontrando aqui um nicho de mercado, na perspetiva em que os próprios turistas interessados podem dar o seu contributo, participando em algumas atividades. Aliás a nova conceção de desenvolvimento, segundo entende Batouxas (1998), pretende valorizar os produtos locais, reforçar a capacidade das pessoas residentes, pretende atrair pessoas para as localidades, intensificar a cooperação entre agentes locais e criar estratégias de ação que permitam um modo participativo das populações em áreas fundamentais. Esta visão permite reconhecer a importância das zonas rurais e pequenas localidades, dando-lhe expressividade e mostrando as potencialidades que apresentam.

A população local de uma forma geral é beneficiada pelas iniciativas e pela nova dinâmica que estão associadas ao turismo, tais como melhoramento das infraestruturas, conservação ou manutenção de espaços, melhores acessos, aumento do consumo local (bares, restaurantes, etc), obras de melhoria a nível geral nas pequenas localidades, etc. De facto o TER, tem tido uma importante procura e poderá constituir, pela sua qualidade, um fator de promoção de regiões turísticas que de outra forma não seriam visitadas (Vieira, 1997).

Importa salientar que a atividade turística requer o desenvolvimento sustentável, implementando ações integradas e cooperando nas medidas essenciais entre a população local e as diversas entidades, porque o turismo rural não é uma atividade isolada. O turismo e as suas “exigências quanto ao serviço, qualidade e segurança, cujos conhecimentos e interpretação têm de estar constantemente presentes”, numa atitude dinâmica, numa responsabilização a todos os níveis, a nível da política e/ou no papel desempenhado pelas empresas, de forma a preservar e sobretudo “desenvolver a competitividade do turismo, num contexto internacional cada vez mais turbulento” (Baptista, 2003).

#### 2.4. Empreendimentos na Região

De acordo com os dados da DRT e DRE a RAM, em 2010, disponha de cerca de 315 unidades de alojamento, totalizando cerca de 31 043 camas, sendo que estas enquadram-se em: Hotéis, Hotéis Apartamentos, Pensões, Quintas da Madeira, Estalagens, Pousadas, Aldeamentos Turísticos, Apartamentos Turísticos, Moradias Turísticas e Turismo no Espaço Rural.

Na tabela seguinte podemos identificar os tipos de alojamento, por categoria, e respetivos estabelecimentos, quartos e camas.

Tabela 1 – Oferta turística em 2010/por categoria

<i>Tipo de Estabelecimento</i>	<i>Estabelecimentos (Média anual)</i>	<i>Quartos</i>	<i>Camas</i>
Hotéis	61	7.922	15.880
Hotéis Apartamentos	34	4.171	8.777
Pensões	49	1.083	2.185
Quintas da Madeira	2	86	172
Estalagens	21	830	1.652
Pousadas	1	15	29
Aldeamento Turístico	1	135	573
Apartamentos Turísticos	49	411	867
Moradias Turísticas	48	162	324
Turismo no Espaço Rural	49	285	584
<b>TOTAL</b>	<b>315</b>	<b>15.100</b>	<b>31.043</b>

Fonte: Dados da DRT e DRE (2010)

Os alojamentos na RAM, nomeadamente alguns Hotéis, têm recebido prémios de qualidade, que foram atribuídos pelos principais operadores turísticos, o que vem a demonstrar a qualidade geral das estruturas dos alojamentos na Região. É de realçar o caso em particular do hotel Jardim Atlântico da Madeira, que recebeu prémios de operadores como a TUI e a First Choice. Ao mesmo hotel foram atribuídos certificações da SGS ICS (NP EN ISO 14000:1999), TÜV Rheinland (ECO-HOTEL), Direção-geral das Atividades Económicas (Rótulo Ecológico Europeu), LIDERA (LíderA) e Instituto de Turismo Responsável (Biosphere Hotel). No caso do turismo rural alguns empreendimentos possuem certificação de qualidade, embora em número muito reduzido, como teremos oportunidade de analisar no estudo que apresentaremos nesta dissertação.

#### 2.4.1. Oferta

É essencial para um destino turístico ter conhecimento do setor, em particular no que diz respeito à oferta e à procura desse destino. No ponto anterior tivemos a oportunidade de apresentar os empreendimentos por categoria, da Região, de forma a dar uma visão global do número total de estabelecimentos, quartos e camas. Agora, pretendemos apenas uma abordagem

geral sobre as políticas e instrumentos estratégicos, bem como uma perspetiva da evolução ao longo dos anos do TER.

A Direção Regional do Turismo tem vindo a desenvolver um trabalho com base em estudos, que possibilita conhecer a oferta e a procura, mas também o perfil do turista da RAM. Um estudo, realizado no Aeroporto da Madeira, sobre a “sondagem de opinião ao turista” mostra que o alojamento de TER ocupa a quarta posição (de todas as categorias), representando 1,33% do total dos inquiridos.

O Plano de Ordenamento Turístico da RAM (POT) refere que, “a distribuição territorial e as características dos empreendimentos turísticos” devem se adequar “às realidades paisagísticas e históricas das diversas zonas da Região”. Aliás este instrumento, contribui para “orientar o crescimento no horizonte temporal e físico” e pretende estabelecer “limites e ritmos de crescimento do alojamento, bem como valores para a sua distribuição territorial”. Neste sentido, limita a capacidade das unidades de TER, estipulando o máximo de 80 camas por unidade explorada.

Cunha (2003) salienta a importância de uma consciência coletiva, a nível de todos os setores, devendo ser capaz de compreender a sua problemática e constituir uma base de transformação de uma atividade benéfica para todos. Especificamente sobre a questão da oferta, Gunn (1994) afirma que a intervenção do governo é estimular a liberdade negocial e determinar apenas as normas e regulamentos básicos com vista o bem da sociedade, permitindo um sistema livre e competitivo.

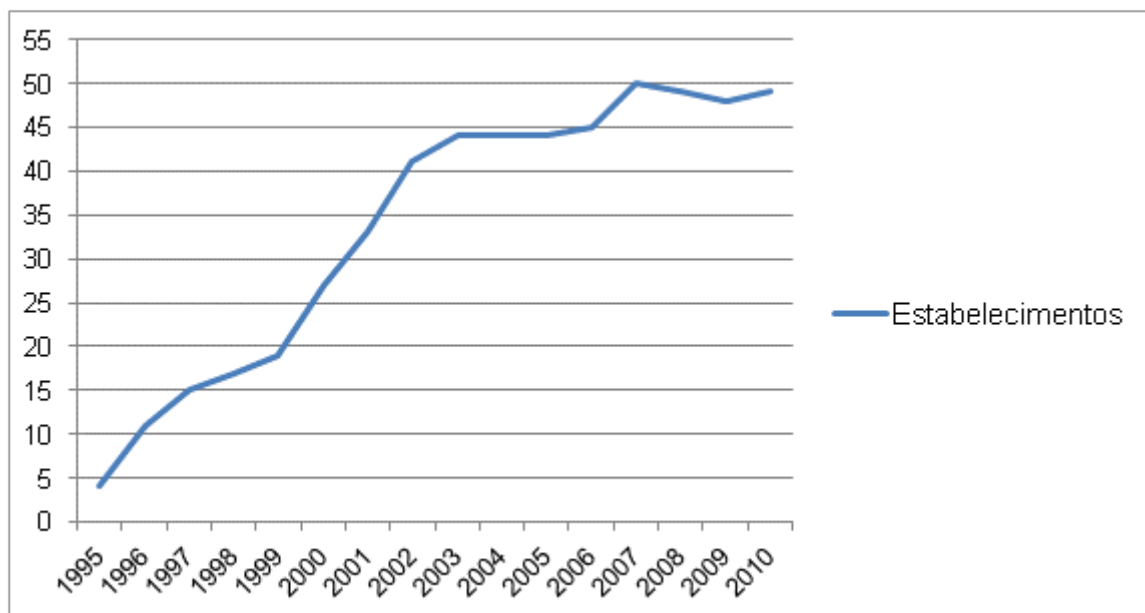
O Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT) estabelece um conjunto de estratégias a desenvolver que constituem fatores de diferenciação turística e aborda a importância do enriquecimento da oferta, segundo os seguintes parâmetros:

- Desenvolver e inovar conteúdos tradicionais portugueses, partilhando com o turista passagens da História e Cultura Portuguesa e da nossa literatura e música de referência com base em eixos temáticos;
- Desenvolver e adequar elementos da oferta cultural possibilitando experiências distintas ao turista;
- Melhorar o *marketing* da oferta museológica e monumental adequando horários de funcionamento, acessibilidades e integração da oferta e promoção;

- Reforçar o conceito da riqueza da gastronomia portuguesa criando pratos de referencia a nível nacional, e fomentando e promovendo a qualidade dos estabelecimentos de restauração;

É possível analisar, segundo o gráfico seguinte a evolução do turismo rural na Região, ao longo dos anos. Segundo a “série retrospectiva - estatísticas do turismo (1976-2010)” da Direção Regional de Estatística, os primeiros registos contemplam o ano de 1995 no âmbito do TER. Embora exista uma estagnação durante os anos de 2003-2005, cujo número total de estabelecimentos eram 44, tem havido uma subida contínua ao longo dos anos. Salientamos, no entanto, que em 2007 existiam 50 unidades sendo o pico mais alto (embora pouco significativo) desde 1995.

Gráfico 1 – Evolução do Turismo no Espaço Rural (1995-2010)



Fonte: Elaboração própria com base nos dados da DRE da Madeira (1995-2010)

A questão da oferta foi também contemplada no nosso estudo, quer a nível de unidades de alojamento TER, quer a nível de serviços complementares e atividades organizadas, que teremos a oportunidade de apresentar no capítulo 4.

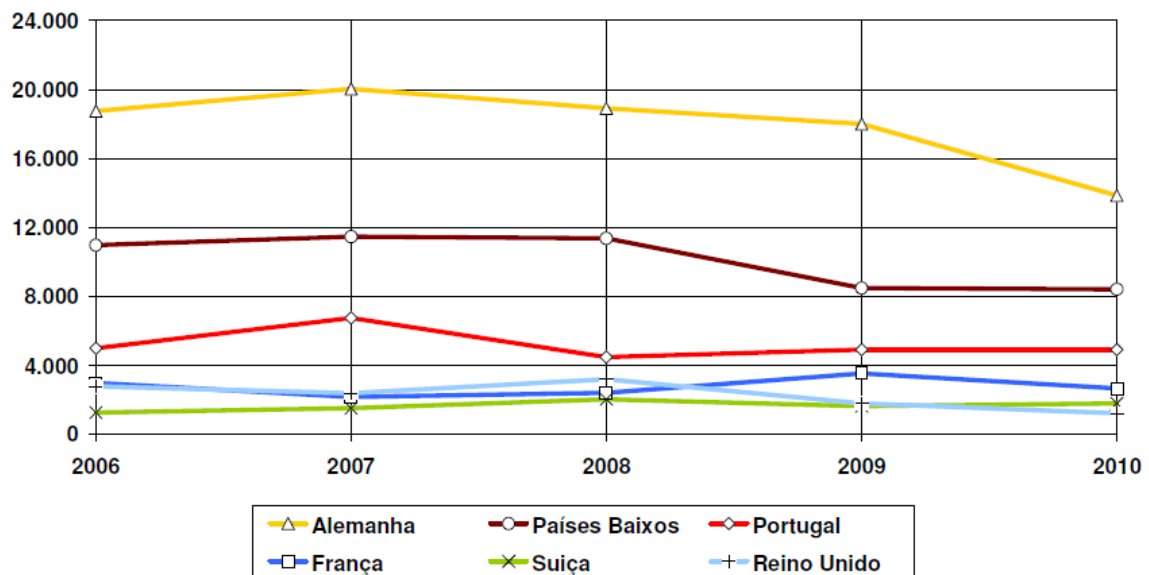
#### 2.4.2. Capacidade do alojamento

A capacidade de alojamento é um indicador importante, por ser a base essencial que serve a oferta turística. Nos gráficos seguintes podemos analisar as dormidas por mercados (2006-

2010), ocupação-cama/mês (2006-2010) e, por último, a evolução da capacidade do alojamento do TER (1995-2010).

O gráfico 2 apresenta a evolução das dormidas dos seis principais mercados do TER, analisando um período de cinco anos. Há uma descida considerável no mercado Alemão, cerca de 26,1%, sendo que este é o principal mercado do turismo rural. Seguidamente, também com uma redução no mercado, salientamos ainda os Países Baixos cerca de 23,3%, Portugal cerca de 1,7%, França com cerca de 10,8% e, por último, com a descida mais acentuada o Reino Unido com cerca de 55,6% do mercado. A Suíça contraria a tendência anterior e tem vindo a subir cerca de 42,9% do mercado TER.

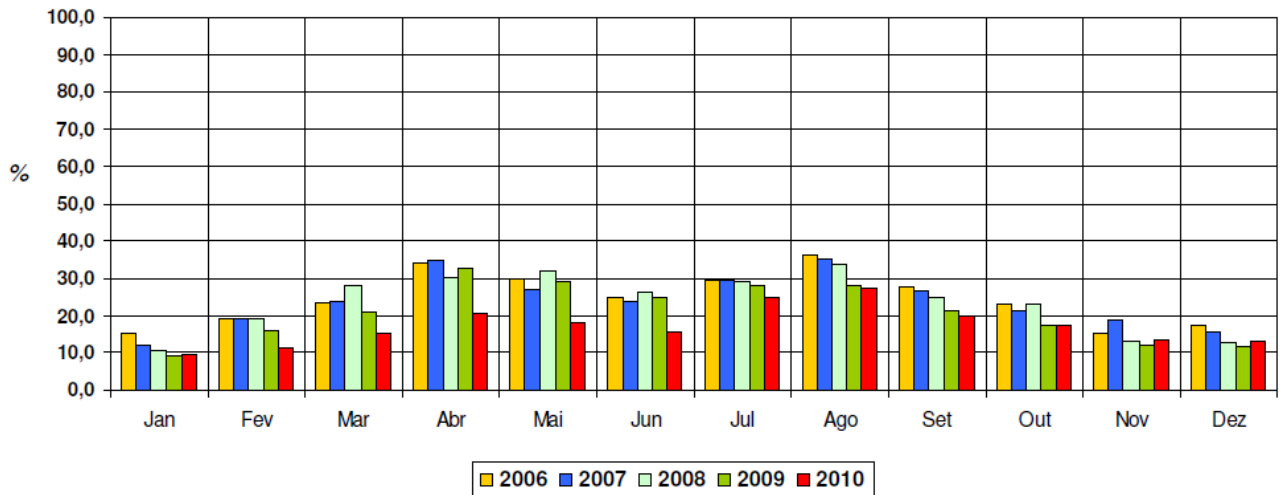
Gráfico 2 – Evolução das dormidas dos 6 principais mercados do TER



Fonte: Dados da DRE da Madeira (2006 – 2010)

Pela observação do gráfico 3 podemos concluir que a maior ocupação ocorre durante o mês de agosto, embora a ocupação nos meses de abril, maio, julho e setembro tenham uma taxa de ocupação que ultrapassa os 18%. É notório que existe uma grande tendência de descida comparativamente com o ano de 2006, cerca de 10% se considerarmos o mês com maior ocupação (agosto).

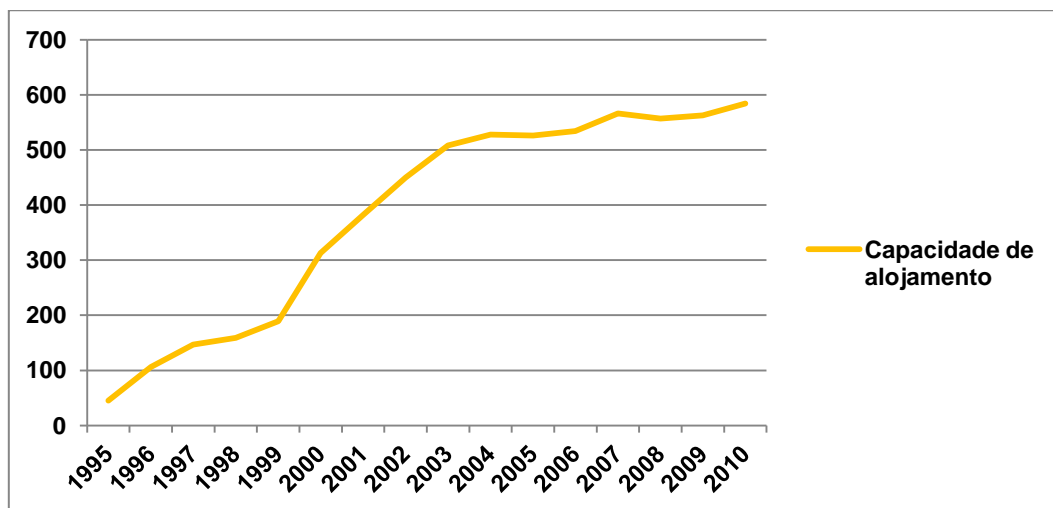
Gráfico 3 – Taxa de ocupação-cama (mês) do TER



Fonte: Dados da DRE da Madeira (2006 – 2010)

Para melhor analisar a evolução da capacidade de alojamento, é essencial analisar a evolução do número total de camas entre os anos 1995 (total de 45 camas) e 2010 (total de 584 camas). Verifica-se uma tendência de subida acentuada, sendo o diferencial de 539 camas no turismo rural. O gráfico 4 é representativo da evolução ao longo de 16 anos.

Gráfico 4 – Evolução da capacidade de alojamento no TER (1995-2010)



Fonte: Elaboração própria dados da DRE da Madeira (2006 – 2010)

### 2.4.3. Serviços e atividades oferecidas

O PENT estima que em 2015 o mercado europeu do turismo de natureza atinja cerca de 43,3 milhões de viagens, o que equivale a um crescimento anual de cerca de 7%. O setor oferece oportunidades atrativas, motivadas pelo desejo de desfrutar, contemplar e interagir com a natureza, sendo os principais fatores que contribuíram para este aumento, uma maior e crescente consciência ambiental, a preferência por férias ativas em detrimento de férias passivas, a preferência pelas áreas envolventes não massificadas, a procura de experiências com elevado conteúdo de autenticidade, de valores éticos e a forte presença de ofertas de viagens de natureza, acessíveis a uma fatia crescente populacional.

Moreira (1996) reforça a ideia de que estar de férias é acima de tudo sentir-se livre de horários, de obrigações, de constrangimentos, e, talvez mais importante que tudo, livre da rotina que cada um de nós vai tecendo em seu torno. Por isso, as estadias nos espaços rurais é, para muitos, a altura de experimentar novas atividades ou praticar simplesmente aquelas que nos restantes períodos, ao longo do ano, não é possível dedicar mais do nosso tempo. Parece lógico, que o turista queira aproveitar ao máximo o tempo de férias com atividades atrativas, conforme as suas opções individuais e adequado a um determinado perfil.

Um estudo realizado em 2006, por Asesores en Turismo Hotelería y Recreación, S. A. para o Turismo de Portugal I. P., refere que o turismo de natureza representa cerca de 20% do total de viagens realizadas para a Ilha da Madeira, salientando as características especiais de natureza geológica e de biodiversidade, que constituem um cenário de excelência para o desenvolvimento do Turismo de natureza. Nos últimos anos o turismo tem vindo a mudar, segundo o mesmo estudo, caracterizando-se por um turismo mais jovem e ativo. Importa salientar o perfil básico dos consumidores de viagens de natureza, em que se distingue por natureza *soft* (onde as experiências se baseiam na prática de atividades ao ar livre de baixa intensidade) e natureza *hard* (onde as experiências se relacionam com a prática de desportos na natureza e/ou requerem um elevado grau de concentração ou de conhecimento), nos quais procuram essencialmente alojamentos específicos e integrados na natureza, como podemos analisar na tabela seguinte:

Tabela 2 – Consumidores de natureza *soft/hard*

Âmbito	Consumidores de Natureza <i>soft</i>	Consumidores de Natureza <i>hard</i>
Perfil sociodemográfico	<p><b>Quem são?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Famílias com filhos</li> <li>▪ Casais</li> <li>▪ Reformados</li> </ul>	<p><b>Quem são?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Jovens entre 20 e 35 anos</li> <li>▪ Estudantes e profissionais liberais</li> <li>▪ Praticantes ou aficionados de desportos ou atividades de interesse especial</li> </ul>
Alojamento	<p><b>Que tipo de alojamento compram?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pequenos hotéis 3-4 estrelas</li> <li>▪ Casa rurais</li> </ul>	<p><b>Que tipo de alojamento compram?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Bed &amp; Breakfast</i></li> <li>▪ Alojamentos integrados na natureza</li> <li>▪ Refúgios de montanha</li> </ul>
Hábitos	<p><b>Que atividades realizam?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descansar e desligar no meio natural</li> <li>▪ Caminhar e descobrir novas paisagens</li> <li>▪ Visitar atrativos interessantes</li> <li>▪ Fotografia</li> </ul>	<p><b>Que atividades realizam?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Praticar desportos ou atividades de interesse especial</li> <li>▪ Aprofundar os conhecimentos da natureza</li> <li>▪ Educação ambiental</li> </ul>

Fonte: Adaptado de THR - Asesores en Turismo Hotelería y Recreación, S.A. - *Turismo de natureza, 10 Produtos Estratégicos para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal* - Perfil básico dos consumidores de viagens de natureza, (2006).

Cunha (2003) defende a necessidade de valorizar e englobar os aspetos não materiais da vida, tais como os “valores humanos, o fortalecimento da cultura, a preservação do património natural” e utilizá-los de forma sustentável e empreendedora. Esta valorização poderá apresentar-se como um produto turístico que, no caso da Região Autónoma da Madeira, assenta num modelo turístico centrado em três eixos estratégicos, segundo o Plano de Ordenamento Turístico:

- Consolidação do produto dominante, acompanhado de medidas para minimizar os bloqueamentos existentes, decorrentes de um modelo concentrado e de crescimento rápido, nomeadamente através da franca abertura do Funchal ao mar;
- Desenvolvimento da segmentação turística, através do reforço de produtos turísticos, com benefício pela consequente introdução de novos canais de contratação, novas formas de gestão, maior diversificação de produtos complementares, maior distribuição territorial e maior distribuição dos efeitos diretos;
- Desenvolvimento da formatação da rede de oferta complementar explorando a diversidade dos recursos e requalificando a oferta existente.

Burns e Holden (1995) também dão particular atenção ao turismo alternativo e referem-se a um desenvolvimento sustentável, amigo do ambiente e interessado na cultura e colocam em destaque novas terminologias associadas a este tipo de turismo, como turismo eco, desportivo e de aventura. Aliás nas últimas décadas, temos vindo a assistir a alterações significativas o domínio das atividades do lazer e desporto, sobretudo através do crescimento do turismo rural e natureza.

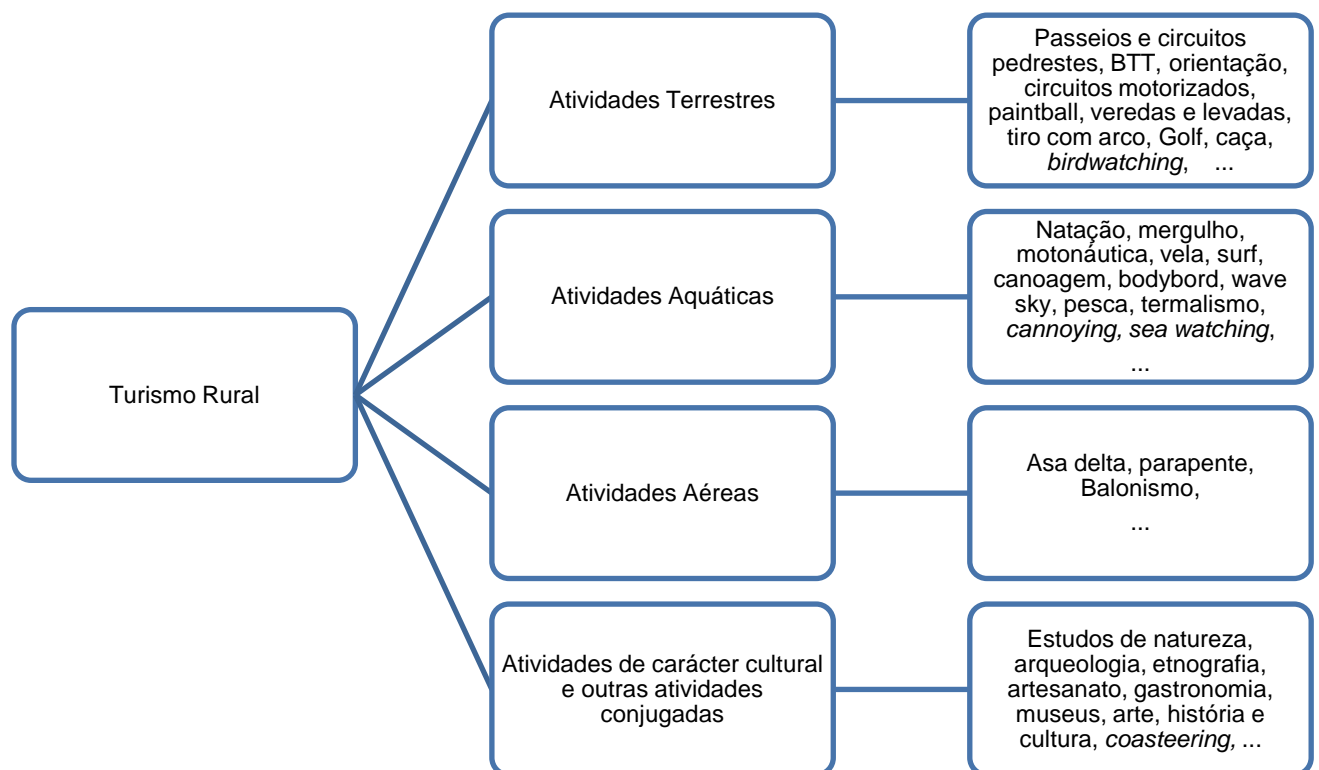
Em 2004, a Organização Mundial de Turismo, refere que o número de praticantes de desportos na natureza tem vindo a crescer e em simultâneo surgem novas atividades associadas à animação turística, com particular foco no turismo de aventura, praticando-se em qualquer espaço natural, construído, rural ou urbano. O meio rural é um local privilegiado para muitas das atividades e, não estaremos dentro de uma perspetiva exaustiva nem limitadora do conjunto de todas as possibilidades que, o meio rural poderá oferecer, em que muitas delas surgem de forma quase espontânea, sendo possível criar muitas outras – com maior ou menor esforço de imaginação e de investimento (Moreira, 1996).

Embora, seja evidente que o mundo rural constitui um domínio de eleição para grande parte das atividades turísticas, interligadas a grandes espaços pouco modificados pela ação humana, é certo que o seu êxito depende de uma criteriosa intervenção no sentido de catalogar, definir e estudar os percursos propostos, de tal forma abundante, variada e rigorosa, com a finalidade de ser apresentada aos seus utilizadores (Moreira, 1996). O mesmo autor refere ainda que tanto passeios como circuitos, pesem embora a sua diversidade e diferenças constituem deslocações voluntariamente efetuadas em meio rural, utilizando diferentes meios de transporte e com o intuito de satisfazer as motivações diversas, apesar de se ter o cuidado sempre presente

de não transformar o espaço numa enorme feira de divertimentos, o que seria quase liquidar as suas potencialidades (Moreira, 2006).

De todos os aspetos considerados essenciais às atividades turísticas e suscetíveis de serem oferecidas nos espaços rurais, torna-se necessário mencionar uma outra perspetiva da questão, ou seja, o contato e o desfrutar dos diversos aspetos culturais presentes nos mais diversos espaços. Os aspetos culturais não contemplam apenas aqueles que estão associados ao meio rural (artesanato, etnografia, gastronomia, etc), mas toda a gama de atividades igualmente com carácter rural que fogem de uma visão tradicionalista, permitindo o enriquecimento cultural pela sua prática (Moreira, 2004).

Figura 2 – Principais atividades de recreio no mundo rural  
(a ordem de aparecimento não representa qualquer valorização)



Fonte: Adaptado de Moreira (1996)

Para finalizar é importante referir, que a legislação (Portaria n.º 937/2008 de 20 de agosto), prevê que as unidades podem “exercer atividade de animação que se destinem exclusivamente à ocupação de tempos livres dos seus utentes e contribuem para a divulgação das características, produtos e tradições das regiões em que os mesmos se situam”, conforme legislação e respetivo licenciamento previsto para o tipo de atividade. Oferecer uma completa e diversa gama de produtos, contribui para o aumento do rendimento da unidade, mas também segundo afirma Ferreira (2004), o importante é ocupar e descontraír o turista “fazendo com que tenham recordações e imagens dos destinos, que se forem gratificantes, podem ajudar a prolongar as estadas, promover mais consumo (...), fidelizar clientes para novos períodos de férias”.

#### 2.4.4. Formas de divulgação e comercialização da oferta

A comercialização do produto rege-se por uma política de distribuição, que pretende selecionar os meios adequados, garantindo a acessibilidade aos produtos, por parte dos consumidores. A forma adotada de comercialização dos produtos, por via de intermediários ou pela distribuição diretamente aos consumidores, depende, entre outros aspetos, do volume de visitantes por canal de distribuição (Tocquer & Zins, 1999).

As características de um determinado produto turístico, bem como a informação e comunicação estabelecidas com os mercados, são imprescindíveis no ato de divulgação e influência sobre a decisão de compra de um produto turístico. Tocquer e Zins (1999) afirmam que a política de comunicação deverá incitar o turista a comprar, mas a comunicação implica a definição de alguns pontos essenciais: alvo de comunicação (mercado) e a elaboração eficaz de mensagens e formas de transmissão. É certo que as atividades de comunicação e distribuição se complementam mutuamente, sendo que determinadas ferramentas possuem as duas funções de comunicar e distribuir.

A distribuição e comercialização do produto TER faz-se, de uma forma geral, pela distribuição direta, com fraco recurso às agências de viagens e aos operadores turísticos (Kastenholz, 2005; Merino & Soares, 2007), pelo que são distribuídos pelo próprio prestador de serviços. As centrais de reservas, associações e agências de viagens tendem a garantir uma maior segurança e apoio na logística necessária, mas outros canais, como exemplo a *internet*, tendem a garantir maior rapidez, informação e comodidade ao turista (García Henche, 2006). Nota-se que têm ocorrido alterações significativas no perfil do turista (nas suas preferências e valores), que influenciam o canal de distribuição, pelo que se torna essencial reconhecer o que é mais relevante para o consumidor deste tipo de turismo.

De acordo com os estudos realizados por García Henche (2006), sobre *marketing* do turismo rural, comprovou-se o recurso à distribuição direta no qual merece destaque o telefone, os órgãos regionais de turismo e as centrais de reservas nos contatos com os clientes, na província de Guadalajara em Espanha. Outro estudo, realizado na região do Alentejo (Merino & Soares, 2007) confirma, uma vez mais, a importância da distribuição direta em que 91% das unidades de alojamento consideraram o telefone e o contato direto na receção, o principal meio para a realização de reservas. Ainda sobre este último estudo e relativamente à *internet*, 73% dos turistas consideraram importante este meio de comercialização e informação, embora as reservas *online* sejam pouco significativas. Também Kastenholz (2002) desenvolveu um estudo sobre TER, na região Norte de Portugal, no qual se concluiu que o perfil do turista é caracterizado essencialmente como sendo independente e recorrem em diminutas vezes a viagens organizadas (cerca de 8%). A análise de Silva (2006) destaca também a *internet* como um dos meios de divulgação com maior relevância e salienta a importância dos folhetos/roteiros turísticos.

A importância da divulgação e informação por meio da *internet* e panfletos está relacionada com o facto dos turistas comprarem o produto TER de uma forma independente, onde quase nunca recorrem às agências de viagens. Podemos até afirmar que os folhetos ou panfletos funcionam como “substituto do produto”, por possuírem a informação essencial, contribuindo também para reduzir a intangibilidade que caracteriza este tipo de produto. Mas, considerando o estudo de García Henche (2006), o folheto assume o papel principal na divulgação de informação ao cliente.

A distribuição por venda direta apresenta algumas vantagens para as empresas TER, pelo facto de ser suprimido os valores pagos às agências de viagens. A utilização da *internet* tem vindo a ganhar terreno na distribuição direta, influenciando a informação através das novas tecnologias e alterando cada vez mais a intensa concorrência na indústria turística (Tocquer & Zins, 1999).

Swarbrooke e Horner (1999) defendem que a natureza e a beleza das paisagens são a maior atração para alguns turistas. No entanto, segundo os autores Burke e Resnick (2000), devido ao fator de distância e à intangibilidade do produto natureza, este é difícil de comercializar e vender. Os clientes não podem experimentar antes de pagar, por isso, a comunicação e distribuição é feita através da representação visual: fotos atrativas em revistas e brochuras, e mais recentemente vídeos, que despertam nas pessoas o desejo de consumir aquele produto turístico.

No entanto, apesar da publicidade constituir um instrumento eficaz na divulgação de produtos e serviços, segundo o estudo de García Henche (2006), revela-se pouco representativo quando comparado com campanhas de turismo de sol e praia, isto devido à fraca capacidade financeira das empresas de turismo rural e, por isso, a pouca adesão à utilização deste forma de promoção. Contudo, em alguns casos, as campanhas de promoção podem ser desenvolvidas pelo setor público, para um destino turístico, destacando-se o papel fundamental dos órgãos regionais de turismo.

Para Burke e Resnick (2000) algumas pessoas escolhem o destino para as suas férias com base em um anúncio ou *slogan* apelativo, sem haver uma consciência plena dos motivos que determinaram a sua escolha, mas simplesmente pelo facto de terem um sentimento positivo em relação à publicidade. A imagem que uma empresa ou destino turístico transmite para o mercado é um elemento essencial para a estratégia promocional, que poderá determinar a sua posição face à concorrência. Esta imagem poderá estar associada a uma marca, com o objetivo de motivar os clientes e potencializar os produtos a ela associados (Baptista, 2003), por outro lado, a imagem poderá ser o resultado da experiência do consumo recente ou satisfação do cliente (Johnson *et al*, 2001).

No âmbito dos estudos de TER (Kastenholz, 2002; García Henche, 2006; Silva, 2006; Merino & Soares, 2007) salientamos as parcerias e colaboração dos organismos oficiais de turismo, bem como o papel das associações, que colaboram na promoção e divulgação das unidades de alojamento. A influência das opiniões e recomendações de familiares e/ou amigos é destacado nestes estudos, demonstrando a importância para a informação e divulgação do TER. As fontes de informação tendem a alterar-se de acordo com a idade do turista e, neste sentido, a faixa etária entre 26-35 anos preferem a *internet*, enquanto que a faixa etária entre 36-55 anos recorrem às agências de viagens e à informação disponibilizada nos órgãos de comunicação (Merino & Soares, 2007).

Por último, importa salientar que todas as formas de comunicação e distribuição estão inteiramente relacionadas com as características do produto e respetivo mercado. Ainda assim, consideramos importantes os estudos referidos para uma análise geral da distribuição e promoção do TER.

## 2.5. Os programas de certificação, rótulos ecológicos e as expetativas dos clientes das unidades TER

Nos pontos que se seguem abordamos aspetos a considerar no âmbito do TER, como a aplicação de programas de certificação e rótulos ecológicos, a importância desta identificação para as unidades turísticas, a qualidade e a conseqüente satisfação do cliente, e por último, a fidelização à unidade TER.

Consideramos que todos estes pontos são fundamentais para a atividade turística, não apenas para o TER, mas toda e qualquer atividade do campo turístico. Aqui, se incluem também empresas de animação turística que têm um papel de ocupação do tempo de lazer do visitante.

### 2.5.1. Programas de certificação e rótulos ecológicos

Mok e Armstrong (1998; citado por Cunha, 2003) salientam a importância de fazer corresponder as condições do mercado, tanto dos destinos como das empresas, centrando a sua estratégia e filosofia na atuação do consumidor. Assim, segundo os autores, torna-se essencial adaptar os produtos e a relação com o mercado às preferências dos consumidores, de forma responder as exigências da globalização. O mais importante será dar respostas eficazes às necessidades das pessoas oriundas de culturas e modos de vida diferenciados, sendo deste modo um contributo e um pré-requisito essencial para o sucesso. As expetativas dos clientes estão ao nível da qualidade de serviços do turismo, que por sua vez estão também ligados à cultura e socialização, dos quais são fatores que influenciam na escolha do destino turístico e a experiência numa perspetiva distinta (Pikkemaat & Meiermair, 1999).

A Associação Portuguesa de Certificação (APCER) define requisitos para a qualificação do TER, com base na ISO 9001:2000, e no qual adapta às modalidades de cariz familiar, onde se incluem as seguintes categorias: Turismo no Espaço Rural (Agroturismo e Casa de campo) e Turismo de Habitação (TH). Este *standard* (ISO 9001:2000 e ERS 3001:2008) pretende assegurar, que o TH e TER correspondam às expetativas dos clientes, contribuindo para a melhoria contínua da satisfação dos mesmos. No âmbito do programa de especificações de requisitos de serviço (ERS3001:2008) para o TER e TH, estabelecem-se critérios agrupando-os segundo os seguintes requisitos:

- Requisitos de acolhimento
- Requisitos de infraestruturas e equipamentos
- Requisitos de limpeza e manutenção;

- Requisitos de ambiente interno e externo;
- Requisitos de gestão;

Relativamente, aos objetivos das especificações técnicas, pretende-se corresponder às necessidades dos clientes, havendo um procedimento adequado e adaptado a cada situação, ou seja, aos anfitriões (na medida em que devem ser cumpridos requisitos de cordialidade, simpatia, disponibilidade, empatia e profissionalismo), aos hóspedes (proporcionando um ambiente familiar, o conforto, a segurança, a tranquilidade, a privacidade e a animação sempre que solicitado) e à casa (acessibilidade, estado de conservação, funcionalidade, beleza da decoração, limpeza e segurança).

As vantagens na implementação da certificação da APCER (ERS 3001:2008) são as que destacamos em seguida:

- A uniformização do serviço prestado, garantindo a focalização nas características essenciais e nos quais o cliente valoriza;
- Adoção de um código de boas práticas, garantindo uma orientação para os resultados, através de procedimentos corretos e adequados às necessidades dos clientes;
- Implementar uma metodologia adequada ao tratamento das reclamações, garantindo uma melhoria contínua e conseqüentemente a melhoria da imagem da empresa;
- Permite garantir o grau de confiança por parte dos clientes, permitindo uma vantagem competitiva;
- Garantia da melhoria da imagem da empresa, de forma a atingir os objetivos e metas mensuráveis propostos pela mesma;

É importante salientar o papel desenvolvido pela Associação de Turismo de Habitação (TURIHAB), a propósito da certificação e qualificação da marca “Solares de Portugal”, que neste âmbito também apresentou um Manual de Boas Práticas e que se traduz no empenho desta organização para garantir a satisfação e as necessidades dos hóspedes de todas as casas associadas a esta marca.

Os rótulos ecológicos, selos ou prémios de qualidade ambiental são atribuídos por organismos, conforme o desempenho ambiental da empresa ou do serviço prestado. Nos últimos anos têm surgido cada vez mais normas específicas aos diferentes tipos de rótulos ecológicos, que têm na base normas como: ISO 14021, ISO 14024 e ISO 14025. Segundo a base de dados da European Network for Sustainable Tourism Development (ECOTRANS), existe na Europa cerca de 40 rótulos de reconhecimento ambiental.

O “Turista Verde”, segundo os autores Weaver e Oppermann (2000), tem uma maior preocupação ambiental e por norma seleciona o seu destino de férias com base nos critérios ambientais e sociais. Este novo tipo de turista, de uma forma em geral, pretende explorar ambientes naturais que têm uma preocupação na conservação do meio ambiental e possuem uma maior consciência para os assuntos ecológicos e culturais.

A certificação ambiental traz vantagens por ser um instrumento com aplicação de políticas ambientais e que pode servir de *marketing* para cativar o “turista verde”. Em mercados tão competitivos é de extrema importância salientar diferenças nos destinos turísticos e nos empreendimentos em geral. As empresas podem diferenciar-se das restantes por adequar os seus serviços e produtos aos seus consumidores, mas também auxiliá-los nas suas escolhas. É certo que não é apenas o consumidor a ganhar com a melhoria da qualidade ambiental, mas também as empresas pela otimização dos processos, diminuição dos consumos de energia, matérias-primas e recursos naturais, diminuição da atividade da empresa no impacte ambiental e a melhoria da imagem perante a opinião pública. Dada a profusão de sistemas existentes e a necessidade de haver uma maior credibilização dos sistemas de certificação ambiental, a Global Sustainable Tourism Council (GSTC), criou um mecanismo de certificação dos sistemas cujos objetivos são: estabelecer requisitos reconhecendo e premiando padrões e programas de certificação sustentáveis, proporcionar clareza, coerência e a credibilidade necessária nas viagens sustentáveis e nos produtos turísticos e, por último, fornecer uma voz imparcial e independente nos processos da GSTC.

A tabela 3 é exemplificativa de alguns rótulos ecológicos, selos e prémios de qualidade ambiental, que podem ser atribuídos:

Tabela 3 – Certificação, rótulos ecológicos ou prémios (qualidade ambiental)

Instituição	Certificação, rótulo ecológico ou prémio
WTTC - World Tourism Travel Council	GREEN GLOBE 21
TÜV Rheinland	ECO-HOTEL
LIDERA - Sistema Português de Avaliação da Sustentabilidade	Certificado LíderA
Comissão Europeia/Direção Geral das Actividades Económicas	Rótulo Ecológico Europeu (Ecolabel)
NFI, Naturfreunde Internationale (Amigos da Natureza Internacional)	Landschaft des Jahres (Paisagem do Ano)
PATA, Pacific Asia Travel Association	PATA Green Leaf
TUI - Travel Unie International Nederland	Goene Duim (Polegar verde)
WWF - World Wide Fund for Nature e Molecaten Group	PAN Parks (Protected Area Network of Parks)
Associação Bandeira Azul da Europa	Blue Flag (Bandeira Azul)
World of TUI	Umwelt Champion
FEE - Foundation of Environmental Education	Green Key (Chave Verde)
NEAP - National Ecotourism Accreditation Programme	EcoCertification
SATIVA - Controlo e Certificação de Produtos	BIOTUR
GTBS - Green Tourism Business Scheme	Green Tourism
First Choice	Sustainable Tourism Award
Hotel Plan - Suíça	Environment Hotel Award
ITR - Instituto de Turismo Responsável	Biosphere Hotel
Sustainable Tourism Ecocertification Program	Eco-Certification STEP
Leadership in Energy and Environmental Design	Certificação LEED
Building Research Establishment Environmental Assessment Method	Certificação BREEAM

Fonte: Adaptado de ECOTRANS

### 2.5.2. Identificação das unidades TER com programas e rótulos ecológicos

No ponto anterior foram apresentadas algumas vantagens da implementação de sistemas de certificação e aplicabilidade de rótulos ecológicos/prémios. É de considerar que as empresas no setor do turismo têm cada vez mais preocupação a nível da qualidade do sistema e a nível da qualidade ambiental. Este facto é comprovado pelo crescente número de certificações e critérios, que têm sido estudados e publicados, nas mais diversas organizações nacionais e internacionais.

Coltro (1996) refere que “tornou-se necessário sintonizar as estratégias das empresas com o mercado”, porque apenas desta forma a empresa tem a possibilidade de se diferenciar numa base de confiança pelos serviços e produtos que apresenta. Para além disso, esta nova visão estratégica dá particular enfoque e procura a excelência para a satisfação dos seus clientes. O PENT (2007), sobre esta questão, menciona a importância do reforço da competitividade e na adoção de parâmetros de qualidade, assumindo-a a todos os níveis (infraestruturas, equipamentos, serviços, recursos humanos), afirmando o destino Portugal como um destino de referência.

A identificação das unidades com programas e rótulo ecológicos evidencia e comunica para o exterior as preocupações e intenções das mesmas quanto à satisfação do cliente e sobretudo às questões ambientais. Por outro lado, evidencia também um determinado padrão de qualidade que se deseja assegurar por uma determinada empresa, a fim de atingir os objetivos organizacionais.

O Turismo de Portugal, IP tem assumido a qualidade como tema central para toda a atividade turística. Este organismo dispõe de instrumentos para o reconhecimento da qualidade e da sua relevância a nível do turismo, determinando-se os três seguintes projetos de valorização:

- Declaração de Interesse para o Turismo (valorização do património histórico, ambiental, gastronómico e cultural para o desenvolvimento das regiões, contribuindo para a diversificação e melhoria da oferta turística nacional);
- Projetos de Potencial Interesse Nacional (valorização e reconhecimento de projetos de investimento);
- Declaração de Utilidade Turística (qualificação dos empreendimentos com relevância, que satisfaçam os requisitos de localização, construção, equipamentos e serviços, adequado às políticas do PENT);

### 2.5.3. Satisfação do cliente

A satisfação do cliente tem sido alvo de vários estudos, interligando-se à qualidade do produto/serviço e ao aumento da retenção de clientes. Estes estudos empíricos têm feito referência que a satisfação culmina com a elevada fidelidade do cliente, em recomendações

positivas boca a boca, o aumento da quota de mercado e os lucros (Fornell & Wernerfelt, 1987; Rust & Zahorik, 1993).

Giese e Cote (2000) após uma revisão literária exaustiva para definir satisfação, não encontraram uma definição geral entre todos os investigadores. O primeiro estudo em que se aborda o tema satisfação surge em 1965, por Cardozo, onde demonstrou que a satisfação e o quociente desempenho e/ou expectativas variam no mesmo sentido. Mais tarde, Churchill e Surprenant (1982) quantificam o nível de satisfação e salientavam o Índice de Satisfação do Departamento da Agricultura dos Estados Unidos. Autores como, Olshavky e Miller (1972) e Anderson (1973), explanaram a temática não confirmando as expectativas e a influência, nos níveis de desempenho do produto.

Os primeiros estudos centravam-se, essencialmente, no desempenho percebido e nas expectativas e, só mais tarde, Oliver (1979) abordou a questão de forma diferente, no qual analisava a relação entre expectativas percebidas e a satisfação. Este mesmo autor, em 1980, foi o pioneiro a estudar a satisfação numa diferente vertente, apontando as expectativas, analisando os antecedentes, bem como as consequências e a intenção. Também Andreassen e Lindestad (1998) abordam a questão com o termo “imagem corporativa”, o “valor e a qualidade” apercebida como antecedentes da satisfação e a “fidelidade como única consequência”.

Para além dos estudos aqui apresentados, ao longo do tempo, outros autores tentaram definir “satisfação”. Em 1969, Howard e Sheth, definiram a satisfação como uma limitação do comprador de se sentir devidamente recompensado pelos sacrifícios suportados. Segundo, Woodruff *et al* (1983) viram a satisfação como uma resposta emocional à “desconfirmação”. Aliás quando a “desconfirmação” acontece e o desempenho é visto acima do padrão de comparação e fora da “zona de diferença”, segundo os autores, passará a ser uma resposta emocional positiva.

As perspetivas de Oliver (1997) e de Oh e Parks (1997), também se referem à “satisfação das respostas do consumidor”. No que concerne ao primeiro autor, a sua visão baseou-se na apreciação emocional do cliente como sendo uma parte da estrutura da satisfação. No segundo caso, desenvolveram um modelo que confirma dois componentes, expectativas e percepção, como as bases da estrutura da satisfação. Tanto num caso, como no outro, a parte emocional tem grande importância na satisfação do cliente.

Em 1999, os autores Pizam e Ellis, apresentaram uma definição de satisfação do cliente aplicando terminologias como a hospitalidade e indústria do turismo. De igual forma, a Organização Mundial de Turismo (OMT, 1985), define satisfação como um conceito psicológico,

que envolve o sentimento de bem-estar, resultante do desejo de alguém e da espera de um produto ou serviço atraente. No turismo a expectativa de um serviço com qualidade é maior, sendo que a má qualidade nos serviços e/ou produto turístico afeta a avaliação no seu conjunto e pode comprometer todos os restantes componentes da oferta turística (Teixeira, 1999).

Segundo Maddox (1981) existe um paradoxo entre satisfação e insatisfação. Estes dois conceitos devem ser abordados distintamente, porque são construções independentes no qual um cliente poderá ficar, em simultâneo, satisfeito e insatisfeito com o produto. A teoria de “dois fatores”, sugeridas pelo autor, varia consoante determinados elementos geradores de satisfação e insatisfação. Também Engledow (1977) sugere que, a satisfação resulta da interação de dois fatores, ou seja nível de aspiração ou expectativa do individuo e a perceção do resultado. É certo que, se o desempenho de um produto ou serviço é melhor do que o esperado, este ficará satisfeito. No entanto, quando o resultado é o oposto e o desempenho é pior do que o esperado, o cliente ficará insatisfeito.

Na indústria turística existe evidências empíricas que a satisfação dos turistas é um forte indicador da sua intenção de regressar e recomendar o destino a outros familiares e amigos (Yau & Chan, 1990). Em consequência, daqui provém a publicidade boca a boca, criticada pelo *marketing* turístico, mas considerada a mais credível e a mais procurada por potenciais turistas (Fornell, 1992). Importa realçar que, o impacto da satisfação do consumidor, não é o mesmo para todas as indústrias (Fornell, 1992), nem será o mesmo para outros destinos no mundo (Kozak & Rimmington, 2000).

#### 2.5.4. Fidelização à unidade TER

A fidelidade tem sido estudada por alguns autores, mas de forma um pouco limitada. As pesquisas sobre a fidelidade dos consumidores que têm sido abordadas por diversos autores são quase sempre no âmbito do *marketing*, sendo que no âmbito da fidelização do destino tem sido pouco explorada. Ainda assim, autores como Gitelson e Crompton (1984), Backman e Crompton (1991), Um e Crompton (1990) e Fakeye e Crompton (1991) referem-se à implicação da fidelidade no destino turístico.

Gitelson e Crompton (1984) foram os primeiros a realizar inquéritos e investigar sobre o fenómeno da repetição das viagens. Afirmam que a probabilidade é maior, para repetir uma viagem, quando os visitantes procuram descanso e não variedade. Estes autores colocam em destaque cinco razões pelas quais o turista regressa a um destino familiar: redução do risco/satisfação com o destino, redução do risco/reencontrar o mesmo tipo de pessoas, ligações

emocionais ao destino, maior exploração do destino e também apresentar o destino a outras pessoas. Sobre a motivação da escolha, autores como Bello e Etzel (1985) acrescentam também que as pessoas com uma vida diária pacata e pouco emocionante procuram viagens excitantes com ação, que funcionam como um género de despertador, sendo que as outras pessoas com uma vida mais agitada procuram ambientes calmos e familiares a fim de conseguir o descanso desejado.

Outro estudo revelou que existem pelo menos três tipos de turistas, que se incluem naqueles que nunca viajaram, os que visitam pela primeira vez e, por último, os que repetem a viagem. Este estudo apresenta a teoria de que, o fator de atração de um determinado destino, é uma das principais motivações da visita para os turistas que nunca visitaram ou visitaram pela primeira vez, enquanto os repetentes de uma viagem as principais motivações são as necessidades sociopsicológicas individuais (Fayete & Crompton, 1991). Também Laws (1995) salienta que o turista distingue um destino turístico do outro através da diversidade, qualidade e conjunto de atividades e/ou atrações que o destino tenha para oferecer.

A escolha de um destino turístico está condicionada, segundo Fakeye e Crompton (1991), pelas experiências passadas no processo de escolha de um destino, pois a familiaridade poderá traduzir-se na escolha ou rejeita desse mesmo destino. Quando se traduz na escolha, segundo os mesmos autores, o turista desenvolve uma imagem na primeira visita (por já terem passado algum tempo no local) e as seguintes tendem a reconfirmar a imagem inicial. Aliás, Um e Crompton (1990) afirmam que a escolha de um destino está condicionada com as experiências anteriores, que podem afetar ou dar preferência pelo conhecimento do destino.

## Capítulo 3

---

Metodologias de gestão adotadas nos empreendimentos e desenvolvimento de um  
Modelo de Sistema de Gestão da Qualidade

---

## Capítulo 3 – Metodologias de gestão adotadas nos empreendimentos e desenvolvimento de um Modelo de Sistema de Gestão da Qualidade

### 3.1. Gestão nos empreendimentos

Nos quatro pontos seguintes pretendemos abordar conteúdos que aportam uma mais-valia para o desempenho do gestor e o perfil do mesmo, possíveis estratégias a adotar por parte de uma empresa, a postura a ter perante o cliente tendo em atenção o acolhimento, a orientação e informação ao cliente. Em resumo, estratégias de atuação ao nível da empresa e atitudes empreendedoras, numa tentativa de garantia de êxito.

#### 3.1.1. Entidade gestora e perfil do gestor

Hardy e Beeton (2001) afirmam que os diferentes tipos de liderança e de gestão podem estar associados a diferentes perceções sobre quem são os *stakeholders*, como são identificados e como são apercebidas as suas necessidades subjetivas, o que poderá afetar as metas, as orientações e os resultados da gestão do setor. Os *stakeholders* de um destino turístico são definidos como sendo os indivíduos ou grupos, que possuem um interesse declarado na atividade turística de um determinado destino, no entanto, esses interesses podem, ou não, ser compatíveis entre si.

Cooper *et al* (1998) apresenta os *stakeholders* de um destino turístico dos quais podem ser intervenientes: os residentes, os turistas, o setor do turismo, o setor público ou outros grupos, tais como, associações, organizações não governamentais e grupos de pressão.

Tabela 4 – *Stakeholders* de um destino turístico

<i>Residentes</i>	A população autóctone fornece os recursos locais aos visitantes uma vez que vivem e, por vezes, trabalham no destino; é importante avaliar as questões da capacidade de carga social, envolver a comunidade local no processo de tomada de decisão e assegurar que o turismo não provoca impactos inaceitáveis aos habitantes locais;
<i>Setor do Turismo</i>	É o responsável pelo desenvolvimento e procura obter uma rentabilidade adequada para os investimentos; o setor está polarizado entre agentes que operam à escala global e os que investem em nichos de mercado;
<i>Investidores Globais</i>	Tendência a ser multinacionais, com capital, tecnologia e poder; os seus interesses, por norma, são limitados; os que investem em nichos de mercado são de pequena dimensão, de base familiar, com pouco capital, tecnologia e recursos humanos qualificados e com pouca influência no destino;
<i>Setor público</i>	O turismo é encarado de forma a aumentar o rendimento, estimular o desenvolvimento regional e gerar emprego; muitas vezes assume um papel de liderança ou coordenação;
<i>Outros grupos</i>	Grupos de pressão, câmaras de comércio e intermediários do poder dentro da comunidade local, regional ou nacional;

Fonte: Adaptado de Cooper *et al.* (1998)

A influência dos *stakeholders*, segundo os intervenientes apresentados por Cooper (1998), faz condicionar a liderança e a tomada de decisão. Também Bramwell e Lane (1993) referem que o papel dos *stakeholders* tem sido apontado como um dos aspetos fundamentais para o sucesso da criação de parcerias e para a colaboração no setor do turismo. Todos os intervenientes são importantes, na medida em que, poderemos identificar as múltiplas opiniões subjetivas de todos os interessados no turismo, fazendo integrar também as preocupações e interesses no planeamento, evitando custos associados a um planeamento e gestão incipientes ou conflitos que possam resultar de uma gestão deficiente (Hardy & Beeton, 2001).

Sautter e Leisen (1999) afirmam que, a implementação da gestão dos *stakeholders* deverá contemplar um levantamento e uma apreciação global de todos os indivíduos ou grupos integrados no planeamento do turismo, na exploração da atividade e/ou até mesmo nos resultados obtidos na atividade turística. Pois, é necessário distinguir entre um indivíduo ou um grupo, o papel individual de cada um, bem como definir os seus respetivos interesses.

Após a análise da gestão de *stakeholders*, relativamente a um destino turístico, é importante mostrar uma perspetiva mais específica na gestão do turismo rural, revelando o perfil do gestor e no qual tem sido apresentado em diferentes estudos sobre o TER.

Na sua maioria, as unidades TER são geridas pelo proprietário, embora as suas motivações e atitudes sejam diferentes, não sendo considerado por isso um grupo homogéneo (Silva, 2006). A abordagem, que aqui se pretende fazer, traz conta de estudos de várias regiões, que podem revelar-se essenciais para a compreensão de atitudes e um determinado perfil no âmbito do turismo rural.

Segundo os estudos de Moreira (1994), Silva (2006) e Merino e Soares (2007), foram identificados aspetos que permitem definir o perfil dos proprietários/gestores das unidades TER. Em termos de caracterização etária, a sua maioria está compreendida entre os 45-60 anos, o que é compreensível pela facilidade de acesso ao património comparativamente com idades inferiores. Verifica-se em alguns casos, que a maior parte dos proprietários/gestores são do sexo feminino, sendo uma situação comum em outros países, pelo facto do acolhimento ao turista estar associado à continuidade das tarefas e responsabilidades das mulheres (Ribeiro, 2003; Sparrer, 2005). No estudo de Silvano (2006) e Merino e Soares (2007), contrariamente ao referido nos estudos anteriores, a maioria dos proprietários são do sexo masculino.

Relativamente à condição socioeconómica, segundo o estudo de Moreira (1994), a maior parte dos proprietários têm uma condição superior à média e com elevadas qualificações (diversas áreas profissionais), incluindo-se num padrão económico elevado. Pela elevada diversidade profissional foi possível agrupar as profissões, no qual destacou-se “profissões científicas e liberais” (41,2%), “donos de empresas” (17,5%) e trabalhadores por conta de outrem (12,5%). Assim, concluiu-se também que cerca de 51,9% dos proprietários das unidades TER exercem “profissões intelectuais e científicas, sendo a segunda categoria mais representada a dos agricultores e criadores de animais” (Silva, 2006). Nesta perspetiva, verificamos que a atividade turística é secundária em que a gestão, muitas vezes, fica a cargo dos substituídos ou seja empregados, familiares, amigos ou vizinhos (Moreira, 1994; Silvano, 2006).

Os proprietários revelam também falta de experiência no turismo e uma ausência de visão para o turismo (Silvano, 2006), aliás apenas 36,9% dos responsáveis possuíram conhecimentos na área, antes de iniciarem a atividade turística.

Moreira (1994) menciona que os proprietários estão satisfeitos, de uma forma em geral, com a atividade turística e as perspetivas futuras são bastante satisfatórias (72,2%). Contudo,

relativamente à satisfação económica não são tão otimistas (64,4%) com os resultados económicos obtidos. Silvano (2006) salienta que a “satisfação e realização pessoal” é um dos aspetos considerados mais importantes para a atividade turística no TER. Este autor refere que este facto está relacionado com o “convívio e troca de experiências e conhecimentos com os visitantes, isto é com um motivo social e cultural”.

De acordo com o referido anteriormente, parece-nos haver a necessidade de utilizar instrumentos e estratégias de gestão a nível das empresas, mas também a nível dos órgãos de poder regional e local, apresentando princípios que devem estar subjacentes à atividade turística e implementando políticas que visam o desenvolvimento da atividade turística.

### 3.1.2. Estratégia

As unidades de alojamento devem competir no mercado de forma consistente e realizando as mudanças que considerarem fundamentais, de forma a se adaptar às necessidades dos hóspedes, posicionando-se corretamente e identificando os segmentos de mercado mais atrativos pelo qual se devem conduzir. De uma forma global, podemos dizer que é fundamental a orientação e aplicação de estratégias, que sejam resultantes de um conjunto articulado de orientações práticas a aplicar, que vão garantir a coerência e a consistência das ações a serem tomadas.

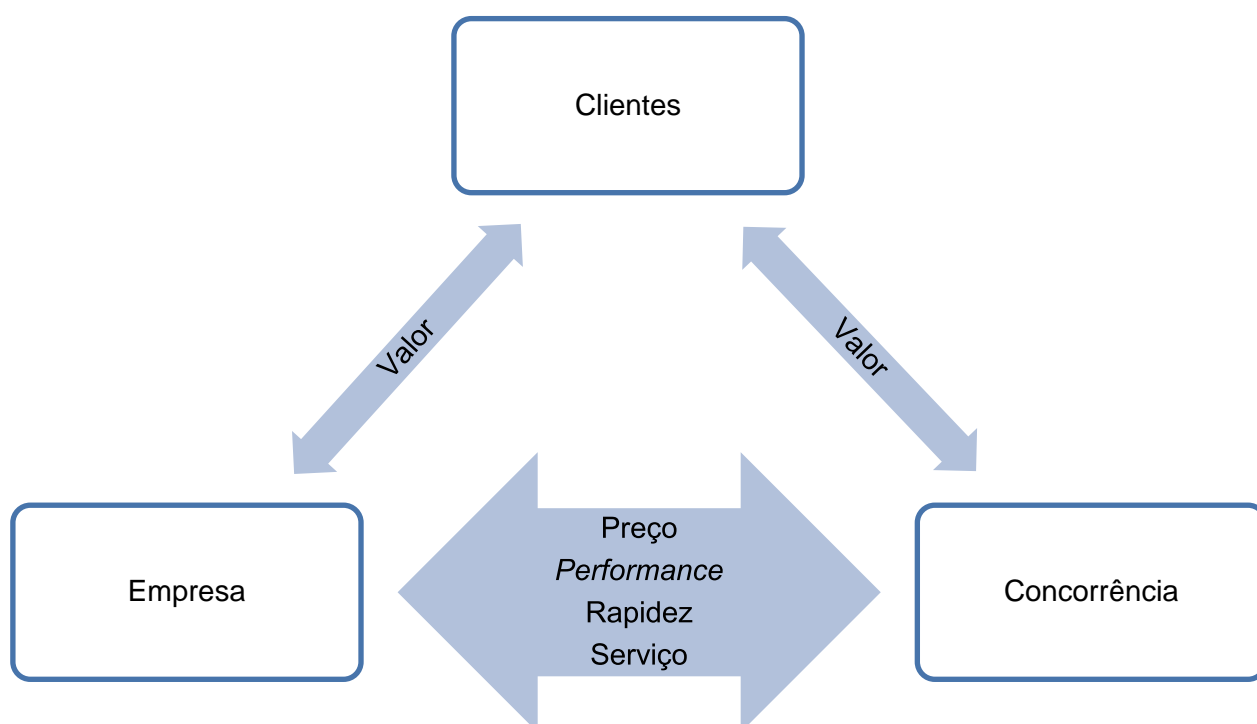
A elaboração de um plano estratégico deve sempre considerar estudos de mercado, para estar adequado à realidade temporal e espacial, na medida em que há alterações não só das expectativas dos clientes, como de mercado (deverá englobar o mercado local, regional, nacional e internacional), embora haja características da qualidade que devem manter-se constantes ao longo do tempo (Sarmiento, 2003).

Day (1990) afirma que para uma empresa ter um desempenho superior, deve ser orientada pelo mercado, o que quererá dizer que para além dos recursos e competências da mesma, terá necessariamente que ter a capacidade de identificar a melhor forma para a satisfação dos desejos dos seus clientes. Por outro lado, segundo a perspetiva de Ansoff (1977) a estratégia é uma regra dirigida à tomada de decisão, sob condições de incerteza total ou parcial das variáveis do ambiente que envolve a empresa ou a organização, fazendo parte elementos complementares, ou seja, um conjunto de produtos e mercados (elementos base para o estabelecimento do domínio competitivo e âmbito da atuação da empresa), o vetor de crescimento (estabelece a direção a ser tomada), a vantagem competitiva (características de cada setor de atividade, definindo as

estratégias empresariais) e, por último, a sinergia (capacidade da empresa de tirar partido de uma determinada área definida, conjugando produto/mercado).

Na perspetiva de Freire (2002) estratégia é a base do desempenho empresarial a longo prazo e que assenta na análise de todas as atividades empresariais, na forma como elas podem interagir e na determinação das que podem gerar valor para o cliente. Este autor encara o conceito de estratégia como um conjunto de visões integradas da atuação da empresa, que resultam na formulação do planeamento estratégico dos seus intervenientes, em que a base principal é o pensamento estratégico. Na verdade Freire (2002) segue as teorias de Ohmae (1982), no qual traduz os fundamentos da estratégia empresarial, num conjunto de decisões e ações que a empresa toma, de forma consistente e que pretendem dar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência.

Figura 3 - Fundamentos da estratégia empresarial



Fonte: Adaptado de Ohmae (1982)

A estratégia é um elemento fundamental para o sucesso de uma empresa, já que a mesma permite a correlação entre organização, clientes e concorrência. A definição de estratégia tem a finalidade de desenvolver vantagens competitivas sustentáveis a longo prazo, através da criação

de valor para o mercado. O valor acrescentado ao plano estratégico reside na sua capacidade de congregar os esforços de todos os colaboradores e de gerar consensos para a gestão organizacional (Freire, 2002). Assim, é importante definir os objetivos do plano estratégico:

Tabela 5 – Objetivos do plano estratégico

<i>Objetivo</i>	<i>Comentários</i>
Pensamento Estratégico	Deverá incentivar os gestores de uma empresa a pensar de forma estratégica e a distinguir quais os aspetos essenciais ao sucesso da empresa;
Comunicação	Deverá contribuir para o esforço da comunicação a nível interno da empresa;
Motivação	Deverá motivar para a ação e incentivar à concretização dos objetivos propostos pela empresa; defender a posição e assegurar a implementação do plano estratégico;
Coordenação	Envolver todas as áreas funcionais, de forma a gerar a coordenação de todas as atividades dentro da empresa e posterior discussão, com a finalidade de encontrar soluções, sempre que necessário;
Controlo	Identificar com clareza os objetivos da empresa, adequar sempre que necessário o plano estratégico, podendo e devendo ser utilizado como instrumento de controlo de gestão;

Fonte: Adaptado de Freire (2002)

Para Baptista (2003), a análise do meio envolvente externo inclui fundamentalmente a estrutura, a segmentação, as tendências do mercado e a influência que estas tendências exercem sobre a economia, a demografia e geografia, a cultura, a ecologia, a tecnologia e o aparecimento de novos produtos e/ou serviços, os canais de distribuição, bem como o seu poder negocial, a concorrência e as suas práticas de venda.

No meio envolvente interno, a observação deve centrar-se ao nível da empresa, segundo uma análise funcional, financeira, estrutura, aos ativos físicos, aos recursos humanos, ao risco empresarial e à capacidade competitiva. Relativamente aos produtos e serviços, o autor propõe uma análise dos mesmos, do sistema de informação do grau de satisfação dos clientes, o sistema de apoio pós-venda e suas relações, apoio e eficácia dos sistemas de publicidade, promoção, ação comercial e distribuição (Baptista, 2003).

A análise do *marketing* estratégico é uma descrição exaustiva que garante um prognóstico da situação, no qual são definidas condições fundamentais numa base estratégica a longo prazo e que, pela sua implementação, permitem o sucesso da organização na sua atividade de mercado (Nunes & Cavique, 2001). Nesta perspetiva, a tabela seguinte salienta os Pontos Fortes/Pontos Fracos e Oportunidades/Ameaças do turismo no espaço rural na RAM:

Tabela 6 – Análise SWOT do Turismo Rural (RAM)

<b><i>Pontos Fortes</i></b>	<b><i>Oportunidades</i></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Património natural/cultural</li><li>• Vinhos e gastronomia</li><li>• Alojamento rural diversificado</li><li>• Artesanato</li><li>• Boas acessibilidades</li><li>• Clima</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Novas tendências de mercado</li><li>• Apelativo Cultural</li><li>• Turismo ativo/desportivo</li><li>• Características das unidades de turismo rural</li></ul>
<b><i>Pontos Fracos</i></b>	<b><i>Ameaças</i></b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Promoção dos produtos TER</li><li>• Associativismo/cooperação</li><li>• Animação turística e cultural</li><li>• Sistema de reservas disperso</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Outros destinos TER</li><li>• Informação precária</li><li>• Qualidade comprometida</li><li>• Promoção e <i>marketing</i> nacional</li><li>• Outras associações</li><li>• Indefinição do produto</li></ul>

Fonte: Elaboração própria

É essencial que o crescimento do turismo rural seja de forma sustentada, quer a nível económico, quer a nível ambiental. Por isso, todos os esforços devem ser orientados para a criação de produtos e serviços turísticos inovadores e diversificados, reforçando as parcerias estratégicas, bem como a preservação ambiental e a valorização do património natural e cultural. Ribeiro (2001) afirma que o turismo necessita de desconcentrar-se e diversificar-se, aproveitando o potencial das regiões e apresentando produtos turísticos alternativos.

Polèse (1998) salienta a importância do desempenho de uma determinada região e da sua capacidade de resolução de problemas, de organização dos vários agentes com objetivos comuns

e de se adaptar e/ou se ajustar com sucesso na eventualidade de pressões externas. O desenvolvimento está centrado na população, enquanto comunidade e, talvez, mais importante o seu espírito de inovação e iniciativa.

### 3.1.3. Parcerias

As parcerias e estratégias de cooperação são frequentemente sugeridas como orientações para o sucesso de uma unidade TER. A cooperação entre as unidades de turismo rural, e outras entidades públicas ou privadas, são de extrema importância no que concerne à distribuição do produto e, é notória, alguma dificuldade por parte das unidades, pela falta de capacidade de gestão e promoção (Kastenholz, 2002).

Em 1999, a Comissão Europeia considerou a necessidade de um produto turístico rural integrado e organizado ao nível do destino, que garanta uma oferta personalizada e flexível (citado por Kastenholz, 2002). O desenvolvimento estratégico a nível regional é essencial de forma a reforçar o poder e garantir o sucesso das pequenas empresas turísticas.

Na Região Autónoma da Madeira, para além do trabalho desenvolvido pela Direção Regional de Turismo, podemos identificar outras Associações, a exemplo: Madeira Rural - Associação de Turismo em Espaço Rural da RAM e Associação de Promoção da Madeira. Estas duas associações têm como objetivo principal contribuir para o desenvolvimento, a promoção e divulgação do turismo. A Madeira Rural tem um papel crucial, por ser uma associação exclusivamente no âmbito do turismo rural, com representatividade dos produtos e serviços relacionados com o TER.

O estudo de Kastenholz (2002) no âmbito do TER revelou que, é importante a existência de um sistema centralizado de reservas, pelo facto de este permitir uma maior facilidade na distribuição e comercialização do produto. Um sistema centralizado de reservas é útil na gestão do alojamento, no sentido em que poderá ser consultado pelos agentes de viagens e operadores que pretendam incluir as unidades de alojamento nas suas ofertas.

Assim, consideramos importante a central de reservas da Madeira Rural, porque aproxima o cliente ao turismo rural e facilita a comercialização de todos os produtos apresentados por esta associação. Segundo Lima (2007), um programa de reservas “permite a organização de dados da oferta TER” e possibilita a apresentação de uma base de dados com a “informação detalhada de todas as casas, facilitando a promoção e divulgação das unidades”. É certo que, o facto de haver um portal na *internet* com características e funcionalidade que facilitem o utilizador (cliente) a

adquirir o produto, é uma mais-valia para o turismo rural e, segundo os dados estatísticos da Madeira Rural, as reservas *online* representam cerca de 86% na sua totalidade.

Outra iniciativa semelhante à da Madeira Rural é a associação TURIHAB – Associação de Turismo de Habitação, que criou uma central de reservas designada Center – Central Nacional do Turismo no Espaço Rural. Esta Central tem por objetivo a divulgação e comercialização das marcas associadas, como é o caso dos “Solares de Portugal” e “Aldeias de Portugal”. A associação utiliza um sistema Centernet, que permite também utilizar a nível de informação e reservas.

Ainda sobre a TURIHAB, é de referir o projeto desenvolvido para a “qualificação da oferta Solares de Portugal”, que veio permitir a certificação da marca e da rede, valorizando qualitativamente os serviços prestados. É de salientar, também, as parcerias que esta associação tem vindo a criar cooperando, não apenas com entidades nacionais, mas de igual forma colaborando com entidades internacionais do qual fazem parte: “Europa das Tradições” (incluem-se países como a França, Reino Unido, Irlanda, Holanda e Leste Europeu) e “Fazendas do Brasil” (Silva, 2006; Lima, 2007). O papel que a TURIHAB assume é de “liderança no desenvolvimento do destino”, a fim de defender os interesses dos respetivos associados (Kastenholz, 2002).

Autores como Kastenholz (2002), Silva (2006) e Silvano (2006) afirmam haver pouca cooperação entre entidades do setor público e privado com os proprietários das unidades TER, contrariando o estudo de Moreira (1994) que revela que na década de 1980 existia uma forte participação associativa (cerca de 65%) com diferentes entidades. Kastenholz (2002) menciona que a dificuldade na concretização de parcerias está relacionada sobretudo com a falta de recursos. Por sua vez Silva (2006), acrescenta que existe uma limitada cooperação e o “sistema de funcionamento em rede” é quase inexistente. O estudo de Silvano (2006) indica haver uma “opinião dispersa” sobre a importância de parcerias, mas quanto à colaboração de entidades do setor público e privado com o intuito de obter algum benefício, quer a nível de comercialização, quer a nível financeiro, os proprietários das unidades TER têm maior interesse. Na verdade parece haver falta de cooperação, mas também uma ideia de competição ou talvez uma mentalidade algo conservadora por parte dos proprietários.

Morrison *et al* (2004) sugere as relações formais e de cooperação entre certas organizações, o que contribuirá para a troca de conhecimentos, mas também uma comunicação interorganizacional e objetivos específicos nas redes de turismo. Estas relações formais de cooperação podem traduzir-se num conjunto de benefícios qualitativos/quantitativos para o turismo, ressaltando a sustentabilidade de destinos turísticos. A cooperação baseia-se, portanto,

na colaboração na qual poderá ser entendida como uma tomada de decisão conjunta, num envolvimento de todas as partes interessadas no *marketing* de um destino turístico, com o objetivo principal de compreender a natureza e dinâmica da colaboração (Wang & Fesenmaier, 2007).

O relatório da Comissão Europeia (2000), intitulado “Para um turismo rural de qualidade – Gestão integrada da qualidade dos destinos turísticos rurais”, menciona que a integração em redes de cooperação é uma estratégia para a qualidade e promoção do TER. Neste sentido, apresenta as diversas orientações onde inclui também estratégias de *marketing* e comunicação. Estas estratégias estabelecem prioridades, numa avaliação cuidadosa das oportunidades e das necessidades.

Assim, à semelhança do que refere Kastenholz (2002), existe uma tendência para a criação de associações nos quais incluem um sistema de reservas, que vão garantir os padrões de qualidade na oferta do qual se representam. Também Gnoth (2003) salienta a importância das parcerias e redes, que operam informalmente ou formalmente, mais ou menos coordenados como sistema de oferta.

Mesquita (2009) afirma que segundo o seu ponto de vista o “associativismo dos proprietários de TER, a colaboração em associações poderá proporcionar diversas vantagens em termos de *marketing*, contribuindo para o sucesso do produto e dos destinos”. Aliás, como mencionada o mesmo autor “os principais fatores para o sucesso do TER passam pelo reforço da capacidade organizativa dos diversos agentes da oferta e pelo desenvolvimento de um *marketing* conjunto da oferta”. Na verdade, “a constituição de redes e parcerias eficazes permitirá às pequenas unidades de alojamento (...) ganhar vantagem competitiva, a qual será difícil de conseguir individualmente” (Mesquita, 2009), pelo facto de muitas das unidades possuírem fracos recursos a nível financeiro e gestão.

#### 3.1.4. Acolhimento, orientação e informação ao cliente

A satisfação do cliente tem proporcionado muitos estudos, no qual muitos investigadores têm relacionado a satisfação do consumidor com diferentes aspetos na indústria turística, que são por vezes associados a um destino específico (Hughes, 1991), aos guias turísticos (Reisinger & Waryszak, 1995), às agências de viagens (Millan & Esteban, 2003), ao comportamento da própria população no destino turístico (Pearce, 1980), ao alojamento (Ekinci & Riley, 1998), aos restaurantes (Oh & Jeong, 1996), entre tantos outros aspetos.

Para Parasuraman *et al* (1991) uma das dimensões imprescindíveis para a qualidade de serviços é a empatia, que visa prestar um atendimento personalizado aos clientes. Este é um dos fatores de primordial importância, na medida em que é na forma de atendimento, que irá garantir a satisfação do cliente. Aliás, a expressão *one-to-one* é voltada para o cliente individual, que pela interação com este cliente a empresa poderá aprender com ele a forma como deseja ser tratado ou seja existe uma aprendizagem com cada cliente individualmente. Aqui, há uma grande possibilidade de uma oferta de produtos e serviços personalizada, atendendo às necessidades específicas de cada cliente (Peppers & Rogers, 2000).

Segundo Kotler (2000), é importante criar, manter e acentuar os relacionamentos com os clientes e até mesmo com outros públicos. Assim, a garantia de sucesso é superior, porque é fundamental cooperar em todos os sentidos, dando ao cliente o acolhimento, informação e o apoio necessário, o que pressupõe também maior segurança e conforto aos clientes. Este relacionamento, segundo McKenna (1992), faz-se através de uma comunicação eficaz, sendo que quando isto acontece, ganham ambas as partes (empresa e cliente), pois é através do diálogo que as relações são construídas e os produtos são concebidos, adaptados e aceites. Zülzke (1997) acrescenta que “todos os profissionais de uma organização voltada para o cliente precisam estar sensibilizados e ter, dentro da sua esfera de ação, autoridade para dar respostas criativas e coerentes de acordo com a estratégia traçada”.

O atendimento ao cliente é a questão mais importante, porque é ele o responsável pela sobrevivência da empresa (France & Bee, 2000). O facto é que há motivos para se acreditar na importância do atendimento, consideramos por isso que existem fatores que fazem diferença e que estão ligados aos clientes, ou seja, os clientes satisfeitos transmitem a sua satisfação a outros clientes, ampliando deste modo a reputação de uma empresa; também clientes satisfeitos podem trazer mais motivação a uma empresa e aos seus colaboradores. Uma outra visão apresentada é a focalização nos princípios fundamentais da excelência no atendimento ao cliente e no qual faz uma empresa ficar comprometida em proporcionar um excelente atendimento e todos, sem exceção, estão focalizados e cientes em desempenhar as suas funções tendo em atenção esta visão.

Na verdade as organizações devem entregar mais do que os clientes esperam, ou seja, devem entregar valor superior aos clientes, pois só assim, poderão se diferenciar dos seus concorrentes (Kotler & Keller, 2006). Uma política diferenciadora de acolhimento é um fator essencial para qualquer atividade turística, já que será determinante para o êxito do atendimento. Esta política de atendimento deverá fazer parte da estratégia turística, sobretudo porque começa ao nível operacional onde se realiza o primeiro contato entre o recetor e o visitante.

### 3.2. Sistema de gestão de qualidade

#### *BREVE DESCRIÇÃO DA EVOLUÇÃO E DEFINIÇÃO DE QUALIDADE*

A qualidade é um conceito antigo, que adquiriu maior destaque a partir da II Guerra Mundial, no qual surgiram grandes nomes associados à qualidade como Deming, Juran e Crosby. Este período trouxe a necessidade de produzir em larga escala, no qual a qualidade era garantida através de inspeção, em detrimento da melhoria e prevenção dos erros, cuja gestão de topo delegava tarefas a especialistas.

A contribuição de Deming foi considerada das mais importantes para a qualidade, tendo sido uma referência para o Japão. Evans e Lindsay (2002) explicam que na perspectiva de Deming seria fundamental a liderança de topo, as parcerias entre clientes/fornecedores e a melhoria contínua no desenvolvimento dos produtos e serviços. Esta melhoria de serviços e produtos centrava-se na redução da incerteza e na variabilidade do desenvolvimento e do processo produtivo. Com a finalidade de diminuir as variações, que na opinião de Deming era a causa da má qualidade, aconselhava a adoção de um ciclo contínuo no desenvolvimento de produtos, produção, teste e vendas, seguidamente de pesquisas de mercado e as fases posteriores no desenvolvimento do processo. Aliás, este processo requeria mais produtividade, que segundo ele a qualidade se traduz nisto mesmo ou seja mais qualidade e competitividade a longo prazo.

Os 14 pontos de Deming, apresentados na tabela 7, vêm a demonstrar a importância de alcançar a qualidade como referência obrigatória para alcançar o sucesso e a redução da variação.

Tabela 7 – Os 14 pontos de Deming

<i>Ponto 1</i>	Desenvolver constância de propósitos no desenvolvimento de produtos e serviços, de modo a promover a competitividade, fortalecer o negócio e criar empregos;
<i>Ponto 2</i>	Adotar uma nova filosofia de gestão orientada para a adaptação à mudança;
<i>Ponto 3</i>	Não depender da inspeção para alcançar a qualidade e adotar uma política de construção de qualidade desde o início;
<i>Ponto 4</i>	Evitar adotar contratos só com base num baixo preço;
<i>Ponto 5</i>	Efetuar melhoramentos de forma constante; melhorar a qualidade e produtividade, reduzindo conseqüentemente os custos;
<i>Ponto 6</i>	Instituir a formação contínua;
<i>Ponto 7</i>	Instituir a liderança, com o objetivo auxiliar as pessoas a trabalharem melhor;
<i>Ponto 8</i>	Afastar o medo para que todos trabalhem de forma eficaz;
<i>Ponto 9</i>	Eliminar as barreiras entre departamentos, reforçando o trabalho em equipa;
<i>Ponto 10</i>	Eliminar <i>slogans</i> como forma de motivação, visto que criam relações adversas;
<i>Ponto 11</i>	Eliminar as quotas e gestão por objetivos;
<i>Ponto 12</i>	Remover as barreiras que tiram aos empregados o orgulho no trabalho;
<i>Ponto 13</i>	Instituir um programa de educação e auto melhoramento;
<i>Ponto 14</i>	Tornar todos os colaboradores da empresa responsáveis pela mudança;

Fonte: Adaptado de Deming (1986).

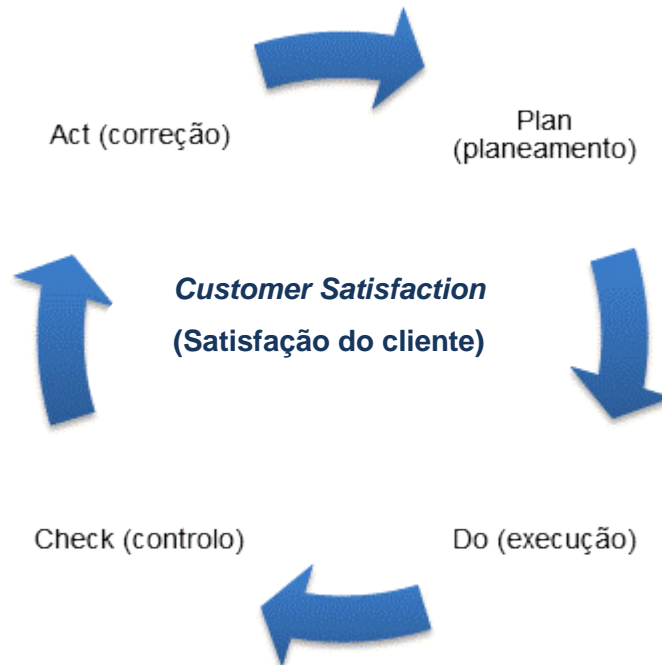
A fim de cumprir um dos seus objetivos de redução da variação, Deming desenvolveu o ciclo de PDCA (*Plan-Do-Check-Act*). Segundo Evans e Lindsay (2002) baseia-se em premissas de melhoria que advém do conhecimento, que tem como base a melhoria contínua.

A figura 4 representa o ciclo de Deming e pretende desenvolver o seguinte:

- Planeamento: investigar e compreender as necessidades do consumidor, detetar problemas e identificar as necessidades, de forma a fazer parte do planeamento do produto;
- Execução: produzir o produto e testá-lo;
- Controlo: verificar se o produto está a funcionar e avaliar os resultados obtidos;

- Correção: as características do produto são definidas e poderá após este processo ser comercializado; finalidade de melhorar o processo;

Figura 4 – O ciclo de Deming

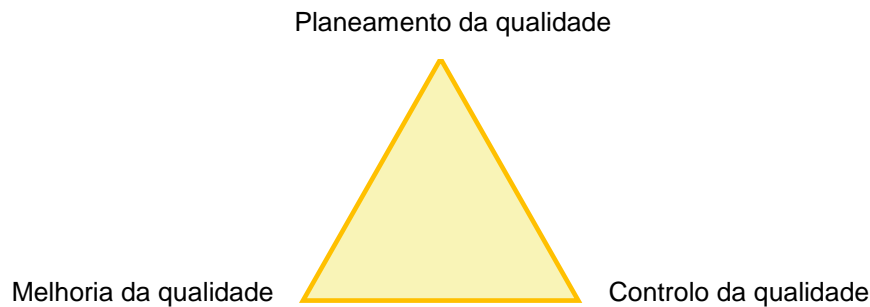


Fonte: Adaptado de Evans e Lindsay (2002)

De acordo com Tummala e Tang (1996), foi Juran quem popularizou a gestão da qualidade. O próprio conceito “aptidão ao uso,” criado por Juran e Gryna (1988), teve como requisitos a conceção de produtos ou serviços conforme as necessidades dos clientes e os defeitos detetados contribuíam para garantir a melhoria contínua.

Evans e Lindsay (2002) desenvolveram os departamentos de qualidade nas empresas, embora existissem alguns inconvenientes pelo facto de haver desresponsabilização dos trabalhadores e dos gestores no controlo da qualidade. Desta forma, a tarefa de controlo de qualidade ficava a cargo do departamento e os gestores não possuíam os conhecimentos necessários para lidar com situações adversas. A trilogia da qualidade de Juran é explicada por estes autores e encontra-se representada na figura 5.

Figura 5 – Trilogia da qualidade de Juran



Fonte: Adaptado de Evans e Lindsay (2002)

O planeamento da qualidade identifica os clientes externos e internos, mas também determina as suas necessidades e especificações dos produtos. É importante a combinação dos objetivos da qualidade, que determinam em simultâneo, o mínimo de custo das necessidades dos clientes. O controlo de qualidade determina o que deve ser controlado e a sua forma de controlo. A qualidade é melhorada quando desenvolvido um programa que especifique o que é necessário melhorar, quando é organizado um suporte para os projetos, quando são diagnosticadas e identificado as soluções para as causas, provar que estas soluções são eficazes quando aplicadas e criar de igual modo condições de controlo para a manutenção dos aspetos a melhorar.

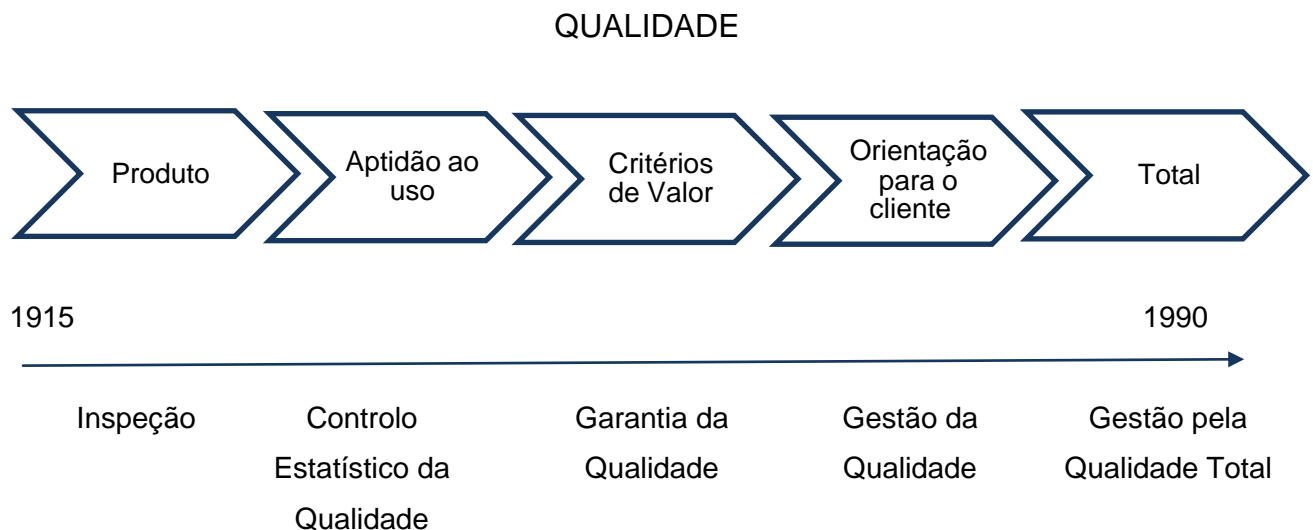
Crosby (1979) observa a qualidade como um objetivo atingível por qualquer empresa (a qualidade é gratuita - *quality is free*). O autor defende que alcançar a qualidade não é caro, mas sim o facto de não haver qualidade, pois provoca desperdício. A qualidade, segundo Crosby (1979), implica especificidades nos requisitos que implicam a sua medição. Defende uma política de zero defeitos (*zero-defects*) através da prevenção dos mesmos, pois apenas deste modo se poderá evitar o desperdício.

O conceito de zero defeitos está implícito em Bank (1992), que apresenta quatro ideias essenciais: a) a qualidade define-se como adequação aos requisitos e não como o valor; b) a qualidade é alcançada através da prevenção e não da avaliação; c) a qualidade deve ser aplicada segundo a política de zero-defeitos e, d) a qualidade é medida tendo em conta o preço da não adequação aos requisitos.

Deming, Juran e Crosby apresentam diferentes visões sobre a qualidade, no entanto têm aspetos em comum na perceção da qualidade. Todos eles dão particular importância à necessidade da melhoria contínua, mas também salientam a importância do empenho da gestão de topo. Referem que a gestão da qualidade reduz custos em vez de aumentar, transportam a

responsabilidade da qualidade a todos os elementos de uma empresa (gestão de topo e colaboradores) e reconhecem a importância do cliente (necessidades e satisfação) e sobretudo de uma gestão adequada. A figura 6 resume a evolução do conceito ao longo do tempo, através de uma atitude de “fiscalização”, para uma atitude de gestão da qualidade em todas as áreas que integram uma empresa.

Figura 6 – Evolução do conceito de qualidade



Fonte: Adaptado de Evans e Lindsay (2002)

A gestão pela qualidade total assenta na satisfação dos clientes, ao mais baixo custo para a empresa, com o empenho necessário de toda a organização. É fundamental que todos trabalhem em prol da melhoria da qualidade, aliás podemos afirmar que só é possível implementar uma Gestão pela Qualidade Total, quando há uma participação ativa da gestão de topo que, para definir a missão, deverá estabelecer e comunicar estratégias, fatores críticos de sucesso, processos críticos e fomentar a participação de todos. O aumento da qualidade permite a redução de custos, o aumento da eficiência, a diminuição dos desperdícios, favorecendo o incremento na produtividade.

Relativamente à Qualidade Total, Evans e Lindsay (2002), reforçam três aspetos fundamentais:

- Focalização nos clientes e outros *stakeholders* (todas as partes interessadas);
- Participação e trabalho de equipa por parte de todos na organização;

- Focalização nos processos apoiado pela melhoria contínua e a aprendizagem;

O primeiro aspeto salienta, uma vez mais, o papel dos clientes e das partes interessadas. As perceções e a satisfação são influenciadas por diversos fatores ao longo do processo de aquisição de um determinado produto ou serviço. A organização deverá conhecer os atributos do produto ou serviço, a fim de fazer corresponder ao valor que os clientes lhe atribuem e deste modo garantir a satisfação e a lealdade. Esta não é certamente uma tarefa fácil, pois a organização deverá desenvolver novos produtos e serviços que despertem a atenção do cliente, mas também deverá estar preparado para as mudanças que ocorrem no mercado. A satisfação do cliente externo é fundamental, mas é importante que o cliente interno esteja satisfeito, contribuindo também para a satisfação do consumidor (Evans & Lindsay, 2002)

O segundo aspeto reforça a importância do trabalho em equipa e salientam os benefícios da liberdade de participação e opinião, quer individualmente ou em equipas, no qual implementará a qualidade dos produtos e dos processos produtivos. Os colaboradores numa organização são aqueles que mais têm conhecimento da função que ocupam, bem como a experiência fundamental a fim de melhorar o produto final. Por isso, a participação dos colaboradores, torna-se parte da cultura da organização. O trabalho em equipa, com estes colaboradores, permite o envolvimento na resolução de problemas e uma política horizontal que cria relações entre os vários departamentos (Evans & Lindsay, 2002).

O terceiro princípio define processo como uma sequência de atividades com o objetivo de alcançar um determinado resultado, sendo que os processos são essencialmente, uma forma de transformação de *inputs* em *outputs*. A melhoria contínua poderá assumir diversas situações como: aumentar o valor para o cliente (melhoria dos produtos e serviços), reduzir erros (eliminar desperdício e custos), aumentar a produtividade e eficácia (em todos os recursos) e melhorar a reação e o desempenho do tempo de ciclo (nos processos ou na apresentação de novos produtos). O melhorar o desempenho assenta numa aprendizagem, ou seja, o compreender a razão pela qual as mudanças são bem sucedidas. Esta aprendizagem deverá ser uma prática diária efetuando um planeamento, executando planos, avaliando o progresso e realizando uma revisão de planos baseada nas observações da avaliação anterior (Evans & Lindsay, 2002).

Segundo os autores, estes três princípios vieram a romper uma filosofia tradicional de gestão, sendo que a Qualidade Total trouxe uma visão, de que uma organização deve ser pró-ativa na identificação das necessidades e expectativas dos clientes. A qualidade veio promover o

conhecimento e a experiência dos colaboradores, numa procura constante e sempre que necessária para a melhoria da organização (Evans & Lindsay, 2002).

De uma forma sucinta, os autores tentam definir qualidade da seguinte forma: Deming (1992) defende que o consumidor é o juiz da qualidade e que, por isso, as organizações devem a todo o momento perceber as suas necessidades e desejos, para as anteciparem e produzirem os bens e serviços que os satisfaçam. Este autor dá particular relevo à melhoria contínua dos processos na implementação de sistemas de qualidade. Juran (1980) defende que a qualidade pode ser definida como a adequação ao uso e Crosby (1979) refere que a qualidade significa conformidade com os requisitos de forma a se alcançar os “zero defeitos”.

É certo que a qualidade é um conceito difícil de definir e na tentativa de clarificar melhor esta questão, apresentaremos a definição segundo as normas ISO 9000:2005 e a definição segundo a Organização Mundial de Turismo. No primeiro caso, a norma define qualidade como “o grau de satisfação de requisitos, dado por um conjunto de características intrínsecas”. O conceito de qualidade no turismo é definido pela Organização Mundial de Turismo (2004) como o “resultado de um processo que implica a satisfação de todas as necessidades, exigências e expectativas legítimas dos consumidores em relação aos produtos e serviços, a um preço aceitável, e de acordo com os fatores subjetivos que determinam a qualidade como segurança, higiene, acessibilidade, transparência, legitimidade e a harmonia de uma atividade turística preocupada com a comunidade e a natureza”.

### QUALIDADE NO SERVIÇO

Muitos autores esforçam-se no sentido de apresentar uma definição completa de qualidade, que consiga dar uma maior abrangência e diversidade, mas segundo Mendes e Toledo (1997) a melhor forma para definir é caracterizar pela sua “própria natureza”, considerando nove características que foram identificadas pela AMA (*American Marketing Association*). Estas características fazem a distinção entre serviços e produtos:

- Intangibilidade
- Inseparabilidade (produto e consumo)
- Heterogeneidade/Variabilidade

- Percibilidade/Imperdurabilidade
- Impossibilidade de devolução
- Elevada interatividade
- Participação dos clientes na produção
- Incerteza sobre as necessidades do cliente
- Ausência de propriedade

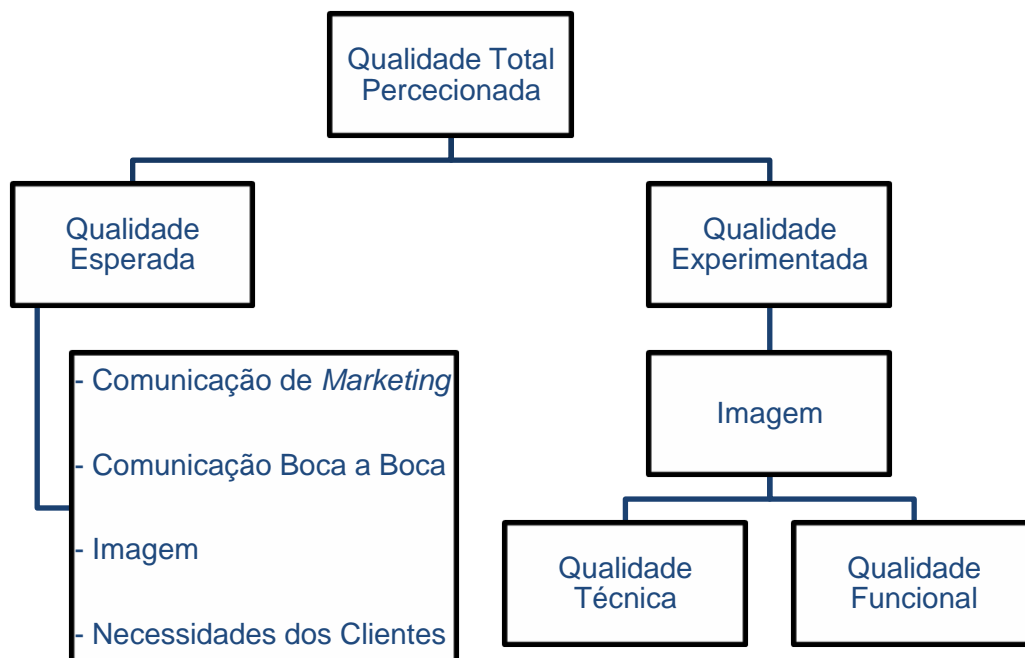
Kotler e Armstrong (1999) referem que a intangibilidade significa que os serviços não podem ser “vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de comprados”. Embora, em alguns serviços exista uma parte tangível, o comprar um determinado serviço, determina a compra de algo intangível. As características dos serviços tornam a avaliação da qualidade mais complexa do que no caso dos produtos físicos.

A decisão dos consumidores é essencialmente baseada em opiniões, no *marketing* e/ou podem basear-se nas suas experiências pessoais sobretudo quando adquirem um serviço pela segunda vez. Para além disto, existe uma inseparabilidade entre a produção e o consumo, ou seja o consumo e o serviço ocorrem em simultâneo não podendo ser armazenados.

O serviço tem também variabilidade, porque depende do colaborador que presta o serviço, do cliente, do ambiente e é por vezes diferente de outros serviços prestados pela mesma unidade. Deste modo torna-se difícil em encontrar uma normalização dos serviços. A impossibilidade de devolução diferencia os serviços dos bens, uma vez que não podem ser devolvidos em caso de não conformidade. Por outro lado, existe uma grande interatividade entre o cliente e o serviço, sendo de extrema importância a participação do cliente na prestação de serviços. A ausência da propriedade permite ao cliente consumir o serviço, mas este não lhe pertence. Aos serviços está portanto, associada uma grande incerteza, quanto às necessidades do cliente.

Nesta seção importa referir o modelo de Grönroos (1984) que apresentou a qualidade de serviço percebida, sendo uma função das expectativas do cliente (qualidade esperada) e da experiência proporcionada pelo serviço (qualidade experimentada). A figura 7 apresenta o modelo da qualidade do serviço de Grönroos.

Figura 7 – Modelo da qualidade do serviço



Fonte: Adaptado de Grönroos (1984) e Loureiro (2006)

Porém, autores como Lehtinen e Lehtinen (1991) destacam o estado das instalações e equipamentos (qualidade física), a interação entre o prestador de serviço e o cliente e entre os vários clientes presentes no espaço físico (qualidade percebida), a qualidade corporativa, ou seja a imagem da empresa de uma forma em geral e o seu perfil. Na perspetiva de Gummesson (1987) propõe o modelo 4Q, numa caracterização essencialmente às fontes de qualificação de uma organização, mencionando a conceção, a produção, a entrega e as relações cliente/fornecedor.

Numa tentativa de medição da qualidade dos serviços surge a SERVQUAL (*Service Quality*) que deu um enorme contributo para a compreensão da qualidade nos serviços. Parasuraman *et al* (1985) inicialmente apresentaram dez dimensões determinantes na avaliação da qualidade dos serviços: fiabilidade, competência, capacidade de resposta, acessibilidades, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, compreender/conhecer o cliente e tangibilidade. Posteriormente, os mesmos autores, aplicaram uma redução nas dimensões a avaliar. As novas dimensões carecíveis de avaliação passaram a ser as seguintes: tangibilidade, fiabilidade, capacidade de resposta, confiança e empatia.

As cinco dimensões referidas anteriormente deram origem a um questionário de forma a permitir a avaliação das mesmas. Este questionário é composto por 44 questões (resposta fechada) na totalidade, que são apresentadas ao cliente em duas fases distintas. A primeira é aplicada no decorrer do serviço avaliando as expectativas do cliente e a segunda fase é efetuada após a experiência do serviço.

Alguns autores contestaram o SERVQUAL e apresentaram outras formas de avaliação da qualidade do serviço. Deste modo, surgiram escalas diferenciadas da inicial, que apresentamos na tabela 8:

Tabela 8 – Escalas de medição da qualidade de serviço

<i>Nome da Escala</i>	<i>Autores</i>	<i>Tipo de Avaliação</i>
ECOSERV	Khan (2003)	Perceção da qualidade de serviços relacionados com a prática de ecoturismo;
E-S-QUAL	Parasuraman, Zeithaml e Malhotra (2005)	Qualidade de serviços prestados na <i>internet</i> ;
DINESERV	Stevens, Knutson e Patton (1995)	Ferramenta destinada a avaliar a qualidade do serviço prestado em restaurantes;
HISTOQUAL	Frochot e Hughes (2000)	Qualidade do serviço prestado em casas históricas;
HOLSAT	Tribe e Snaith (1998); Truong e Foster (2006)	Satisfação dos turistas com os destinos;
HOTELQUAL	Delgado, Díez, Grande e Turnes (1999);	Qualidade percebida pelos clientes de serviços de alojamento;
LODGQUAL	Getty e Thompson (1994);	Qualidade dos serviços prestados em estabelecimentos hoteleiros;
RURALQUAL	Loureiro (2006); Loureiro e Miranda (2008);	Qualidade dos serviços prestados por alojamento de turismo em espaços rurais;

Fonte: Adaptado de Fernandes (2008)

### 3.2.1. Estudo e análise do desempenho atual

O estudo e análise pretendem conhecer o estado, compreender a realidade e pretendem avaliar as estratégias de uma empresa. Este estudo torna-se fundamental, no sentido, em que é de extrema importância a satisfação dos clientes e o posicionamento no mercado nacional e internacional (Sarmiento, 2003).

A análise do desempenho das unidades TER é avaliada pela Direção Regional de Turismo e de acordo com o Decreto Legislativo Regional n.º 12/2009/M de 06 de maio onde são atribuídas “menções distintivas aos empreendimentos turísticos que tenham atingido determinados patamares de qualidade, nomeadamente em termos ambientais”. É primordial que as entidades responsáveis tenham uma atitude ativa, no que diz respeito ao desempenho das unidades de alojamento. Esta valorização e controlo por parte dos organismos competentes têm uma importância fundamental não apenas para defender os critérios de qualidade, mas acima de tudo é uma preocupação essencial para a garantia da satisfação dos clientes que utilizam os alojamentos da Região.

No capítulo 4, com base na investigação desenvolvida, vamos dar conta das unidades de turismo rural da RAM, bem como a perceção dos titulares das unidades de alojamento sobre a importância da qualidade.

### 3.2.2. Metodologia de implementação

A gestão pela qualidade é uma filosofia de gestão, que permite às empresas uma adaptação relativamente às mudanças que ocorrem no mercado. Este mercado é cada vez mais exigente, concorrencial e seletivo. A implementação de uma metodologia, com o objetivo de uma gestão pela qualidade, requer uma adequação e, conseqüentemente, uma mudança na cultura empresarial, valores e atitudes (Sarmiento, 2003).

Segundo Sarmiento (2003), as empresas têm que atuar com qualidade, numa permanente preocupação com a satisfação dos clientes, atuando com profissionalismo com base no desempenho eficiente, rigoroso, responsável, motivando a criatividade dos colaboradores. A implementação da gestão pela qualidade, numa organização, requer que o conceito da qualidade esteja enraizado na empresa. A autora afirma que o êxito da implementação do sistema depende dos seguintes aspetos:

- O gestor de topo deverá estar totalmente envolvido nos objetivos estratégicos da qualidade, comunicando previamente a todos os níveis hierárquicos da empresa;
- É importante que a estratégia global esteja focada nas necessidades do cliente e seja definida em todas as dimensões do serviço, incluindo os benefícios implícitos e explícitos;
- A qualidade vise a satisfação do cliente, sendo essencial que seja avaliado o que está a ser feito e assegurar a correção dos defeitos;
- Os sistemas sejam periodicamente avaliados e adaptados mediante mudanças que ocorram pela dinâmica do mercado;
- A qualidade é incorporada no serviço, desde a sua base, até a sua apresentação aos clientes;
- É importante a participação dos colaboradores que contactam diretamente com os clientes, atribuindo-lhes responsabilidade e a capacidade de decisão;
- É importante que os colaboradores estejam motivados;
- A formação dos recursos humanos é crucial;
- Os testes de controlo de qualidade e as pesquisas de mercado devem ser metódicos e frequentes, fazendo com que as expectativas dos clientes sejam superadas, adaptando-se à sua dinâmica;
- A filosofia de gestão baseia-se numa mudança constante, adaptada às necessidades, que apenas será de sucesso quando planeada e envolva todos os níveis da empresa, fazendo parte integrante da cultura da mesma;

Nesta linha de pensamento, também Baptista (1998) refere a importância de uma “cultura empresarial de qualidade”, que está implícito na tabela 9 e no qual assume diversas implicações, quer na comparticipação de valores que constitui uma orientação para o desempenho empresarial, quer no reconhecimento da cultura empresarial e credibilização do sistema.

Tabela 9 – Princípios orientadores da melhoria da qualidade do serviço

A qualidade é definida pelos clientes em conformidade com as suas expetativas
A qualidade é uma jornada, procurada constantemente. As expetativas dos clientes mudam quando expostos a novas experiências,
A qualidade é uma tarefa de cada um. Não pode ser delegada a um indivíduo ou num departamento. O hóspede sente a qualidade como um todo e não como partes de um processo;
A qualidade, liderança e comunicação são inseparáveis para produzir experiências de serviços de qualidade, o que se apoia em conhecimento dos empregados, <i>feedback</i> e gestão;
A qualidade e integridade são inseparáveis, o que exige cultura empresarial que enfatize a integridade, em que a honestidade para com os clientes e empregados deva ser um valor fundamental compartilhado por todos;
A qualidade é uma conceção prévia, com o processo da última meta atingir;
A qualidade como compromisso da organização para satisfazer as expetativas dos clientes;

Fonte: Olsen, *et al*, *Strategic Management in the Hospitality Industrie* referenciado por Baptista (1998).

A gestão pela qualidade na indústria turística é complexa, pelo facto de combinar bens e serviços. As unidades de alojamento não só devem oferecer uma alimentação e acomodação de qualidade, como também a prestação de serviços pela permanente interação entre os clientes e empregados.

A implementação de um sistema de gestão de qualidade poderá ser efetuada com o recurso a diferentes referenciais, no qual a ISO 9001 é um dos mais utilizados e de reconhecimento a nível mundial. Esta implementação é uma decisão estratégica, que poderá ser efetuada por recursos próprios ou em alternativa com a colaboração de um consultor.

O sistema de gestão da qualidade assenta sobre o ciclo de Deming, que apresentamos anteriormente, cujo principal objetivo é a melhoria contínua da satisfação dos clientes, tendo em conta o produto ou serviço oferecido. A metodologia adotada reflete alguns princípios fundamentais: o foco no cliente, a liderança, o envolvimento de todos os colaboradores, a abordagem da gestão como sistema, a melhoria contínua, as relações com os *stakeholders* e a abordagem da tomada de decisão baseada em factos (Crato, 2010).



Tabela 10 – Entidades certificadoras

<i>Entidade Certificadora</i>	<i>Sítio na Internet</i>
APCER - Associação Portuguesa de Certificação	<a href="http://www.apcer.pt">www.apcer.pt</a>
SGS ICS - Serviços Internacionais de Certificação, Lda.	<a href="http://www.pt.sgs.com/">http://www.pt.sgs.com/</a>
Lloyd's Register EMEA – Portugal	<a href="http://www.lrqa.pt">http://www.lrqa.pt</a>
Bureau Veritas Certification Portugal, Unipessoal, Lda.	<a href="http://www.bureauveritas.pt">http://www.bureauveritas.pt</a>
EIC - Empresa Internacional de Certificação, S.A.	<a href="http://www.eic.pt/">http://www.eic.pt/</a>
TUV Rheinland Portugal, Inspeções Técnicas, Lda.	<a href="http://www.tuv.pt/">http://www.tuv.pt/</a>
AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación	<a href="http://www.lusaenor.com/pt/">http://www.lusaenor.com/pt/</a>
CERTIF - Associação para a Certificação	<a href="http://www.certif.pt/">http://www.certif.pt/</a>

Fonte: Elaboração própria com base nos dados do Instituto Português de Acreditação (2008).

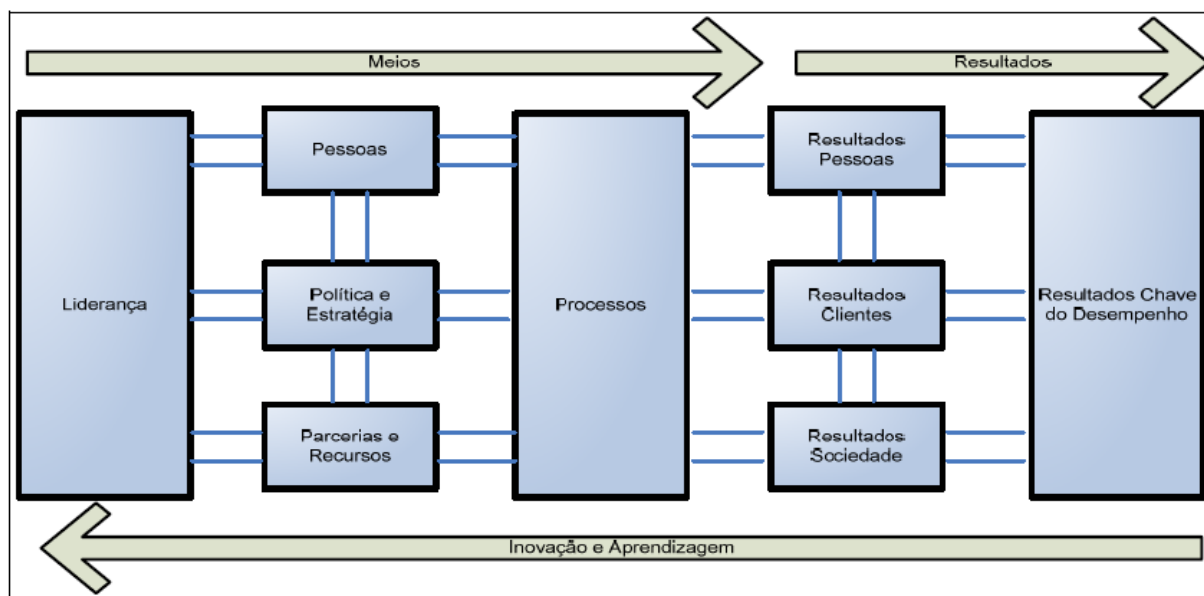
A European Foundation for Quality Management (EFQM) desenvolve o conceito de excelência referindo que é as “práticas relevantes na gestão da organização e no alcançar de resultados baseadas num conjunto de conceitos fundamentais”. Incluem-se nestes conceitos alguns dos termos já mencionados, que tem uma base na orientação para os resultados, o foco no cliente, a liderança e a constância de propósitos, a gestão por processos e por factos, o envolvimento das pessoas, a melhoria e a inovação contínua, as parcerias com benefícios mútuos e a responsabilidade social corporativa. Esta instituição considera não ser fácil alcançar a excelência, sobretudo pelo nível de competitividade organizacional.

O modelo de excelência desenvolvido pela EFQM assume o objetivo principal de auxílio às organizações, no sentido em que as mesmas poderão utilizá-la como um método de autoavaliação, como uma base na linguagem comum de forma a estruturar a organização, um meio de conseguir a melhoria da organização e, por último, funciona como uma base estrutural no sistema de gestão da organização.

A figura 9 está centrada em nove critérios para alcançar um Modelo de Excelência. Os “meios” abrangem as ações de uma organização, atingindo deste modo os “resultados”, os “resultados” são o que uma organização pretende alcançar. Naturalmente, que existe uma

inovação e aprendizagem, através das ferramentas “meios” e “resultados” que envolvem clientes, pessoas e sociedade, conduzidas por uma política e estratégia aplicada pela liderança. Esta política e estratégia são transferidas através de pessoas, parcerias e recursos, e pelos processos.

Figura 9 – Modelo de excelência de European Foundation for Quality Management (EFQM)



Fonte: European Foundation for Quality Management (2002).

### 3.2.3. Gestão de processos

A definição de processo é apresentada por diversos autores, como Tybout e Hauser (1991), Juran e Gryna (1993) e, naturalmente, pela norma portuguesa (NP ISO 8402:1997). Os primeiros definem processo como uma combinação de trabalho, equipamento, informação, matéria-prima e métodos com o intuito de concretização e a obtenção de um resultado. Para, os segundos referem-se a processo como uma série sistemática de ações que são direcionadas para obter um resultado. E, por último, a norma portuguesa menciona que é o conjunto de recursos e atividades relacionadas entre si, que transformam os elementos de entrada em elementos de saída.

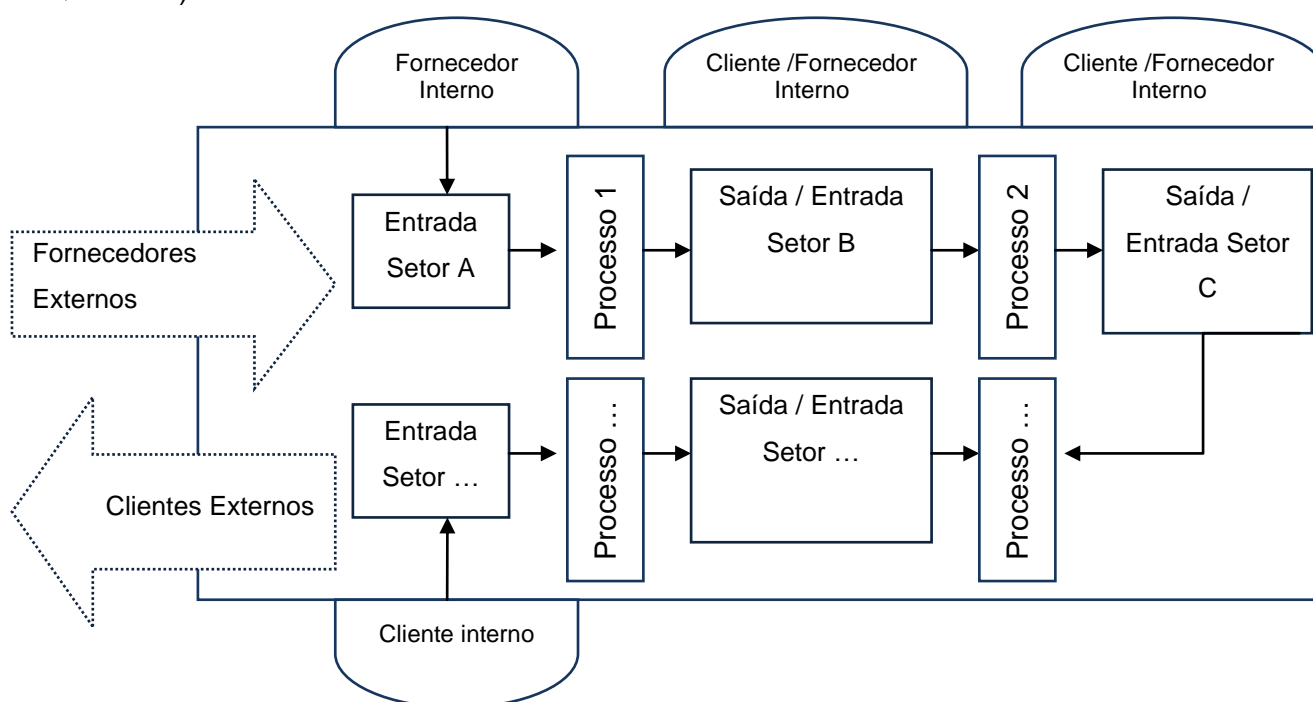
Carapeto e Fonseca (2006) afirmam que esta nova forma de gerir uma empresa com associação a processos, permite alcançar os objetivos propostos pela empresa. Na realidade existem grandes vantagens, quando o sistema de gestão por processos se centra nos clientes, possibilitando a melhoria das relações entre si, fazendo aumentar o valor acrescentado,

otimizando os recursos e detetando ineficiências. Assim, de forma a garantir que a empresa atinja a sua visão, os processos deverão ser geridos, garantindo a integração e complementaridade entre todos os elementos.

Segundo Sarmento (2003), os processos são uma “sequência de várias atividades, onde cada uma delas serve de apoio à subsequente, visando a realização de resultados”. A mesma autora afirma que a gestão por processo tem nove funções essenciais, que passamos a mencionar:

- Definir expetativas;
- Descrever a atividade ou operação;
- Estabelecer indicadores e referências;
- Recolher e registar dados;
- Converter dados em informação;
- Organizar e apresentar a informação;
- Rever o desenvolvimento efetuado;
- Resolver problemas e situações;
- Desencadear a ação;

Figura 10 – Cadeia de processos (base da melhoria contínua do Sistema de Gestão de Qualidade)



Fonte: Adaptado de Sarmento (2003)

A figura 10 ilustra a cadeia de processos de uma empresa, no qual o cliente e o fornecedor podem ser tanto internos como externos. O cliente e fornecedor, na sua maioria das vezes, assumem as suas próprias responsabilidades na execução de uma tarefa. Sarmento (2003) afirma que este tipo de sistema “gera ideias criativas para a manutenção e melhoria da qualidade do processo, proporcionando um atendimento melhor ao cliente”.

Segundo Dale e Bunney (1999), a gestão de processos deverá contribuir para que os colaboradores adquiram o conhecimento e a formação fundamental a fim de desenvolver as tarefas a que lhes compete em cada processo, efetuando-as de forma eficaz e eficiente. Deste modo, existirá uma maior facilidade na comunicação, nos locais de trabalho, na qual a participação de todos os colaboradores é fundamental para o trabalho em equipa, melhorando consequentemente este processo.

Para a melhoria contínua da qualidade é essencial um controlo rigoroso do processo, o que significará “detetar as alterações do sistema operacional, ou seja, identificar o problema, analisar o processo, padronizar e estabelecer regras, por forma a que o problema não volte a ocorrer” (Sarmento, 2003). É importante, de acordo com Johnston e Clark (2005), identificar os pontos fracos potenciais ou reais de um determinado processo, identificar a natureza e o tipo de falha, encontrar formas de reduzir ou evitar erros, garantir a existência de procedimentos adequados para a recuperação e monitorização, avaliando o efeito da implementação destas metodologias.

#### 3.2.4. Proposta de um sistema de gestão da qualidade aplicável ao TER

A proposta de um sistema de gestão da qualidade que nos propomos apresentar, tem por base a norma NP EN ISO 9001:2000 e as especificações de requisitos de serviço ERS 3001:2008 da APCER. Neste sentido, apresentamos as nossas indicações a fim envolver todas as unidades de turismo rural da Região, colaborando no sentido de uniformizar o serviço prestado, adotar boas práticas, utilizar uma metodologia de tratamento das reclamações, garantindo o aumento da confiança por parte dos clientes e uma consequente melhoria da imagem, numa lógica fundamental para a satisfação dos clientes.

A missão das unidades de alojamento turístico:

- Garantir a qualidade do acolhimento;
- Garantir a satisfação e preferência dos clientes;
- Valorização e promoção estratégica da empresa;

Os principais objetivos de uma unidade de alojamento turístico são:

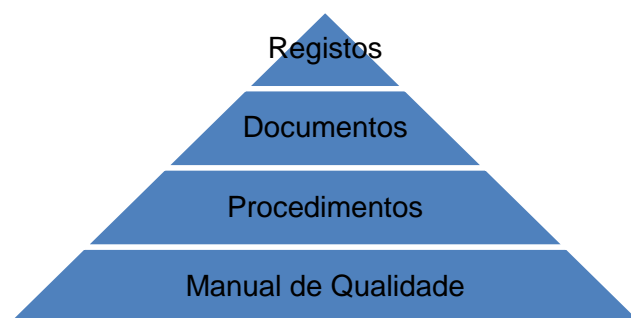
- Garantir níveis de qualidade em todos os processos, bens e serviços;
- Garantir um acolhimento aos clientes, baseado na cordialidade, empatia e profissionalismo;
- Garantir um ambiente familiar, baseado no conforto, segurança e tranquilidade;
- Gerir corretamente os recursos humanos, a parte financeira/administrativa, o equipamento, as instalações e a informação;
- Implementar um sistema de gestão correto e adequado, para que os fluxos de produção, financeiro, recursos humanos, *marketing* e informação sejam eficientes e eficazes;
- Aumentar o grau de flexibilidade de resposta;
- Aumentar a satisfação dos clientes;
- Aumentar os lucros;
- Diminuir custos;
- Aumentar a fidelização dos clientes;

A gestão do sistema da qualidade assenta numa estrutura onde intervêm:

- O proprietário/gestor (gestor do SGQ e/ou dos processos)
- Os gestores dos processos - Colaborador (quando aplicável)
- Os auditores

O SGQ é baseado segundo a seguinte estrutura documental:

Figura 11 – Estrutura de documentação do SGQ



Fonte: Elaboração própria com base nos requisitos de serviço da APCER (ERS 3001:2008)

**Manual de Qualidade:** documento que serve de referência ao SGQ integrado nas empresas de turismo rural;

**Procedimentos:** estabelecer responsabilidades e definir regras, obedecendo a procedimentos, com base numa gestão por processos;

**Documentos:** adotar um sistema de suporte a toda a documentação; a forma como os documentos são controlados está estabelecida em função da natureza do próprio documento; as regras devem ser definidas no manual da qualidade da empresa (exemplos de documentos: ficha individual do cliente, guia de acolhimento, guia de boas práticas, etc).

**Registos:** os registos e tipos de controlo devem obedecer às especificações mencionadas em ERS 3001:2008;

A tabela 11 identifica os processos das unidades de alojamento do turismo rural:

Tabela 11 – Mapa de processos das unidades de TER



Nota: RS – Requisitos de Serviço

Fonte: Elaboração própria com base nos requisitos de serviço da APCER (ERS 3001:2008)

Os processos têm paralelamente indicadores que descrevem o desempenho individual, através de objetivos a atingir, de forma a efetuar a monitorização de cada processo. Para além deste aspeto, existem procedimentos de registo e tratamento de reclamações. Nos tópicos seguintes identificamos os conteúdos e objetivos de cada processo, para uma melhor compreensão.

**RS06 Alojamento e Acolhimento:** forma de tratamento por parte dos anfitriões (proprietários/colaboradores) no *check-in*, a prestação de informação aos hóspedes, o tratamento das reservas, apresentar e solicitar ao hóspede informação relevante num ambiente familiar, disponibilizar serviços (exemplo: pequeno almoço, etc), dotar as unidades de alojamento com diferentes ofertas e procedimentos de *check-out*.

**RS07 Infraestruturas e Equipamentos:** infraestruturas adequadas, em funcionamento e bom estado de conservação; as unidades devem ser confortáveis e os equipamentos devem estar em perfeitas condições de funcionamento;

**RS08 Limpeza e Manutenção:** deve estar assegurado a limpeza de todas as infraestruturas, equipamentos e envolvente, bem como manter o seu nível correto de funcionamento;

**RS09 Ambiente Interno e Externo:** aplicável ao ambiente, segurança e envolvente; as atividades devem ser caracterizadas pela proteção do ambiente e prevenção da poluição; devem ser estabelecidos critérios de segurança de bens e pessoas; as atividades devem ser desenvolvidas nas proximidades da unidade.

**RS10 Gestão:** monitorização e verificação dos serviços prestados pela unidade; estabelecer objetivos a nível da qualidade; avaliação da satisfação dos clientes, correção de não conformidades, aplicando ações corretivas para a melhoria contínua; aplicação de uma visão estratégica a nível da promoção e divulgação; associação e parcerias com outras entidades.

### 3.2.5. Reflexões Finais

A implementação de um sistema de gestão da qualidade é um processo muito complexo, que deverá ser estudado ao pormenor com o apoio de um gestor ou consultor com formação adequada. A proposta que apresentamos assenta em algumas orientações, baseadas nos requisitos especificados ERS 3001:2008 para as unidades de alojamento turístico de turismo de habitação e turismo no espaço rural. Este capítulo, no qual se abordam temáticas específicas sobre a qualidade, dão um contributo àqueles que pretendam adquirir conhecimentos na área e cuja intenção é a implementação de um sistema de gestão da qualidade no seu empreendimento.

## Capítulo 4

---

O TER na Região Autónoma da Madeira – Questionário/entrevista aos Proprietários/Responsáveis das unidades de Turismo no Espaço Rural

---

---

## Capítulo 4 – O TER na Região Autónoma da Madeira – Questionário/entrevista aos Proprietários/Responsáveis das unidades de Turismo no Espaço Rural

### 4.1. Metodologia

Neste ponto pretendemos referir, de uma forma resumida, os principais procedimentos metodológicos adotados no nosso trabalho de investigação, reservando para os pontos seguintes uma análise mais detalhada, de cada um dos procedimentos em concreto.

Tendo em consideração o principal objetivo deste estudo, que consiste na análise do Turismo no Espaço Rural, na Região Autónoma da Madeira, mais concretamente em compreender a realidade do TER e, no qual se propõe, a implementação de metodologias para uma qualidade uniformizada.

O trabalho empírico apoia-se na revisão literária sobre o tema em análise, sobretudo nos resultados de outros trabalhos e estudos científicos desenvolvidos por diversos autores, sobre a temática do Turismo Rural e da Qualidade. Nesta revisão literária, não identificamos qualquer estudo com os mesmos objetivos específicos do nosso trabalho e, portanto, este estudo apresenta um carácter exploratório, que teve por base o contributo de vários autores e respetivas correntes de pensamento. Podemos referir, também, que a metodologia de trabalho teve o recurso a fontes secundárias, que abrangem de um modo geral, os seguintes temas: turismo no espaço rural e metodologias de gestão e qualidade.

O universo de estudo consiste no número total de unidades de TER existentes, com respetivo licenciamento, com base num levantamento prévio que teve como fonte de informação os dados disponibilizados pela Direção Regional de Turismo. De um modo geral, optámos por estudar todos os empreendimentos classificados, os quais, apesar de incluírem diferentes modalidades, constituem um grupo mais homogéneo e com uma base legal idêntica (Portaria n.º 937/2008 de 20 de agosto). Neste sentido, foram consideradas todas as unidades nas seguintes modalidades: Turismo de Habitação, Agroturismo, Casa de Campo e Hotel Rural.

Os dados e informação apresentados foram recolhidos durante os meses abril/maio/junho de 2012, nas unidades de alojamento de turismo rural e foram dirigidos aos proprietários e/ou responsáveis (gestores) das unidades, através de inquirição direta, permitindo reunir um conjunto

de dados com maior rigor. Deste modo, o levantamento da informação por esta via permitiu o esclarecimento de qualquer dúvida associada ao questionário, tendo o intuito de obter com maior precisão os dados recolhidos.

Dada a reduzida dimensão do universo em estudo (58 unidades) não se verificou a necessidade de definição da amostra, pelo que o objetivo de estudo abrange o número total de unidades de turismo rural existentes na área de pesquisa. As respostas obtidas, no total, foram de 47 inquiridos, o que corresponde a 81,03 % do total do universo, das unidades de Turismo Rural na RAM.

#### 4.2. Estrutura e conteúdo do questionário

O questionário possui essencialmente perguntas de tipo fechadas, que facilitam o tratamento estatístico, embora algumas questões permitam aferir mais alguma informação do tipo qualitativa ou adicional. Algumas questões solicitam ao inquirido o seu grau importância (questão 16 e 17), atribuindo respostas que variam na intensidade, numa escala de “Nada Importante” a “Extremamente Importante”. Esta escala com categorias ordenadas teve por base a escala tipo de Likert, normalmente elaboradora para pesquisas empíricas, em particular para as quantitativas organizacionais, que servem para medir (através de questionário) a informação pretendida (Saraph *et. al*, 1989).

A linguagem utilizada no questionário obedeceu a critérios cuidados na redação das questões, de forma a haver clareza e precisão. O rigor na sua preparação, as instruções claras e o processamento respeitam todos os princípios de validade, fiabilidade e exequibilidade.

Relativamente à introdução do questionário, teve o intuito de dar as diretivas necessárias para o correto preenchimento, bem como pretende informar os inquiridos sobre: o objetivo do estudo, o público-alvo, a natureza académica e a respetiva instituição. A breve introdução salienta também a importância da participação e apela à colaboração dos proprietários e/ou responsáveis das unidades para este estudo, pois de acordo com Hill e Hill (2005) esta é uma das componentes de extrema importância, na medida em que poderá determinar a primeira impressão e a consequente decisão de cooperação por parte do público-alvo.

O questionário está dividido em três grandes partes, no qual se incluem o total de 21 questões, que visam obter o máximo de informação relativamente aos proprietários e/ou responsáveis das unidades de turismo rural, às próprias unidades e respetivas características, às

formas de comunicação e promoção das unidades e, por último, a opinião dos gestores sobre os diversos aspetos da qualidade, evidenciando a perceção individual sobre a mesma.

Na primeira parte, designada como “Informação e caracterização da unidade turística”, pretendemos obter informação sobre: tipo de alojamento, localização, período de funcionamento, tipo de construção, número total de quartos/camas, valor médio por quarto e número total de colaboradores. Ainda nesta seção, foram solicitadas informações sobre serviços complementares, atividades organizadas, quota de mercado por país de residência, formas de promoção da unidade, áreas informatizadas, a perceção do proprietário quanto à escolha da sua unidade pelo turista e, por último, informação dos certificados e rótulos ecológicos da unidade.

A parte II intitulada “Perfil do titular/proprietário da unidade de turismo” pretende caracterizar o perfil do proprietário e/ou responsável e abrange questões de carácter geral: sexo, idade, nível de instrução/área de formação e ocupação. As duas seguintes questões, na mesma seção, analisam a atitude do inquirido face a características e a avaliação do grau de importância de diversos fatores, para a promoção e divulgação da sua unidade. Nestas duas questões, pretendemos medir a atitude dos gestores, considerando as pequenas empresas do setor do turismo. De forma a definir o perfil do gestor, destas pequenas unidades, consideramos ser importante questionar sobre a formação na área do turismo, bem como o domínio em diferentes idiomas. Incluímos, também, uma questão que nos permitiu avaliar a satisfação com os resultados obtidos na atividade turística.

A última parte do questionário refere-se à qualidade e avalia, uma vez mais a perceção dos inquiridos, segundo uma escala do tipo Lickert, simétrica e com número ímpar de categorias. Esta avaliação pretende mostrar qual a atitude do gestor e o seu grau de classificação perante determinadas questões essenciais para a qualidade. Podemos afirmar que, esta última parte, é um dos aspetos centrais do estudo, que pretende demonstrar se os proprietários e/ou responsáveis estão recetivos à implementação de um modelo de gestão de qualidade e permitirá uma análise geral das atitudes dos mesmos perante questões base da qualidade.

O modelo aplicado a este questionário teve por base diversos trabalhos e autores referidos na literatura, de forma a enquadrar-se nos objetivos propostos para este estudo. O recurso a estudos anteriores veio a permitir a recolha de informação necessária, para apresentar uma proposta de modelo de gestão de qualidade, com aplicabilidade nas unidades de turismo rural da Região.

### 4.3. Técnicas de recolha e tratamento da informação

O instrumento de recolha de dados consistiu num questionário dirigido aos proprietários e/ou responsáveis das unidades de turismo rural existentes na Ilha da Madeira e Porto Santo. Este método de recolha de dados é considerado adequado ao objetivo a que se destina, apresentando algumas vantagens pela possibilidade de “quantificar uma multiplicidade de dados e de proceder, por conseguinte, a numerosas análises de correlação” (Quivy & Van Campenhoudt, 1998), sobretudo quando se pretende realizar uma análise de uma determinada população nas “suas condições e modos de vida, os seus comportamentos, os seus valores ou as suas opiniões” (Quivy & Van Campenhoudt, 1998). É também importante referir que o uso do questionário, tem a vantagem por ser relativamente económico e é construído segundo um determinado padrão com fins específicos, proporcionando ao investigador a recolha de respostas somente a um conjunto de questões, feitas para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto (Parasuraman *et al.*, 1989).

Ribeiro (2010) afirma que para “qualquer medição ser precisa é, primeiro, que meça o que se pretende medir e não outro aspeto diferente ou parecido (validade) e, segundo, que se a medição for repetida, nas mesmas condições, com os mesmos respondentes, o resultado encontrado seja idêntico (dentro de um erro aceitável - fidelidade)”.

Para Fortin (2009) é necessário indicar os tipos de fidelidade e de validade verificados nos instrumentos de medida e precisar o valor dos respetivos coeficientes de correlação, pelo que, algumas questões apresentadas no questionário (Parte III – Qualidade) estavam interligadas, a exemplo de: “a qualidade é importante para o sucesso da unidade”, “os programas de certificação trazem benefícios às unidades de turismo” e “a certificação traz benefícios ao empreendimento”.

A interação face a face é a melhor forma para participar na mente de outro ser humano, por ter um carácter inquestionável da proximidade entre as pessoas, o que proporciona uma melhor capacidade de entendimento da mente, vida e definição dos indivíduos, afirma Richardson (1985). O questionário pelo método de entrevista possibilitou a interação humana, proporcionando aos inquiridos uma conversa descontraída, que tiveram como base perguntas e respostas do nosso questionário. O entrevistador utilizou uma linguagem adequada e adaptada a cada entrevistando, de forma a motivar e estar mais próximo do seu universo linguístico.

A consistência interna do questionário foi avaliada com recurso ao coeficiente de consistência interna Alfa de Cronbach. Lee J. Cronbach, em 1951, como forma de estimar a confiabilidade de um questionário aplicou em uma pesquisa o coeficiente *alfa*. O *alfa* mede a correlação entre respostas em um questionário através da análise do perfil das respostas dadas pelos inquiridos. Esta correlação média, entre perguntas, é utilizada em todos os itens de um questionário e utiliza a mesma escala de medição. O coeficiente  $\alpha$  é calculado a partir da variância dos itens individuais e da variância da soma de cada avaliador, com base na equação seguinte:

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \times \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k s_i^2}{s_t^2} \right)$$

**onde:**

$k$  corresponde ao número de itens do questionário;

$s_i^2$  corresponde a variância de cada item;

$s_t^2$  corresponde a variância total do questionário, determinada como a soma de todas as variâncias.

A aplicação da fórmula anterior demonstra que os valores no nosso estudo variam entre um mínimo de 0,746 (razoável) na escala de fatores **importantes para a função** e 0,891 (bom) na escala de fatores relacionados com a **qualidade**. Pestana e Gageiro (2003) consideram um bom indicador de consistência, quando o *alfa* é superior a 0,80, como foi possível analisar nas dimensões: **qualidade** e **Meio de promoção do empreendimento**. Contudo, Pestana e Gageiro (2003), bem como Hill e Hill (2002), defendem que também são aceitáveis valores cujo coeficiente de *alfa* seja superior a 0,60. Assim, os valores encontrados validam o questionário enquanto instrumento de investigação.

A tabela n.º 12 é exemplificativa do referido:

Tabela 12 – Consistência interna

	Alpha de Cronbach	Nº de itens
Importância para a sua função	,746	10
Meio de promoção do empreendimento	,834	14
Qualidade	,891	28

#### 4.4. Formulação de hipóteses

A formulação de hipóteses é um processo essencial na elaboração de um trabalho de investigação, uma vez que todos os resultados obtidos vão depender diretamente da forma como estas foram elaboradas. Assim, formulamos quatro hipóteses essenciais no nosso trabalho, utilizando uma análise estatística efetuada através do sistema SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), na versão 18.0, para Windows.

Para testar as hipóteses que de seguida se formulam vamos utilizar como referência para aceitar ou rejeitar a hipótese nula um nível de significância ( $\alpha$ )  $\leq 0,05$ . No entanto, se encontrarmos diferenças significativas para um nível de significância ( $\alpha$ )  $\leq 0,10$  estas serão devidamente comentadas. Em todas as hipóteses vamos utilizar a estatística não paramétrica pois as variáveis dependentes são de tipo ordinal. Assim, como estamos a comparar dois grupos e a variável dependente é de tipo ordinal, vamos utilizar o teste de *Mann-Whitney*. Para facilidade de interpretação apresentaremos nas estatísticas descritivas os valores das médias e não os valores das ordens médias.

De acordo com o referido e atendendo à investigação que nos propusemos a realizar, foram formuladas as seguintes hipóteses:

**Hipótese 1 – A importância dada aos critérios de qualidade é diferente consoante se é gestor ou proprietário.**

Encontrámos as seguintes diferenças significativas:

Tabela 13 – Testes de Mann-Whitney

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig
Q21_01	134,500	954,500	-,204	,839
Q21_02	116,000	144,000	-,814	,416
Q21_03	115,000	143,000	-,831	,406
Q21_04	138,500	166,500	-,047	,962
Q21_05	139,000	959,000	-,035	,972
Q21_06	96,000	916,000	-1,415	,157
Q21_07	117,000	145,000	-,745	,456
Q21_08	106,000	926,000	-1,115	,265
Q21_09	125,500	153,500	-,492	,623
Q21_10	107,000	135,000	-1,301	,193
Q21_11	139,500	167,500	-,016	,987
Q21_12	137,500	957,500	-,082	,935
Q21_13	124,000	152,000	-,537	,592
Q21_14	111,000	931,000	-,926	,355
Q21_15	109,500	929,500	-,995	,320
Q21_16	88,000	908,000	-1,755	,079 *
Q21_17	136,500	956,500	-,418	,676
Q21_18	108,000	136,000	-1,304	,192
Q21_19	130,000	158,000	-,374	,708
Q21_20	108,000	136,000	-1,113	,266
Q21_21	103,000	131,000	-1,279	,201
Q21_22	137,000	165,000	-,099	,921
Q21_23	133,000	953,000	-,598	,550
Q21_24	129,500	949,500	-,740	,459
Q21_25	112,000	932,000	-1,285	,199
Q21_26	125,500	945,500	-,515	,607
Q21_27	132,500	160,500	-,305	,761
Q21_28	112,500	140,500	-,918	,359

\*  $p \leq 0,10$

**A gestão requer uma boa liderança e uma coordenação eficaz**,  $Z = -1,755$ ,  $p=0,079$ , os gestores classificam-na de forma significativamente mais elevada do que os proprietários (4,86 versus 4,38).

Tabela 14 – Estatísticas descritivas

Função	N	Média	Desvio padrão
Q21_16 Gestor (Proprietário)	40	4,38	,740
Gestor	7	4,86	,378

**Hipótese 2 – A importância dada aos critérios de qualidade varia em função da satisfação com os resultados obtidos na atividade.**

Encontrámos as seguintes diferenças significativas:

Tabela 15 – Testes de Mann-Whitney

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig
Q21_01	168,000	213,000	-,100	,920
Q21_02	167,000	212,000	-,123	,902
Q21_03	154,500	895,500	-,496	,620
Q21_04	170,500	215,500	-,014	,989
Q21_05	123,000	168,000	-1,504	,133
Q21_06	139,000	184,000	-,931	,352
Q21_07	159,500	900,500	-,337	,736
Q21_08	111,000	156,000	-1,781	,075 **
Q21_09	164,500	905,500	-,200	,842
Q21_10	150,000	195,000	-,749	,454
Q21_11	144,500	885,500	-,782	,434
Q21_12	126,000	171,000	-1,329	,184
Q21_13	157,000	202,000	-,425	,671
Q21_14	60,000	105,000	-3,206	,001 *
Q21_15	162,500	207,500	-,251	,802
Q21_16	126,500	171,500	-1,359	,174
Q21_17	152,000	197,000	-2,055	,040 *
Q21_18	126,500	171,500	-1,640	,101
Q21_19	137,000	182,000	-1,151	,250
Q21_20	166,000	211,000	-,157	,875

Q21_21	169,500	910,500	-,047	,963
Q21_22	145,000	190,000	-,778	,436
Q21_23	133,000	178,000	-2,938	,003 *
Q21_24	137,000	182,000	-2,170	,030 *
Q21_25	136,500	181,500	-1,433	,152
Q21_26	126,500	171,500	-1,430	,153
Q21_27	123,000	168,000	-1,764	,078 **
Q21_28	124,500	169,500	-1,404	,160

\*\*  $p \leq 0,10$  \*  $p \leq 0,05$

***Torna-se essencial conhecer todos os procedimentos e ferramentas para o bom desempenho do empreendimento***,  $Z = -1,781$ ,  $p=0,075$ , os proprietários/gestores satisfeitos com a atividade classificam-no de forma significativamente mais elevada do que os proprietários/gestores insatisfeitos com a atividade (4,24 *versus* 3,78).

***A criação de planos estratégicos que envolvam a comunidade local***,  $Z = -3,206$ ,  $p=0,001$ , os proprietários/gestores satisfeitos com a atividade classificam-na de forma significativamente mais elevada do que os proprietários/gestores insatisfeitos com a atividade (3,61 *versus* 2,56).

***A higiene, limpeza e segurança são essenciais para a qualidade geral da unidade***,  $Z = -2,055$ ,  $p=0,040$ , os proprietários/gestores satisfeitos com a atividade classificam-na de forma significativamente mais elevada do que os proprietários/gestores insatisfeitos com a atividade (5,00 *versus* 4,89).

***A higiene, limpeza e segurança são essenciais para a qualidade geral da unidade***,  $Z = -2,055$ ,  $p=0,040$ , os proprietários/gestores satisfeitos com a atividade classificam-na de forma significativamente mais elevada do que os proprietários/gestores insatisfeitos com a atividade (5,00 *versus* 4,89).

***A satisfação dos clientes é fundamental***,  $Z = -2,938$ ,  $p=0,003$ , os proprietários/gestores satisfeitos com a atividade classificam-na de forma significativamente mais elevada do que os proprietários/gestores insatisfeitos com a atividade (5,00 *versus* 4,78).

**O conforto e a limpeza são fundamentais na unidade**,  $Z = -2,170$ ,  $p=0,030$ , os proprietários/gestores satisfeitos com a atividade classificam-na de forma significativamente mais elevada do que os proprietários/gestores insatisfeitos com a atividade (4,97 versus 4,67).

**Torna-se essencial assegurar uma excelente prestação dos serviços prestados**,  $Z = -1,764$ ,  $p=0,078$ , os proprietários/gestores satisfeitos com a atividade classificam-na de forma significativamente mais elevada do que os proprietários/gestores insatisfeitos com a atividade (4,82 versus 4,44).

Tabela 16 – Estatísticas descritivas

	Resultados	N	Média	Desvio padrão
Q21_08	insatisfeito	9	3,78	,667
	satisfeito	38	4,24	,675
Q21_14	insatisfeito	9	2,56	,726
	satisfeito	38	3,61	,790
Q21_17	insatisfeito	9	4,89	,333
	satisfeito	38	5,00	,000
Q21_23	insatisfeito	9	4,78	,441
	satisfeito	38	5,00	,000
Q21_24	insatisfeito	9	4,67	,707
	satisfeito	38	4,97	,162
Q21_27	insatisfeito	9	4,44	,726
	satisfeito	38	4,82	,393

**Hipótese 3 – A importância dada aos critérios de qualidade varia em função dos anos de atividade das unidades de turismo analisadas.**

Encontrámos as seguintes diferenças significativas:

Tabela 17 – Testes de Mann-Whitney

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig
Q21_01	95,500	110,500	-,406	,685
Q21_02	97,000	1000,000	-,313	,754
Q21_03	100,500	115,500	-,173	,863
Q21_04	97,500	1000,500	-,274	,784
Q21_05	86,000	101,000	-,760	,447
Q21_06	86,000	101,000	-,706	,480
Q21_07	84,500	987,500	-,767	,443
Q21_08	91,000	106,000	-,530	,596
Q21_09	81,000	96,000	-,941	,347
Q21_10	98,000	1001,000	-,319	,750
Q21_11	86,000	989,000	-,716	,474
Q21_12	102,500	1005,500	-,094	,925
Q21_13	65,000	80,000	-1,549	,121
Q21_14	71,500	86,500	-1,235	,217
Q21_15	89,000	104,000	-,603	,547
Q21_16	93,000	108,000	-,468	,640
Q21_17	84,000	99,000	-2,898	,004 *
Q21_18	101,000	1004,000	-,188	,851
Q21_19	95,000	110,000	-,432	,666
Q21_20	81,500	984,500	-,944	,345
Q21_21	100,000	115,000	-,200	,842
Q21_22	85,000	988,000	-,764	,445
Q21_23	100,000	1003,000	-,493	,622
Q21_24	97,500	1000,500	-,611	,541
Q21_25	101,500	116,500	-,185	,853
Q21_26	71,500	86,500	-1,374	,169
Q21_27	86,500	101,500	-,868	,386
Q21_28	92,500	995,500	-,482	,630

\*  $p \leq 0,10$

**A higiene, limpeza e segurança são essenciais para a qualidade geral da unidade, Z = -2,898,  $p=0,004$ , os inquiridos de unidades com mais tempo de atividade classificam-na de forma significativamente mais elevada do (5,00 versus 4,80).**

Tabela 18 – Estatísticas descritivas

	Início	N	Média	Desvio padrão
Q21_17	< 5 anos	5	4,80	,447
	> 5 anos	42	5,00	,000

**Hipótese 4 – Os gestores/proprietários com formação em turismo dão importância diferente aos critérios de qualidade.**

Encontrámos as seguintes diferenças significativas:

Tabela 19 – Testes de Mann-Whitney

	Mann-Whitney U	Wilcoxon W	Z	Sig
Q21_01	69,000	79,000	-,803	,422
Q21_02	84,000	94,000	-,086	,931
Q21_03	65,000	1011,000	-,890	,373
Q21_04	67,000	1013,000	-,767	,443
Q21_05	69,000	1015,000	-,751	,453
Q21_06	75,000	1021,000	-,451	,652
Q21_07	52,500	998,500	-1,385	,166
Q21_08	77,000	1023,000	-,377	,706
Q21_09	66,000	1012,000	-,866	,386
Q21_10	64,000	74,000	-1,107	,268
Q21_11	43,500	989,500	-1,769	,077 **
Q21_12	83,500	93,500	-,104	,917
Q21_13	60,000	1006,000	-1,113	,266
Q21_14	51,500	997,500	-1,405	,160
Q21_15	78,500	1024,500	-,312	,755
Q21_16	65,500	1011,500	-,883	,377
Q21_17	84,000	1030,000	-,305	,760
Q21_18	84,500	94,500	-,078	,938
Q21_19	80,500	1026,500	-,263	,793

Q21_20	50,000	996,000	-1,597	,110
Q21_21	70,500	1016,500	-,684	,494
Q21_22	62,000	1008,000	-1,013	,311
Q21_23	82,000	1028,000	-,436	,663
Q21_24	80,000	1026,000	-,540	,589
Q21_25	78,500	88,500	-,439	,661
Q21_26	74,500	1020,500	-,521	,602
Q21_27	85,000	95,000	-,052	,959
Q21_28	57,500	67,500	-1,214	,225

\*\*  $p \leq 0,10$  \*  $p \leq 0,05$

**A formação e as competências adequadas à função que desempenha**,  $Z = -1,769$ ,  $p=0,077$ , os proprietários/gestores com formação em turismo classificam-na de forma significativamente mais elevada do que os proprietários/gestores sem formação (4,75 *versus* 4,12).

Tabela 20 – Estatísticas descritivas

	Formação	N	Média	Desvio padrão
Q21_11	Sim	4	4,75	,500
	Não	43	4,12	,697

#### 4.5. Apresentação dos resultados

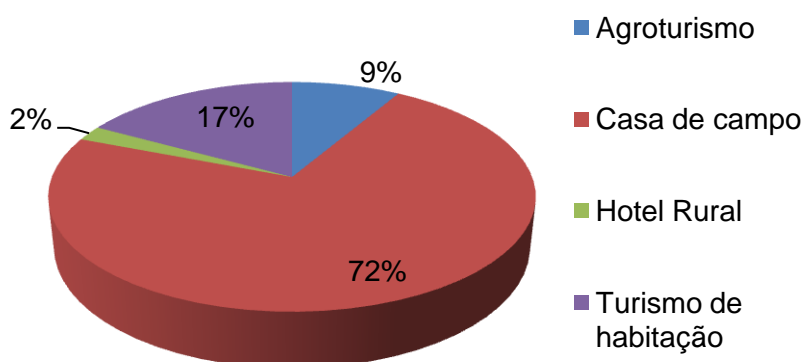
Os três pontos seguintes pretendem fazer uma análise esquemática e interpretativa dos dados, segundo os questionários realizados nas unidades de turismo rural.

##### 4.5.1. Informação e caracterização da unidade turística

Dos 47 sujeitos que colaboraram no estudo, a sua maioria são proprietários/responsáveis de Casa de Campo (72,0%). Seguem-se depois os proprietários/responsáveis de estabelecimentos de Turismo de Habitação (17,0%) e os de Agroturismo (9,0%), conforme se pode constatar pela observação do gráfico nº 5. A maioria destas casas encontra-se em funcionamento há mais de 5 anos (88,0%) e está aberta durante todo o ano (97,0%). Uma

percentagem bastante elevada são casas reabilitadas (91,5%) e apenas 8,5% ( $n=4$ ) são novas construções. Dos inquiridos, 40 (85,1%) são proprietários e 14,9% são gestores.

Gráfico 5 - Tipo de estabelecimento



A distribuição por concelho está evidenciada na tabela nº 21. Calheta é o concelho mais representado (25,5%,  $n=12$ ).

Tabela 21 – Concelho

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Calheta	12	25,5	25,5	25,5
Câmara de Lobos	2	4,3	4,3	29,8
Funchal	3	6,4	6,4	36,2
Machico	2	4,3	4,3	40,4
Ponta do Sol	3	6,4	6,4	46,8
Porto Moniz	3	6,4	6,4	53,2
Porto Santo	2	4,3	4,3	57,4
Ribeira Brava	3	6,4	6,4	63,8
Santa Cruz	7	14,9	14,9	78,7
Santana	6	12,8	12,8	91,5
São Vicente	4	8,5	8,5	100,0
Total	47	100,0	100,0	

O número de quartos varia entre um mínimo de 1 e um máximo de 18 (média de 6 quartos). No que se refere às camas em média são apresentadas cerca de 11 camas por estabelecimento. A variação dos preços por quartos é de um mínimo de 20 euros e um máximo de 100 euros, com um preço médio de 57,9 euros.

Tabela 22 – Estatísticas descritivas

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
Quartos	47	1	18	5,72	2,902
Camas	47	2	37	11,53	6,91
Preço/Quarto	47	20,00	100,00	57,92	19,87

No total estes estabelecimentos empregam 114 colaboradores, dos quais 50 são familiares. Apenas 6 são referidos como tendo formação na área do turismo.

Tabela 23 – Colaboradores

	N	Mínimo	Máximo	Média	Total
Colaboradores	47	1	10	2,43	114
Família	47	0	4	1,06	50
Tempo inteiro	47	0	9	1,09	51
Formação	47	0	1	,13	6

Os serviços complementares mais oferecidos são sala de estar comum (93,6%), cozinha equipada (89,4%) e sala de refeições (85,15%).

Tabela 24 - Serviços complementares

	Freq.	%
Piscina	18	38,3%
<i>Internet</i>	33	70,2%
Cozinha equipada	42	89,4%
Loja/venda de produtos locais	4	8,5%
Sala de jogos	10	21,3%
Bicicletas	5	10,6%
Sala de refeições	40	85,1%
Sala de estar comum	44	93,6%

No que se refere às atividades organizadas, assumem particular relevo as levadas/caminhadas (21,3%)

Tabela 25 - Atividades organizadas

	Freq.	%
Passeios de barco	6	12,8%
Participação em trabalhos agrícolas	5	10,6%
Passeio de Bicicleta	2	4,3%
Percursos pedestres	7	14,9%
Levadas/Caminhadas	10	21,3%
<i>Canyoning</i>	4	8,5%

A maioria dos turistas é originária da Alemanha (25,0%). Seguem-se depois os Franceses (19,0%) e Portugueses (14,3%).

Tabela 26 - País de residência

	Freq.	%
Alemanha	42	25,0
Áustria	5	3,0
Bélgica	5	3,0
Dinamarca	1	0,6
Espanha	10	6,0
França	32	19,0
Itália	3	1,8
Países Baixos	16	9,5
Polónia	1	0,6
Portugal	24	14,3
Reino Unido	17	10,1
Rússia	3	1,8
Suécia	1	0,6
Suíça	8	4,8

Essencialmente os estabelecimentos são promovidos através da *Internet* (93,62%), Agências de Viagens (57,45%) e Desdobráveis (53,19%).

Tabela 27 - De que forma promove e divulga a sua unidade?

	Freq.	%
<i>Internet</i>	44	93,62
Desdobráveis	25	53,19
Periódicos	10	21,28
Feiras	7	14,89
Guias	12	25,53
Agências de Viagens/Associações de Turismo	27	57,45

As áreas mais informatizadas são as reservas (39,74%) e a faturação (29,49%).

Tabela 28 - Que áreas estão informatizadas na sua unidade?

	Freq.	%
Não se utiliza	14	17,95
Reservas	31	39,74
Faturação	23	29,49
Recursos Humanos	2	2,56
Bar	3	3,85
Contabilidade	5	6,41

A tranquilidade, o contacto com a natureza e a distância do turismo de massas, acolhimento e aparência e estado de conservação são os motivos mais escolhidos pelos clientes para justificarem a sua opção pelo turismo rural.

Tabela 29 - Os clientes que escolhem a unidade fazem-no devido a:

	Freq.	%
Tranquilidade/Descanso	42	89,36
Paisagem	21	44,68
Contacto com a natureza	32	68,09
Distância do turismo de massas	24	51,06
Qualidade dos serviços prestados	17	36,17
Acolhimento	24	51,06
Aparência e estado de conservação	24	51,06

A maioria das unidades não são certificadas ou não têm rótulo ecológico, apenas 4 unidades (8,5%) *tem*.

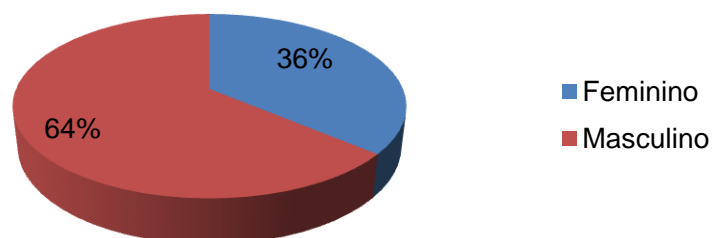
Tabela 30 - O seu empreendimento é certificado ou possui rótulo ecológico?

	Frequência	Percentagem
Não	43	91,5
Sim	4	8,5
Total	47	100,0

#### 4.5.2. Perfil do titular/proprietário da unidade de turismo

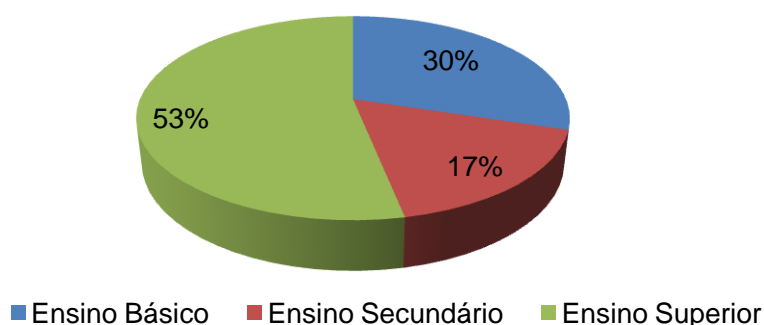
A maioria dos titulares destes estabelecimentos é do género masculino (64,0%). A média de idades é de 53 anos, variando entre um mínimo de 26 e um máximo de 85 anos.

Gráfico 6 - Género



No que se refere à escolaridade, um pouco mais de metade dos inquiridos indica possuir habilitações ao nível do ensino superior (53,0%). Seguem-se depois os sujeitos com o ensino básico (30,05) e os com o ensino secundário (17,0%).

Gráfico 7 – Escolaridade



Apenas 29,8% dos inquiridos que são gestores/proprietários de unidades de turismo referem que essa é sua principal ocupação.

Tabela 31 – Ocupação

	Frequência	Percentagem
Principal	14	29,8
Secundária	33	70,2
Total	47	100,0

Na tabela nº 32 apresentamos as respostas sobre o nível de importância de alguns aspetos para a função de gestor/proprietário. Na cor cinza realçamos as respostas mais frequentes (moda). As questões *ser afável* (51,1%), *conhecimento de línguas* (36,2%), ser bom comunicador e *Acompanhar a evolução das tecnologias* (31,9%) foram consideradas como extremamente importantes.

Tabela 32 - Nível de Importância para a sua função

		Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante	Total
Ser bom comunicador	Freq.		1	8	23	15	47
	%		2,1	17,0	48,9	31,9	100,0
Ser bom vendedor	Freq.	1	4	20	17	5	47
	%	2,1	8,5	42,6	36,2	10,6	100,0
Ser bom gestor	Freq.			10	26	11	47
	%			21,3	55,3	23,4	100,0
Experiência de vida	Freq.	1	3	14	24	5	47
	%	2,1	6,4	29,8	51,1	10,6	100,0
Conhecimento de línguas	Freq.			6	24	17	47
	%			12,8	51,1	36,2	100,0
Possuir conhecimentos na área do turismo	Freq.	1	3	16	20	7	47
	%	2,1	6,4	34,0	42,6	14,9	100,0
Conhecimentos da história do seu empreendimento	Freq.	1	6	14	12	14	47
	%	2,1	12,8	29,8	25,5	29,8	100,0
Dominar a cultura madeirense	Freq.		2	14	19	12	47
	%		4,3	29,8	40,4	25,5	100,0
Ser afável	Freq.			5	18	24	47
	%			10,6	38,3	51,1	100,0
Acompanhar a evolução das tecnologias	Freq.		1	11	20	15	47
	%		2,1	23,4	42,6	31,9	100,0

Fonte: Elaboração própria, de acordo com *output* do SPSS

Ter uma *Página na internet* (66,0%), "*Passa – palavra*" (59,6%) e a *Fidelização de clientes* (46,8%) são meios de promoção/divulgação muito importantes para os inquiridos.

Tabela 33 - Relevância dos meios de promoção/divulgação seguintes?

		Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante	Total
Telefone	Freq.	17	15	11	4		47
	%	36,2	31,9	23,4	8,5		100,0
Contacto direto com turistas	Freq.	2	2	13	20	10	47
	%	4,3	4,3	27,7	42,6	21,3	100,0
Folhetos promocionais	Freq.	3	6	27	10	1	47
	%	6,4	12,8	57,4	21,3	2,1	100,0
Agências de viagens	Freq.	1	5	18	15	8	47
	%	2,1	10,6	38,3	31,9	17,0	100,0
Pacotes turísticos (viagens organizadas)	Freq.	4	10	21	9	3	47
	%	8,5	21,3	44,7	19,1	6,4	100,0

Página na <i>Internet</i>	Freq.	1	7	8	31	47
	%	2,1	14,9	17,0	66,0	100,0
Associações de turismo	Freq.	3	7	12	18	47
	%	6,4	14,9	25,5	38,3	100,0
Parcerias com empresas	Freq.	2	8	22	14	47
	%	4,3	17,0	46,8	29,8	100,0
Organismos regionais e nacionais de turismo	Freq.	1	5	23	13	47
	%	2,1	10,6	48,9	27,7	100,0
Feiras e exposições	Freq.	2	12	18	11	47
	%	4,3	25,5	38,3	23,4	100,0
Fidelização de clientes	Freq.	1	1	10	13	47
	%	2,1	2,1	21,3	27,7	100,0
“Passa – palavra” (publicidade de clientes)	Freq.	1		2	16	47
	%	2,1		4,3	34,0	100,0
Guias de alojamento	Freq.	4	6	20	14	47
	%	8,5	12,8	42,6	29,8	100,0
Publicidade em periódicos/revistas	Freq.	3	14	19	10	47
	%	6,4	29,8	40,4	21,3	100,0

Fonte: Elaboração própria, de acordo com *output* do SPSS

Os conhecimentos de língua inglesa, francesa e espanhola são reputados como essenciais para os inquiridos.

Tabela 34 - Conhecimentos de idiomas

	Freq.	%
Inglês	46	97,87
Francês	33	70,21
Alemão	8	17,02
Italiano	10	21,28
Espanhol	26	55,32
Outro	2	4,26

Fonte: Elaboração própria, de acordo com *output* do SPSS

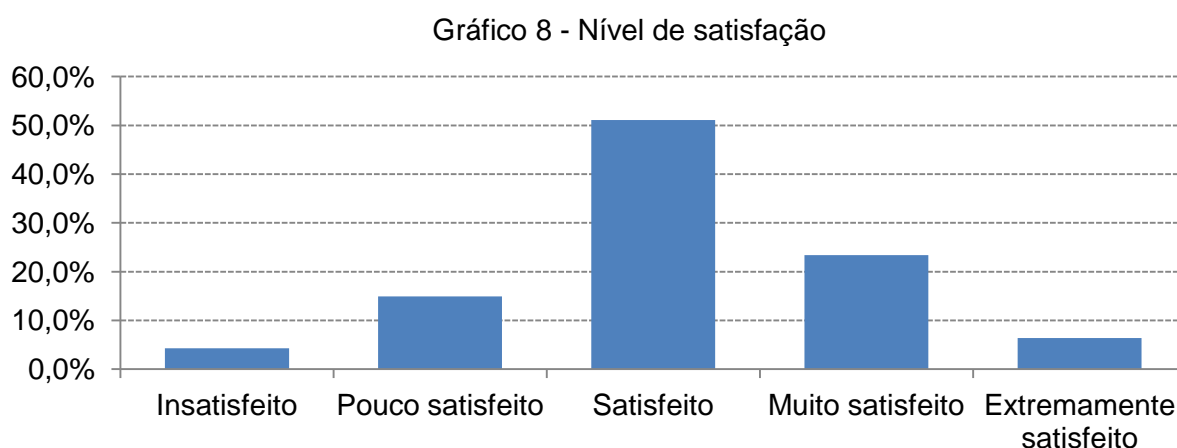
Apenas uma pequena percentagem de 8,5% ( $n=4$ ) indica ter formação na área do turismo.

Tabela 35 - Recebeu algum tipo de formação na área de turismo?

	Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulada
Não	43	91,5	91,5	91,5
Sim	4	8,5	8,5	100,0
Total	47	100,0	100,0	

Fonte: Elaboração própria, de acordo com *output* do SPSS

A maioria dos inquiridos está satisfeita com os resultados obtidos na atividade. Apenas 4,3% e 14,9% se consideram insatisfeitos ou pouco satisfeitos.



Fonte: Elaboração própria

#### 4.5.3. Qualidade

A *higiene, limpeza e segurança* (97,9%), a *satisfação dos clientes* (95,7%) e o *conforto e a limpeza* (93,6%) são questões consideradas como uma importância muito elevada para manter a qualidade da unidade de turismo.

Tabela 36 – Qualidade

		Nulo ou muito baixo	Baixo	Médio	Alto	Elevado ou muito alto	Total
A qualidade é importante para o sucesso da unidade	Freq. %				15 31,9	32 68,1	47 100,0
A qualidade deverá ser um dos objetivos da gestão	Freq. %			5 10,6	15 31,9	27 57,4	47 100,0
As estratégias de promoção devem refletir o bom desempenho da unidade	Freq. %			6 12,8	25 53,2	16 34,0	47 100,0
Os programas de certificação trazem benefícios às unidades de turismo	Freq. %	4 8,5	1 2,1	14 29,8	20 42,6	8 17,0	47 100,0
Uma das preocupações dos gestores deverá ser os seus clientes e colaboradores	Freq. %			1 2,1	19 40,4	27 57,4	47 100,0
As parcerias são mais-valias para a unidade	Freq. %	1 2,1	3 6,4	11 23,4	23 48,9	9 19,1	47 100,0
A certificação traz benefícios ao Empreendimento	Freq. %	2 4,3	3 6,4	11 23,4	24 51,1	7 14,9	47 100,0
Torna-se essencial conhecer todos os pro. e ferramentas para o bom desempenho	Freq. %			8 17,0	24 51,1	15 31,9	47 100,0
As reclamações dos clientes têm ações corretivas para um melhor desempenho da sua unidade	Freq. %			3 6,4	18 38,3	26 55,3	47 100,0
É importante avaliar a satisfação dos seus Clientes	Freq. %			1 2,1	11 23,4	35 74,5	47 100,0
A formação e as competências adequadas à função que desempenha	Freq. %			8 17,0	23 48,9	16 34,0	47 100,0
O registo e verificação dos equipamentos existentes no empreendimento	Freq. %			7 14,9	18 38,3	22 46,8	47 100,0
As boas práticas ambientais devem fazer parte da gestão	Freq. %			3 6,4	21 44,7	23 48,9	47 100,0
A criação de planos estratégicos que envolvam a comunidade local	Freq. %	1 2,1	5 10,6	19 40,4	18 38,3	4 8,5	47 100,0

As estratégias de atuação adotadas devem ser alteradas sempre que necessário	Freq. %	8 17,0	23 48,9	16 34,0	47 100,0	
A gestão requer uma boa liderança e uma coordenação eficaz	Freq. %	1 2,1	3 6,4	17 36,2	26 55,3	47 100,0
A higiene, limpeza e segurança são essenciais para a qualidade geral da unidade	Freq. %		1 2,1	46 97,9	47 100,0	
Os equipamentos devem estar em bom estado de manutenção	Freq. %		11 23,4	36 76,6	47 100,0	
A avaliação interna das instalações, dos equip. e dos serviços deverá ser permanente	Freq. %	2 4,3	12 25,5	33 70,2	47 100,0	
A decoração do empreendimento é adequada à realidade da região	Freq. %	4 8,5	14 29,8	29 61,7	47 100,0	
A unidade deverá dar preferência pelos produtos regionais	Freq. %	6 12,8	12 25,5	29 61,7	47 100,0	
Os objetivos devem ser definidos, avaliados e sempre que necessário devem ser revistos	Freq. %	2 4,3	5 10,6	25 53,2	15 31,9	47 100,0
A satisfação dos clientes é fundamental	Freq. %		2 4,3	45 95,7	47 100,0	
O conforto e a limpeza são fundamentais na unidade	Freq. %	1 2,1	2 4,3	44 93,6	47 100,0	
O edifício em bom estado de conservação é essencial para a boa imagem da unidade	Freq. %		8 17,0	39 83,0	47 100,0	
Prestar todas as informações e o respetivo apoio logístico aos clientes	Freq. %	2 4,3	15 31,9	30 63,8	47 100,0	
Torna-se essencial assegurar uma excelente prestação dos serviços prestados	Freq. %	1 2,1	10 21,3	36 76,6	47 100,0	
É importante efetuar as fichas de clientes	Freq.	7	14	26	47	

e todos os registos de entradas e saídas do empreendimento	%	14,9	29,8	55,3	100,0
------------------------------------------------------------	---	------	------	------	-------

---

Fonte: Elaboração própria, de acordo com *output* do SPSS

#### 4.5.4. Discussão dos resultados

O estudo por nós apresentado tem alguns aspetos em comum com os estudos referenciados, nesta dissertação, pelo que realizaremos uma análise geral e comparativa dos resultados.

A maior parte das unidades incluem-se no âmbito do turismo no espaço rural na vertente de casas de campo, representando cerca de 72%. É possível também considerar que a grande maioria das casas se encontram em funcionamento há mais de cinco anos e durante todo o ano.

De um modo geral, podemos afirmar que as unidades têm pouca capacidade de alojamento e a oferta concentra-se muito no alojamento, sendo que algumas delas têm um reduzido número de atividades organizadas aos dispor dos seus clientes, a exemplo de levadas/caminhadas (10 unidades), percursos pedestres (7 unidades), passeios de barco (6 unidades), participação em trabalhos agrícolas (5 unidades), *canyoning* (4 unidades) e, por último, passeios de bicicleta (2 unidades). Por outro lado, algumas unidades têm serviços complementares associados como sala de estar comum (44 unidades), cozinhas equipadas (42 unidades) e sala de refeições (40 unidades), *internet* disponível para utilização dos hóspedes (33 unidades), piscinas (18 unidades), sala de jogos (10 unidades), entre outros pouco representativos. Assim, parece-nos que se continua a manter a mesma visão das unidades de alojamento, como meros alojamentos subvalorizando os serviços completos em oposição às atividades organizadas (Sparrer, 2005; Silvano, 2006).

As unidades de alojamento, na sua maioria, são casas reabilitadas, pelo que existe uma valorização do património regional (aspeto também identificado, em outras zonas de Portugal, nos estudos desenvolvidos por Silva, 2006 e Silvano, 2006). Quase na sua totalidade, as unidades encontram-se geridas pelos seus proprietários, sendo que apenas 7 das unidades têm colaboradores que gerem as referidas unidades. Os empreendimentos têm na sua maior parte poucos colaboradores e no maior número de unidades existem apenas os proprietários, que desempenham todas as funções necessárias para o bom funcionamento do empreendimento. Apenas algumas das unidades têm a seu cargo vários colaboradores a “tempo inteiro” e outras

apenas um elemento que desempenha funções de anfitriões e/ou limpeza. Neste sentido, são poucos os colaboradores que têm formação em turismo, sendo uma questão pouco valorizada.

Assim como neste estudo, outros estudos desenvolvidos por autores tais como Sparrer (2005) e Silvano (2006), revelam que a atividade turística traduz-se na sua maior parte, em benefícios privados para os próprios proprietários e respetivos familiares. Podemos ainda salientar a análise de Ribeiro e Marques (2002), que identifica o turismo rural pouco significativo, relativamente à empregabilidade, em termos qualitativos e quantitativos, sendo apenas um número pequeno, com fracas renumerações, não profissionalizado e com limitadas oportunidades de carreira.

As unidades de turismo rural estão distribuídas por todos os concelhos da RAM. A sua maior parte concentra-se no concelho da Calheta (12 unidades) e em menor número nos concelhos de Câmara de Lobos (2), Machico (2) e Porto Santo (2). Os preços/quartos variam em média entre 20€ e 100€, nos 47 dos empreendimentos existentes na Região. Em alguns destes empreendimentos, é disponibilizado ao hóspede a casa pela sua totalidade e/ou em algumas unidades apenas com a condição de um mínimo de noites para a sua utilização.

Nas unidades de alojamento é de salientar a existência de baixas taxas de ocupação, mas salientamos que existem alguns países que se fazem notar, tais como: Alemanha (25%), França (19%), Portugal (14,3%) e Reino Unido (10,1%). Nesta questão, o preenchimento do questionário por parte proprietários/gestores, tem valores meramente indicativos.

Os meios de promoção e divulgação utilizados pelos proprietários/responsáveis revelam uma preferência pela *internet* (cerca de 44 unidades utiliza esta forma de divulgação), seguem-se as agências de viagens/associações de turismo (pelo menos 27 das unidades de alojamento) e com fraco recurso seguem-se os desdobráveis, guias e os periódicos. Pouco significativo como forma de divulgação da unidade são as feiras, que apenas representa cerca de 14,89%. Neste sentido, verificamos uma valorização das novas tecnologias em prol do *marketing* direto, considerado cerca de 93,62% nas unidades de alojamento. No entanto, as novas tecnologias ainda são pouco utilizadas pelos proprietários/responsáveis, no que diz respeito à utilização das mesmas como ferramenta de trabalho (áreas informatizadas na unidade). Nota-se que, quem a utiliza está associada a sistemas de *internet* de reservas *online*, que apoiam e colaboram no sentido de facilitar o trabalho destes gestores e garantir a promoção/divulgação através deste meio. Podemos constatar que os próprios gestores avaliam a “página de *internet*” de extrema importância, sendo um dos fatores mais valorizados e utilizados a nível da promoção/divulgação.

Importa referir que os inquiridos consideram cada vez menos relevante algumas forma de divulgação, entre as quais se destacam o “telefone”, “publicidade em periódicos/revistas” e “feiras e exposições”. Para além da importância atribuída à “página de *internet*” referida anteriormente, os gestores consideraram de “extremamente importância” o “passa-palavra (publicidade de clientes)” como uma das formas mais importantes para a divulgação da sua unidade. Estes resultados permitem-nos compreender não só os meios ou canais utilizados, como também mostram-nos a perceção dos gestores sobre o grau de importância e também a motivação para a aplicabilidade de determinadas estratégias no âmbito do turismo rural.

A perceção dos proprietários/responsáveis, sobre a razão pela qual os seus clientes escolhem a sua própria unidade, parece-nos importante no aspeto em que o gestor tem que ter conhecimento do motivo das escolhas e opções dos seus hóspedes, a fim de delinear e reorganizar estratégias e atingir os objetivos traçados pela sua unidade de alojamento. Contudo, a “qualidade dos serviços prestados” (36,17%) é pouco considerada pelos gestores, embora esta deva ser também uma das maiores preocupações dos mesmos. Os gestores consideram, no entanto, que a “tranquilidade/descanso” e o “contato com a natureza” são motivos preferenciais na escolha da sua unidade.

A maioria das unidades (43) não possui certificação e/ou rótulo ecológico. Apenas 4 das unidades possuem estas especificações, embora todas sejam rótulos ecológicos, numa maior preocupação ambiental. Nesta questão não foi considerado o prémio pela certificação de qualidade, que é atribuída pela Direção Regional de Turismo, tendo em conta a avaliação de determinados parâmetros para a atribuição de “menções distintivas de qualidade” (Decreto Legislativo Regional n.º 12/2009/M de 06 de maio). Incluímos nesta questão, algumas das certificações e dos rótulos ecológicos descritos na seção 2.5. desta dissertação.

No que concerne ao perfil dos proprietários constatamos que a sua maioria são homens (64%) à semelhança dos resultados obtidos por Silvano (2006) e Merino e Soares (2006), mas contrariamente aos resultados de Silva (2006). Em termos de estruturas etárias, cerca de 57,4% tem idade superior a 50 anos, o que também se reflete nos estudos desenvolvidos por Moreira (1994) e Silva (2006). Os proprietários/responsáveis, na sua maior parte, têm formação superior em diversas áreas, sendo que apenas 4 têm formação específica na área do turismo. A atividade turística não representa a principal ocupação dos indivíduos inquiridos (14), sendo que alguns destes se encontram numa situação de reforma que lhes permite a ocupação em tempo total na atividade turística.

A respeito das características dos proprietários/responsáveis podemos acrescentar que, de uma forma em geral, têm bons conhecimentos de línguas estrangeiras (cerca de 53,2% sabem pelo menos três idiomas), sendo uma importante qualificação destacada pelos inquiridos. O idioma inglês é aquele que tem maior representatividade (97,87%), seguindo-se o idioma francês (70,21%) e o idioma espanhol (55,32%), que ocupa o terceiro lugar. Consideram também que é “muito importante” a “extremamente importante” possuir determinadas características, com relevância para o exercício da sua atividade, considerando as mais importantes o “ser bom gestor”, “experiência de vida”, “conhecimentos de línguas”, “ser afável” e “ser bom comunicador”.

Em geral, observamos que o nível de satisfação dos gestores é satisfatório, sendo que avaliam os resultados da atividade turística em 51,1% como “satisfeito”, 23,4% como “muito satisfeito” e 6,4% “extremamente satisfeito”. Ainda assim existe uma parte dos gestores que se considera “insatisfeito” (4,3%) e “pouco satisfeito” (14,9%). Segundo os estudos de Moreira (1994) e Silvano (2006) salientam que a satisfação dos gestores das unidades de turismo rural é bastante satisfatória, destacando-se os motivos económicos e os interesses nos benefícios económicos.

No que concerne à perceção dos gestores quanto à qualidade, podemos referir que consideram de “elevado ou muito elevado” (68,1%) esta questão, dando também relevância à aplicabilidade dos programas de certificação (“alto” a “elevado ou muito alto” num total de 59,6%) e à própria certificação (“alto” a “elevado ou muito alto” num total de 66,0%). É também possível compreender o comportamento dos gestores face há existência de reclamações e a extrema importância que estes lhe atribuem, de forma a contribuir para a satisfação dos clientes, uma vez que avaliam estas questões entre “alto” a “elevado ou muito alto”. Na primeira situação tem o total de 93,6% e a segunda o total de 97,9%, pois consideram a satisfação dos clientes como fundamental.

É possível também compreender qual a atitude dos proprietários/responsáveis perante os clientes quando existe a necessidade de apoio logístico. Para além de prestarem todas as informações e apoio necessário aos hóspedes (classificam entre “alto” a “elevado ou muito alto” no total de 95,7%), consideram que se torna essencial assegurar uma excelente prestação dos serviços prestados (classificam entre “alto” a “elevado ou muito alto” no total de 97,9%). As fichas dos hóspedes são outro aspeto importante, sendo um requisito fundamental para a qualidade, e no qual consideram “elevado ou muito alto” (55,3%). A preocupação com a satisfação não só abrange os clientes como também os colaboradores, que embora seja em número reduzido, tendem a considerar como importante 57,4% do total dos inquiridos.

A gestão é um dos pontos que é avaliado e concluímos que, para além da gestão das reclamações e postura perante o cliente referida anteriormente, têm preocupação com a comunicação entre anfitriões e clientes, transmitindo nas estratégias de promoção o bom desempenho da unidade (classificado como “alto” em 53,2%). Neste sentido, consideram também que se torna essencial conhecer todos os procedimentos e ferramentas para o bom desempenho da unidade (classificado como “alto” em 51,1%).

Relativamente a estratégias, planos, objetivos e formas de atuação, qualificam como menos prioritário, sendo que a classificação varia entre “médio” a “alto”. Cerca de 55,3% do total dos inquiridos afirmam que é fundamental uma boa liderança e uma coordenação eficaz e têm uma opinião muito heterogénea quanto à importância das parcerias. Sobre as parcerias, Kastholz (2002) caracteriza o turismo rural como um produto de “pequena-escala”, pelo que se torna importante encontrar recursos e estratégias de *marketing* de forma a colmatar as fragilidades desta atividade e, neste sentido, destaca a importância de redes de cooperação. Estas redes de cooperação podem ser organizações responsáveis pela gestão e *marketing* nos destinos turísticos ou seja os *stakeholders* do destino. Aqui, as questões ambientais têm particular importância, pelo envolvimento dos *stakeholders*, sendo um critério importante na gestão e estratégias a adotar, mas apenas cerca de 48,9% dos inquiridos classifica como “elevado ou muito alto”.

Outros critérios de avaliação foram a limpeza, higiene, conforto e segurança, no qual classificam como “elevado ou muito alto” e é certamente uma das maiores preocupações dos gestores das unidades de alojamento turístico. No entanto e comparativamente ao critério anterior, “o registo e verificação dos equipamentos existentes no empreendimento” revela-se menos classificado (46,8%) e, portanto, considerado menos relevante na gestão diária. Por outro lado, quando solicitado a classificação do bom estado de manutenção dos equipamentos, avaliam em 76,6% (“elevado ou muito alto”), bem como à questão “a avaliação interna das instalações, dos equipamentos e dos serviços deverá ser permanente” também uma apreciação tendencialmente alta ou seja 70,2% do total dos inquiridos.

A formação e as competências adequadas à função que desempenham é avaliada por 46,8% dos inquiridos como “elevado ou muito alto”, embora haja uma parte (14,9%) que considera não ser tão importante este requisito nas funções que desempenha na atividade turística.

Às questões “a decoração do empreendimento é adequada à realidade da região” e “a unidade deverá dar preferência pelos produtos regionais” existe uma opinião idêntica, no qual 61,7% do total dos inquiridos classificam como “elevado ou muito alto”.

As hipóteses apresentadas cruzam alguns dados, de forma a possibilitar uma relação entre os aspetos avaliados e as características dos gestores. Nos critérios da gestão da qualidade os responsáveis tendem a avaliar de forma mais elevada, comparativamente com os proprietários. Os proprietários tendem a uma avaliar de forma elevada, quando estes se encontram satisfeitos com os resultados obtidos na atividade turística. Todos os inquiridos independentemente de ser apenas responsável ou o próprio proprietário, quanto mais tempo na atividade turística, tendem a classificar de forma mais elevada aspetos de higiene, limpeza e segurança das unidades de alojamento. Os proprietários/responsáveis quando têm formação em turismo classificam questões relacionadas com a própria formação, estratégias, acolhimento dos clientes, procedimentos e as parcerias com valores mais elevados.

## Capítulo 5

---

### Conclusões

---

---

## Capítulo 5 – Conclusões

### 5.1. Conclusões

A presente dissertação destaca a importância da gestão da qualidade para o setor do turismo rural. A escolha desta temática tem o intuito de mostrar diferentes caminhos para o turismo de pequena dimensão, apoiando-nos em estratégias e metodologias, associadas à gestão dos empreendimentos de turismo no espaço rural.

O produto turismo rural constitui um forte potencial, pela tendência crescente de interesse e valorização de ambientes naturais e/ou atrativos, que proporcionam a tranquilidade e o descanso que muitos turistas procuram. Aliás, a Organização Mundial de Turismo (WTO, 2004), salienta o facto de que o turismo rural tem expressividade no contexto turístico internacional, cuja previsão futura será um crescimento de cerca de 6% ao ano. Assim, as alterações que ocorrem a nível do turismo devem ser consideradas pelas pequenas empresas, uma vez que podem constituir polos empreendedores para o desenvolvimento e sucesso das unidades de turismo rural.

O alojamento turístico em áreas rurais é entendido como um turismo que se distingue da hotelaria convencional, devido ao atendimento personalizado, à possibilidade de usufruir da gastronomia tradicional, produtos regionais e do contato com a natureza (Ribeiro, 2003). O turismo rural é um produto que integra várias modalidades e poderá, eventualmente, ser uma forma de reanimar as áreas rurais. Esta revitalização poderá também ser entendida como uma base de apoio à agricultura, podendo em alguns casos englobar atividades com os turistas nestas áreas.

De acordo com o mencionado neste trabalho, o cliente futuro será cada vez mais informado, exigente e individualista, pelo se torna essencial marcar pela diferença e oferecer serviços e produtos diferenciadores. As novas tendências do turismo são excelentes oportunidades para o turismo no espaço rural, pelo que devem ser exploradas, apresentando ao cliente produtos e serviços de qualidade de forma a garantir a satisfação do cliente. A satisfação do cliente, bem como os seus interesses e novos gostos, devem ser considerados como um principal fator a considerar na gestão dos empreendimentos e é, por isso, uma das formas de fidelizar clientes e garantir o retorno dos mesmos ao local.

A implementação de um sistema de gestão da qualidade (SGQ) não é tarefa fácil, no entanto deve ser fomentada, uma vez que permite uma maior adequação às exigências crescentes dos clientes e às mudanças significativas que ocorrem nos mercados. Neste sentido, procurou-se compreender qual a atitude dos proprietários/responsáveis perante questões fundamentais para a implementação de um modelo de gestão de qualidade, pelo que se concluiu que os gestores dão extrema importância à gestão diária e têm preocupação com a qualidade da sua unidade. Note-se que, uma vez que procuram desenvolver de uma forma em geral uma gestão com base nos requisitos da qualidade, a implementação de um SGQ vinha a ser facilitada, sendo uma mais-valia para o turismo rural.

A utilização das novas tecnologias é a forma escolhida pelos promotores para a comercialização das unidades de turismo rural. A relevância da *internet* é bastante notória e tem sido uma das formas mais utilizadas para a divulgação/promoção dos empreendimentos. Ainda assim, nota-se a necessidade de conjuga-la com outras formas de promoção, utilizando também as agências de viagens e as associações do turismo. Pois constatamos, que devido às fragilidades das pequenas unidades, revela-se fundamental agregar interesses de forma a promover as unidades de turismo rural.

O produto turismo rural é considerado de pequena escala, com baixas taxas de ocupação, em que grande parte das vezes está associada à recuperação de património familiar. As possibilidades de crescimento, deste tipo de produto, passam pela adoção de estratégias adequadas e a criação de parcerias entre os *stakeholders* dos destinos. A implementação de estratégias e a associação a uma entidade ou organização, torna-se fundamental para estabelecer um diálogo entre todos os intervenientes do processo, podendo ser uma forma de conjugar esforços e contribuir para o sucesso do turismo rural. O papel dos *stakeholders* é de extrema importância, como refere Kastenholtz (2004), bem como a compreensão de diferentes perspetivas com a intervenção de todos os atores envolvidos, poderá favorecer vias de atuação desejáveis, no sentido de aproximar e conciliar interesses comuns, levando a um verdadeiro “produto global”.

## 5.2. Limitações do estudo

A principal limitação do estudo é aplicabilidade do mesmo na Região Autónoma da Madeira e não em Portugal na sua globalidade, pelo que as conclusões são específicas à região mencionada. O estudo baseou-se num questionário, que considerou a caracterização das unidades, perfil dos proprietários/responsáveis e a qualidade, mas apenas contemplou a perceção dos gestores não sendo utilizada outra forma de medição.

### 5.3. Indicação para estudos futuros

O estudo apresentado poderá ser aplicado a outras modalidades, tais como moradias turísticas 1.<sup>a</sup> e 2.<sup>a</sup>, auferindo da perceção dos gestores quanto aos requisitos da qualidade. Por outro lado, poderá efetuar-se estudos complementares no sentido de compreender o comportamento do turista, com o objetivo de analisar com maior detalhe, os fatores que motivam a escolha pelas modalidades de turismo rural. Poderão ser também realizados estudos, no âmbito da satisfação do cliente de turismo rural, com base nos testes tipo apresentados nesta dissertação. As investigações devem ser alargadas aos turistas que procuram as casas de turismo rural, de forma a compreender as suas motivações, características e comportamentos. O papel das entidades envolvidas na promoção, no que se refere ao turismo rural, poderá constituir um relevante objeto de análise de investigação, bem como explorar a opinião dos residentes locais, relativamente ao impacto deste tipo de turismo.

## Bibliografia

Almeida, A. (2008), “Turismo em espaço rural: oportunidade de desenvolvimento das áreas rurais e periféricas ou passo fundamental para a integração da conservação dos espaços naturais na estratégia de desenvolvimentos económico”, Actas do 14.º Congresso da Associação Portuguesa para o Desenvolvimento Regional, pp. 2150-2168.

Anderson, R. (1973), “Consumer Dissatisfaction: The Effect of Disconfirmed Expectancy on Perceived Product Performance”, *Journal of Marketing Research*, X, pp. 38-44.

Andreassen, T. e Lindestad, B. (1998), “Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for costumers with varying degrees of service expertise”, *International Journal of Service Industry Management*, 9(1), pp. 7-23.

APCER - Associação Portuguesa de Certificação (1996), disponível em: <http://www.apcer.pt> (acedido em 20/07/2011).

APCER - Associação Portuguesa de Certificação (2008), Especificações de Requisitos de Serviço – Requisitos para certificação de empreendimentos de Turismo de Habitação/TER – Turismo no Espaço Rural (ERS 3001:2008).

Associação de Turismo de Habitação (1983), Solares de Portugal/Casas no Campo, disponível em: <http://www.turihab.pt> (acedido em 03/08/2011).

Associação de Turismo em Espaço Rural da Região Autónoma da Madeira (2000), disponível em: <http://www.madeirarural.com> (acedido em 13/06/2011).

Associação Portuguesa da Qualidade (1969), disponível em: <http://www.apq.pt/> (acedido em 25/06/2012).

Baptista, J. (2005), *A evolução do turismo na Madeira no período 1975 a 2000: Análise dos indicadores estatísticos disponíveis e graus de interesse e de fiabilidade na mediação e projecção da evolução do sector do turismo*, Funchal: Palmigráfica – Artes gráficas.

Baptista, J. (2008), *Funchal – Cidade Turística do Atlântico*, Madeira, pp. 51-54.

Baptista, M. (1997), *Turismo Competitividade Sustentável*, Editorial Verbo, Lisboa.

Baptista, M. (2003), *Turismo – Gestão Estratégica*, Editorial Verbo, Lisboa.

Bank, J. (1992), *The essence of total quality management*, Prentice- Hall.

Barros, J. (2008), *A satisfação com a qualidade de serviços na fidelização dos destinos turísticos – aplicada a Cabo Verde*, Dissertação de Mestrado em Marketing, Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Batouxas, M. (1998), *O turismo como componente das novas abordagens e propostas de desenvolvimento rural – análise exploratória de alguns instrumentos recentes de política regional na Terra Quente Transmontana*, Tese de Mestrado em Agricultura, Ambiente e Mercados, UTAD, Vila Real.

Bee, F. e Bee, R. (2000), *Fidelizar o cliente*, São Paulo: Nobel.

- Bello, D. e Etzel, M. (1985), "The role of novelty in the pleasure travel experience", *Journal of Travel Research*, 24 (1), pp. 20-26.
- Botelho, D. (2010), *Satisfação e fidelização dos turistas no sector hoteleiro: uma aplicação à Ilha de São Miguel*, Dissertação de Mestrado no Departamento de Economia e Gestão, Universidade dos Açores, Ponta Delgada.
- Bramwell, B e Lane, B. (1993), "Sustainable tourism: Na evolving global approach", *Journal of Sustainable Tourism*, 1, pp. 1-5.
- Brito, A. (2007), *A preparação e receptividade do sector hoteleiro para a qualidade: o caso da região das Beiras*, Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento em Turismo, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro.
- Burke, J. e Resnick, B. (2000), *Marketing & selling the travel product*, Delmar Thomson Learning, 2ª edição, Canadá.
- Burns, P. e Holden, A. (1995), *Tourism: a new perspective*, Prentice Hall/Pearson Education, England.
- Campos, A. (2009), *A Relação entre Qualidade, Ambiente e Sustentabilidade. Estudo de Caso: Hotel Jardim Atlântico*, Dissertação de Mestrado em Ciências Empresárias, Instituto Superior de Economia e Gestão.
- Carapeto C. & Fonseca F. (2006). *Administração pública – modernização, qualidade e inovação*. Edições Sílabo: 2ª Edição, Lisboa.
- Cardozo, R. (1965), "An Experimental Study of Customer Effort, Expectation, and Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, II, pp. 244-249.
- Carqueja, C. (1998), *Turismo no espaço rural como alternativa ao desenvolvimento – Um estudo de caracterização e de avaliação da actividade em duas regiões do interior norte de Portugal*, Dissertação de Mestrado, Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro, Vila Real.
- Cavaco, C. (1999), "O Turismo Rural nas políticas de desenvolvimento do turismo em Portugal", in Cavaco, Carminda, (Coord.) *Desenvolvimento Rural – Desafio e Utopia*, Lisboa, CEG, pp. 281-292.
- Cavaco, C. (1999), "Turismo rural e desenvolvimento local" in Cavaco, C. (Coord.), *As regiões de fronteiras*, Estudos para o desenvolvimento regional e Urbano 43, Lisboa: centro de estudos geográficos, Universidade de Lisboa.
- Churchill, G. e Surprenant, C. (1982), "An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, 19(4), pp. 491-504.
- Comissão Europeia (2000), "Para um turismo rural de qualidade - Gestão integrada da qualidade (GIQ) dos destinos turísticos rurais", Direcção-Geral da Empresa Unidade de Turismo, Bruxelas.
- Cooper, C., et al (1998), *Tourism: Principles and Practice*, 2.ª Edition, Pearson Education, Harlow.
- Cooper, C. et al (2001), *Turismo – Princípios e Práticas*, 2.ª ed. Porto Alegre: Bookman.

- Couto, J., Faias, C. e Faias, C. (2009), *Marketing Turístico: conceitos e tendências*, Universidade dos Açores – CEEApla, Açores.
- Crato, C. (2010), *Turismo – Qualidade Condição de Competitividade*, Príncipeia Editora, Lda, Porto.
- Crosby, P. (1979), *Quality is free: the art of making quality certain*, McGraw-Hill.
- Cunha, L. (2003), *Introdução ao Turismo*, Editorial Verbo, Lisboa.
- Cunha, L. (2003), *Perspectivas e Tendências do Turismo*, Edições Universitárias, Lisboa.
- Dale, B. e Bunney, H. (1999), *Total quality management blueprint*, Blackwell Publishers: Oxford.
- Deming, E. (1992), *Out of the Crisis: quality, productivity and competitive position*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Deming, W. (1986), *Out of the crisis*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Diário da República, 1.º Série, n.º 48 – Decreto-Lei n.º 39/2008 de 07 de março.
- Diário da República, 1.ª Série, n.º 87 – Decreto Legislativo Regional n.º 12/2009/M de 06 de maio.
- Diário da República, 1.º Série, n.º 160 – Portaria n.º 937/2008 de 20 de agosto.
- Direção Regional de Estatística da Madeira (2011), *Estatísticas do Turismo da Região Autónoma da Madeira*, Funchal, disponível em: <http://estatistica.gov-madeira.pt> (acedido em 02/08/2011).
- ECOLABEL (2003), disponível em: <http://www.eco-label.com/portuguese/> (acedido em 17/08/2011).
- ECOTRANS (2012), disponível em: <http://www.ecotrans.org> (acedido em 25/06/2012).
- EFQM (1988), disponível em: <http://www.efqm.org> (acedido em 10/08/2011).
- EMAS (2003), disponível em: <http://ec.europa.eu> (acedido em 10/08/2011).
- Engledow, J. (1977), “Was Consumer Satisfaction a Pig in a Poke?”, *Business Horizons*, Vol. 20, 2. April 1977, pp. 87-94.
- Evans, J. e Lindsay, W. (2002), *The Management and Control of Quality*, (5th ed.), South-Western Thomson Learning.
- Fakeye, P. e Crompton J. (1991), “Image differences between prospective, first time, and repeat visitors to the lower Rio Grande valley”, *Journal of Travel Research*, 30 (2), pp. 10-15.
- Fernandes, M. (2008), *Deleite e fidelização do consumidor no turismo em espaço rural*, Dissertação de Mestrado em Gestão, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia, Universidade de Aveiro.
- Ferreira, A. (2004), *Turismo no Espaço Rural: Formas de Alojamento e impactos na sub-região Minho Lima*, Dissertação de Doutoramento, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, Coimbra.

- Fornell, C. e Wernerfelt, B. (1987), “Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management”, *Journal of Marketing Research* 24, pp. 337-346.
- Fornell, C. (1992), “A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience”, *Journal of Marketing*, 56 (1), pp. 6-21.
- Fortin, M. (2009), *Fundamentos e etapas do processo de investigação*, Lusodidacta, Loures.
- Freire, A. (2002), *Estratégia – Sucesso em Portugal*, Editorial Verbo, Lisboa.
- García Henche, B. (2006), *Marketing del turismo rural*, 2.<sup>a</sup> edición, Pirâmide, Madrid.
- Giese, J. e Cote, J. (2000), “Defining consumer satisfaction”, *Academy of Marketing Science Review*, 2000 (1), pp. 1-24.
- Gitelson, R. e Crompton J. (1984), “Insights into the repeat vacation phenomenon”, *Annals of Tourism Research*, 11, pp. 199-217.
- Global Sustainable Tourism Council (2012), disponível em: <http://www.gstcouncil.org> (acedido em 25/06/2012).
- Grönroos, C. (1984), “A Service Quality Model and its Marketing Implications”, *European Journal of Marketing*, 18(4), pp. 36-44.
- Gummesson, E. (1987), “The new marketing: Developing long-term interactive relationships”, *Long Range Planning*, 20(4), pp. 10-20.
- Gunn, C. (1994), *Tourism Planning: Basics, Concepts, Cases*. 3<sup>rd</sup> ed. London: Taylor & Francis Ltd.
- Hardy, A. e Beeton, R. (2001), “Sustainable tourism or maintainable tourism: Managing resources for more than average outcomes”, *Journal of Sustainable Tourism*, 9, 3, pp. 168-192.
- Hill, M. e A. Hill (2009), *Investigação por questionário*, Edições Sílabo, Lisboa.
- Howard, J. e Sheth, J. (1969), *The Theory of Buyer Behavior*, New York: Wiley.
- Instituto de Turismo de Portugal (ITP) (2007), “O Turismo no Espaço Rural 2006”, ITP, Lisboa.
- Instituto Nacional de Estatística (2011), “Estatísticas do Turismo 2010”, Instituto Nacional de Estatística.
- Instituto Português de Acreditação (2008), disponível em: <http://www.ipac.pt> (acedido em 25/06/2012).
- Jesus, L. (2008), “Evolução da oferta e da procura do TER”, Actas do III Congresso de Estudos Rurais (III CER), Universidade do Algarve, Faro.
- Jesus, L., Kastenholz, E. e Figueiredo, E. (2008), *A oferta do turismo no espaço rural, estudo de caso da Região Dão-Lafões*, Colóquio Ibérico de Estudos Rurais – Cultura, Inovação e Território, Coimbra.
- Johston R. e Clark G. (2005), *Service operations management*, FT Prentice Hall: Harlow. Lisboa. 2<sup>a</sup> Edição.

- Juran, J. e Gryna, F. (1980), *Quality Planning and Analysis: From product development through use*, (2 ed.), New-York: Mc Graw-Hill.
- Kastenholz, E. (2002), *O papel da imagem do destino no comportamento do turista e implicações em termos de marketing: o caso do Norte de Portugal*, Tese de Doutoramento, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro.
- Kastenholz, E., (2004), “Management of Demand as a Tool in Sustainable Tourist Destination Development”, in *Journal of Sustainable Tourism*, Vol.12, N.º 5, pp. 388-408.
- Kasttenholtk, E. (2005), “Contributos para o marketing de destinos rurais”, in *Revista Turismo e Desenvolvimento*, n.º 3, Universidade de Aveiro, pp. 21-33.
- Khan, M. (2003), “ECOSERV, Ecotourists, Quality Expctations”, *Annals of Tourism Research*, pp. 30.
- Kotler, P. (2000), *Administração de Marketing*, 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. e Armstrong, G. (1999), *Princípios de Marketing* (7ª ed.), Rio de Janeiro: LTC.
- Kotler, P., et al (2001), *Principles of Marketing*, (3<sup>rd</sup> ed.), Prentice-Hall.
- Kotler, P. e Keller, K. (2006), *Administração de marketing*, 12 ed. São Paulo: Prentice Hall.
- Kozak, M. e Rimmington, M. (2000), “Tourist satisfaction with Mallorca, Spain, as an off-season holiday destination”, *Journal of Travel Research*, 38 (1), pp. 260–269.
- Lane, B. (1989), “The future for rural tourism: market profile insights”, English Tourist Board, London.
- Lane, B. (1994), “What is rural tourism?”, In *Journal of Sustainable Tourism*, 2 (1/2), pp. 7-21.
- Laws, E. (1995), *Tourist destination management: Issues, analysis, and policies*, Routledge: London.
- Leal, C. (2001), *O Turismo Rural e a União Europeia*, Coimbra: Edições Globo.
- Lehtinen, U. e Lehtinen, J. (1991), “Two Approaches to Service Quality Dimensions”, *The Service Industries Journal*, 11(3), pp. 287-303.
- Loureiro, S. (2006), *Gestión de la Calidad en el Turismo Rural* - Tese de Doutoramento apresentada na Universidade da Extremadura, Badajoz: Registada na Universidade Nova de Lisboa.
- Loureiro, S. (2008), “Gestão da qualidade em alojamentos de turismo rural”, in *Journal of Tourism Studies*, Cogitur.
- Loureiro, S. e González, F. (2007), “Qualidade percebida do serviço em alojamentos no espaço rural em Portugal”, *Contabilidade e Gestão*, n.º 5, pp. 37-72.
- Maddox, N. (1981), “Two-factor theory and consumer satisfaction: Replication and extension”, *The Journal of Consumer Research*, 8(1), pp. 97-102.

- Mckenna, R. (1992), *Marketing de relacionamento*, Rio de Janeiro: Campus.
- Merino, N. e Soares, J. (2007), *Rural Tourism in the Alentejo Region – a characterization survey*, Conference Advances in Tourism Economics, V. N. Santo André, Portugal.
- Mesquita, A. (2009), *Sistemas de Distribuição no Turismo em Espaço Rural: a Região de Trás-os-Montes*, Dissertação de Mestrado pelo Departamento de Economia Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro.
- Miranda, J. (2007), *Turismo rural e empreendedorismo na Ilha de S. Jorge (Velas)*, Belas: Etnoldeia.
- Moniz, A. (2006), *A sustentabilidade do turismo em ilhas de pequena dimensão: o caso dos Açores*, Dissertação de Doutoramento em Ciências Económicas e Empresariais, Universidade dos Açores, Ponta Delgada.
- Moreira, F. (1994), “O turismo em espaço rural: enquadramento e expressão geográfica em Portugal”, Centro de Estudos Geográficos, Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Morrison, A., Lynch, P. e Jonhs, N. (2004), “International tourism networks”, in *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 16, n.º 3, pp. 198-204.
- Moutinho, V., J. Pratas e V. Vale (2010), *Proposta de Modelização Conceptual para a Fidelização de um Destino Turístico*, I Congresso Internacional de Turismo – Produtos e Destinos Turísticos de Excelência, Barcelos.
- Neves, D. (2010), *Turismo e riscos na Ilha da Madeira – Avaliação, percepção, estratégias de planeamento e prevenção*, Dissertação de Mestrado do Departamento de Geografia, Universidade de Coimbra.
- NP-EN-ISO 8402, Instituto Português da Qualidade (1997). In *Gestão da qualidade e garantia da qualidade-vocabulário*, Monte da Caparica.
- NP-EN-ISO 9000:2005, Instituto Português da Qualidade.
- NP-EN-ISO 9001:2000, Instituto Português da Qualidade (2001). In *Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos*, 2ª Edição – março, Monte da Caparica.
- NP-EN-ISO 9001:2008, Instituto Português da Qualidade (2008), In *Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos*, 3ª Edição – novembro, Monte da Caparica.
- Nunes, J. e Cavique L. (2001), *Plano de Marketing – Estratégia em Acção*, Publicações Dom Quixote, Lda, Lisboa.
- Oh, H., Parks, S. e DeMicco, F. (2002), “Age and gender based market segmentation: A structural understanding”, *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 3 (1), pp. 1-21.
- Ohmae, K. (1982), *The Mind of the Strategist*, McGraw-Hill, New York.
- Oliver, R. (1979), “An Interpretation of the Attitudinal and Behavioral Effects of Puffery”, *Journal of Consumer Affairs*, 13(1), pp. 8-27.
- Oliver, R. (1980), “A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions”, *Journal of Marketing Research*, XVII, pp. 460-469.

Oliver, R. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York: Irwin/McGraw-Hill.

Organização Mundial de Turismo (2004), *S.A.F.E.: La estratégia de la organización Mundial del Turismo sobre o fomento de la seguridad y de la facilitación*, OMT, Madrid.

Organization for Economic Co-operation and Development (1994), *Tourism Strategies and Rural Development*, Paris.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry, L. (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for future research", *Journal of Marketing*, Fall, pp. 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V. e Berry, L. (1991), "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Retailing*, Vol. 67, Winter, pp. 420- 50.

Peppers, D. e Rogers, M. (2000), *CRM Series – Marketing 1 to 1 – Um Guia Executivo Para Entender e Implantar Estratégias de Customer Relationship Management*. Peppers and Rogers Group do Brasil.

Perales, R. (2002), "Rural Tourism in Spain", in *Annals of Tourism Research*, vol. 29, n.º4, pp. 1101-1110.

Pestana, M. e Gageiro, J. (2003), *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS (3ª ed.)*, Lisboa: Silabo.

Pikkemaat, B. e Weiermair, K. (1999), *The importance of cultural distance in the perception of evaluation of service quality*, Paper presented at the ATLAS Internacional Conference, Munich.

Pinto, A. (2004), *Turismo em Espaço Rural – Motivações e Práticas: holandeses em Ferreira de Aves – Sátão*, Viseu: Palimage Editores.

Pizam, A. e Ellis, T. (1999), "Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (7), pp. 326 - 339

Plano Estratégico Nacional do Turismo (2006), Para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal, Ministério da Economia e da Inovação do Turismo de Portugal.

Polèse, M. (1998), *From regional development to local development: on the life, death and rebirth of regional science as a policy relevant science*", in *Actas do V Encontro Nacional da APDR – Emprego e Desenvolvimento Regional*, Coimbra, vol I, pp. 59-70.

Ribeiro, J. (2001), *Turismo no Espaço Rural: uma digressão pelo tema a pretexto da situação e evolução do fenómeno em Portugal*", Desenvolvimento e Ruralidades no Espaço Europeu – Actas do VIII Encontro Nacional da APDR, Ed. APDR, Coimbra, pp. 329-341.

Ribeiro, J. (2010), *Metodologia de investigação em psicologia da saúde*, 3ª ed. Porto: LivPsic / Legis Editora.

Ribeiro, J., Freitas, M. e Mendes, R. (2001), *O turismo no espaço rural: uma digressão pelo tema a pretexto da situação e evolução do fenómeno em Portugal*, Working Paper Series, Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Braga.

Ribeiro, J. e Vareiro, L. (s.d.), “Turismo e Desenvolvimento Regional: O Espaço Rural como Destino Turístico”, Actas do 1º Congresso Internacional Casa Nobre: Um património para o futuro, pp. 470-486.

Ribeiro, M. (2003), “Espaços rurais como espaços turísticos - reflexões em torno da construção de turismo em espaço rural em Portugal”, in Portela, José e Caldas, José Carlos, *Portugal Chão*, Celta Editora, Oeiras, pp. 199-216.

Ribeiro, M. e Marques, C. (2002), “Rural Tourism and the Development of Less Favoured Areas – between Rhetoric and Practice”, in *International Journal of Tourism Research*, n.º 4, pp. 211-220.

Rust, R. e Zahorik, A. (1993), “Customer loyalty, customer retention and market share”, *Journal of Retailing*, 69 (2), pp. 193–215.

Saraph, J., Benson, P. e Schoroeder, R. (1989), “An instrument for measuring the critical factors of quality management”, *Decision Sciences*, v. 20, n. 4, pp. 810-829.

Sarmiento, M. (2003), *Gestão pela qualidade total na indústria do alojamento turístico: casos práticos sobre a avaliação da qualidade da gestão e da satisfação do cliente*, Lisboa: Escolar.

SATIVA – Controlo de Certificação de Produtos (2007), Programa Operacional da Economia, disponível em: <http://www.sativa.pt> (acedido em 20/08/2011).

Sautter, E. e Leisen, B. (1999), “Managing stakeholders: A tourism planning model”, *Annals of Tourism Research*, 26, 2, pp. 312-328.

Secretaria Regional do Plano e Finanças (2011), “*Série Retrospectiva Estatísticas do Turismo (1976-2010)*”, Direção Regional de Estatística da Madeira, disponível em: <http://estatistica.gov-madeira.pt> (acedido em 25/07/2011).

Secretaria Regional do Turismo e Transportes (2002), Plano de Ordenamento Turístico (POT) da RAM, Diário da República - Decreto Legislativo Regional n.º 17/2002/M.

Silva, L. (2006), *O Turismo em Espaço Rural: Um Estudo da Oferta e dos Promotores*, Centros de Investigação e Estudos de Sociologia – CIES e-working paper, n.º 16/2006, ISCTE, Lisboa.

Silvano, M. (2006), *O turismo em áreas rurais como fator de desenvolvimento. O caso do Parque Natural de Montesinho*, Dissertação de Mestrado, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial, Universidade de Aveiro.

Simões, O. e A. Cristóvão (Org.) (2003), *TERN: Turismo em Espaços Rurais e Naturais*, Coleções Práticas, Conhecimento, Pensamento n.º 6, Coimbra, Edições do Instituto Politécnico de Coimbra.

Sparrer, M. (2005), *El turismo en espácio rural como estratégia de desarrollo. Una comparación a nível europeo*, Tese de Doutoramento, Universidad Santiago de Compostela.

Swarbrooke, J. e S. Horner (1999), *Consumer behaviour in tourism*, Elsevier Ltd, Oxford, pp. 15-16.

Teixeira, E. (1999), *Gestão da qualidade em destinos turísticos*, Rio de Janeiro: Qualitymark.

The Thomson Future Holiday Forum (2004), “A future - gazing study of how holidays are set to change over the next 20 years”.

Tocquer, G. e Zins, M. (1999), *Marketing do Turismo*, trad. 2.º ed. Instituto Piaget.

Tummala, V. e Tang, C. (1996), “Strategic Quality Management, Malcolm Baldrige and European quality awards and ISO 9000 certification: Core concepts and comparative analysis”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 13:4, pp. 8-38.

Turismo de Portugal, I.P. (2007), disponível em: <http://www.turismodeportugal.pt/> (acedido em 25/06/2012).

Turismo de Portugal (2006), *Turismo de Natureza – 10 Produtos Estratégicos para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal*, Lisboa.

TÜV Rheinland Group (1872), disponível em: <http://www.tuv.pt> (acedido em 10/08/2011).

Um, S. e Crompton, J. (1990), “Attitude determinants in tourism destination choice”, *Annals of Tourism Research*, 17(3), pp. 432-448.

Valente, S. e Figueiredo, E. (2003), “O turismo que existe não é aquele que se quer”, in Simões, O. e Cristóvão, A. (Org.), *TERN Turismo em Espaços Rurais e naturais*, Instituto Politécnico de Coimbra, Coimbra, pp. 95-106.

Vieira, J. (1997), *A economia do turismo em Portugal*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.

Wang, Y. e Fesenmaier, D. (2007), “Collaborative destination marketing: A case study of Elkhart county, Indiana”, in *Tourism Management*, n.º 28, pp. 863-875.

Weaver, D. e Oppermann, M. (2000), *Tourism Management*, Milton: John Wiley & Sons Australia.

Woodruff, R., Ernest R. e Roger L. (1983), "Modeling Consumer Satisfaction Processes Using Experience-Based Norms", *Journal of Marketing Research* 20 (August), pp. 296-304.

World Tourism Organization - UNWTO/OMT (2004), disponível em: <http://unwto.org/> (acedido em 05/08/2011).

World Tourism Organization (UNWTO/OMT) (2004), *Rural Tourism in Europe: Experiences, Development and Perspectives, Seminar Proceedings*, WTO.

Yau, O. e Chan, C. (1990), “Hong Kong as a travel destination in Southeast Asia: A multidimensional approach”, *Tourism Management*, 11 (2), pp. 123 – 132.

## Anexos

---

Anexo A - Questionário aos proprietários/responsáveis das unidades de turismo em espaço rural

Anexo B - Listagem de unidades de Turismo no Espaço Rural e Turismo de Habitação na RAM

---

## Anexo A - Questionário aos proprietários/responsáveis das unidades de turismo em espaço rural.



### QUESTIONÁRIO AOS PROPRIETÁRIOS/RESPONSÁVEIS DAS UNIDADES DE TURISMO EM ESPAÇO RURAL

O presente questionário integra-se no âmbito de uma dissertação de Mestrado em Ecoturismo, na Universidade da Madeira, intitulada "Turismo no Espaço Rural na Região Autónoma da Madeira – Um estudo para o desenvolvimento de um Sistema de Gestão de Qualidade no Setor". O principal objetivo subjacente a este trabalho é contextualizar o Turismo em Espaço Rural e incrementar um modelo de gestão de qualidade, adaptado à realidade dos empreendimentos da Região, cooperando na implementação de uma qualidade uniformizada e garantindo, pela sua execução, a satisfação do cliente.

Este questionário pela sua especificidade deverá ser preenchido pelos proprietários/responsáveis das Unidades de Turismo em Espaço Rural (TER), no qual se solicita a colaboração. Importa salientar, que o seu contributo é de maior importância, sendo essencial para a realização deste estudo. As respostas a todas as questões são importantes para permitir um correto tratamento estatístico. Agradecemos desde já a sua colaboração.

#### Parte I – Informação e caracterização da Unidade turística

1. Nome da Unidade: \_\_\_\_\_
2. Grupo/classificação do empreendimento:
  - Turismo de Habitação
  - Agroturismo
  - Casa de campo
  - Hotel Rural
  - Outro (especificar): \_\_\_\_\_
3. Localização:  
Morada: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ Concelho: \_\_\_\_\_
4. Início da atividade de exploração da Unidade de TER: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_
5. Período de funcionamento:
  - i. Todo o ano
  - ii. Apenas alguns períodos  Quais? \_\_\_\_\_
6. Tipo de construção:
  - i. Nova construção
  - ii. Casa reabilitada
  - iii. Outro (especificar): \_\_\_\_\_

7. Unidade TER:

- i. Número total de quartos
- ii. Número total de camas
- iii. Preço de venda médio por quarto

8. Indique o número total de colaboradores que trabalham na sua Unidade de TER:

Dos quais \_\_\_\_\_ membros da família;

Dos quais \_\_\_\_\_ trabalham a tempo inteiro;

Dos quais \_\_\_\_\_ com formação na área do turismo;

9. A Unidade oferece equipamentos complementares e atividades recreativas aos turistas?  
(assinale com uma cruz (x) uma ou mais respostas)

**Serviços Complementares**

- i. Piscina
  - ii. Internet
  - iii. Cozinha equipada
  - iv. Loja/venda de produtos locais
  - v. Sala de jogos
  - vi. Bicicletas
  - vii. Sala de refeições
  - viii. Sala de estar comum
  - ix. Nenhum dos anteriores
  - x. Outros
- Quais? \_\_\_\_\_

**Atividades organizadas**

- i. Passeios de barco
  - ii. Participação em trabalhos agrícolas
  - iii. Passeio de Bicicleta
  - iv. Percursos pedestres
  - v. Levadas/Caminhadas
  - vi. *Canyoning*
  - vii. Nenhum dos anteriores
  - viii. Outros
- Quais? \_\_\_\_\_

10. De onde é proveniente a maior parte dos seus clientes, por país de residência e respetiva quota na dormida total? (responda a esta questão tendo em conta o ano de 2010)

	País de residência	%
1		
2		
3		
4		
5		
	<b>Total</b>	<b>100%</b>

11. De que forma promove e divulga a sua Unidade?

(assinale com uma cruz (x) uma ou mais respostas)

- i. Internet (*website*/redes sociais, etc)
- ii. Desdobráveis/folhetos
- iii. Periódicos/revistas

- iv. Feiras/exposições
- v. Guias de alojamento
- vi. Outros (especificar): \_\_\_\_\_

12. Que áreas estão informatizadas na sua Unidade?  
(assinale com uma cruz (x) uma ou mais respostas)

- i. Não se utiliza
- ii. Reservas
- iii. Faturação
- iv. Recursos Humanos
- v. Bar
- vi. Contabilidade
- vii. Outras (especifique): \_\_\_\_\_

13. Os clientes que escolhem a Unidade fazem-no devido a/ao:  
(assinale com uma cruz (x) uma ou mais respostas)

- i. Tranquilidade/Descanso
- ii. Paisagem
- iii. Contacto com a natureza
- iv. Distância do turismo de massas
- v. Qualidade dos serviços prestados
- vi. Acolhimento
- vii. Aparência e estado de conservação

14. O seu empreendimento é certificado ou possui rótulo ecológico?

- i. Sim
- ii. Não

Se sim, refira qual: \_\_\_\_\_

## Parte II – Perfil do titular/responsável da Unidade de turismo

15. Informação sobre o titular/responsável:

Titular	Sexo		Idade	Nível de Instrução/Área de Formação	Função na Unidade TER	Ocupação <sup>1</sup>	
	M	F				Principal	Secundária
1.º							
2.º							
3.º							

1. Deverá assinalar *uma cruz (x)*, tendo em conta que a função principal é aquela que exerce na maior parte do tempo;

16. Indique o nível de importância das características que se seguem para o desempenho das suas funções: (assinale com uma cruz (x) a resposta que considerar mais apropriada ao seu caso em particular; deverá responder a todas as questões)

Nível de importância para a sua função					
Características	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
Ser bom comunicador					
Ser bom vendedor					
Ser bom gestor					
Experiência de vida					
Conhecimento de línguas					
Possuir conhecimentos na área do turismo					
Conhecimentos da história do seu empreendimento					
Dominar a cultura madeirense					
Ser afável					
Acompanhar a evolução das tecnologias utilizando-as eficazmente na promoção e comercialização da Unidade					
Outras: _____					

17. Qual a sua opinião sobre a relevância dos meios de promoção/divulgação seguintes? (assinale com uma cruz (x) a resposta que considerar mais apropriada ao seu caso em particular; deverá responder a todas as questões)

Meio de promoção do empreendimento					
Promoção/Divulgação	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
Telefone					
Contacto direto com turistas					
Folhetos promocionais					
Agências de viagens					
Pacotes turísticos (viagens organizadas)					
Página na <i>Internet</i>					
Associações de turismo					
Parcerias com empresas					
Organismos regionais e nacionais de turismo					
Feiras e exposições					
Fidelização de clientes					
“Passa – palavra” (publicidade de clientes)					
Guias de alojamento					
Publicidade em periódicos/revistas					

Outros: \_\_\_\_\_

18. Conhecimentos de idiomas?

- i. Inglês
- ii. Francês
- iii. Alemão
- iv. Italiano
- v. Espanhol

Outro (especifique): \_\_\_\_\_

19. Recebeu algum tipo de formação na área de turismo?

- iii. Sim
- iv. Não

Se sim, refira qual: \_\_\_\_\_

20. Qual o seu nível de satisfação com os resultados obtidos na atividade turista?  
(assinale com uma cruz (x) a sua resposta)

Insatisfeito	Pouco satisfeito	Satisfeito	Muito satisfeito	Extremamente satisfeito

Parte III – Qualidade

21. Refira em que grau classifica o seguinte:

<i>Nulo ou muito baixo</i>	<i>Baixo</i>	<i>Médio</i>	<i>Alto</i>	<i>Elevado ou muito alto</i>
1	2	3	4	5

(assinale uma cruz (x) na opção que melhor se adequa à sua opinião; deverá classificar todas as questões)

A qualidade é importante para o sucesso da Unidade	1	2	3	4	5
A qualidade deverá ser um dos objetivos da gestão	1	2	3	4	5
As estratégias de promoção devem refletir o bom desempenho da Unidade	1	2	3	4	5
Os programas de certificação trazem benefícios às Unidades de turismo	1	2	3	4	5
Uma das preocupações dos gestores deverá ser os seus clientes e colaboradores	1	2	3	4	5
As parcerias são mais-valias para a Unidade	1	2	3	4	5
A certificação traz benefícios ao empreendimento	1	2	3	4	5
Torna-se essencial conhecer todos os procedimentos e ferramentas para o bom desempenho do empreendimento	1	2	3	4	5
As reclamações dos clientes têm ações corretivas para um melhor desempenho da sua Unidade	1	2	3	4	5
É importante avaliar a satisfação dos seus clientes	1	2	3	4	5
A formação e as competências adequadas à função que desempenha	1	2	3	4	5
O registo e verificação dos equipamentos existentes no empreendimento	1	2	3	4	5

As boas práticas ambientais devem fazer parte da gestão	1	2	3	4	5
A criação de planos estratégicos que envolva a comunidade local	1	2	3	4	5
As estratégias de atuação adotadas pelos empreendimentos devem ser alteradas sempre que necessário	1	2	3	4	5
A gestão requer uma boa liderança e uma coordenação eficaz	1	2	3	4	5
A higiene, limpeza e segurança são essenciais para a qualidade geral da Unidade	1	2	3	4	5
Os equipamentos devem estar em bom estado de manutenção	1	2	3	4	5
A avaliação interna das instalações, dos equipamentos e dos serviços deverá ser permanente	1	2	3	4	5
A decoração do empreendimento é adequada à realidade da região	1	2	3	4	5
A Unidade deverá dar preferência pelos produtos regionais	1	2	3	4	5
Os objetivos devem ser definidos, avaliados e sempre que necessário devem ser revistos	1	2	3	4	5
A satisfação dos clientes é fundamental	1	2	3	4	5
O conforto e a limpeza são fundamentais na Unidade	1	2	3	4	5
O edifício em bom estado de conservação é essencial para a boa imagem da Unidade	1	2	3	4	5
Prestar todas as informações e o respetivo apoio logístico aos clientes	1	2	3	4	5
Torna-se essencial assegurar uma excelente prestação dos serviços prestados	1	2	3	4	5
É importante efetuar as fichas de clientes e todos os registos de entradas e saídas do empreendimento.	1	2	3	4	5

Obrigado pela Vossa colaboração

## Anexo B – Listagem de unidades de Turismo no Espaço Rural e Turismo de Habitação na RAM

Nome da Unidade	Classificação	Morada	Código Postal	Concelho
A Casa do Caseiro	Turismo Habitação	Caminho do Monte, 62	9050-084 Funchal	Funchal
A Quinta	Hotel Rural	Casais Próximas	9100-255 Santo António da Serra	Santa Cruz
Angels Inn Paradise	Casa de Campo	Sítio da Referta	9370-000 Prazeres	Calheta
Átrio	Casa de Campo	Lombo dos Moinhos, 218	9370-247 Estreito da Calheta	Calheta
Calhau Grande	Casa de Campo	Caminho do Massapez, 10	9370-077 Arco da Calheta	Calheta
Cantinho Rural	Casa de Campo	Sítio do Ribeiro Serrão	9135-395 Camacha	Santa Cruz
Casa d' Avó Beatriz	Casa de Campo	Sítio da Achada de Cima	9100-013 Gaula	Santa Cruz
Casa da Beira	Casa de Campo	Sítio das Feiteiras	9240-104 Ponta Delgada	São Vicente
Casa da Fajã	Casa de Campo	Sítio da Fajã - Caminho da Fajã, 62	9370-084 Arco da Calheta	Calheta
Casa da Fajã Alta	Casa de Campo	Sítio da Fajã Alta	9230-147 São Jorge	Santana
Casa da Palmeira	Turismo Rural	Sítio do Lombo/Cova	9270-121 Seixal	Porto Moniz
Casa da Piedade	Turismo Habitação	Sítio do Laranjal	9240-031 São Vicente	São Vicente
Casa da Terça	Casa de Campo	Sítio da Terça	9350-416 Tabua	Ribeira Brava
Casa da Tia Clementina	Turismo Habitação	Achada Simão Alves	9230-081 Santana	Santana
Casa das Faias	Casa de Campo	Sítio das Faias	9370-000 Arco da Calheta	Calheta
Casa das Florenças (Calheta Houses)	Casa de Campo	Caminho das Florenças	9370-730 Arco da Calheta	Calheta
Casa das Hortênsias	Casa de Campo	Sítio da Quebrada	9230-020 Arco de São Jorge	Santana
Casa das Videiras	Casa de Campo	Sítio da Serra d'Água	9270-130 Seixal	Porto Moniz
Casa do Calhau	Casa de Campo	Av. 1.º de Fevereiro, 90	9360-410 Madalena do Mar	Ponta do Sol
Casa do Casimiro	Casa de Campo	Sítio do Jardim Pelado	9370-604 Prazeres	Calheta
Casa do Lanço	Turismo Habitação	Sítio do Lanço	9240-212 São Vicente	São Vicente
Casa do Laranjal	Casa de Campo	Sítio da Moreirinha	9360-000 Canhas	Ponta do Sol
Casa do Massapez	Casa de Campo	Sítio do Massapez	9370-033 Arco da Calheta	Calheta
Casa do Pico	Turismo Rural	Sítio do Pico	9240-112 Ponta Delgada	São Vicente
Casa do Pomar	Casa de Campo	Sítio do Lombo do Curral	9230-103 Santana	Santana
Casa do Retiro	Casa de Campo	Rua Santa Teresa, 4 Canhas	9360-310 Canhas	Ponta do Sol
Casa do Ribeirinho	Casa de Campo	Sítio do Ribeirinho	9270-091 Porto Moniz	Porto Moniz
Casa dos Cedros	Casa de Campo	Sítio da Camacha	9400-010 Porto Santo	Porto Santo
Casa dos Falcões	Casa de Campo	Sítio dos Falcões - Eirinhas	9370-302 Fajã da Ovelha	Calheta
Casa dos Lameiros	Casa de Campo	Sítio dos Lameiros	9240-211 São Vicente	São Vicente
Casa Nossa Senhora da Conceição	Casa de Campo	Caminho da Conceição, 43 - Sítio da Igreja de Baixo	9370-275 Estreito da Calheta	Calheta
Casa Rosário Coelho	Turismo Habitação	Serra de Fora	9400-105 Porto Santo	Porto Santo
Casal São João	Turismo Rural	Sítio do Massapez	9370-309 Fajã da Ovelha	Calheta
Casas Valleparaízo	Casa de Campo	Estrada Regional 102, 161	9135-060 Camacha	Santa Cruz
Escapada dos Cavaleiros	Casa de Campo	Caminho Velho da Boca dos Namorados	9326-909 Estreito de Câmara de Lobos	Câmara de Lobos
Fajã dos Padres	Agro-Turismo	Estrada Padre António Diniz Henriques	9350-000 Ribeira Brava	Ribeira Brava
Moinho do Comandante	Turismo Rural	Fajã do Cedro Gordo - Fajã Grande	9230-205 São Roque do Faial	Santana
O Lugarinho	Casa de Campo	Sítio da Raposeira	9370-303 Fajã da Ovelha	Calheta
Quinta da Capela	Turismo Habitação	Sítio do Folhadal, Estrada da Cruz da Guarda, 27	9225-120 Porto da Cruz	Machico
Quinta da Fonte	Turismo Habitação	Estrada dos Marmeleiros, 89	9050-209 Funchal	Funchal
Quinta da Portada Branca	Turismo Habitação	Sítio Casais d'Além	9135-405 Camacha	Santa Cruz
Quinta das Aneiras	Casa de Campo	Sítio do Ledo	9370-028 Arco da Calheta	Calheta
Quinta das Colmeias	Casa de Campo	Casais Próximas	9100-255 Santo António da Serra	Santa Cruz
Quinta das Eiras	Casa de Campo	Achada das Eiras	9100-266 Santo António da Serra	Santa Cruz
Quinta das Vinhas	Agro-Turismo	Lombo dos Serrões - Sítio da Igreja Abaixo	9370-237 Estreito da Calheta	Calheta
Quinta Devónia	Agro-Turismo	Travessa do Largo da Choupana, 18 C	9060-348 Funchal	Funchal
Quinta do Alto de São João	Hotel Rural	Lombo de São João	9360-223 Ponta do Sol	Ponta do Sol
Quinta do Arco I/II	Casa de Campo	Sítio do Lombo do Curral	9230-103 Santana	Santana
Quinta do Cabouco	Turismo Habitação	Caminho do Cabouco	9350-105 Ribeira Brava	Ribeira Brava
Quinta do Conde	Casa de Campo	Rua do Conde, 8	9370-025 Arco da Calheta	Calheta
Quinta do Lagar	Casa de Campo	Caminho das Eiras - Achada do Barro	9100-255 Santo António da Serra	Santa Cruz
Quinta do Pântano	Agro-Turismo	Estrada da Fonte de Santo António, 61	9200-152 Santo António da Serra	Machico
Quinta São João	Turismo Habitação	Estrada João Gonçalves Zarco, 496	9300-167 Câmara de Lobos	Câmara de Lobos
Quinta São Lourenço	Casa de Campo	Tanque do Lombo - Sítio de São Lourenço	9370-313 Fajã da Ovelha	Calheta
Ribeiro frio Cottages	Casa de Campo	Entre Águas - Ribeiro Frio	9230-209 São Roque do Faial	Santana
Solar da Bica	Turismo Rural	Sítio dos Lameiros	9240-211 São Vicente	São Vicente
Vila Afonso	Casa de Campo	Estrada João Gonçalves Zarco, 574 - B	9325-033 Estreito de Câmara de Lobos	Câmara de Lobos
Vila Joaninha	Casa de Campo	Casais Próximas	9100-255 Santo António da Serra	Santa Cruz

Fonte: Adaptado da listagem disponibilizada pela Direção Regional de Turismo da Madeira