



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR
Ciências Sociais e Humanas

**A Influência da Paixão Empreendedora e suas
Origens no Contexto do Segmento Turístico *Low
Cost: Hostels***

Um Estudo de Caso dos Melhores *Hostels* do Mundo

(Versão Final após Defesa Pública)

Rudson Nogueira Gama

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em
Empreendedorismo e Criação de Empresas
(2º ciclo de estudos)

Orientadora: Professora Doutora Maria José Madeira

Covilhã, novembro de 2018

“A paixão aumenta em função dos obstáculos que se lhe opõem.”

William Shakespeare

Agradecimentos

Ao concluir esta etapa da minha vida académica, tenho a honra e o privilégio de expressar o mais sentido e profundo agradecimento às pessoas que me ajudaram direta ou indiretamente no percurso para realização desta dissertação.

Gostaria antes de mais, de agradecer à minha orientadora, a Professora Doutora Maria José Madeira, pelo acolhimento, atenção e incentivo em todas as fases do mestrado, desde o primeiro dia de aula até a conclusão desta dissertação. Agradeço ainda, por acreditar e me incentivar na escolha de um tema extremamente apaixonante.

Agradeço aos amigos de mestrado Alzira, Luis, Mariana, Paulo, Pedro, Bruna, Dijinira e Paula, pelo apoio e companheirismo durante os trabalhos e por tornar o curso mais agradável e interessante.

Aos amigos e vizinhos Neto e Arialba, por compartilhar os vossos conhecimentos e pela disponibilidade desprendida.

À Simone Barem, minha esposa, por embarcar nessa viagem, por ser a única pessoa a saber o quanto eu caminhei para chegar até aqui, por percorrer milhas e milhas antes de dormir, por me acompanhar na escalada dos mais belos montes e pelas noites escuras de frio que chorei.

À minha irmã, Raiane Nogueira, inspiração para o meu retorno à vida académica e companheira, mesmo que distante, durante todo o ciclo de estudos.

Aos meus pais Rui e Darlene, pelo incentivo e pelas palavras de conforto emanadas a 7.888 quilómetros de distância, que em frações de segundos cumpriam o seu papel.

À Portugal e aos amigos que conquistei por cá, sou grato por tudo que vi, vivi e aprendi.

Resumo

Os avanços teóricos na área do empreendedorismo fazem surgir novos conceitos que sustentam o desempenho dos negócios e facilitam a análise do comportamento empreendedor. O estudo do afeto foi incorporado devido a sua influência positiva no processo empreendedor. Como consequência, a paixão é uma das experiências afetivas mais importantes e que compõe o processo empresarial. Apesar da paixão ter sido relacionada ao comportamento empreendedor desde Schumpeter, estudos mais recentes consideraram a paixão como uma poderosa força positiva que impulsiona os empreendedores.

O objetivo deste trabalho consiste na análise da paixão empreendedora, através da identificação e análise das suas origens e perceber como esta paixão pode influenciar os resultados dos empreendedores do segmento turístico de hospedagem *low cost*, *hostels*. Como tal, utilizou-se o método de investigação de natureza exploratória, com uma abordagem qualitativa e o recurso a estudo de caso de dois dos melhores hostels do mundo, segundo o site especializado *Hostelworld.com*. Para o tratamento e análise dos dados, recorreu-se à análise de conteúdo, com a exploração de texto introduzido no software WebQDA.

É possível concluir que há presença da paixão empreendedora em ambos os casos, entretanto esta característica foi demonstrada em graus distintos entre os empreendedores. Assim, considera-se que este trabalho fornece um contributo prático relevante para a compreensão da interação entre a paixão empreendedora e a gestão em um segmento de negócio pouco investigado até o presente momento e de suma relevância no âmbito da economia internacional.

Palavras-chave

Paixão empreendedora, empreendedorismo, comportamento empreendedor, hostels.

Abstract

The theoretical advances in entrepreneurship area result in new concepts that support business performance and facilitate the analysis of entrepreneurial behavior. The study of affect was incorporated because of its positive influence in the entrepreneurial process. As consequence, passion is one of the most important affective experiences and that composes the business process. Although passion has been related to entrepreneurial behavior since Schumpeter, more recent studies have considered passion a powerful positive force that drives the entrepreneurs.

This paper aims to analyze the entrepreneurial passion, through the identification and analysis of its origins and to understand how this passion can influence the results of the entrepreneurs of the tourist segment of low cost lodging, hostels. As such, the exploratory research method was applied, with a qualitative approach and the case study of two of the best hostels in the world, according to the specialized website Hostelworld.com. For data treatment and analysis, we used content analysis, with the text exploration introduced in the WebQDA software.

It is possible to conclude that entrepreneurial passion is present in both cases, however this characteristic was demonstrated in different degrees among the entrepreneurs. Thus, it is considered that this paper provides a relevant practical contribution to the understanding of the interaction between entrepreneurial passion and management in a segment of business not much investigated until the present moment and of great relevance in the scope of international economy.

Keywords

Entrepreneurial passion, entrepreneurship, entrepreneurial behaviors, hostels.

Índice

CAPÍTULO 1	1
Introdução	1
1.1. Objetivo da Investigação	3
1.2. Estrutura do Trabalho	4
CAPÍTULO 2	5
Revisão da Literatura	5
2.1. Empreendedorismo	5
2.2. Paixão Empreendedora	6
2.3. Fontes da Paixão	8
2.3.1. Paixão pelo crescimento da empresa.....	8
2.3.2. Paixão pelas pessoas	9
2.3.3. Paixão pela competição	9
2.3.4. Paixão por invenção	10
2.3.5. Paixão pela missão social	10
2.3.6. Paixão por produtos ou serviços.....	10
2.4. O Segmento turístico <i>Low Cost</i> e os <i>Hostels</i>	11
2.4.1. O segmento <i>Low Cost</i>	11
2.4.2. <i>Hostels</i>	12
CAPÍTULO 3	15
Metodologia	15
3.1. Desenho metodológico	15
3.2. Estudo de Caso	16
CAPÍTULO 4	20
Análise e Discussão dos Resultados	20
4.1. Caracterização da Amostra	20
4.1.1. Ok Hostel Madrid e Yeah Hostel.....	20
4.1.2. Hostel Caso 2.....	21
4.2. Análise dos Resultados	22
4.2.1. Empreendedorismo	22
4.2.2. Paixão Empreendedora.....	24
4.2.3. Fontes da Paixão Empreendedora	27
4.2.3.1. Paixão pelo Crescimento da Empresa.....	28
4.2.3.2. Paixão pelas Pessoas	29
4.2.3.3. Paixão pela Competição	31
4.2.3.4. Paixão por Invenção	32
4.2.3.5. Paixão pela Missão Social	32
4.2.3.6. Paixão por Produtos ou Serviços	33
4.3. Discussão dos Resultados	33

CAPÍTULO 5	35
Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação	35
5.1. Conclusões.....	35
5.2. Limitações e Futuras Linhas de Investigação	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
ANEXO I	43
ANEXO II	46
ANEXO III	58

Lista de Acrónimos

<i>Hoscar</i>	<i>HOStelworld Customer Annual Ratings</i>
<i>C2</i>	<i>Hostel Caso 2</i>
<i>E2</i>	<i>Empreendedora Caso 2</i>

Lista de Figuras

Gráfico 1. Distribuição das referências Paixão Empreendedora por entrevistado.	24
Figura 1. Nuvem de palavras discurso Gonçalo Martins.	30
Figura 2. Nuvem de palavras discurso Empreendedora E2.	31

Lista de Tabelas

Tabela 1. Matriz das unidades de referência por entrevistado.	22
Tabela 2. Síntese de resultados.	28

Capítulo 1

Introdução

O Empreendedorismo, ao promover inovações de produtos, serviços ou processos, remodela os negócios existentes, e faz com que as empresas tradicionais e bem estabelecidas reavaliem suas formas de fazer negócios (Doutriaux, 1991; Knight, 1989). Schumpeter (1951), ressaltou a importância do seu papel criativo no desenvolvimento da economia. Além disso, ao definir o empreendedor como o agente econômico que inova e é um motor de "destruição criativa", Schumpeter (1934) foi o primeiro a atribuir inovação aos empreendedores. O vínculo entre empreendedorismo, crescimento econômico e inovação é bem compreendido e bastante presente nas investigações (Baumol, Litan e Schramm, 2011).

As investigações na área do empreendedorismo fazem surgir novos conceitos que sustentam o desempenho dos negócios e facilitam a análise do comportamento empreendedor. O estudo do afeto foi incorporado a esta área devido a sua influência positiva no processo empreendedor (Baron, 2008). Como consequência destes estudos, foi constatado que a paixão é uma das experiências afetivas mais importantes e que compõe o processo empresarial.

Apesar da paixão ter sido relacionada ao comportamento empreendedor desde Schumpeter (1951), como uma característica que define a racionalidade, tais como o controle de riscos, a concentração intensa e a fé inabalável em um sonho, pode-se considerar que as investigações específicas nesta área remetem a última década. Os trabalhos na área do empreendedorismo consideraram a paixão como uma poderosa força positiva que impulsiona os empreendedores e promove o trabalho árduo, o peso, a perseverança, a ânsia e as altas conquistas (Baum *et al.*, 2001; Bird, 1989; Cardon *et al.*, 2009; Cardon e Kirk, 2015; Smilor, 1997).

A importância do empreendedorismo na economia atual, convenceu a maioria dos gestores públicos e formuladores de políticas econômicas a remodelar suas estratégias de criação, promoção e desenvolvimento de novos negócios (Aparicio, Urbano e Audretsch, 2016). Como exemplo, pode-se analisar o caso específico de Portugal, um dos setores beneficiados pela facilitação da legislação aplicada a sua regulamentação, foi a atividade de alojamento local, através do processo de desburocratização e incentivos na abertura de novas unidades, bem como o grande fluxo de turistas no país.

Desde que o modelo de Alojamento Local se globalizou, graças à aparição de portais de reserva e avaliação online, que a indústria hoteleira tradicional centrou a sua atenção no impacto que este novo modelo poderia ter para o seu negócio e até que ponto a sua

concorrência poderia ser significativa. Apesar de, desde 2012, os principais indicadores de atividade hoteleira registarem uma subida constante nos hotéis tradicionais da região da Área Metropolitana de Lisboa, segundo os dados do Turismo de Lisboa, existe a noção de que os *hostels* e apartamentos de temporada estão a ganhar terreno e a conquistar clientes. Segundo estudos da entidade Turismo Portugal, em junho de 2016 estes estabelecimentos já representavam cerca de um terço da oferta turística da região da capital.

Apesar disso, sabe-se que o crescimento deste segmento depende não só do estabelecimento de programas que apoiem os empreendedores e promovam a criação de novos empreendimentos, como também sobre a motivação e a capacidade dos próprios empreendedores de persistirem e terem sucesso diante de inúmeros desafios (Gartner, 1990; Shane, Locke e Collins, 2003). Inseridos na classificação de alojamento local estão os *hostels*, que na procura por vantagem competitiva e impulsionados pelo desenvolvimento do turismo, visam o aprimoramento da prestação de serviço e a adaptação às necessidades de um mercado cada vez mais criativo. Segundo sites especializados, os *hostels* de Portugal figuram constantemente entre os melhores alojamentos do mundo, tornando-se um segmento atrativo e com grandes aportes de investimentos.

A produtividade, qualidade e a redução dos custos são fatores de competitividade e de estabilidade organizacional em gestão hoteleira. No processo de instalação de uma unidade hoteleira, Castelli (2003) ressalta como principais ações estratégicas segmentar o mercado, descobrir as suas expectativas e ajustar os serviços às essas expectativas. Segundo Saab e Daemon (2001) a regra básica para a gestão hoteleira pode ser sintetizada da seguinte forma: o bom hospedeiro é aquele que se coloca no lugar do hóspede.

Ao se colocar no lugar dos seus clientes, é fundamental que o empreendedor tenha gosto e afinidade pelas atividades relacionadas ao seu negócio. O foco na paixão por um produto ou serviço é um elemento crucial para o sucesso do negócio, este fato fica claro no conselho dado aos empreendedores iniciantes a descobrirem o que eles são apaixonados em suas vidas e, em seguida, encontrar uma maneira de transformar essa paixão em uma oportunidade de negócio (Abrams e LaPlante, 2009).

A indústria do turismo e o segmento da hotelaria, segundo Cardon, Glauser e Murnieks (2017), tem relação direta com a paixão empreendedora, nomeadamente a paixão por produtos ou serviços. Os empreendedores nesta categoria possuem um amor irresistível por algum produto ou serviço em suas vidas e tem gosto por compartilhar este fato com os outros. A maneira pela qual os empresários percebem e processam a informação de seu meio ambiente, são cruciais para identificar as oportunidades de negócios e explorá-las com sucesso. Portanto, as questões de como a paixão pode influenciar nos negócios, tem sido de crescente interesse para os investigadores do empreendedorismo (Baron, 2008).

Com o intuito de alcançar o objetivo proposto, optou-se por uma investigação de natureza exploratória, com uma abordagem qualitativa e método de estudo de caso múltiplo. De acordo com Yin (2005), o estudo de caso facilita a investigação de casos enquadrados em contextos reais.

O estudo de caso será realizado com base nas avaliações de clientes, por meio da premiação *Hoscar Award (HOSTelworld Customer Annual Ratings)*, a qual premia os melhores *hostels* de todo o mundo, pelo website *Hostelworld*, um website internacional de reservas para esta categoria de alojamento. Feargal Mooney (2016), CEO da *Hostelworld*, afirmou que as premiações HOSCARs anuais são o selo final de aprovação no seio da indústria de viagens *low cost*. As premiações baseiam-se em mais de um milhão de avaliações de clientes realizadas nos últimos 12 meses. Espera-se verificar se há paixão empreendedora nos casos estudados, e caso positivo identificar a sua influência para o sucesso do empreendimento, bem como as suas origens.

1.1. Objetivo da Investigação

Apesar de estar em voga, a temática de empreender com paixão, não possui uma base teórica clara e diversificada. Na realidade, tanto o fenômeno da paixão empreendedora, quanto o seu contexto na presente investigação, os *hostels*, ainda não foram integrados de maneira explícita aos trabalhos de empreendedorismo. As investigações acadêmicas de paixão no empreendedorismo assumem vários resultados de paixão, sem explicar claramente os caminhos através dos quais a paixão leva a esses resultados, isto é, suas origens (Cardon *et al.*, 2012). O objetivo desta investigação consiste em perceber por meio de estudos empíricos a influência da paixão empreendedora nos resultados das empresas no contexto turístico, nomeadamente na hospedagem *low cost*

Além disso, por ser um tema com interesse de investigação relativamente recente, as limitações nas pesquisas existentes deixam lacunas na base teórica explicando os mecanismos de funcionamento através dos quais a paixão exerce sua potencial influência no sucesso dos empresários. A grande maioria das investigações existentes sobre a paixão no empreendedorismo se concentram na paixão como um efeito positivo.

Consistente com isso, e reconhecendo que a paixão empreendedora pode levar à ação como efeito positivo intenso estimulando o desejo de se envolver em atividades relacionadas ao empreendimento, o propósito desta dissertação é revisar a conceituação da paixão empreendedora, por meio da identificação das suas fontes, com base no modelo proposto por Cardon *et al.* (2017), bem como analisar sua influência no sucesso dos empreendimentos

estudados. Nas próximas seções, espera-se apresentar de forma concisa a temática e o seu contexto, conceitos básicos, descobertas e a contribuição principal para esta dissertação.

1.2. Estrutura do Trabalho

A dissertação compreende cinco capítulos. A introdução apresenta a contextualização do tema, o problema e os objetivos da investigação. O segundo capítulo descreve os antecedentes teóricos e apresenta o conceito de alojamento local, bem como o diagnóstico do segmento low cost e como ele tem conseguido crescer através de um conjunto de oportunidades oferecidas pelo mercado nacional e internacional. Além disso, neste capítulo é possível perceber a relação entre o modelo de negócio dos hostels e as fontes da paixão empreendedora. O terceiro capítulo apresenta as metodologias de pesquisa utilizadas na elaboração do trabalho e nas coletas dos dados. O quarto capítulo compreende a análise e discussão dos resultados, bem como a caracterização da amostra. O capítulo cinco apresenta as conclusões e as principais limitações da dissertação, além disso, apresenta instruções para pesquisas futuras e enfatiza as implicações práticas deste trabalho.

Capítulo 2

Revisão da Literatura

A revisão bibliográfica do presente trabalho permite construir um argumento legítimo para a investigação, considerando a literatura existente sobre o empreendedorismo, a paixão empreendedora e suas origens, como uma poderosa força positiva que impulsiona os empreendedores e promove o reconhecimento do seu trabalho e do seu sucesso (Baum, Locke e Smith, 2001; Cardon et al., 2009; Cardon e Kirk, 2015; Smilor, 1997). Neste caso específico, pretende-se perceber com base em estudos empíricos a influência da paixão empreendedora nos resultados das empresas no contexto turístico, nomeadamente a hospedagem low cost. Pretende-se também abordar a conceituação teórica sobre as fontes da paixão empreendedora como um atributo benéfico do empreendedor e as suas consequências positivas para o empreendimento.

2.1. Empreendedorismo

A revisão da literatura sobre o empreendedorismo revela muitos conceitos e aspetos importantes que são relevantes para o desenvolvimento deste trabalho. Knight (1921), analisou os fatores subjacentes ao lucro do empreendedor, enquanto que Schumpeter (1936), ressaltou o papel do empreendedor como impulsionador da inovação e por conseguinte do crescimento económico. Segundo Schumpeter (1988) o empreendedorismo se resume a fazer novas combinações, incluindo fazer coisas novas ou executar de forma diferente o que já existe. Novas combinações podem ser a introdução de um novo produto, um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, uma nova fonte de fornecimento ou a criação de novas organizações.

McClelland (1961), com uma abordagem mais comportamental do empreendedorismo, estudou as motivações dos empreendedores quando estes começam um novo negócio ou desenvolvem negócios existentes, concluindo que os empreendedores se caracterizam por ter altos níveis de realização. Segundo Drucker (1986), no comportamento empresarial, é fundamental o desenvolvimento de competências que possibilitem uma investigação organizada e direcionada de mudanças, acompanhada da análise de oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação económica ou social. De acordo com a sua teoria, a inovação é um instrumento importante na criação de mudanças e deve ser praticada sistematicamente pelo empreendedor.

Venkataraman (1997) afirma que as investigações sobre o empreendedor procuram entender como as oportunidades que permitem a existência de produtos e serviços são descobertas, criadas e exploradas. Além disso, procuram entender por quem novas empresas são criadas e quais são suas consequências. Para o Gartner (2001), o empreendedorismo deve ser estudado, essencialmente, para explicar e facilitar o papel da empresa no desenvolvimento do progresso econômico.

Com uma visão mais ampla e mais recente das diferentes vertentes do empreendedorismo, os investigadores constataram que o empreendedorismo é uma iniciativa altamente emocional (Baron, 2008). Estas emoções, positivas ou não, foram expostas também por Gartner (1985), segundo o autor, começar um novo negócio é um processo longo e desafiador, e exige uma ação contínua do empreendedor, sendo a paixão um fator essencial para a prática do empreendedorismo.

2.2. Paixão Empreendedora

O estudo do afeto foi incorporado ao campo do empreendedorismo visando a análise da influência no processo empreendedor (Baron, 2008). A paixão, de modo geral, é caracterizada por fortes sentimentos sustentados em relação a uma atividade (Vallerand, 2012). Nas investigações sobre a paixão no contexto empresarial, é possível perceber a sua importância no comportamento e no desempenho dos empreendedores. A paixão empreendedora caracteriza-se como um entusiasmo pelas atividades relacionadas ao empreendimento (Smilor, 1997), pelo amor do trabalho empresarial (Shane, Locke e Collins, 2003) ou está associada à motivação intrínseca em relação a domínios específicos (Cardon *et al.*, 2009). A teoria cognitiva social sugere que as características ou atributos individuais, tal como a paixão, podem conduzir os indivíduos à alcançarem estados que eles acreditam serem necessários para sua satisfação (Bandura, 1986; Bandura, 1997). Os indivíduos com paixão são, portanto, motivados a desenvolver competência em relação às suas áreas e atividades de paixão.

Em virtude da sua significância, a paixão se diferencia de outros conceitos afetivos e motivacionais semelhantes que foram sujeitos à consulta dos estudiosos do empreendedorismo. Apesar de estar associada à motivação, a paixão é um conceito distinto. Enquanto a motivação inclui um conjunto diversificado de efeitos psicológicos que levam as pessoas a gastar esforços, a paixão se refere particularmente a fortes predisposições para tarefas específicas (Brehm e Self, 1989; Gatewood *et al.*, 2002).

Baum e Locke (2004) investigaram empiricamente o papel da paixão no desempenho do empreendimento, os autores sugerem que os empreendedores com paixão são mais propensos a investir recursos para desenvolver habilidades e capacidades necessárias para as atividades

que eles gostam e os objetivos que eles aspiram. Além disso, estes autores concluíram que a paixão é uma característica individual que perdura ao longo do tempo. A paixão também pode aumentar a sensação de entusiasmo e energia emocional necessárias para realizar atividades empresariais (Murnieks, Mosakowski e Cardon, 2012).

Cardon *et al.* (2009) definiram a paixão empreendedora como um conjunto de sentimentos positivos, intensos e fortemente influenciados pelas atividades empresariais associadas ao comportamento do empreendedor. Segundo os autores, os efeitos da paixão empreendedora podem aparecer em três formas distintas no empreendedor: como paixão por inventar novos produtos ou serviços, como paixão por fundar novas organizações e como paixão por desenvolver essas organizações além da sua criação inicial.

Chen, Yao e Kotha (2009) consideram a paixão como um intenso estado afetivo de um empresário, acompanhado de manifestações cognitivas e comportamentais de alto valor pessoal. Assim, além de seu caráter afetivo, Chen *et al.* (2009) reforçam os aspectos cognitivos e comportamentais da paixão. Posteriormente, os autores caracterizam os empreendedores com paixão não só como indivíduos com sentimentos afetivos fortes, mas como indivíduos com mentes extremamente ativas e ocupadas e com pensamentos relacionados ao empreendimento. Assim, Chen *et al.* (2009), concluem que estes empreendedores são mais propensos a tomarem medidas concretas para irem de encontro com a sua paixão.

Segundo Foo (2011), a paixão empreendedora tem valência emocional positiva e pode aumentar a criatividade e a probabilidade de sucesso do empreendedor. A paixão empreendedora pode influenciar no aumento do alerta dos empreendedores para identificar novas oportunidades de negócios, tanto no mercado tradicional, quanto no empreendedorismo de base tecnológica (Syed e Mueller, 2015). O empreendedor com paixão compromete-se com as atividades empresariais, dificilmente é perturbado pela incerteza no meio ambiente e pode facilmente superar impedimentos (Baum e Locke, 2004).

Além do aspecto motivador pessoal, a literatura apresenta que a paixão dos empreendedores pode influenciar positivamente com o compromisso e o clima organizacional dos colaboradores (Cardon, 2008; Breugst *et al.*, 2012), bem como impulsionar os investidores a fornecer incentivos financeiros e técnicos para novos empreendimentos (Cardon *et al.*, 2009; Mitteness, Sudek e Cardon, 2012). Segundo Baron e Tang (2011), a paixão dos empreendedores pode se associar positivamente ao desempenho novos negócios, devido aos intensos sentimentos positivos dos empresários pelas tarefas associadas a criação da empresa e pelas identidades dos papéis empresariais. Especificamente, a paixão dos empresários garante que os empreendedores possuem sentimentos positivos intensos para definir metas desafiantes (Baron e Tang, 2011).

Entretanto, como contrapeso dos benefícios da paixão para os negócios, há casos em que empreendedores com paixão podem apresentar comportamentos obsessivos, cegos ou mal direcionados, à medida que os indivíduos atuam sem a devida consideração e avaliação de

alternativas (Vallerand *et al.*, 2003). Assim, é provável que a paixão no contexto empresarial induza a uma orientação de locomoção para a busca de metas, em vez de uma orientação de avaliação mais ampla do cenário.

Os resultados de um negócio, estão associados às ações empreendedoras e às identidades dos empresários (Alsos *et al.*, 2016). A paixão empreendedora pode impulsionar a imersão dos empresários em suas atividades, este fato pode auxiliar os empreendedores a identificar oportunidades, alcançar e gerir os recursos necessários para a sobrevivência ou crescimento do negócio, desenvolver novos mercados e criar novos métodos para abordar clientes junto com novos produtos ou serviços (Cardon *et al.*, 2013; Yitshaki e Kropp, 2016).

A questão a ser investigada neste trabalho é o nível de interação entre a paixão empreendedora e os resultados das operações dos *hostels*. Segundo Ho, Wong e Lee (2011), os empreendedores com paixão tornam-se eficazes e bem-sucedidos na realização de atividades empresariais. Consequentemente, a excelente realização de atividades empresariais contribui para o desempenho positivo de novos empreendimentos, aumentando clientes e quotas de mercado (Cardon *et al.*, 2009).

Além da questão mencionada acima, pretende-se identificar, com base no modelo proposto por Cardon *et al.* (2017), os diferentes padrões da paixão empreendedora e suas origens nos casos analisados. Segundo os autores, a paixão pelo produto ou serviço é uma fonte de paixão que está visivelmente ausente nos trabalhos existentes.

2.3. Fontes da Paixão

Os trabalhos sobre paixão empreendedora abordam, predominantemente, a paixão dos empreendedores pela atividade empresarial, deixando em segundo plano outras investigações que tratam da paixão por oportunidades ou a paixão pura e simplesmente pelo empreendimento criado (Bird, 1989; Branzei e Zietsma, 2003; Cardon *et al.*, 2005; Chen *et al.*, 2009; Ruskin, Seymour e Webster, 2016).

Cardon *et al.* (2017) caracterizou as fontes da paixão empreendedora em seis objetos importantes, são eles:

2.3.1. Paixão pelo crescimento da empresa

A paixão pelo crescimento da empresa foi caracterizada por Cardon *et al.* (2017) como a satisfação dos empreendedores na expansão da quantidade de unidades de negócio, no desenvolvimento da estrutura física da empresa e também pelo acréscimo no número de colaboradores em sua estrutura. Segundo Cardon *et al.* (2017), os empreendedores identificados com essa fonte de paixão empreendedora não estão interessados em aumentar a

gama de produtos ou serviços ofertados, o foco destes empresários é conquistar mais clientes, expandir e até mesmo liderar o seu mercado (Drnovsek, Cardon e Patel, 2016). Após fundamentar a paixão pelo crescimento da empresa, formula-se a seguinte proposição:

P1: A paixão pelo crescimento da empresa influencia positivamente os resultados dos empreendedores do segmento turístico de hospedagem *low cost, hostels*.

2.3.2. Paixão pelas pessoas

A paixão pelas pessoas, segundo Cardon *et al.* (2017), é caracterizada pela satisfação do empreendedor no relacionamento interpessoal no seu negócio. Os empreendedores com essa fonte de paixão possuem sentimentos positivos em trabalhar com familiares, em satisfazer os seus clientes e preferem manter um relacionamento muito próximo com os seus *stakeholders*. Segundo os autores esta fonte de paixão empreendedora foi encontrada na maioria dos casos investigados em mulheres, e a palavra mencionada com maior frequência pelos entrevistados foi “cliente”. Além disso, estudos empíricos afirmam que a paixão pelas pessoas pode melhorar o compromisso afetivo dos colaboradores (Breugst *et al.*, 2012). Após fundamentar a paixão pelas pessoas, formula-se a seguinte proposição:

P2: A paixão pelas pessoas influencia positivamente os resultados dos empreendedores do segmento turístico de hospedagem *low cost, hostels*.

2.3.3. Paixão pela competição

Uma vez que os empreendedores, em geral, não podem obter satisfação psicológica na definição de sua própria identidade pessoal por meio da incompetência (Deci e Ryan, 2000; Hidi e Renninger, 2006), os empresários serão motivados a se envolver na atividade de empreendimento com paixão de uma maneira competente (Vallerand *et al.*, 2007). A paixão pela competição, segundo Cardon *et al.* (2017), vem da satisfação que o empresário tem em vencer os seus concorrentes em uma disputa interna. O prazer de vencer pode ser superior ao sucesso empresarial ou a expansão da empresa. Os empreendedores com esta fonte de paixão se concentram em provar aos outros e para si próprio que são capazes de alcançar o sucesso. Segundo os autores esta fonte de paixão ainda não foi investigada no cenário atual. Após fundamentar a paixão pela competição, formula-se a seguinte proposição:

P3: A paixão pela competição influencia positivamente os resultados dos empreendedores do segmento turístico de hospedagem *low cost, hostels*.

2.3.4. Paixão por invenção

O processo empresarial é iniciado e realizado por indivíduos que agem para encontrar oportunidades (Shane, Locke e Collins, 2003) e se materializam porque os empreendedores visualizam novos produtos ou serviços e, posteriormente, os criam e lançam, promovendo novos empreendimentos operacionais (Baron, 2007). Conforme mencionado anteriormente, a paixão por invenção está associada a criação de novos produtos ou serviços e na procura por oportunidades no mercado (Cardon *et al.*, 2017). Cardon *et al.* (2009) conceituaram a paixão por invenção como as atividades envolvidas na identificação, criação e exploração de novas oportunidades. Após fundamentar a paixão por invenção, formula-se a seguinte proposição:

P4: A paixão por invenção influencia positivamente os resultados dos empreendedores do segmento turístico de hospedagem low cost, hostels.

2.3.5. Paixão pela missão social

A fonte da paixão pela missão social está associada ao empreendedorismo social, aonde a missão social é explícita e central, este fator, influencia a forma como os empreendedores sociais detetam e avaliam as oportunidades. O impacto relacionado com a missão torna-se o critério central, não a criação de riqueza. Para os empreendedores com paixão pela missão social, a riqueza é apenas um meio para atingir um fim, enquanto que para os empreendedores com as outras fontes de paixão empreendedora já mencionadas, a criação de riqueza é uma forma de medir a criação de valor (Dees, 1998).

Segundo Cardon *et al.* (2017), o que diferencia a paixão pela missão social da paixão pelas pessoas é que o empreendedor social está focado em um determinado grupo social que está mal servido pelo mercado atual, grupos excluídos, com necessidades especiais. Enquanto que a paixão pelas pessoas alude ao gosto em trabalhar e se envolver com os atores do processo empresarial, ou seja, os *stakeholders*. Após fundamentar a paixão pela missão social, formula-se a seguinte proposição:

P5: A paixão pela missão social influencia positivamente os resultados dos empreendedores do segmento turístico de hospedagem low cost, hostels.

2.3.6. Paixão por produtos ou serviços

Segundo Fachart e Gurber (2011), essa fonte de paixão empreendedora está associada a necessidade de se criar um produto ou serviço, não ofertado no mercado, com a capacidade de suprir a necessidade do próprio empreendedor ou dos seus clientes. Entretanto há distinções importantes entre paixão por inventar (Cardon *et al.*, 2009) e paixão por um

produto ou serviço. A paixão por inventar está mais associada à identificação ou criação de oportunidades, enquanto que a paixão por produtos ou serviços visa diretamente o produto ou serviço específico com maior afinidade do empreendedor (Cardon *et al.*, 2013).

Cardon *et al.* (2017), afirma que os empreendedores identificados com esta fonte de paixão, possuem um amor irresistível por determinados produtos ou serviços e têm imenso gosto em criar uma maneira de compartilhar essa experiência com outras pessoas. No modelo proposto por Cardon *et al.* (2017), os empreendedores desta categoria estão ligados, principalmente, às indústrias turística e hoteleira, além de uma ampla gama de produtos ou serviços associados a prática de esportes, dança, atividades ao ar livre, dentre outros. Após fundamentar a paixão por produtos ou serviços, formula-se a seguinte proposição:

P6: A paixão por produto ou serviço influencia positivamente os resultados dos empreendedores do segmento turístico de hospedagem low cost, hostels.

2.4. O Segmento turístico *Low Cost* e os *Hostels*

Conforme identificado no modelo proposto por Cardon (2017), uma das linhas de investigação do empreendedorismo que pode ser associada ao segmento de *Hostels*, é a paixão empreendedora, nomeadamente a paixão por produtos ou serviços fornecidos pela sua empresa. Segundo Cardon, Glauser e Murnieks (2017), todo empresário nesta categoria tem um amor irresistível por algum produto ou serviço em suas vidas e tem gosto por compartilhar este fato com os outros. De acordo com os autores, a gama de produtos e serviços oferecidos pelos empreendedores nesta categoria é grande, abrangendo principalmente, as indústrias hoteleiras, de viagens, produtos ao ar livre, danças e desportos. A paixão empresarial desempenha um papel importante na formação e no desempenho de novos empreendimentos (Cardon, 2008; Cardon *et al.*, 2009). O objetivo deste capítulo é conceituar e demonstrar a relação dos termos *Low Cost* e *Hostels*, passando pelas suas origens e aplicação nos segmentos turístico e hoteleiro.

2.4.1. O segmento *Low Cost*

O termo *low cost*, tal como sua tradução, tem como significado um segmento de negócio a baixo custo. Gaggi e Norduzzi (2011), defendem que o conceito *low cost* surgiu da progressiva decadência da classe média, em virtude das prolongadas crises económicas que alteraram profundamente os mecanismos de distribuição de renda e enfraqueceram os poderes sociais e económicos.

Segundo O' Connell e Williams (2005, 259):

“O segmento *low cost* é qualquer área de negócios a baixo custo, com tarifas e taxas reduzidas, eliminando ou diminuindo ao máximo os custos dos serviços tradicionais para os clientes e utilizadores, fato que os torna mais atrativos.”

No turismo, o segmento *low cost* derivou-se do surgimento das companhias aéreas a baixo custo (Fiorentino, 1995). As operadoras de baixo custo reformularam o ambiente competitivo dentro dos mercados liberalizados e causaram impactos significativos nos mercados domésticos de passageiros, que eram anteriormente controlados, em grande parte, por operadoras de rede de serviços tradicionais (O' Connell e Williams, 2005). O segmento de baixo custo das companhias aéreas contagiou o mercado turístico, com o surgimento de pacotes turísticos, alojamentos, parques temáticos e restauração voltados ao atendimento deste segmento de clientes (Buhalis e Law, 2008).

De acordo com Valls (2016), as estratégias de racionalização e redução dos custos adotadas pelas companhias aéreas serviu como fonte de inspiração para outros modelos de negócios ligados ao setor turístico, principalmente para a indústria hoteleira. Segundo o autor, as empresas devem se propor a reduzirem os preços, porém sem perder a qualidade dos seus serviços, nomeadamente através da identificação de pontos críticos nos processos, treinamento e motivação dos colaboradores e melhoria na estrutura de custos do serviço.

2.4.2. Hostels

No sentido de responder a necessidade do segmento de hospedagem a baixo custo e como forma de atender a expansão turística em Portugal, foram criados os Alojamentos Locais, um modelo de negócio que visa eliminar as hospedagens ilegais, com um conceito relacionado à prestação de serviços de alojamento turístico, muitas vezes em casas particulares e sem licenciamento para a atividade e para garantir que figuras do setor turístico como pequenos hotéis, pensões, estalagens e albergarias não fossem prejudicadas, através da concorrência desleal. Segundo o Ministério da Economia e Inovação (2008, p.1441):

“são considerados estabelecimentos de alojamento local as moradias, apartamentos e estabelecimentos de hospedagem que dispor de autorização de utilização, prestem serviços de alojamento temporário, mediante remuneração, mas não reúnam os requisitos para serem considerados empreendimentos turísticos.”

Inseridos na classificação de alojamento local encontram-se os *hostels*, que conforme as legislações vigentes apresentam requisitos adicionais, nomeadamente no número quartos, na medida em que os dormitórios devem dispor de ventilação e iluminação direta com o exterior. Em Portugal, a primeira unidade hoteleira classificada como *hostel*, surgiu em 2005,

o negócio nasceu da iniciativa empreendedora de quatro jovens após uma viagem pelo estrangeiro (Saraiva, 2013; Brochado, Rita e Gameiro, 2015).

Apesar do surgimento tardio, em relação a criação da ideia inicial na Alemanha, em 1910, o modelo de negócio em Portugal representa uma parcela significativa na economia do país (Saraiva, 2013). Em virtude do crescimento deste tipo de acomodação em todo o mundo, os hóspedes dos *hostels* são agora considerados um importante segmento de mercado a atingir (Musa e Thirumoorthi, 2011). Segundo Kotler e Keller (2006), um segmento de mercado consiste num grupo de consumidores que partilham um conjunto idêntico de necessidades e desejos. Apesar de serem rotulados como um tipo de hospedagem exclusiva para jovens, os clientes de *hostels* são pessoas de qualquer idade e qualquer pessoa com idade superior a quarenta e cinco anos que esteja alojada num *hostel* apenas significa que tem uma mente muito mais aberta que uma outra qualquer pessoa da mesma idade (Forney, 2006).

Há uma certa escassez de literatura sobre o papel dos *hostels* em Portugal, os investigadores realizaram estudos limitados à qualidade do serviço prestado por este tipo de acomodação em comparação com outros segmentos da indústria do turismo (Musa e Thirumoorthi, 2011). Uma das exceções é o estudo de Brochado *et al.* (2015), que avalia a qualidade do serviço prestado por *hostels* em Lisboa. Segundo os autores, em Lisboa é oferecido um serviço de alta qualidade, tendo como atributos cruciais a atmosfera social e localização, para a criação de experiências de boa qualidade para os hóspedes.

Gardiner e Scott (2014) avaliam que os *hostels* como clusters de produtos turísticos destinados aos jovens, permitem o surgimento de novos empreendimentos, que podem aumentar a competitividade em destinos tradicionais. Embora seja um segmento *low cost*, o seu impacto na economia local é considerável, recentemente, Cró e Martins (2017) concluíram que os hóspedes estão dispostos a pagar valores mais elevados em suas diárias e serviços, se um *hostel* tiver níveis mais altos de segurança, limpeza e uma boa localização. Dados do Observatório do Turismo de Lisboa de dezembro de 2015 referem que o número de dormidas na capital em 2015 situou-se nos 11,6 milhões, correspondentes a um crescimento de 6,5% face ao ano anterior, e de aproximadamente 20% face a 2013, tendo os proveitos globais da região somado 730 milhões de euros.

Segundo Timothy e Teye (2009), as vantagens das características e serviços disponíveis nos *hostels* que os distinguem e favorecem no contexto do seu cliente tipo são fundamentalmente:

- O custo reduzido por cama, que varia de acordo com o número de utilizadores do quarto;
- A oportunidade de conhecer pessoas com o mesmo tipo de interesses estabelecendo redes de contatos;

- O acesso à internet gratuita ou a custo muito reduzido;
- O serviço de biblioteca e troca de livros;
- A acessibilidade ou localização turística estratégica do *hostel*.

Segundo Mikulić, Milicević e Kresić. (2016), o segmento dos *hostels*, é completamente ignorado na pesquisa turística contemporânea, sendo parcialmente coberto por apenas algumas investigações sobre jovens viajantes e mochileiros. A literatura indica que o segmento de clientes dos *hostels* enfatiza a importância da socialização nas acomodações e que essas interações sociais desempenham um papel significativo na transmissão das avaliações do serviço prestado por esses empreendimentos (Kain e King, 2004; Murphy, 2001; Newlands, 2004; Richards e Wilson, 2004).

Murphy (2001) examina a natureza das interações entre os clientes do segmento de acomodações *low cost*, na tentativa de entender melhor suas redes informais de disseminação de informações e descobre que vários fatores influenciam o valor da informação, incluindo a consistência dos relatórios recebidos, sentimentos ou atitudes pessoais em relação ao fornecedor, e expectativas anteriores sobre o negócio em discussão. Tendo como base as avaliações dos clientes, foram atribuídos os prêmios *Hoscar Award (HOStelworld Customer Annual Ratings)* para eleger os melhores *hostels* de todo o mundo, pelo *website Hostelworld*, um *website* internacional de reservas para esta categoria de alojamento.

Feargal Mooney (2016), CEO da *Hostelworld*, afirmou que as premiações HOSCARs anuais são o selo final de aprovação no seio da indústria de viagens *low cost*. Segundo o gestor, ao premiar os *hostels*, é possível desenvolver empresas deslumbrantes, inovadoras e sociais em todo o mundo, além disso, é possível reconhecer o sucesso dos empreendedores. As premiações baseiam-se em mais de um milhão de avaliações de clientes realizadas nos últimos 12 meses. Este critério de avaliação é consubstanciado por alguns autores que afirmam que os setores turístico e hoteleiro, como nas indústrias de serviços, a qualidade dos serviços oferecidos aos clientes é conhecida por sua importância crítica para o sucesso dos negócios (Oh e Parks, 1997). Os clientes que estão satisfeitos com a qualidade dos serviços retornarão e recomendarão o negócio em questão (Wu, 2013).

O modelo de negócio adotado pelos *hostels* apresenta um rápido crescimento, alcançando elevados níveis de competitividade, estes fatores fazem surgir novos desafios na gestão destas empresas. Apesar de alguns poucos estudos acadêmicos avaliarem os *hostels* no sentido da qualidade do serviço oferecido aos seus hóspedes (Brochado *et al.*, 2015; Chitty, Ward, e Chua, 2007; Hecht e Martin, 2006; Musa e Thirumoorthi, 2011; Thyne, Davies e Nash, 2004), ainda não há estudos que avaliam os *hostels* em relação a sua criação e gestão, ou seja, espera-se criar contributos que facilitem a gestão dos empresários deste setor.

Capítulo 3

Metodologia

Neste capítulo pretende-se evidenciar a estratégia e os meios utilizados para o desenvolvimento da investigação, de acordo com os objetivos do trabalho. Barañano (2008), afirma que a metodologia deverá indicar o tipo de estudo a realizar, as técnicas para obtenção dos dados e quais os métodos a aplicar para a exploração dos dados obtidos.

3.1. Desenho metodológico

O presente estudo tem por objetivo revisar a conceituação da paixão empreendedora, por meio da identificação das suas origens, com base no modelo proposto por Cardon *et al.* (2017), bem como perceber como esta paixão pode influenciar nos resultados dos empreendedores e de suas empresas, nos casos estudados. Como tal, para melhor alcançar estes objetivos, considerou-se que o método de investigação mais adequado seria uma investigação de natureza exploratória, com uma abordagem qualitativa e o recurso a um estudo de caso. Segundo Stake (1999), a epistemologia do investigador qualitativo é não determinista e construtivista, além disso, segundo o autor, o investigador não descobre, e sim constrói o conhecimento.

Para Morgado (2013), o estudo de caso é um tipo de investigação que requer o envolvimento pessoal do investigador, interagindo com o contexto em que decorre a ação de forma a captar, de modo mais fiel e possível, o desenrolar dos acontecimentos. Para a realização deste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica através da revisão da literatura sobre o empreendedorismo, a paixão empreendedora, segmento *low cost* e os *hostels* com a consulta de livros, jornais, dissertações e teses, sites da internet, revistas nacionais e internacionais, artigos científicos na base de dados da B-on, *Google Scholar*, Proquest-ABI/INFORM e SciELO-Scientific *electronic library online*. Segundo Marconi e Lakatos (2003:183):

“a finalidade da pesquisa bibliográfica é colocar o pesquisador em contacto direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas. Não é mera repetição do que já foi dito ou escrito sobre certo

assunto, mas propicia o exame de um tema sob novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras.”

Atendendo ao âmbito do estudo e aos objetivos formulados no primeiro capítulo, definiu-se que para esta investigação, a recolha de dados efetua-se através de entrevista. Para o tratamento e análise dos dados, recorreu-se à análise de conteúdo, com a exploração de texto introduzido no software WebQDA. Este software é uma ferramenta colaborativa destinada à análise de dados qualitativos. Dentre as suas principais funcionalidades estão os mecanismos de armazenamento, pesquisa e recuperação de dados (Souza, Costa, e Moreira, 2016).

3.2. Estudo de Caso

De acordo com Yin (2005), o estudo de caso é um modo de investigar sobre um tópico ou um tema empírico, podendo ser aplicado em múltiplas situações no campo das ciências sociais. Este autor, ressalta que o estudo de caso facilita a investigação de objetos de estudo contemporâneos situados no contexto da vida real. Morgado (2012), trata o estudo de caso como uma estratégia investigativa que permite uma análise mais focalizada e mais compreensiva de determinadas situações, processos ou práticas profissionais. Segundo Barañano (2008), o estudo de caso consiste num método que através de técnicas de recolha de dados, como a documentação, as entrevistas e a observação permite recolher dados qualitativos mais completos e identificar evidências de uma situação real. Estes conceitos consubstanciam o método proposto para a investigação, principalmente em relação a contemporaneidade e aplicação prática do tema da presente dissertação.

Para explicitar os procedimentos de pesquisa e o contexto da mesma, é importante descrever como se deu o processo de construção do trabalho apresentado na presente dissertação. Tendo como parte do tema a paixão, a primeira opção assumida para o contexto da investigação, foi a possibilidade de unir um setor cujo o autor possui imenso sentimento positivo, com uma área que possuísse relevância para o cenário do empreendedorismo atual. Com base nesta associação, o setor escolhido foi o hoteleiro, no contexto de hospedagem *low cost*, nomeadamente os *hostels*.

A realização do estudo de caso se iniciou com a procura de empreendedores proprietários de *hostels* que fossem referências positivas no setor de hospedagem *low cost* mundial. Para alcançar este requisito, o critério escolhido foi uma pesquisa por indicadores credíveis que avaliassem o nível de qualidade destas empresas. Para tal, foram escolhidas as avaliações de

clientes, por meio da premiação *Hoscar Award (HOSTelworld Customer Annual Ratings)*, do ano de 2018, a qual premiou os melhores hostels de todo o mundo, pelo *website Hostelworld*. As premiações basearam-se em mais de um milhão de avaliações de clientes realizadas nos últimos 12 meses.

O *Hostelworld Group Plc* opera uma plataforma de reservas online focada em *hostels*. A empresa fornece serviços de software e processamento de dados que facilitam as reservas em todo o mundo. O *Hostelworld Group Plc* foi fundado em 1999 e está sediado em Dublin, na Irlanda, entretanto, segundo dados da própria empresa, o negócio opera em mais de 170 países e tem cerca de 33.000 *hostels* registados em 5 continentes. Aproximadamente 250.000 pessoas por mês reservam um *hostel* através desta plataforma. Estes indicadores concedem credibilidade aos critérios adotados na escolha dos casos.

O *Hostelworld* segmenta a premiação segundo a quantidade de camas das unidades, classificando os premiados nas seguintes categorias:

- *hostels* pequenos, com 1 a 75 camas;
- *hostels* médios, com 76 a 150 camas;
- *hostels* grandes, com 151 a 350 camas;
- *hostels* extras grandes, com mais de 351 camas.

Para realizar o estudo de caso foram efetuados contactos por e-mail com 15 *hostels*, sendo os 5 melhores das categorias pequeno, médio e grande porte. Foi dada preferência para empresas geridas ou fundadas por até 3 sócios e não foram realizados contactos com os *hostels* da categoria extra grande. Estes, foram os critérios escolhidos para que as entrevistas fossem realizadas com os empreendedores, permitindo assim avaliar o seu comportamento empreendedor e o papel da paixão no seu negócio. Este fato não seria possível avaliar, conforme os objetivos do trabalho, em empresas administradas por grandes grupos do setor hoteleiro. Ademais, segundo Barañano (2008), em um estudo de caso a seleção dos elementos da população é feita em função das características que esses elementos possuem relativamente aos objetivos da pesquisa.

Foi elaborado um guião para as entrevistas com os empreendedores (Anexo I). Optou-se pelas entrevistas apenas com os proprietários dos *hostels*, pois permite um contacto direto entre entrevistador e entrevistado. Segundo Quivy e Campenhoudt (2005), nessa dinâmica, a pessoa entrevistada revela diferentes informações, como as suas perceções e opiniões sobre determinados aspetos, permitindo ao investigador ter acesso a um maior nível de legitimidade da informação.

A entrevistas foram gravadas em arquivos digitais e, posteriormente, foram transcritas em modo literal (Anexos II e III). O conteúdo gerado foi tabulado e analisado através do *software* de análise qualitativos WebQda. O sistema está organizado em três áreas principais: (i) Fontes, onde o sistema é alimentado com os dados da pesquisa, organizados de acordo com a necessidade do investigador; (ii) Codificação, onde são criados os códigos descritivos e categorias interpretativas; e (iii) Questionamento, nesta seção o investigador cria dimensões, indicadores e relacionamentos entre os dados recolhidos na investigação. As análises poderão ser interpretativas ou descritivas, e serão realizadas a partir de modelos previamente elaborados para cada um deles.

Apesar de não ter sido utilizada esta funcionalidade, o software permite a visualização e discussão dos dados de investigação e da categorização por investigadores, de forma simultânea, possibilitando uma análise interativa e uma construção colaborativa do conhecimento e, especialmente, a validação dos processos de categorização (Souza *et al.*, 2016).

Com base na revisão da literatura e nas respostas dos entrevistados ao guião (Anexo I) chegou-se às seguintes proposições acerca das fontes da paixão para serem analisadas com o software WebQDA:

P1: A paixão pelo crescimento da empresa influencia positivamente os resultados dos empreendedores do segmento turístico de hospedagem low cost, hostels.

P2: A paixão pelas pessoas influencia positivamente os resultados dos empreendedores do segmento turístico de hospedagem low cost, hostels.

P3: A paixão pela competição influencia positivamente os resultados dos empreendedores do segmento turístico de hospedagem low cost, hostels.

P4: A paixão por invenção influencia positivamente os resultados dos empreendedores do segmento turístico de hospedagem low cost, hostels.

P5: A paixão pela missão social influencia positivamente os resultados dos empreendedores do segmento turístico de hospedagem low cost, hostels.

P6: A paixão por produto ou serviço influencia positivamente os resultados dos empreendedores do segmento turístico de hospedagem low cost, hostels.

O software não realiza a categorização do conteúdo de forma automática, entretanto se mostrou uma ferramenta facilitadora no processo de investigação e tratamento dos dados. As entrevistas foram analisadas através da criação de codificações em árvores, considerando as seguintes categorias:

1. Empreendedorismo e comportamento empreendedor;

1.1. Paixão empreendedora;

1.1.1 Paixão pelo Crescimento da Empresa;

1.1.2 Paixão pelas Pessoas;

1.1.3 Paixão pela Competição;

1.1.4 Paixão por Invenção;

1.1.5 Paixão pela Missão Social;

1.1.6 Paixão por Produtos ou Serviço.

2. Características da hospedagem *low cost*;

2.1. Características do *hostel*.

A possibilidade de utilizar a codificação em árvore, permitiu a separação das categorias em níveis hierárquicos, facilitado a análise e tratamento dos dados, de acordo com a caracterização da amostra, conforme está demonstrado no próximo capítulo.

Capítulo 4

Análise e Discussão dos Resultados

Neste capítulo será apresentada a caracterização da amostra, bem como serão discutidos os resultados obtidos dos dados recolhidos através das entrevistas. A análise e discussão serão realizadas em função das características dos dois casos no contexto da presente dissertação, explorando a presença da paixão empreendedora no comportamento dos entrevistados e a sua influência no desempenho do negócio.

4.1. Caracterização da Amostra

Os dois casos escolhidos estão localizados na Europa e cumprem os critérios mencionados anteriormente para a predileção da amostra. O primeiro caso, localizado em Espanha, especificamente em Madrid, é o Ok Hostel Madrid. Este caso possui uma especificidade, pois os seus proprietários possuem outro *hostel* que também está entre os 15 melhores *hostels* do mundo, o Yeah Hostel, em Barcelona.

O Segundo caso, conforme determinado por sua proprietária, solicitou que não fossem identificadas a sua localização e o seu nome, entretanto, ainda assim, foi possível obter todas as informações necessárias para compor esta investigação. Este caso será tratado como Hostel Caso 2 (C2) e a empreendedora será tratada como E2.

4.1.1. Ok Hostel Madrid e Yeah Hostel

O Ok Hostel Madrid e o Yeah Hostel figuram entre os cinco melhores *hostels* do mundo na categoria grande porte, segundo o *ranking Hostelworld*. Estes empreendimentos pertencem aos irmãos Martins, dois jovens empreendedores portugueses que decidiram investir neste segmento em Espanha.

Conforme já detalhado, o objetivo deste trabalho é analisar a influência da paixão empreendedora no sucesso destas empresas, entretanto, apesar das duas empresas figurarem em posições distintas entre as cinco melhores do mundo, elas pertencem aos mesmos donos, por isso a amostra será tratada como um único caso e será focado no sócio fundador e gerente Gonçalo Hipólito Martins. Empreendedor de 40 anos, solteiro e sem filhos.

O Ok Hostel está localizado no bairro La Latina, no centro histórico de Madrid, próximo aos principais pontos turísticos da cidade. O *hostel* foi fundado em maio de 2015, pelos

empreendedores Gonçalo Hipólito Martins, seu irmão João Martins e o amigo Sergio David Nobre Pego. O Ok Hostel Madrid em 2017 ganhou o prêmio de segundo melhor *hostel* de grande porte do mundo e o melhor *hostel* de Espanha, segundo o *site Hostelworld*. Em 2018 o Ok Hostel ficou com a quinta colocação mundial no mesmo *ranking*. Já o Yeah Hostel foi fundado em 2014 e está localizado na principal zona turística de Barcelona. Este *hostel* em 2017 foi eleito o terceiro melhor *hostel* do mundo e em 2018 ficou com a quinta colocação.

O Ok Hostel Madrid possui 200 camas distribuídas em 49 quartos, estes quartos estão subdivididos em quartos partilhados para até 6 hóspedes e quartos duplos. Com uma estrutura organizacional muito bem definida, o empreendimento conta com 26 colaboradores distribuídos em 3 turnos nas funções de receção, limpeza, manutenção e restauração.

Para a apresentação desta empresa, as principais fontes utilizadas para a recolha de informações foram as entrevistas com o sócio fundador Gonçalo Hipólito Martins e alguns colaboradores, o site institucional da empresa, conhecimento da dinâmica do estabelecimento e do público que o frequenta e observação do cotidiano.

4.1.2. Hostel Caso 2

O *hostel* denominado como Caso 2, está classificado entre os melhores do mundo desde 2014. O estabelecimento já existia há um tempo e foi adquirido pela sua atual proprietária E2 no ano de 2012. O Hostel C2 possui aproximadamente 90 camas, distribuídas em seus 19 quartos, entretanto estão a funcionar 17 quartos. Atualmente a sua estrutura organizacional possui 17 funcionários, sendo a proprietária a responsável pela a gerência do negócio.

Em virtude de a população escolhida para este trabalho de investigação ser muito restrita, e conforme a solicitação da proprietária em não divulgar o nome do Hostel C2, optou-se por não citar a cidade ou país do estabelecimento. Cabe ressaltar que a localização do Hostel C2 é privilegiada, pois está muito próxima do metro e dos principais pontos turísticos da cidade.

A empreendedora E2 tem 62 anos, é casada e possui 3 filhos, sua carreira como empreendedora já vem de outros negócios. Aos 28 anos começou o seu primeiro negócio, uma loja de confecção de roupas para crianças. Em virtude das condições do mercado, foi obrigada a migrar para outro segmento de negócio, o setor de decoração, onde se manteve por 28 anos. Em 2012 vislumbrou a oportunidade de trabalhar no segmento de hospedagem *low cost*, foi quando adquiriu o já existente Hostel C2. Durante os primeiros anos do novo negócio a empreendedora E2 ainda mantinha a empresa de decoração, entretanto há 3 anos ela possui somente o *hostel*.

Assim como no caso do Ok Hostel Madrid, para a descrição deste caso, as principais fontes utilizadas para a recolha de informações foram as entrevistas com a proprietária do Hostel C2, o site institucional da empresa, entrevistas com alguns dos colaboradores e observação do cotidiano do negócio.

4.2. Análise dos Resultados

Neste capítulo serão apresentados e discutidos os resultados obtidos na presente dissertação. A análise será elaborada tendo como base na triangulação das entrevistas com as matrizes obtidas através das fontes internas e das classificações criadas no WebQda.

Durante a apresentação dos resultados será utilizado o termo “unidade de referência” como correspondência às unidades de registo encontradas nos discursos dos entrevistados. Estas unidades de referência podem ser frases ou conjunto de palavras que façam sentido e tenham relação direta com a teoria.

Ao analisar a Tabela 1, é possível visualizar a matriz resultante do cruzamento entre as codificações criadas com base na revisão da literatura e a quantidade de unidades de referência identificadas nos discursos dos entrevistados.

Tabela 1. Matriz das unidades de referência por entrevistado.

Matriz (E)	Gonçalo Hipólito Martins	Empreendedora E2
Empreendedorismo	19	5
Paixão Empreendedora	57	8
Paixão pelo Crescimento da Empresa	3	0
Paixão pelas Pessoas	20	2
Paixão pela Competitividade	6	2
Paixão por Invenção	3	1
Paixão pela Missão Social	2	2
Paixão por Produtos ou Serviços	15	1
Segmento <i>Low Cost</i>	0	0
<i>Hostels</i>	8	3

4.2.1. Empreendedorismo

Tendo como base a Tabela 1, verifica-se que em ambos os casos foram identificadas unidades de referência associadas ao comportamento empreendedor dos entrevistados (19 no discurso do Gonçalo Martins e 5 no discurso da empreendedora E2). As características empreendedoras dos entrevistados foram reconhecidas com base em uma abordagem comportamental e em relação às motivações para a criação dos novos negócios ou desenvolvimentos dos negócios existentes (McCelland, 1961).

Nas unidades de referência do entrevistado Gonçalo Martins, é possível identificar que a sua trajetória empreendedora se inicia com a insatisfação profissional como empregado em uma grande empresa associada à necessidade de empreender em virtude do desemprego originado pela crise financeira do país. Os trechos:

“Tudo começou com uma desmotivação... do que eu quero fazer? O que eu vou fazer? Eu quando acabei o curso, a licenciatura, eu comecei a trabalhar em várias empresas na área de economia, onde essencialmente eu estava mais especializado em controle de gestão, pronto. Passado vários anos eu fui me desmotivando muito, não era bem aquilo que eu queria fazer, não era o meu perfil, não era... pronto, eu estava um pouco descontente”

e *“também houve aqui na Europa a crise de dois mil e sete, afetou muito a Espanha. Eu estava em uma boa empresa, com um bom posto, onde fui despedido”* vão de encontro com a literatura, desde a abordagem comportamental de McClland (1961) até a visão recente empreendedorismo, onde investigadores constataram que é uma iniciativa altamente emocional (Baron, 2008).

Nos trechos *“Eu sabia que íamos oferecer outro tipo de estabelecimento diferenciado aos outros...”* e *“...nós fomos os primeiros assim que saiu a legislação. Tivemos em conta tudo, sabíamos que íamos ter negócio...”*, Gonçalo Martins identifica uma oportunidade e inova nos serviços prestados pelo seu negócio, segundo ele, este fator é crucial para diferenciação entre os concorrentes. Este fato corrobora a literatura, tanto pela visão da inovação com Schumpeter (1934), quanto a base teórica que trata da identificação de oportunidades, com Drucker (1986) e Venkataraman (1997).

No caso da empreendedora E2, apesar de possuir uma quantidade de unidades de referência bastante inferior em relação ao primeiro caso, também foi possível identificar o seu comportamento empreendedor. Diferentemente do primeiro caso, a atitude empreendedora da proprietária do Hostel C2 veio apenas da necessidade financeira. Conforme o trecho *“O hostel foi por necessidades financeira...”*. Neste caso específico, pode-se considerar que este comportamento estaria mais ligado ao conceito de Gartner (2001), com uma visão mais focada ao desenvolvimento econômico.

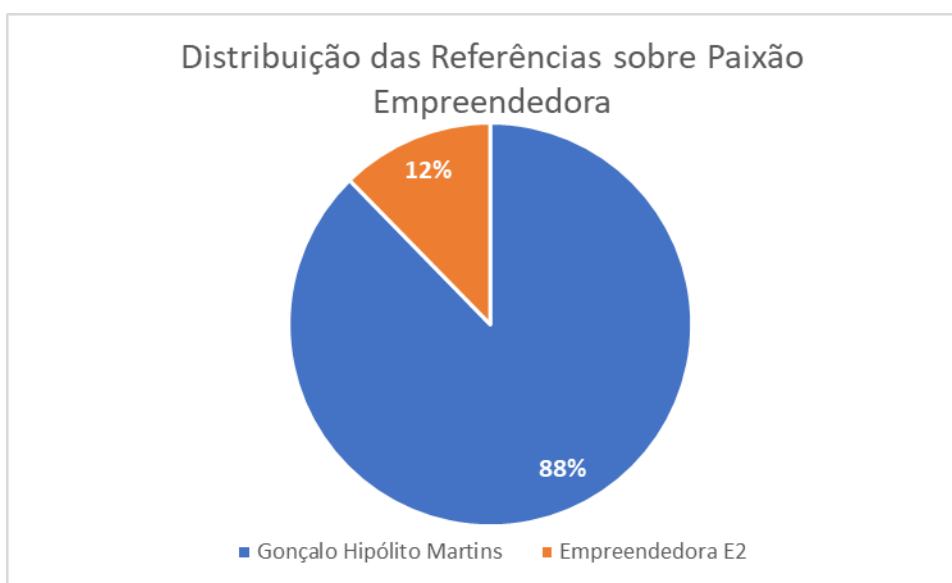
Entretanto, ao final da sua exposição, quando perguntada se gostaria de acrescentar algo ao seu discurso, a entrevistada ressaltou que é importante inovar constantemente. Esta afirmação é corroborada pela teoria através de Schumpeter (1936), quando ressaltou a importância do empreendedor como impulsionador da inovação.

No trecho *“Não, eu acho que posso acrescentar, mas já está respondido, que é num negócio destes como em todos os outros, penso eu, é importante inovar permanentemente, estar sempre, sempre, sempre em alerta para todas as alterações e não ter medo de mudar”*, a declaração da empreendedora E2 concorda com a teoria de que a inovação é um instrumento importante na criação de mudanças e deve ser praticada sistematicamente pelo empreendedor (Drucker, 1986).

4.2.2. Paixão Empreendedora

De acordo com a Tabela 1, a paixão empreendedora foi identificada em 65 unidades de referência nos discursos dos entrevistados. Entretanto, conforme o Gráfico 1, a maior parte destas unidades de referência, ou seja, 88% encontram-se no discurso do empreendedor Gonçalo Martins enquanto que em apenas 12% estão referenciadas à empreendedora E2. Em virtude da maior frequência da ocorrência da unidade de referência no caso do empreendedor Gonçalo Martins, optou-se, naturalmente, por dar maior ênfase na discussão dos resultados deste caso.

Gráfico 1. Distribuição das referências Paixão Empreendedora por entrevistado.



Além do indicador mencionado acima, ao analisar o conteúdo literal dos discursos é possível identificar claramente a presença da paixão empreendedora na entrevista do empreendedor Gonçalo Martins. No discurso do entrevistado, houve a ocorrência espontânea da palavra “paixão” em 8 situações diferentes. Além disso, o empreendedor fez questão de referenciar que havia paixão em todos os processos do negócio, desde a concepção da ideia até às atividades diárias de trabalho.

No trecho “*Então essa motivação de querer trabalhar pra mim, de eu formar uma equipa juntamente, nunca se faz nada sozinho, este é mérito de toda a gente que trabalha. Paixão nunca me faltou*” há um comportamento extremamente emocional, vai de encontro ao exposto por Baron (2008), aonde incorpora-se o afeto e as emoções nas investigações sobre empreendedorismo. Ainda segundo o autor, o afeto possui grande influência no processo empreendedor. Cabe ressaltar, que assim como ocorreu com o entrevistado, segundo Syed e Mueller (2015), o empreendedor com paixão está sempre em alerta a novas oportunidades de negócios, em qualquer setor de atuação.

Segundo a teoria, a paixão pode conduzir indivíduos à alcançarem estados que eles acreditam serem necessários para sua satisfação e obterem competências em função dos seus objetivos (Bandura, 1986; Bandura, 1997). Esta parte da literatura corrobora com o a resposta apresentada por Gonçalo, quando se trata do conhecimento adquirido para gerir um estabelecimento diferente da sua formação técnica. É possível constatar estes fatos nos seguintes extratos do seu discurso: “*Então dediquei-me a cem por cento aos projetos, entretanto, quando me foi posta esta oportunidade comecei a estudar tudo que era o negócio*”; “*Como é que eu fiz isso? Comecei a trabalhar em hostels em Barcelona no meu tempo livre. Fazia uns turnos a princípio, e quando não gostava desse hostel e não aprendia nada, mudava, e tive a sorte de conseguir trabalhar para um hostel que era o melhor de Barcelona*” e “*...depois, claro que investigamos, estudamos por nossa parte...*”. Os trechos acima também vão de encontro com o que diz a literatura, pois segundo Baum e Locke (2004), os empreendedores com paixão são mais propensos a investir recursos para desenvolver habilidades e capacidades necessárias para as atividades que eles gostam e os objetivos que eles aspiram

Ainda em relação aos trechos transcritos no parágrafo anterior, ao abordar o papel da paixão no desempenho do negócio, os autores Baum e Locke (2004), afirmam que os empreendedores com paixão são mais propensos a investirem todo o tempo e recursos para desenvolverem o negócio. Este fato também é observado quando Gonçalo e seus sócios se dedicaram de maneira integral a constituição da empresa.

Analisando outro momento em que é notória a presença da paixão empreendedora, foi quando Gonçalo ressaltou que sempre teve imenso gosto pelas atividades de um *hostel* e se sentia muito motivado para iniciar e trabalhar no negócio. Tal fato encontra-se representado na literatura sobre paixão empreendedora, como um entusiasmo pelas atividades relacionadas ao empreendimento (Smilor, 1997), pelo amor do trabalho empresarial (Shane, Locke e Collins, 2003) ou está associada à motivação intrínseca em relação a domínios específicos (Cardon *et al.*, 2009).

Quando perguntado se mesmo estando de folga, fora da empresa ele se mantinha ligado às atividades do negócio, logo respondeu que que estava em constante conexão com a sua empresa. No trecho abaixo ele menciona que mesmo de férias, ele procura novas ideias inovadoras “*... as vezes eu olho e penso que ideia tão gira...*”, “*...sem dúvida, em todos os hotéis reparo estes materiais, este tipo de coisa...*”. Ademais, o entrevistado e seus sócios, estão sempre se atualizando por meio de conferências e formações.

“Essa atualização é feita através da investigação que temos, vamos todos visitar outros hostels, vamos vendo onde estamos nas posições globais que nos dá as grandes notas, por exemplo Booking e HostelWorld, vamos estudando esta evolução, somos convidados às

conferências, amanhã vamos a uma coisa do Booking também e vamos contactando, investigando, vendo as necessidades.”

Este comportamento com paixão relatado por Gonçalo Martins, é caracterizado na literatura por Chen *et al.* (2009) não só como indivíduos com sentimentos afetivos fortes, mas como pessoas com mentes extremamente ativas e ocupadas e com pensamentos relacionados ao empreendimento.

Segundo Baum e Locke (2004), um empreendedor com paixão, dificilmente é perturbado pela incerteza no meio ambiente e pode facilmente superar impedimentos. Ao ser indagado se em algum momento o empreendedor Gonçalo Martins pensou em desistir, a sua resposta foi imediata: “... não é preciso ter medo, sabíamos que íamos ter negócio em Madrid, sabíamos que íamos ter um bom negócio”. A certeza de sucesso apresentada na resposta supracitada, vai de encontro ao referencial teórico da paixão empreendedora.

No trecho da entrevista quando perguntado como foram captados os investimentos iniciais para a constituição da empresa, o entrevistado mencionou que o capital apesar de ser considerado próprio, foi através de um empréstimo familiar realizado pelos sócios. Este fato, também é citado na literatura, segundo os autores, a paixão empreendedora pode influenciar positivamente investidores a fornecer incentivos financeiros e técnicos para novos empreendimentos (Cardon *et al.*, 2009; Mitteness *et al.*, 2012). De acordo com o entrevistado, as famílias dos sócios resolveram investir porque acreditaram na ideia e no entusiasmo dos fundadores.

No que trata sobre o efeito da paixão empreendedora sobre a motivação dos colaboradores, Cardon (2008), salienta que este fato pode influenciar positivamente no clima organizacional. Além do fato de durante a entrevista o Gonçalo ressaltar a preocupação com formação e qualificação dos seus colaboradores, foi possível constatar durante a observação do cotidiano o comportamento dos colaboradores. Claramente há o cuidado e a atenção para com os hóspedes. Este fato ainda pode ser consubstanciado durante a entrevista, onde Gonçalo ressalta a necessidade de identificar cada segmento de cliente e adaptar o melhor padrão de atendimento para estes segmentos.

“...o mais importante é saber receber bem as pessoas. É que as pessoas estejam cómodas, é o staff estar muito bem preparado, criar um espaço onde as pessoas se conheçam e o staff seja a ponte entre eles...”

Ao ser indagado sobre a avaliação dos riscos para iniciar o negócio, Gonçalo referiu sobre a realização de uma análise detalhada sobre o sector e ressaltou que o seu projeto seria inovador e prestaria um serviço diferenciado em relação aos concorrentes. Quando se trata de gestão de risco, de acordo com Vallerand *et al.* (2003), há casos em que a paixão pode

levar a um comportamento obsessivo ou mal direcionado, este fato pode ocorrer por falta de uma orientação de avaliação mais ampla do cenário. No caso analisado, esta avaliação foi realizada de forma positiva, o que permitiu ao Ok Hostel Madrid alcançar uma excelente posição no mercado em um curto período de tempo.

Ao analisar o segundo caso, conforme o Gráfico 1, é possível identificar a paixão empreendedora em algumas poucas unidades de referência, apenas 8 unidades. Contudo, as características referenciadas neste segundo caso estão mais associadas às origens da paixão empreendedora, exceto pelo trecho em que a empreendedora E2 relata que está em constante processo de atualização, sempre a procura de novidades: *“Estamos sempre a procura de coisas novas, sempre a procura de inventar coisas, andar à frente do que está instalado”*. Este extrato foi um dos poucos em que foi possível referir à base teórica, pois a paixão empreendedora pode aparecer em três formas distintas no empreendedor: como paixão por inventar novos produtos ou serviços, como paixão por fundar novas organizações e como paixão por desenvolver essas organizações além da sua criação inicial (Cardon *et al.*, 2009).

Entretanto, ao final da entrevista com a empreendedora E2, quando questionada se havia paixão empreendedora, a mesma ressaltou que durante todo o processo empreendedor nunca houve paixão. Na transcrição abaixo, é possível visualizar de forma clara e específica, que o empreendimento da entrevistada é apenas um negócio e a sua verdadeira paixão é a medicina.

“Não, nunca tive, até porque a minha paixão vocacional seria a medicina, mas nunca fiz por circunstâncias da vida, mas quanto a isto é um recurso apenas”

Na próxima seção, ao analisar as origens ou fontes da paixão empreendedora, será possível identificar as outras unidades de referência relacionadas à paixão empreendedora encontradas no discurso da empreendedora E2.

4.2.3. Fontes da Paixão Empreendedora

Quanto às fontes da paixão empreendedora, segundo o modelo proposto por Cardon *et al.* (2017), pode ser caracterizada por 6 procedências distintas, entretanto, segundo os autores, os empreendedores podem apresentar mais de uma fonte simultaneamente. Na Tabela 2 é possível constatar através de trechos dos discursos dos entrevistados características específicas que distinguem cada fonte de paixão empreendedora.

Ademais, também é possível identificar, através do “% de menção”, com que frequência cada unidade de referência aparece ao longo dos discursos dos entrevistados. Cabe salientar, que

embora a incidência de unidades de referência seja reduzida no discurso da empreendedora E2, os trechos apresentados na Tabela 2, são extratos aleatórios dos dois entrevistados.

Tabela 2. Síntese de resultados.

Unidades de Referência	% Menção	Trechos dos discursos
Paixão pelo Crescimento da Empresa	5,3%	<i>"Se Pretendo expandir os negócios? Sim, sem dúvida"</i> <i>"fazer com que a empresa seja uma empresa viável, que possa conseguir um futuro bom..."</i>
Paixão pelas Pessoas	38,6%	<i>"o mais importante é saber receber bem as pessoas"</i> <i>"a gestão do staff é o que mais me desafia"</i>
Paixão pela Competitividade	14,0%	<i>"eu não quero ser o segundo, eu quero ser o primeiro"</i> <i>"Eu normalmente só me comparo com os que estão ao mesmo nível que o meu"</i>
Paixão por Invenção	7,0%	<i>"Estamos sempre a procura de coisas novas, sempre a procura de inventar coisas"</i> <i>"tivemos que criar serviços complementares que nos vão permitir faturar mais"</i>
Paixão pela Missão Social	7,0%	<i>"fazemos uma doação de roupas, toalhas, de tudo que vão deixando"</i> <i>"quero largar isso e entrar em projetos que não tenham retorno financeiro, é o que eu sempre quis fazer"</i>
Paixão por Produtos ou Serviços	28,1%	<i>"como podemos melhorar, sabendo o que temos"</i> <i>"E mesmo quando eu viajava em grupos, eu sempre ficava em hostels"</i>

4.2.3.1. Paixão pelo Crescimento da Empresa

Esta variável foi medida através dos dados obtidos pelas questões do grupo "Fontes de Paixão" do Guião da Entrevista (Anexo I), analisados pelo software WebQDA, com o objetivo de analisar a primeira proposição do estudo: *A paixão pelo crescimento da empresa influencia positivamente os resultados dos empreendedores do segmento turístico de hospedagem low*

cost, hostels. Com base nas respostas dos dois entrevistados e na fundamentação teórica é possível analisar a primeira proposição do estudo.

A partir do que foi observado na Tabela 2, é importante ressaltar que a paixão pelo crescimento da empresa foi a fonte de paixão com menor quantidade de unidades de referência, apenas 3 menções no discurso do empreendedor Gonçalo Martins e nenhuma referência no discurso da Empreendedora E2. Além dos trechos citados na Tabela 2, o trecho do discurso do entrevistado Gonçalo Martins, transcrito abaixo, apresenta uma mensagem clara com o objetivo de ser o melhor, este fato vai ao encontro da literatura, onde diz que o foco destes empresários é conquistar mais clientes, expandir e até mesmo liderar o seu mercado (Drnovsek, Cardon e Patel, 2016).

“No meu caso pessoal o que mais me motiva é esse objetivo de ser o melhor e melhorar sempre...”

4.2.3.2. Paixão pelas Pessoas

A variável *“Paixão pelas Pessoas”*, responsável pela análise da segunda proposição do estudo: *A paixão pelas pessoas influencia positivamente nos resultados dos empreendedores do segmento turístico de hospedagem low cost, hostels*, foi medida através dos dados obtidos pelas questões do grupo *“Fontes de Paixão”* do Guião da Entrevista (Anexo I), analisados pelo software WebQDA. Com base nas respostas dos dois entrevistados e na fundamentação teórica é possível analisar a segunda proposição do estudo.

Para ilustrar o resultado obtido em relação a esta variável, optou-se por utilizar uma ferramenta geradora de imagem do software WebQda. A funcionalidade nuvem de palavras, conforme Figura 1 e Figura 2, gera uma ilustração com as palavras mais frequentes em cada discurso.



Figura 1. Nuvem de palavras discurso Gonçalo Martins.

Ao analisar a Figura 1, é possível perceber como maior destaque a palavra “pessoas”. Com 20 unidades de referência, a paixão pelas pessoas foi a fonte com maior incidência em seu discurso. Trechos da entrevista de Gonçalo, como: “*sempre a pensar no bem-estar do cliente*”, “*a maneira como recebes as pessoas...*” e “*é uma grande motivação, uma empresa familiar estar a competir com grandes grupos econômicos*” reforçam ainda mais a teoria de que os empreendedores com essa fonte de paixão possuem sentimentos positivos em trabalhar com familiares, em satisfazer os seus clientes e preferem manter um relacionamento muito próximo com os seus *stakeholders* (Cardon *et al.*, 2017). Cabe ressaltar, que também é possível visualizar a palavra “paixão” na Figura 1.

Nos dois casos analisados é perceptível a paixão pela competição, pois segundo os entrevistados, a satisfação vem em superar os seus concorrentes e serem considerados os melhores do mundo. Os empreendedores com esta fonte de paixão se concentram em provar aos outros e para si próprios que são capazes de alcançar o sucesso (Cardon *et al.*, 2017).

4.2.3.4. Paixão por Invenção

Esta variável foi medida através dos dados obtidos pelas questões do grupo “Fontes de Paixão” do Guião da Entrevista (Anexo I), analisados pelo software WebQDA, com o objetivo de analisar a quarta proposição do estudo: *A paixão por invenção influencia positivamente os resultados dos empreendedores do segmento turístico de hospedagem low cost, hostels*. Com base nas respostas dos dois entrevistados e na fundamentação teórica é possível analisar esta proposição do estudo.

A variável responsável pela proposição P4, foi identificada de forma clara nos resultados de ambos os casos analisados. Porém com apenas 3 incidências no total, 2 com o Gonçalo Martins e 1 com a empreendedora E2. As respostas nos dois casos foram voltadas à invenção na procura por oportunidades de desenvolver novos serviços no negócio. Este comportamento é tratado na teoria, como parte do processo empresarial de empreendedores com paixão (Shane, Locke e Collins, 2003). Conforme mencionado anteriormente, a paixão por invenção está associada a criação de novos produtos ou serviços e na procura por oportunidades no mercado (Cardon *et al.*, 2017).

“Estamos sempre a procura de coisas novas, sempre a procura de inventar coisas, andar à frente do que está instalado”

4.2.3.5. Paixão pela Missão Social

Ao avaliar a quinta proposição, através da variável “*Paixão pela Missão Social*”, obtida pelo Guião de entrevista (Anexo I) e analisada pelo software WebQDA, concluiu-se que os dois casos obtiveram a mesma quantidade de unidades de referência, 2 unidades cada. Destaca-se neste resultado o discurso da empreendedora E2, pois segundo a empresária, a sua verdadeira paixão e objetivo é trabalhar em uma organização de missão social, conforme trecho abaixo:

“Um dia daqui a alguns anos, quero largar isso e entrar em projetos que não tenham retorno financeiro, é o que eu sempre quis fazer.”

A literatura traz que para os empreendedores com paixão pela missão social, a riqueza é apenas um meio para atingir um fim (Dees, 1998). O discurso da Empreendedora E2, corrobora com a teoria.

4.2.3.6. Paixão por Produtos ou Serviços

A variável “*Paixão por Produtos ou Serviços*”, responsável pela análise da sexta e última proposição do estudo: *A paixão por produtos ou serviços influencia positivamente nos resultados dos empreendedores do segmento turístico de hospedagem low cost, hostels*, assim como as anteriores, foi medida através dos dados obtidos pelas questões do grupo “Fontes de Paixão” do Guião da Entrevista (Anexo I), analisados pelo software WebQDA. Com base nas respostas dos dois entrevistados e na fundamentação teórica é possível analisar a última proposição do estudo.

Embora seja a segunda maior ocorrência entre as fontes da paixão, com 28,1%, o resultado obtido nesta fonte de paixão foi extremamente divergente entre os dois casos. Com uma incidência de 15 unidades de referência no discurso do Gonçalo Martins, e conta apenas 1 incidência do caso da empreendedora E2, esta característica reforça a teoria comportamental de inexistência da paixão empreendedora no segundo caso.

A base literária a respeito desta fonte de paixão trata como necessidade de se criar um produto ou serviço, não ofertado no mercado, com a capacidade de suprir a necessidade do próprio empreendedor ou dos seus clientes (Fachart e Gurber, 2011). Esta afirmativa é referenciada no discurso do empreendedor Gonçalo em diversos casos, tais como: “*se veem que as pessoas que estão a frente do negócio demonstram paixão e que gostam do que fazem, eu acho que depois as pessoas podem exigir*”, “*Vemos muito as críticas, que é muito importante e estamos sempre muito atentos, e como podemos melhorar, sabendo o que temos*” e “*E mesmo quando eu viajava em grupos, eu sempre ficava em hostels, quando era possível*”.

As transcrições citadas acima vão ao encontro da teoria apresentada por Cardon *et al.* (2017), em que afirmam que os empreendedores identificados com esta fonte de paixão, possuem um amor irresistível por determinados produtos ou serviços e têm imenso gosto em criar uma maneira de compartilhar essa experiência com outras pessoas.

4.3. Discussão dos Resultados

A incidência da Paixão empreendedora no caso do empreendedor Gonçalo Martins é evidenciada pela superioridade quanto às unidades de referência encontradas em seu discurso, conforme Gráfico 1. Este facto permite concluir que, neste caso, há uma relação direta e evidente entre a paixão como uma poderosa força positiva que o impulsiona e promove o reconhecimento do seu trabalho e do seu sucesso (Baum, Locke e Smith, 2001; Cardon *et al.*, 2009; Cardon e Kirk, 2015; Smilor, 1997).

Ainda no caso do empreendedor Gonçalo Martins, dentre as fontes da paixão, com maior relevância destacam-se a paixão pelas pessoas, com 40,8% das unidades de referência e a paixão por produtos e serviços, com 30,6%. Estas variáveis são respectivamente, responsáveis pelas proposições *P2* e *P6*. Estes resultados divergem do modelo apresentado por Cardon *et al.* (2017), onde a maior incidência é da Paixão pela Competição, entretanto justifica-se este resultado pela especificidade do segmento de negócio investigado no presente trabalho, o segmento de hospedagem *Low Cost*, pois trata-se de uma área em que segundo a literatura, há grande ênfase na importância da socialização nas acomodações e interações sociais (Kain e King, 2004; Murphy, 2001; Newlands, 2004; Richards e Wilson, 2004).

É de salientar que a paixão pelas pessoas também está relacionada positivamente ao clima organizacional, principalmente entre os colaboradores. Este fato é de extrema importância para uma atividade onde o relacionamento interpessoal está em todas as etapas de relacionamento com clientes (Brochado *et al.*, 2015; Chitty *et al.*, 2007; Hecht e Martin, 2006; Musa e Thirumoorthi, 2011; Thyne *et al.*, 2004).

Quanto ao Segundo caso, conforme visualizado no Gráfico 1, as unidades de referência relacionadas a paixão empreendedora são muito reduzidas, entretanto, em pequenos trechos é possível identificar menções a este comportamento. Pode-se concluir que especificamente neste caso, a paixão empreendedora da proprietária não é um fator determinante no sucesso deste empreendimento, entretanto, as fontes da paixão que foram identificadas com maior peso na entrevista da empreendedora E2 foram paixão pelas pessoas, pela competição e pela missão social. Assim como no caso anterior, a paixão pelas pessoas pode ser um fator determinante no sucesso dos estabelecimentos neste setor.

Capítulo 5

Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação

Neste capítulo serão apresentadas as principais conclusões desta dissertação, bem como algumas limitações do estudo que podem ter condicionado. Por fim, referimos algumas propostas para futuras investigações.

5.1. Conclusões

Com base nos resultados obtidos através da metodologia escolhida e da análise desses mesmos resultados, optou-se por apresentar na sequência do exposto, uma súmula final tendo em conta os objetivos inicialmente traçados e a questão de investigação que norteou todo trabalho. Esta dissertação investigou a influência da paixão empreendedora como um fator determinante no sucesso dos melhores *hostels* do mundo, bem como, as origens desta paixão, tendo como base o modelo proposto por Cardon *et al.* (2017).

A presente dissertação contempla um estudo de natureza conceptual que, partindo da reflexão teórica acerca do tema em análise, produz conclusões sustentadas na análise de conteúdo e na observação de casos de sucesso. Assim, considera-se que este trabalho fornece um contributo prático relevante para a compreensão da interação entre a paixão empreendedora e a gestão em um segmento de negócio pouco investigado até o presente momento e de relevância no âmbito das economias nacional e internacional.

É notória a presença da paixão empreendedora em ambos os casos analisados, entretanto esta característica foi demonstrada e percebida de diferentes formas. As diferentes fontes de paixão identificadas no comportamento do empreendedor Gonçalo Martins, refletem a relação direta entre a natureza do negócio e a paixão por empreender, principalmente a paixão pelas pessoas.

Também é possível concluir, que apesar de não haver uma grande incidência de fatores que determinam a existência da paixão no caso da Entrevistada E2, foi constatado em visita ao *hostel* e na observação de cotidiano, que a equipa do alojamento era extremamente recetiva e cordial. Este fato também está relacionado à paixão pelas pessoas, entretanto esta paixão foi observada nos colaboradores e não na proprietária.

Com base nas informações analisadas, acredita-se que esta investigação possa ter como contributo prático o auxílio na perspectiva de consultoria de negócios relacionados ao setor de alojamento local, na medida em que apresenta instrumentos que auxiliam a identificação e diagnóstico acerca da gestão e relacionamento com os hóspedes.

Finaliza-se reiterando que a presente investigação se trata de um contributo pontual e específico em um segmento em expansão em todo o mundo. Os contributos de empreender com paixão podem ser explorados tanto para desenvolvimento de negócios existentes, como para criação de novos negócios, em diferentes segmentos.

5.2. Limitações e Futuras Linhas de Investigação

É necessário destacar que este trabalho não é conclusivo, no sentido de que deve ter continuidade, visando complementar outras lacunas existentes que, neste momento, não foi possível preencher por completo. A grande limitação da presente dissertação centra-se na utilização de uma amostra muito singular. Embora esteja devidamente justificada, esta opção leva a conclusões restritas, pelo que acaba por se tratar de um estudo meramente exploratório.

Com base na dinâmica de criação de novos negócios, se sugere um estudo mais abrangente, replicando a mesma metodologia em diferentes organizações ou sectores empresariais. Ademais, sugere-se realizar uma análise quantitativa da paixão com uma amostra diversificada e notável, e associá-la ao comportamento dos empreendedores de diferentes sectores.

Um fato reconhecido no presente trabalho foi a paixão por determinadas atividades identificadas em colaboradores das empresas investigadas. Deste modo, uma sugestão para futuras linhas de investigação, seria a aplicação do modelo investigado para a análise do clima organizacional das empresas, ou seja, o comportamento empreendedor dos colaboradores associado às fontes da paixão e a sua influência nas organizações.

A utilização de uma amostra muito específica de um segmento pouco explorado, associada aos requisitos pré-estabelecidos, nomeadamente inquirir os melhores do mundo, foi uma considerável limitação para uma investigação mais ampla do comportamento dos empreendedores.

Por último, a escassez de investigações na área da paixão empreendedora, mais especificamente nas fontes da paixão, dificultou a criação de um modelo mais completo que caracterize a identificação das múltiplas fontes de paixão.

Referências Bibliográficas

- Abrams, R. M., & LaPlante, A. (2008). Passion to Profits: Business Success for New Entrepreneurs. Planning Shop.
- Abubakar, A. M., & Ilkan, M. (2016). Impact of online WOM on destination trust and intention to travel: A medical tourism perspective. *Journal of Destination Marketing and Management*, 5(3), 192-201. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2015.12.005>
- Alsos, G. A., Clausen, T. H., Hytti, U., & Solvoll, S. (2016). Entrepreneurs' social identity and the preference of causal and effectual behaviours in start-up processes. *Entrepreneurship and Regional Development*, 28(3-4), 234-258. <https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1155742>
- Aparicio, S., Urbano, D., & Audretsch, D. (2016). Institutional factors, opportunity entrepreneurship and economic growth: Panel data evidence. *Technological Forecasting and Social Change*, 102, 45-61. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.04.006>
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy. *Harvard Mental Health Letter*, 13(9), 4. <https://doi.org/Article>
- Bandura, A. (1986). The Explanatory and Predictive Scope of Self-Efficacy Theory. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 4(3), 359-373. <https://doi.org/10.1521/jscp.1986.4.3.359>
- Bao, J., Zhou, X., & Chen, Y. (2017). Entrepreneurial passion and behaviors: Opportunity recognition as a mediator. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 45, 1211-1220. <https://doi.org/10.2224/sbp.6492>
- Barañano, Ana M. (2008). Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão. 2ª ed. Lisboa. Sílabo, 2008. 170 p. ISBN 978-972-818-312-9.
- Barat, S. (2009). *Global Marketing Management. Journal of Global Marketing* (Vol. 22). <https://doi.org/10.1080/08911760903022556>
- Baron, R. A. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 33(2), 328-340. <https://doi.org/10.5465/AMR.2008.31193166>
- Baron, R. A. (2007). Behavioral and cognitive factors in entrepreneurship: entrepreneurs as the active element in new venture creation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1-2), 167-182. <https://doi.org/10.1002/sej.12>
- Baron, R. A., & Tang, J. (2011). The role of entrepreneurs in firm-level innovation: Joint effects of positive affect, creativity, and environmental dynamism. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 49-60. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.06.002>
- Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 587-598. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.4.587>
- Baumol, W. J., Litan, R. E., Schramm, C. J., & Strom, R. J. (2011). Innovative Entrepreneurship and Policy: Toward Initiation and Preservation of Growth. In *Economics of Small Businesses: an International Perspective* (pp. 3-23). https://doi.org/10.1007/978-3-7908-2623-4_1

- Bird, B. J. (1989). Entrepreneurial Behavior. *PsycCRITIQUES* (Vol. 8). <https://doi.org/10.1037/007291>
- Branzei, O., & Zietsma, C. (2003). Temporary cognitions of entrepreneurial love: Dancing with the opportunity. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 620-634.
- Brehm, J. W., & Self, E. a. (1989). The intensity of motivation. *Annual Review of Psychology*, 40(1982), 109-131. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.40.1.109>
- Breugst, N., Domurath, A., Patzelt, H., & Klaukien, A. (2012). Perceptions of Entrepreneurial Passion and Employees' Commitment to Entrepreneurial Ventures. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(1), 171-192. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00491.x>
- Brochado, A., Rita, P., & Gameiro, C. (2015). Exploring backpackers' perceptions of the hostel service quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(8), 1839-1855. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0145>
- Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet-The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29(4), 609-623. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.01.005>
- Cabrita, J. F. M., Varela, L., & Dias, C. (2016). Regime jurídico do alojamento local: a problemática dos imóveis arrendados de particulares e dos respetivos rendimento não declarados. Dissertação de Mestrado, Fiscalidade, Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Universidade do Algarve. <http://hdl.handle.net/10400.1/8610>
- Cardon, M. S., Sudek, R., & Mitteness, C. (2009). The impact of perceived entrepreneurial passion on angel investing. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 29(2), 1-15. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2009.44244277>
- Cardon, M. S. (2008). Is passion contagious? The transference of entrepreneurial passion to employees. *Human Resource Management Review*, 18(2), 77-86. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.04.001>
- Cardon, M. S. (2015). Passion and entrepreneurs. *The Routledge companion to entrepreneurship*, pg. 77-88.
- Cardon, M. S., Glauser, M., & Murnieks, C. Y. (2017). Passion for what? Expanding the domains of entrepreneurial passion. *Journal of Business Venturing Insights*. 8. 24-32. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2017.05.004>
- Cardon, M. S., Gregoire, D. A., Stevens, C. E., & Patel, P. C. (2013). Measuring entrepreneurial passion: Conceptual foundations and scale validation. *Journal of Business Venturing*, 28(3): 373-396. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.03.003>
- Cardon, M. S. & Kirk, C. P. (2015), Entrepreneurial Passion as Mediator of the Self-Efficacy to Persistence Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39: 1027-1050. <https://doi.org/10.1111/etap.12089>
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2005). Entrepreneurial Passion: the Nature of Emotions in Entrepreneurship. *Academy of Management Proceedings 2005:1*, G1-G6. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2005.18778641>
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. (2009). The Nature and Experience of Entrepreneurial Passion. *The Academy of Management Review*. 34(3): 511-532. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.40633190>

- Castelli, G. (2003). *Administração Hoteleira*. Caxias do Sul: EDUCS.
- Chen, X., Yao, X., & Kotha, S. (2009). Entrepreneur Passion and Preparedness in Business Plan Presentations: A Persuasion Analysis of Venture Capitalists' Funding Decisions. *The Academy of Management Journal*, 52(1), 199-214. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40390282>
- Chitty, B., Ward, S., & Chua, C. (2007). An application of the ECSI model as a predictor of satisfaction and loyalty for backpacker *hostels*. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(6), 563-580. <https://doi.org/10.1108/02634500710819941>
- Cró, S., & Martins, A. M. (2017). The importance of security for hostel price premiums: European empirical evidence. *Tourism Management*, 60, e1. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.11.021>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dees, J. G. (1998). The meaning of “Social Entrepreneurship.” *Stanford University—Graduate School of Business*, 1-5. <https://doi.org/10.2307/2261721>
- Doutriaux, J. (1991). High-Tech Start-Ups, Better Off with Government Contracts than with Subsidies: New Evidence in Canada. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 38(2), 127-135. <https://doi.org/10.1109/17.78409>
- Drnovsek, M., Cardon, M. S., and Patel, P. C. (2016). Direct and Indirect Effects of Passion on Growing Technology Ventures. *Strat. Entrepreneurship J.*, 10: 194-213. doi: 10.1002/sej.1213.
- Drucker, P. F. (1986). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. truman talley Books.
- Fiorentino, A. (1995). Budget hotels: not just minor hospitality products. *Tourism Management*, 16(6), 455-462. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(95\)00054-R](https://doi.org/10.1016/0261-5177(95)00054-R)
- Foo, M. Der. (2011). Emotions and Entrepreneurial Opportunity Evaluation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(2), 375-393. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00357.x>
- Gardiner, S., & Scott, N. (2014). Successful tourism clusters: Passion in paradise. *Annals of Tourism Research*, 46, 171-173. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2014.01.004>
- Gatewood, E. J., Shaver, K. G., Powers, J. B., & Gartner, W. B. (2002). Entrepreneurial Expectancy, Task Effort, and Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 187-206. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00427.x>
- Gielnik, M. M., Spitzmuller, M., Schmitt, A., Klemann, D. K., & Frese, M. (2015). I put in effort, therefore I am passionate: Investigating the path from effort to passion in entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1012-1031. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0727>
- Hecht, J.-A., & Martin, D. (2006). Backpacking and hostel-pickinGONÇALO: an analysis from Canada. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(1), 69-77.
- Hidi, S., & Renninger, K. A. (2006). The Four-Phase Model of Interest Development. *Educational Psychologist*, 41(2), 111-127. https://doi.org/10.1207/s15326985ep4102_4

- Ho, V. T., & Pollack, J. M. (2014). Passion isn't always a good thing: Examining entrepreneurs' network centrality and financial performance with a dualistic model of passion. *Journal of Management Studies*, 51(3), 433-459. <https://doi.org/10.1111/joms.12062>
- Ho, V. T., Wong, S. S., & Lee, C. H. (2011). A Tale of Passion: Linking Job Passion and Cognitive Engagement to Employee Work Performance. *Journal of Management Studies*, 48(1), 26-47. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00878.x>
- Kain, D., & King, B. (2004). Destination-based product selections by international backpackers in Australia. *Tourism and Cultural Change*, 196-216.
- Knight, R. M. (1989). Technological innovation in Canada: A comparison of independent entrepreneurs and corporate innovators. *Journal of Business Venturing*, 4(4), 281-288. [https://doi.org/10.1016/0883-9026\(89\)90017-7](https://doi.org/10.1016/0883-9026(89)90017-7)
- Li, J. (Jason), Chen, X.-P., Kotha, S., & Fisher, G. (2017). Catching fire and spreading it: A glimpse into displayed entrepreneurial passion in crowdfunding campaigns. *Journal of Applied Psychology*, Vol 102(7), 1075-1090. <https://doi.org/10.1037/apl0000217>
- Marconi, M. D. A., & Lakatos, E. M. (2003). Fundamentos de metodologia científica. 5. ed.- São Paulo: Atlas.
- McClelland, D. C. *The achieving society*. Princeton, N.J.: D. Van Nostrand, 1961.
- Mikulić, J., Miličević, K., & Krešić, D. (2016). The relationship between brand strength and tourism intensity: empirical evidence from the EU capital cities. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 10(1), 14-23. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-06-2015-0054>
- Mitteness, C., Sudek, R., & Cardon, M. S. (2012). Angel investor characteristics that determine whether perceived passion leads to higher evaluations of funding potential. *Journal of Business Venturing*, 27(5): 592-606. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.11.003>
- Morgado, J. C. (2013). O estudo de caso na investigação em educação. De Facto Editores.
- Murnieks, C. Y., Mosakowski, E., & Cardon, M. S. (2012). Pathways of Passion: Identity Centrality, Passion, and Behavior Among Entrepreneurs. *Journal of Management*. Vol 40, Issue 6, pp. 1583 - 1606. <https://doi.org/10.1177/0149206311433855>
- Murnieks, C. Y., Cardon, M. S., Sudek, R., White, T. D., & Brooks, W. T. (2016). Drawn to the fire: The role of passion, tenacity and inspirational leadership in angel investing. *Journal of Business Venturing*, 31(4): 468-484. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.05.002>
- Murphy, L. (2001). Exploring social interactions of backpackers. *Annals of Tourism Research*, 28(1), 50-67. [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(00\)00003-7](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(00)00003-7)
- Musa, G., & Thirumoorthi, T. (2011). Red Palm: Exploring service quality and servicescape of the best backpacker hostel in Asia. *Current Issues in Tourism*, 14(2), 103-120. <https://doi.org/10.1080/13683500903511125>
- Newlands, K. (2004). Setting out on the road less travelled: a study of backpacker travel in New Zealand. *Tourism and Cultural Change*, 217-236.
- O'Connell, J. F., & Williams, G. (2005). Passengers' perceptions of low cost airlines and full service carriers: A case study involving Ryanair, Aer Lingus, Air Asia and Malaysia

- Airlines. *Journal of Air Transport Management*, 11(4), 259-272. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2005.01.007>
- Oh, H., & Parks, S. C. (1997). Customer satisfaction and service quality: a critical review of the literature and research implications for the hospitality industry. *Hospitality Research Journal*, 20, 35-64.
- Perttula, K. H., & Cardon, M. S. (2012). Passion. *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0015>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2005). Manual de investigação em ciências sociais. 276p. Gradiva, Lisboa, Portugal. ISBN, 978-9726622758.
- Richards, G., & Wilson, J. (2004). Travel writers and writers who travel: Nomadic icons for the backpacker subculture? *Journal of Tourism and Cultural Change*, 2(1), 46-68. <https://doi.org/10.1080/14766820408668168>
- Robert Baum, J., Locke, E. A., & Smith, K. G. (2001). A multidimensional model of venture growth. *Academy of Management Journal*, 44(2), 292-303. <https://doi.org/10.2307/3069456>
- Ruskin, J., Seymour, R. G., & Webster, C. M. (2016). Why Create Value for Others? An Exploration of Social Entrepreneurial Motives. *Journal of Small Business Management*, 54(4), 1015-1037. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12229>
- Saab, W., & Daemon, I. (2001). O segmento hoteleiro no Brasil. *BNDES Setorial*. Retrieved from http://www.bndespar.com.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set1304.pdf
- Saraiva, A. V. D. N. (2013). Hostels independentes: o caso de Lisboa (Doctoral dissertation, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril).
- Stake, R. E. (1999). Investigación con estudio de casos. Madrid: Morata.
- Schumpeter, J. A. (1934). The theory of economic development. *Joseph Alois Schumpeter*, 61-116.
- Schumpeter, J. A. (1936). The General Theory of Employment, Interest and Money. *Journal of the American Statistical Association*, 31(196), 791-795. doi:10.2307/2278703
- Schumpeter, J. A. (1951). Essays: On entrepreneurs, innovations, business cycles, and the evolution of capitalism. Transaction Publishers.
- Shane, S., Locke, E. A., & Collins, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(03\)00017-2](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(03)00017-2)
- Smilor, R. W. (1997). Entrepreneurship: Reflections on a subversive activity. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 341-346. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00008-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00008-6)
- Souza, F. N., Costa, A. P., & Moreira, A. (2016). Questionamento no Processo de Análise de Dados Qualitativos com apoio do software WebQDA. *EduSer-Revista de educação*, 3(1).
- Syed, I., & Mueller, B. (2015). From passion to alertness: an investigation of the mechanisms through which passion drives alertness. *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2015, No. 1, p. 15608). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

- Thyne, M., Davies, S., & Nash, R. (2004). A lifestyle segmentation analysis of the backpacker market in Scotland: a case study of the Scottish Youth Hostel Association. *Special Issue: Hospitality, Tourism, and Lifestyle Concepts: Implications for Quality Management and Customer Satisfaction*, 5(2/4), 95-119. <https://doi.org/10.1300/J162v05n02>
- Timothy, D. J., & Teye, V. B. (2009). Tourism and the Lodging Sector. *Tourism and the Lodging Sector*, 177-195. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-8659-4.00011-2>
- Vallerand, R. J. (2012). The role of passion in sustainable psychological well-being. *Psychology of Well-Being*, 2(1), 1. <https://doi.org/10.1186/2211-1522-2-1>
- Vallerand, R. J., Salvy, S. J., Mageau, G. A., Elliot, A. J., Denis, P. L., Grouzet, F. M. E., & Blanchard, C. (2007). On the role of passion in performance. *Journal of Personality*, 75(3), 505-534. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2007.00447.x>
- Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research. *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, 3(1), 119-138.
- Winnen, C. J. (2006). To Be or Not To Be: The Role of Passion and Obsession in the Entrepreneurial Process. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 26(6), 9.
- Wu, H.-C. (2013). An Empirical Study of the Effects of Service Quality, Perceived Value, Corporate Image, and Customer Satisfaction on Behavioral Intentions in the Taiwan Quick Service Restaurant Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 14(4), 364-390. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2013.802581>
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e método. Estudo de Caso Planejamento e Métodos* (Vol. 15).
- Yitshaki, R., & Kropp, F. (2016). Entrepreneurial passions and identities in different contexts: a comparison between high-tech and social entrepreneurs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 28(3-4), 206-233. <https://doi.org/10.1080/08985626.2016.1155743>

Anexo I

Guião da Entrevista

Cumprimentar.

Solicitar autorização para fazer gravação áudio.

Já a gravar, explicar que estes dados são para um estudo académico.

Perguntar se o/a entrevistado/a autoriza ser identificado pelo nome no trabalho ou prefere o anonimato.

Dizer data, hora e local para ficar gravado.

Informação da Entrevista

Data:

Hora de início:

Hora de fim:

Local da entrevista:

Quem fez a entrevista:

Dados demográficos

Nome:

Data de nascimento ou idade:

Contactos (telefone e e-mail):

Género:

Função atual:

Nível de escolaridade:

Estado civil:

Número de filhos:

Dados da Empresa

Nome do *Hostel*:

Ano de Fundação:

Quantidade de camas:

Quantidade de quartos:

Número de Funcionários:

Possui sócios:

Quantidade de sócios:

Os sócios possuem formação em hotelaria?

História Empreendedora:

Possui outros negócios

Já abriu outros negócios?

Caso afirmativo, qual foi o negócio?

Qual a situação atual do negócio?

Trajatória Empreendedora:

O senhor poderia descrever a vossa trajetória como empreendedor? Desde o período mais remoto possível até hoje?

O Atual Negócio:

Antes da abertura do atual negócio, houve um planeamento?

Foi elaborado um plano de negócios?

O investimento inicial foi por meio de Capital próprio, alheio, os dois ou outros?

Houve algum investidor externo?

Por qual o motivo o senhor considera que investidor decidiu apoiar a ideia de negócio?

Foram considerados os riscos para abertura do negócio?

Houve algum momento em que pensaram em desistir? Por que?

Por que resolveram continuar?

Quais foram os principais desafios no processo de abertura da empresa?

Houve uma facilitação ou incentivo do Estado para abertura de *Hostels*?

Os senhores se atualizam para estarem sempre a atender novas necessidades que possam surgir no mercado? Como?

Os senhores são capazes de identificar diferentes segmentos de clientes no vosso negócio?

Quais são os principais?

Os senhores possuem estratégias ou serviços diferentes para cada segmento de clientes?

Hoje os senhores consideram o vosso negócio como *low cost*?

Existem outros produtos ou serviços oferecidos além da hospedagem? Outras fontes de receita?

Qual a diferença do vosso *hostel* para um hotel tradicional?

Fontes da paixão:

Pretende expandir os negócios?

Qual era vosso objetivo quando começou o negócio?

O vosso objetivo foi alcançado?

Qual O vosso próximo objetivo?

**

O que mais te motiva no vosso empreendimento?

**

De onde surgiu a ideia de criar um *hostel*?

O senhor era um cliente frequente de outros *hostels*?

O senhor melhorou ou otimizou algum processo/serviço identificado alguma necessidade na época que o senhor era apenas um cliente?

Antes de abrir o vosso negócio, quais eram vossas atividades preferidas? O que mais gostava de fazer? Hobbies.

**

Qual foi a vossa sensação ao ser considerado um dos melhores *hostels* do mundo?

O senhor considera este setor de atividade muito competitivo?

Como o senhor se avalia perante aos seus concorrentes?

**

O senhor, na vossa empresa, costuma criar novos produtos ou serviços, inventar?

**

O *hostel* apoia algum projeto social?

Existe alguma medida de responsabilidade ambiental?

**

Durante todo o processo, desde a ideia de negócio até o presente momento onde são considerados um dos melhores do mundo segundo o site *Hostelworld*, houve paixão envolvida em algum momento? Qual momento? Por que?

A Paixão

A paixão lhe ajudou em algum momento desde a criação da empresa até hoje?

Qual a vossa maior motivação para vir trabalhar?

Mesmo estando fora da empresa, o senhor continua a pensar em melhorar serviços ou processos? Existe uma conexão intensa com a empresa?

O senhor considera que os vossos colaboradores são contagiados pela vossa paixão pelo negócio?

*Posso fazer apenas uma pergunta a um dos vossos colaboradores? Por que trabalhar aqui?

Considerações finais

Agradecer.

Dizer hora do fim da entrevista e desligar a gravação.

Anexo II

Transcrição da Entrevista de Gonçalo Hipólito Martins - Ok Hostel Madrid e Yeah Hostel

O Anexo II integra-se ao presente trabalho tendo como objeto a análise as declarações do empreendedor Gonçalo Hipólito Martins, a partir de entrevista presencial. Na transcrição da conversa, ação de suma importância para análise dos dados, foi realizada a anotação fidedigna das declarações do empreendedor, respeitando, dentro dos limites possíveis, as características próprias do registo oral. Todavia, foram retificados certos aspetos próprios da oralidade, nomeadamente contrações e repetições de palavras, eventuais incorreções ao nível dos processos de concordância em género e/ou número, bem como se omitiram repetições redundantes de palavras.

RUDSON: Primeiramente eu queria agradecer e queria perguntar se eu posso identificar tanto o seu nome como o nome do *hostel*?

GONÇALO: Sim, claro, não tem problema nenhum.

RUDSON: Então vou passar a chamá-lo de Gonçalo e vou tratá-lo como você. Tudo bem?

GONÇALO: Sim, claro. Ou trata-me por tu.

RUDSON: A data da entrevista é hoje, dia vinte e sete, a hora do início, por volta das dezesseis horas, dezesseis e trinta. O local da Entrevista Madrid. Eu Rudson irei fazer a entrevista.

RUDSON: Gonçalo, qual o seu nome completo?

GONÇALO: Gonçalo Hipólito Martins.

RUDSON: Qual a Data de Nascimento?

GONÇALO: Vinte e nove de setembro de 1980.

RUDSON: O seu e-mail eu posso manter aquele que eu já tenho?

GONÇALO: Sim, exatamente, aquele que eu te respondi, o mesmo que tinha contactado o meu irmão.

RUDSON: Qual a tua função atual aqui no *Hostel*?

GONÇALO: Eu tenho uma função, eu sou administrador da empresa, administro todas as áreas, estou em todo lugar e a parte que eu mais estou focado é a parte dos números, da gestão financeira da empresa. Esta parte é a minha principal função. Controlo a gestão de tudo.

GONÇALO: Depois, tenho, tal eu como o meu irmão, nós somos três sócios. Eu e meu irmão somos sócios capitalistas, mas temos funções na gestão diária da empresa. A empresa nesse momento tem dois *hostels*, este e o de Barcelona, e pronto, eu faço a gestão financeira da coisa. Também participo na receção, porque eu quero dar o exemplo também e controlar tudo.

GONÇALO: Neste momento faço dois dias de receção e pronto, desde o controle de staff, que é o mais difícil, e tudo, até o controle de qualidade, fornecedores e tudo.

RUDSON: Sim, tá bem. Ótimo.

GONÇALO: Pronto, esta é a minha função.

RUDSON: A sua formação?

GONÇALO: Eu sou licenciado em economia.

GONÇALO: Fiz licenciatura em economia, a primeira parte em Lisboa e depois transferei-me para Barcelona.

GONÇALO: E acabei na Universidade de Barcelona em Economia. Depois comecei a trabalhar em finanças, passei por várias grandes empresas e pronto.

RUDSON: Ótimo. Qual ano você fundou o *hostel*, especificamente o de Madrid?

GONÇALO: O de Madrid abriu em dois mil e quinze, em maio de dois mil e quinze.

RUDSON: Quantas camas é a capacidade?

GONÇALO: Neste momento este tem duzentas camas, sim.

RUDSON: Aproximadamente quantos quartos?

GONÇALO: Temos quarenta e nove quartos. Quarenta e nove quartos, onde temos quartos duplos de casal, como um hotel normal.

GONÇALO: Com os serviços de hotel três estrelas, e depois temos quartos... Como se diz em português? Compartidos?

RUDSON: Compartilhados?

GONÇALO: Compartilhados. Compartilhados de seis e de quatro, porque decidimos fazer só esse número.

RUDSON: Para não ficar muito cheio?

GONÇALO: Exatamente, também pelas próprias dimensões e porque sempre tem-se que se adaptar ao edifício, tem que se adaptar porque tínhamos uma ideia, mas adaptamos. E nós pensamos desde a primeira vez: pode-se faturar mais, mas perde-se na qualidade.

GONÇALO: Como pondo mais camas, tem *hostel* com camas para vinte, doze pessoas, ninguém descansa. Reflete, pois não podemos dar tanto um bom serviço, tal qual como, eu acho que seis no máximo e depois temos as femininas, porque muita gente prefere não estar nas mistas. Temos de seis femininas e de quatro.

RUDSON: Sim, ótimo. Quantos funcionários, quantos colaboradores vocês têm?

GONÇALO: Aqui neste momento, neste *hostel* temos vinte e seis. Vinte e seis pessoas contratadas. Entre rececionistas, que inclui também os turnos, temos três turnos: o da manhã, o da tarde e o da noite.

GONÇALO: E temos que ter sempre substitutos. Há pessoas que trabalham em turnos, em finais de semana, há pessoas que trabalham menos, e pronto. Entre limpeza, temos o nosso staff de limpeza, somos nós, não temos um serviço externo, porque preferimos, pelo controle da qualidade, dar a formação, e a limpeza é muito difícil neste tipo de negócio. Quando temos também vários trabalhadores na manutenção, porque tem um desgaste enorme estes edifícios com o uso, este era um edifício velho, onde foi todo reconstruído.

GONÇALO: Temos duas pessoas, temos um chefe de manutenção e depois temos um ajudante, que colabora também com a limpeza.

RUDSON: Você falou que são três sócios no total?

GONÇALO: Total na empresa somos três sócios, dois irmãos e um amigo de infância.

RUDSON: Algum dos três sócios possui alguma formação em hotelaria, gestão hoteleira ou alguma área próxima?

GONÇALO: Não, a formação temos os três curso superior, eu tenho economia, um, salvo erro, tem uma licenciatura em gestão de empresas e acho que tem master ou pós-graduação. Não, e depois, claro que investigamos, estudamos por nossa parte, exatamente, mas de estar inscritos em uma coisa específica na área hoteleira, não.

RUDSON: Tá bem. Em relação agora a história empreendedora, você, especificamente, possui outro negócio ou este foi o seu primeiro?

GONÇALO: Ainda não, esta foi a primeira experiência como empresário, uma grande aventura.

RUDSON: Tá bem. No caso aqui, se possuísse outro, neste caso não se aplica.

RUDSON: Agora vamos às origens.

GONÇALO: Sim, as origens.

RUDSON: Você poderia descrever quando você passou a aspirar em se tornar um empreendedor? Quando que teve esse estalo?

GONÇALO: Este foi, vem de uma parte... Tudo começou com uma desmotivação... do que eu quero fazer? O que eu vou fazer? Eu quando acabei o curso, a licenciatura, eu comecei a trabalhar em várias empresas na área de economia, onde essencialmente eu estava mais especializado em controle de gestão, pronto. Passado vários anos eu fui me desmotivando muito, não era bem aquilo que eu queria fazer, não era o meu perfil, não era... pronto, eu estava um pouco descontente. Também houve aqui na Europa a crise de dois mil e sete, afetou muito a Espanha. Eu estava em uma boa empresa, com um bom posto, onde fui despedido.

GONÇALO: Fui despedido e pela própria crise e tal, e, entretanto, depois eu ia tendo vários trabalhos, em várias empresas que eu ia conseguindo, fazendo também controle de gestão, e depois também me dediquei a uma das minhas grandes paixões: a música. E, entretanto, houve uma altura que estava a me perguntar: O que que eu vou fazer? Entretanto, apareceu esta oportunidade de que um dos meus sócios que já tinha um hostel, já tinha aberto um hostel, salvo erro, há três ou quatro anos, e estava a decorrer tão bem, ganhou vários prêmios, e que através do meu irmão me contactou. Porque eu vivia em Barcelona, vivi muitos anos em Barcelona, ele contactou-me e começamos a falar do projeto, ele disse que queria expandir. A princípio eram certos termos de acordo que eu ia trabalhar para ele, e comecei a analisar o mercado, pois ele queria expandir para Barcelona, me interessou muito o projeto, e era realmente também o que eu queria, eu achava que tinha o perfil para tudo isto, e motivei-me. Então dediquei-me a cem por cento aos projetos, entretanto, quando me foi posta esta oportunidade comecei a estudar tudo que era o negócio, e fui-me, a nível pessoal, não só quando estava a formar a empresa, quando estava a procura de edifícios, eu

vi entre Barcelona e Madrid mais de cem edifícios, contactava e ia ver os edifícios, negociava, todas essas coisas, entretanto, depois o meu irmão decide que queria entrar também, e arranjamos financiadores. Vimos o negócio, gostamos do negócio, acreditamos, pode ser uma coisa boa para nós. Eu sempre quis trabalhar para mim. Meu irmão também. Ele tem filhos, é professor, pronto, vamos... Entretanto, tivemos família que quiseram investir também, então vamos tornar sócios também capitalistas e vamos a isto. Então decidimos abrir dois, não só em Barcelona e aqui em Madrid. Pronto, foi um processo que não foi um processo fácil, não é fácil abrir algo, há momentos, no meu caso não, onde toda gente dizia “ não, não sei como estas dedicado só a isso”, “está a demorar muito tempo”, as coisas demoram, mas eu sempre tive uma paixão e sempre acreditei muito que todas as coisas iriam acontecer bem, mesmo quando as negociações de vários edifícios não corriam bem, as pessoas não são sinceras. Tive várias situações a fechar vários edifícios com reuniões com viagens marcadas para ver tudo, e chegava na última hora as pessoas diziam “não, afinal tem uma dívida de dois milhões de euros”, que... pronto. Neste tipo de negócios imobiliários, nessas coisas há muita choriçada, como se diz aqui, pronto. E pronto, eu fui aprendendo e depois por outro lado fui aprendendo a trabalhar a gestão toda de um hostel. Como é que eu fiz isso? Comecei a trabalhar em hostels em Barcelona no meu tempo livre. Fazia uns turnos a princípio, e quando não gostava desse hostel e não aprendia nada, mudava, e tive a sorte de conseguir trabalhar para um hostel que era o melhor de Barcelona. Pequeno, muito bem gerido, que tinha a particularidade de ter infraestruturas bastante más e ter uma pontuação enorme, o máximo, para hostel pequeno, até trinta camas. Então no fundo, eu quando trabalhava, era eu que geria quase tudo, e então foi uma ótima experiência que eu tinha, foi tudo pra mim. As coisas correram muito bem, e tive a sorte desse empresário, pois ele gostou muito de mim, confiou muito em mim. Desde o início eu disse a ele que iria abrir um hostel e ele dizia que queria gente que estivesse motivada, e pronto. E depois encontramos os dois edifícios, negociamos, e depois veio a fase mais difícil: as obras. Pronto, o projeto em si, nós tínhamos a adaptação do modelo que já funcionava em Lisboa e no Porto, que também depois abriram. O modelo ia ser fazê-lo duas vezes maior, em cidades com mais turismo. E assim foi, as obras não correram como correm as obras em Espanha.

RUDSON: Sim, eu não sou de Espanha.

GONÇALO: Sim, as obras são obras em todo lado, não é? Com muitas tensões, uma despesa muito grande, mas a motivação sempre esteve, sempre foi máxima, e pronto, depois de muitos pesadelos, de despedir construtores e tal, orçamentos que superam aquilo do planeado. Depois foi a abertura, onde desde o primeiro momento foi um grande êxito, o que é fruto da dedicação de todos e também do know-how que fomos adquirindo.

RUDSON: Muito bom.

GONÇALO: O que mais?

RUDSON: Antes da abertura, como você falou, houve algum planeamento da vossa parte?

GONÇALO: Sim. Tudo. Tudo foi planeado por fases e, sendo adaptado com as adversidades que iam aparecendo. Nós, sócios, iam se reunindo, eu estive sempre presente em todos os

momentos de tudo, os sócios iam estando presentes também e sempre estávamos em contacto todos os dias, e foi... licenças e tudo... não foi fácil.

RUDSON: Foi feito um plano de negócios?

GONÇALO: Um plano de negócios, sim, exatamente.

RUDSON: O investimento inicial foi capital próprio e alheio, certo. Pelo o que você já falou?

GONÇALO: Não, foi um capital considerado próprio, pois foi um empréstimo de família, e meu sócio também onde dividimos a empresa, pronto, cada um tem as percentagens de acordo com o que cada um investiu, e sim, foi um fifth-fifth, mais ou menos, uma família uma e uma família outra. Essa é a particularidade, normalmente... Mas nesse momento, sendo uma empresa nossa e eu vivendo aqui mas não tendo um histórico de crédito ou não ter crédito para fazer este tipo de investimento, ao início quando uma empresa não tem histórico, ninguém financia, não tens crédito.

RUDSON: Exato.

GONÇALO: Então e foi aí que tivemos esta particularidade.

RUDSON: Por que que você acha que a sua família resolveu investir na sua ideia?

GONÇALO: Acreditou no projeto, acreditou em nós, apresentamos todo o projeto a família. O meu sócio que já tinha, também apresentou, e fomos vendo ... E acreditaram.

RUDSON: Já está a acabar, fica tranquilo.

GONÇALO: Eu adoro entrevistas.

RUDSON: Na abertura do negócio, vocês consideraram bem os riscos, os principais riscos da abertura? Isso ficou bem claro para vocês?

GONÇALO: Sim.

RUDSON: Como vocês superaram isso?

GONÇALO: O risco, nós sempre tivemos. Nós estudamos as cidades muito bem. Por exemplo, eu conheci Barcelona já vivendo há volta de quinze anos ou catorze anos em Barcelona, já estava no negócio. Eu sabia que a coisa que nós íamos fazer era bem diferenciada, já era uma equipa já premiada, já tinha tido prêmios. Eu sabia que íamos oferecer outro tipo de estabelecimento diferenciado aos outros, onde o mais importante, isso não deixa de ser um *hostel*, o mais importante é saber receber bem as pessoas. É que as pessoas estejam cômodas, é o staff estar muito bem preparado, criar um espaço onde as pessoas se conheçam e o staff seja a ponte entre eles. Dar a melhor experiência aos hóspedes. Econômico, e muito importante sempre: nós vamos criar um *hostel*, ou dois *hostels* de prêmios, em outra categoria. Porque esse é o grande objetivo, quando se ganha prêmios, tens bons comentários, que inclui em boa faturação, e pronto, já vem tudo...

RUDSON: No pacote?

GONÇALO: Sim, e isso exige muita dedicação. Um dia pode estar bem, um mínimo ou uma mínima coisa pode gerar maus comentários, e pronto, espero que tenha respondido.

RUDSON: Sim, sim. Algum momento vocês pensaram em desistir da abertura?

GONÇALO: Nunca, já estava tão enterrado, o investimento era tão grande... mas tivemos ofertas. Depois das coisas já estarem montadas, não é preciso ter medo, sabíamos que íamos

ter negócio em Madrid, sabíamos que íamos ter um bom negócio. Madrid é uma cidade, que não deixa de ser uma Capital Europeia, onde estudamos o comportamento do turismo e o negócio. Nós sabíamos que Madrid é uma cidade, por exemplo, grandes preocupações em Madrid: Nesse momento era uma cidade não tão, não considerada no top tem europeu de backpacker, não era, mas que tinha todas as condições para crescer, era uma cidade ainda barata para de acordo com as principais, tinha muito má oferta, estava quase anos luz de Barcelona por exemplo de turismo, mas sabíamos que ia crescer, sabíamos. As grandes empresas ainda não tinham entrado em Madrid neste momento, porque não havia licenças para este tipo de negócio, tinha que encontrar uma coisa para poder adaptar, mas depois já mudaram a legislação, e já nos adaptamos, nós fomos os primeiros assim que saiu a legislação. Tivemos em conta tudo, sabíamos que íamos ter negócio, estudamos bem e sabíamos que íamos ter. O problema era abrir, se conseguimos abrir as portas... Vou dar um exemplo, até me surpreendeu, nós abrimos, pusemos as camas a venda numa sexta-feira, não, numa quinta-feira para abrimos numa sexta-feira, em três horas estávamos cheios, duzentas camas. Também abrimos barato porque pra divulgar, mas em três horas enchemos.

RUDSON: Muito bom.

GONÇALO: Nas três horas ainda não tínhamos o staff todo preparado, eu lembro que foi eu, meu irmão, na altura o manager também, eu fiz dezoito horas ou qualquer coisa assim a trabalhar sem parar no primeiro fim de semana, mas foi um grande sucesso. Felizmente, porque senão estávamos... Mas pronto, sim, sempre acreditamos, sempre, sempre, sempre. O pior era chegar a abrir, uma vez aberto.

RUDSON: Houve alguma facilitação ou incentivo do Estado, do governo para abrir o negócio?

GONÇALO: Nenhum, zero. Absolutamente nada.

RUDSON: Vocês se atualizam para identificar as necessidades dos seus clientes? Como é feita essa atualização?

GONÇALO: Essa atualização é feita através da investigação que temos, vamos todos visitar outros *hostels*, vamos vendo onde estamos nas posições globais que nos dá as grandes notas, por exemplo Booking e HostelWorld, vamos estudando esta evolução, somos convidados às conferências, amanhã vamos a uma coisa do Booking também e vamos contactando, investigando, vendo as necessidades. Vemos muito as críticas, que é muito importante e estamos sempre muito atentos, e como podemos melhorar, sabendo o que temos. Por que eu quando vou a um sítio, a ideia é, eu sempre digo isso: trata as pessoas como gostariam que te tratasse. Isso tem que ser de uma maneira genuína, sem aquele falso só para conseguir notas logo em seguida. E que toda gente é igual, não é só atender a essa pessoa desta maneira e tal. Não, toda gente é igual... O que que eu ia dizer? Me esqueci, qual era a sua pergunta mesmo?

RUDSON: Como vocês se atualizam?

GONÇALO: Exato, as vezes visito outro *hostel*. Eu como tô sempre metido nos *hostels*, mas por exemplo quando viajo com a minha namorada não gosto de dividir com ninguém prefiro

estar em hotel, mas vou vendo sim, vamos vendo. E hoje em dia é muito fácil, não faz falta estarmos a dormir lá e ver, vamos vendo as novas tendências.

RUDSON: Você consegue identificar hoje quais são os seus principais segmentos de clientes, por exemplo: faixa etária, casais, solteiros, grupos, mochileiros?

GONÇALO: Exatamente, este não deixa de ser um negócio clássico para os mochileiros, os backpackers, temos a faixa etária donde mais funcionamos e estamos direcionados dos dezoito aos vinte e cinco, mas no entanto, nestas cidades o conceito *hostel* não é muito conhecido e generalizado. Por exemplo, aqui em Espanha quando eu apresentava o negócio, as pessoas falavam “o que é isso um *hostel*? Um albergue de gente suja, de pés descalços, todos sujos por aí e tal”. Nada disso, há pessoas de todo tipo, é que no *hostel* chega todo tipo de pessoas, seja de qualquer classe social que seja. Temos esses e uma tendência é quando uma cidade ainda tem necessidade de camas e tu estás muito mais situado em rankings, por que hoje tudo se faz pela internet, comesças a receber outros tipos de clientes, de outras idades, a tendência são os *hostels* cada vez receber gente mais velha, porque? O que que oferece um *hostel*, que não oferece um hotel? Um *hostel* que oferece também quartos privados, que traz mais problemas, por que vem mais gente que nunca esteve em um *hostel* e não entende, não sabe, espera que seja um hotel de quatro estrelas, tudo isso, mas é no fundo o convívio, é que tu sabes que vai para um *hostel*, vai conhecer pessoas, que eu não vou estar sozinho, eu vou me divertir, há serviços, eu quero sair a noite, eu quero jantar, quero conhecer, nunca vou estar sozinho, se que quiser é só estar sentado ali que certeza que vai fazer amigos ou conhecidos e não está sozinho, e cada vez vai mais. Uma particularidade de Madrid ou de cidades com grande turismo, as grandes capitais europeias, tem tanta procura e são cada vez mais caras que outras pessoas de outras idades vem. A tendência é ser, se antes era dos dezoito aos vinte e cinco, eu acho que agora neste momento já está dos dezoito aos trinta e tal, quase quarenta anos.

RUDSON: É, eu estou com trinta e cinco e ainda sou cliente de *hostel*.

GONÇALO: Pronto, mas veja, você se sentiu velho aqui?

RUDSON: Não, muito pelo contrário, eu me sinto até melhor.

GONÇALO: É de todas as idades, recebemos gente de todo o mundo e de todas as idades, já tivemos aqui pessoas do Japão com oitenta anos, dos Estados Unidos muita gente que faz o Caminho de Santiago. Sim, mas estão identificados os grandes grupos, mas digo que tu podes ter o *hostel* preparado para uma ideia no início, mas a tua própria situação no mercado vai trazer outras. Dependendo o preço influencia muito, o ranking influencia e a localização. Estes são os três principais fatores que as pessoas vão a procura. Por exemplo o mercado interno espanhol, em Madrid, as pessoas de Espanha viajando para Madrid é enorme, ao fim de semana é um cinquenta a sessenta por cento do *hostel* só com espanhóis, lá fora não é nada assim, é tudo estrangeiro. Aqui vem pessoas velhas, não velhas, fora do padrão do grupo principal.

RUDSON: Existem outros produtos ou serviços oferecidos além da hospedagem? Outras fontes de receita para o *hostel*?

GONÇALO: Exatamente, sempre vamos tentando encontrar quais são as melhores, nós queremos sempre aproveitar o espaço, isso aqui é um espaço caríssimo, temos vinte e pico empregados, são muitos impostos, são muitos gastos, nós ainda não paramos de investir, então temos que girar, a cama em si é o nosso principal negócio e tivemos que criar serviços complementares que nos vão permitir faturar mais, mas sempre a pensar no bem estar do cliente, mas de uma maneira geral por que é muito difícil individualizar muitas vezes, pronto. Então quais são os negócios: temos os clássicos dos *hostels*, temos o pequeno almoço, não cobramos muito em relação ao que é, temos o tur que está baseado em gorjetas, depois temos o jantar que é uma fonte de rendimentos porque é um jantar econômico, boa qualidade e é uma fonte de rendimento, temos o bar, temos as máquinas de lavar, temos outros serviços que essas pessoas procuram e nós sempre buscando... por exemplo flamenco temos comissões, transporte também e vamos encontrando outras fontes e nos mantendo sempre atualizados. Sempre melhorar, algumas funcionam outras não funcionam. As próprias empresas contactam, mas sempre o objetivo não deixa de ser o negócio. O objetivo é sempre potenciar e maximizar o negócio.

RUDSON: Pretende expandir os negócios?

GONÇALO: Sim, sem dúvida.

RUDSON: Qual era o vosso objetivo quando começou o empreendimento?

GONÇALO: O objetivo era ser o melhor do mundo.

RUDSON: O vosso objetivo já foi alcançado?

GONÇALO: Não, fomos o segundo, o mais difícil é manter-se, por que o mais difícil é manter-se fresco e novo. O nosso próprio staff também, poia as pessoas ganham vícios, as pessoas ganham maneiras de trabalhar, dinâmicas e é preciso estar sempre atento.

RUDSON: O que mais te motiva hoje no seu negócio?

GONÇALO: No meu caso pessoal o que mais me motiva é esse objetivo de ser o melhor e melhorar sempre, na minha função, naquilo que eu estou a fazer e alcançar os meus grandes objetivos que tenho que é pagar as dívidas, fazer com que a empresa seja uma empresa viável, que possa conseguir um futuro bom para mim e para minha família e tudo isso. E ter negócios com êxito, pois nem sempre se consegue, uns correm bem e outros correm mal. O meu objetivo pessoal é esse.

RUDSON: Você já era um cliente de *hostel*?

GONÇALO: Sim, desde... sim. Na altura quando eu viajava muito, não havia muitos *hostels* e normalmente eram maus e depois passado uns anos a partir de dois mil e pico, já comecei a ficar em *hostels* em outras cidades.

RUDSON: Você identificou algum problema no serviço nos *hostels* que você visitava nessa época?

GONÇALO: Sim, sem dúvidas.

RUDSON: E esse serviço você trouxe para cá com melhorias e correções?

GONÇALO: Sim. Quais são as principais identidades, o que procuram as pessoas? Tirando preço e localização essas coisas básicas. O que que as pessoas pensam quando estão a dividir um

quarto? Qual é a maior importância? É a limpeza e são quartos partilhados, não sei se você viu os quartos partilhados?

RUDSON: Não, não vi.

GONÇALO: A iluminação é agradável e mínima, uma pessoa chega a noite e a outra estar a dormir... as pessoas tem todas horários diferentes, e umas respeitam outras não respeitam, pronto. A limpeza é uma coisa muito importante. E a maneira como recebes as pessoas, o atendimento, a primeira impressão quando entras no *hostel* tem que sentir “eu sou bem vindo”, isso não é de uma maneira formal, é mais informal, essa é a diferença dos grandes hotéis, pronto, como dois amigos estivessem a falar, pronto o meu serviço é tentar da a melhor experiência aqui em Madrid e vamos tudo aquilo que o turista está a procura nós tentamos... explicamos desde o primeiro momento, como aconteceu a você. Quem fez o seu checkin?

RUDSON: Eu esqueci o nome dele, mas ele era da Venezuela.

GONÇALO: O Rodolfo.

RUDSON: Rodolfo, sim, foi excelente o atendimento.

GONÇALO: Fantástico, gosto muito, o Rodolfo é pronto... Como estão? Tudo bem? É explicar onde estão na cidade.

RUDSON: Realmente, ele se empenhou para falar em português, falou que era próximo ao Brasil. Excelente.

GONÇALO: Coisas importantes é sentir-se, mesmo em um *hostel* com duzentas pessoas, lembrar dos nomes das pessoas, nem que seja uma característica, mas é difícil as vezes. Lembrar do nome, de onde são, aquilo que falamos, há coisas tão simples que fazem as pessoas sentir-se bem. É claro que tem clientes mais difíceis, cada pessoa tem uma personalidade, nem toda a gente tem paciência para ouvir ao que temos para dizer, mas isso é saber identificar e pronto. E de várias culturas diferentes e saber adaptar-se.

RUDSON: Muito bom.

GONÇALO: Simpatia. Simpatia. Esse é o grande segredo, não há mais nada.

RUDSON: Antes de você abrir o *hostel*, quais eram as suas atividades preferidas? Lazer por exemplo?

GONÇALO: Jogar a bola, na parte de desporto. Música sempre foi o meu grande hobby, participei em vários grupos e sempre foi a minha grande paixão. E mesmo quando eu viajava em grupos, eu sempre ficava em *hostels*, quando era possível.

RUDSON: O que que você sente hoje ao ser considerado um dos melhores do mundo?

GONÇALO: Ainda não tá completo, é bom, é ótimo, mas ainda não está, ainda falta, isso foi o segundo, eu não quero ser o segundo, eu quero ser o primeiro. É que quando dizem que somos o primeiro de Madrid, me desculpe, mas estou a me calhar para Madrid, eu quero ser o melhor do mundo.

RUDSON: Você considera este setor muito competitivo, considerando o setor de hospedagem low cost?

GONÇALO: Depende da cidade, eu acho que depende da cidade, em uma cidade onde há necessidade de camas em todos os fins de semana, como é Madrid, o grande problema é as vezes, eu acho que há pessoas pouco preparadas, se calhar essa parte não devia gravar, mas...

RUDSON: Não, se quiser você fala depois, não tem problema.

GONÇALO: É por que, qual é o interesse, por exemplo em uma cidade que é capital europeia, qual é o interesse de estás a vender camas a sete euros? Onde Amsterdão, Barcelona, onde Londres e tal... Vais a Roma, e são cidades caríssimas de *hostels* e há momentos onde há empresários que eu não sei como eles ganham dinheiro que põe e querem fazer *dumping* de preços e então as vezes é preciso fazer reuniões entre as pessoas e acordar preços mínimos, vamos ver, porque o objetivo é que se todos vendemos camas, todos ganhamos dinheiro, todos damos um bom serviço, se a concorrência é boa, é melhor. Ainda bem que Madrid tem ótimos *hostels* agora mesmo, na mesma altura que nós abrimos abriram outras empresas muito bem preparadas de grandes grupos, e é uma grande motivação, uma empresa familiar estar a competir com grandes grupos económicos. Bem, isso tudo vai nos dando motivações, mas temos muito boa relação com todos os *hostels*, na verdade que sim, com uns mais dos com outros, conheço alguns dos principais, outros já não conheço.

RUDSON: Você se compara com os principais?

GONÇALO: Só com os principais, sinceramente, só com os principais. São os grandes competidores, são os que vemos no mercado os preços na cidade, e há outros que tem dez camas, vinte camas, não é

RUDSON: Outro padrão, não é?

GONÇALO: Sim, sim.

RUDSON: Você aqui, no seu *hostel*, você costuma inventar, criar produtos ou serviços?

GONÇALO: Às vezes, uns dão certo outros não, tipo concertos, tipo vamos tentar fazer isso, vamos tentar fazer outra as vezes não, depende muito das temporadas. No fim de semana, por exemplo, dá mais gente, depende do tipo, a tipologia vai mudando, tu tens alturas, na grande temporada onde há muitos backpackers, sabemos que vai bem, vamos ter mais tudo, vamos vender mais cerveja, vamos vender mais jantares, mais pessoas, podemos fazer mais coisas, e há momentos que tentamos fazer e não resultam, e as vezes gasta-se muita energia em tentar criar que acabam por não resultar, então temos que voltar ao básico, não é? Mas sim, tudo que se possa fazer de experiência, fizemos vários concertos aqui e...

RUDSON: Você trouxe um pouco do seu gosto pela música para o *hostel*?

GONÇALO: Sim, às vezes, tentamos, tivemos aqui um *deejay*, fazendo atuações, festas. Quando se prepara uma festa, muitas vezes nós temos que ter noção que há pessoas que querem dormir, pois isso não deixa de ser um hotel, não é?

RUDSON: É verdade.

GONÇALO: E nem toda a gente está no mesmo... portanto temos que saber... Por que você, vem com a sua mulher, veio para Madrid, quer visitar, vai ao museu, isso... tem o *jetleg*, quer dormir e tal, e há uma festa aqui embaixo, e há pessoas que estão nos corredores e fazem

barulho, tentamos controlar, portanto, é preciso encontrar sempre um equilíbrio entre as coisas. Nesse aspecto, somos bastante conservadores, por que tentamos manter os...

RUDSON: Em relação a parte social e ambiental, tem algum projeto que você participa ou almeja participar para contribuir com a parte social ou ambiental?

GONÇALO: Como assim?

RUDSON: Algum tipo de ajuda ou iniciativa de assistência social?

GONÇALO: Sim, nós começamos, só estamos há quase três anos abertos e ainda é muito difícil poder... pronto... A empresa ainda tem dívidas, está saneada e tal, mas ainda há coisas... nós começamos desde sempre a participar, por exemplo, os clientes deixam muitas coisas, roupa, e doamos.

RUDSON: Sim, ótimo.

GONÇALO: Doamos, fazemos uma doação de roupas, toalhas, de tudo que vão deixando. E no momento é o que podemos fazer. Recebemos muitas escolas, as vezes também, e pronto. E de momento é o que podemos. Socialmente, tentamos que as pessoas criem interesse por onde estão. O mostrar o mapa de maneira apaixonada no início, para criar um certo interesse pela própria cidade, o que que a cidade tem. Muita gente chega a Madrid sem ter a noção do que que vai ver, do que que há e pronto. Tentamos que as pessoas criem interesse por onde estão.

RUDSON: Já está a finalizar, já está a acabar. Fique tranquilo.

RUDSON: Em resumo, você acha que houve paixão para chegar hoje aqui?

GONÇALO: Sem dúvida, porque foram momentos de ter um investimento enorme, no fundo com uma grande responsabilidade e se não... eu tinha amigos que trabalhavam em bancos e tal e hoje dizem: “tu tiveste uma coragem, tiveste uma imensa coragem”. Eu, meu sócio e meu irmão sempre tivemos. A paixão sempre esteve lá.

RUDSON: Essa paixão te ajudou ou impulsionou?

GONÇALO: Sem dúvida, sempre, senão essa chama de querer, de sempre superar-nos, de sempre conseguir criar uma coisa, por que o ir trabalhar para uma empresa muito bem, por conta de outrem crescer por que tens a sua função, os teus objetivos... eu nunca tive uma ideia de ser uma pessoa corporativa, agora sim, mas pronto, é diferente.

RUDSON: Sim, outro papel.

GONÇALO: Outro papel. Então essa motivação de querer trabalhar pra mim, de eu formar uma equipa juntamente, nunca se faz nada sozinho, este é mérito de toda a gente que trabalha. Paixão nunca me faltou.

RUDSON: Quando você não está a trabalhar, em seu horário de lazer...

GONÇALO: Desconectar é impossível, é difícil. Desconectar é complicado as vezes, as vezes estou as três da manhã cá.

RUDSON: Esta sua conexão...

GONÇALO: Às vezes é difícil de ligar as coisas também, por que quando estás aqui sempre, “ah, deixa que faço eu”. Isso não é o melhor, mas também vou aprendendo. Vou aprendendo a confiar nas pessoas, a delegar afazeres.

RUDSON: Essa sua conexão, você acha que ela também ajuda para identificar novas oportunidades, ou seja, você está a viajar em outros países e identifica algo?

GONÇALO: Sim. Sim, as vezes eu ilho e penso que ideia tão gira, olha que coisa, essa máquina é tão gira, olha que bom, olha que ideia tão gira, esse tipo de coisas. Sim, sem dúvida, em todos os hotéis reparo estes materiais, este tipo de coisa.

RUDSON: Para finalizar, os vossos colaboradores, você acha que eles foram contagiados com essa sua paixão?

GONÇALO: Eu acho que sim, nós temos que sempre dar o exemplo, se veem que as pessoas que estão a frente do negócio demonstram paixão e que gostam do que fazem, eu acho que depois as pessoas podem exigir. Eu quero que toda a gente esteja, às vezes é difícil, por que toda gente tem as suas coisas pessoais, e eu peço quando entras aqui os teus problemas ficam fora, os clientes não tem culpa, não é? Não tem culpa e sem dúvida que influencia, porque assim tem aquela tensão boa de querer, alguns nota-se que querem melhorar, alguns não, mas acabam por sair também. Temos que identificar o que é bom para equipa, ou o que não é, somos humanos, toda a gente falha, eu falho, toda a gente falha. Sim, mas sem dúvida, eu acho que por o exemplo, pelo menos quando se começa pelo exemplo, por que depois já podes delegar e as pessoas seguem os vários exemplos, por que não há nenhuma empresa, se o seu companheiro não faz nada tu não fazes nada, se o chefe não se importa nada e nunca está presente é a república das bananas, não é?

RUDSON: Sim, ótimo, era isso, Gonçalo, foi excelente, muito obrigado mesmo, agradeço imensamente, e como eu te falei, todas as informações aqui gravadas serão única e exclusivamente para o artigo científico, para a investigação académica e vai ser para uso na dissertação e/ou para um artigo a ser publicado em uma revista científica.

GONÇALO: Agora diga-me um pouco da teoria, estou interessado.

RUDSON: Sim, deixa eu encerrar, são dezessete horas e cinco minutos.

Anexo III

Transcrição da Entrevista da Empreendedora Caso 2 - Hostel Caso 2

O Anexo III integra-se ao presente trabalho tendo como objeto a análise as declarações da empreendedora E2, a partir de entrevista presencial. Na transcrição da conversa, ação de suma importância para análise dos dados, foi realizada a anotação fidedigna das declarações da empreendedora, respeitando, dentro dos limites possíveis, as características próprias do registo oral. Todavia, foram retificados certos aspetos próprios da oralidade, nomeadamente contrações e repetições de palavras, eventuais incorreções ao nível dos processos de concordância em género e/ou número, bem como se omitiram repetições redundantes de palavras.

RUDSON: Meu nome é Rudson, sou da Universidade da Beira Interior, esta entrevista faz parte de uma dissertação e pode ser publicada em uma revista científica, académica. Primeiro eu queria registrar se a senhora autoriza a gravação?

EMPREENDEDORA E2: Claro que autorizo sim.

RUDSON: A senhora permite que seja divulgado o nome do *hostel* na revista ou prefere o anonimato?

EMPREENDEDORA E2: Deixe-me dar esta autorização no fim da entrevista.

RUDSON: Está ótimo, sem problema. Hoje, dia seis de abril, com hora de início as duas horas e cinquenta e sete minutos. Local, *omitido*, responsável pela entrevista, sou eu, Rudson Gama.

RUDSON: Qual o nome da senhora completo?

EMPREENDEDORA E2: *omitido*

EMPREENDEDORA E2: Estamos aqui com muita gente, se calhar vamos procurar um sítio mais...

RUDSON: Sem problemas.

EMPREENDEDORA E2: Vamos procurar um sítio mais calmo, vamos ali no meu escritório...

RUDSON: Então continuando, qual a data de nascimento ou a idade da senhora?

EMPREENDEDORA E2: Tenho 62 anos.

RUDSON: O vosso contacto eu já tenho.

RUDSON: Qual a função atual da senhora?

EMPREENDEDORA E2: Sou sócia gerente.

RUDSON: Nível de escolaridade da senhora

EMPREENDEDORA E2: décimo segundo ano.

RUDSON: A senhora é casada?

EMPREENDEDORA E2: Sim, casada.

RUDSON: Tem filhos?

EMPREENDEDORA E2: Tenho três.

RUDSON: O nome do *hostel* eu já tenho, qual o ano da fundação?

EMPREENDEDORA E2: Este propriamente dito?

RUDSON: Sim.

EMPREENDEDORA E2: Ele abriu há seis anos. Não sei se são seis ou sete, não tenho a certeza, mas eu acho que são seis.

RUDSON: Tá bem. Quantas camas tem nessa unidade?

EMPREENDEDORA E2: Noventa camas.

RUDSON: Quantos quartos?

EMPREENDEDORA E2: Dezenove, não espera aí, não é dezenove porque eu não tenho dois quartos, são dezessete quartos.

RUDSON: A senhora tem quantos funcionários?

EMPREENDEDORA E2: dezessete.

RUDSON: A senhora possui sócios?

EMPREENDEDORA E2: Não, meias só para os pés.

RUDSON: A senhora possui outros negócios além do *hostel*?

EMPREENDEDORA E2: Neste momento não.

RUDSON: A senhora já teve outros negócios?

EMPREENDEDORA E2: Já.

RUDSON: Que tipo de negócio a senhora tinha?

EMPREENDEDORA E2: Produção de decoração.

RUDSON: Atualmente o negócio está fechado?

EMPREENDEDORA E2: Está fechado.

RUDSON: Tem algum motivo?

EMPREENDEDORA E2: Eu já estou velhinha, já não quero muito trabalho, já quero mais sossego.

RUDSON: A senhora poderia descrever a trajetória da senhora como empreendedora, desde que a senhora começou o próprio negócio até aqui hoje?

EMPREENDEDORA E2: Comecei com o meu primeiro negócio com vinte oito anos, por sempre me ter a desagradar por trabalhar por conta de outrem. Surgiu uma primeira oportunidade quando tinha eu vinte oito anos, foi uma loja na altura, foi uma loja de confeção própria de roupa de criança, por tanto, desenho, produção e venda. Com a chegada de um grande Shopping Center mesmo ao lado da loja, aquilo começou a ficar um bocadinho mais difícil, e nessa altura tivemos um desafio a trabalhar na produção da decoração, foi onde eu estive a trabalhar por vinte oito anos, que realmente era o negócio que eu mais gostava. Trabalhou muito bem até vir a crise, na crise ninguém decorava nada e surgiu a oportunidade de ficar com este *hostel* e eu achei, que como eu precisava trabalhar, achei que era uma boa oportunidade e, portanto, mantive ainda as duas coisas durante uns tempos, mas depois há dois ou três anos deixei a outra. Não dá para fazer as duas coisas ao mesmo tempo.

RUDSON: Para a abertura do *hostel*, como foi a oportunidade da abertura? A senhora abriu ou já existia?

EMPREENDEDORA E2: Não, comprei o espaço de um que já existia.

RUDSON: A senhora elaborou algum plano de negócio para começar?

EMPREENDEDORA E2: Não, porque o meu filho já tinha um outro *hostel*, e por isso eu sabia que um plano de negócios pormenorizado não, mas eu sabia que com o número de camas... no fundo foi um plano de negócios muito básico, mas nada muito elaborado. Foi baseado no que eu já sabia do outro.

RUDSON: O investimento inicial, foi capital próprio ou ...?

EMPREENDEDORA E2: Foi capital próprio.

RUDSON: Houve algum investidor?

EMPREENDEDORA E2: Não.

RUDSON: A senhora considerou os riscos para abertura do negócio? Pensou muito?

EMPREENDEDORA E2: Não, não. *omitido*

RUDSON: Houve algum momento em que a senhora pensou em desistir?

EMPREENDEDORA E2: Sim.

RUDSON: Por que?

EMPREENDEDORA E2: Isto é muito trabalho, realmente houve um período em que eu estava muito cansada e pensei em vender o *hostel*, mas depois reconsiderei.

RUDSON: Por que a senhora reconsiderou? Teve algum motivo especial?

EMPREENDEDORA E2: Porque me assusta ficar sem fazer nada.

RUDSON: Da abertura até hoje, quais foram os principais desafios? O que a senhora considerou mais desafiador?

EMPREENDEDORA E2: Uma circunstância em si, ou o que eu considero mais desafiante no *hostel*?

EMPREENDEDORA E2: É a gestão do *staff*. É um *staff* com características muito especiais e que estão aqui a trabalhar vinte e quatro horas por dia e realmente a gestão do *staff* é o que mais me desafia.

RUDSON: Houve alguma facilitação, algum incentivo do Estado *omitido* para a abertura?

EMPREENDEDORA E2: Não, não porque eu não vi também.

RUDSON: Como que a senhora se atualiza para atender as novas necessidades dos clientes?

EMPREENDEDORA E2: Conferências mundiais e tenho um consultor especializado em *hostels*, que está sempre atualizado e que me vai atualizando, e que me vai no fundo está sempre a me dizer quais é que são as atualizações. Na parte de gestão e na parte de entretenimento do *hostel*, são as conferências.

RUDSON: A senhora consegue identificar claramente quais são os principais segmentos de clientes? Uma característica de um grupo que a senhora consiga identificar.

EMPREENDEDORA E2: De idades, digamos que é entre os vinte, já foi diferente, agora eu tenho outra faixa etária, digamos que seja entre os vinte e os trinta e cinco anos, Ines corrija-me se eu estiver a dizer alguma coisa, mas dos vinte aos trinta e cinco. É claro que

temos pessoas de mais idade. Do nível socioeconómico já com uma certa expressão, não é um *low cost hostel*

RUDSON: A senhora tem alguma estratégia para segmentos diferentes? Por exemplo, para as pessoas mais velhas a senhora oferece um tipo de serviço...

EMPREENDEDORA E2: Não, porque eu quero limitar o *hostel* para aquele segmento, não quero abrir para os outros segmentos, são bem-vindo se vierem, mas não quero abrir.

RUDSON: A próxima pergunta é se a senhora consideraria o negócio da senhora como um negócio *low cost*?

EMPREENDEDORA E2: Sim, *low cost* completamente.

RUDSON: Além da hospedagem, existem outros serviços, outras fontes de receita?

EMPREENDEDORA E2: Sim, temos tours, temos jantares, temos a exploração do bar.

RUDSON: O que a senhora considera a diferença do vosso *hostel* para um hotel tradicional?

EMPREENDEDORA E2: Eu costumo dizer que o *hostel* é um hotel com “s” de *sharing* e “s” de *socialize*, que é a grande diferença dos hotéis, os hotéis não promovem a socialização entre os seus hóspedes e nós aqui promovemos a socialização.

RUDSON: A senhora pretende expandir?

EMPREENDEDORA E2: Não, já não.

RUDSON: Quando a senhora começou o *hostel*, qual era o objetivo da senhora?

EMPREENDEDORA E2: Ganhar dinheiro.

RUDSON: Só ganhar dinheiro?

EMPREENDEDORA E2: Sim.

RUDSON: A próxima pergunta é se o seu objetivo foi alcançado?

EMPREENDEDORA E2: Sim.

RUDSON: A senhora tem um próximo objetivo?

EMPREENDEDORA E2: Tenho, pessoal ou empresarial?

RUDSON: Empresarial, mas pode ser pessoal também, ou relacionado ao negócio.

EMPREENDEDORA E2: Não, relacionado ao negócio não.

RUDSON: E pessoal?

EMPREENDEDORA E2: Sim.

RUDSON: A senhora pode falar qual seria o objetivo?

EMPREENDEDORA E2: Um dia daqui a alguns anos, quero largar isso e entrar em projetos que não tenham retorno financeiro, é o que eu sempre quis fazer.

RUDSON: O que mais motiva a senhora hoje no vosso empreendimento?

EMPREENDEDORA E2: Ser um dos melhores *hostels* do mundo.

RUDSON: A outra pergunta a senhora já respondeu, que seria da onde surgiu a ideia de criar o *hostel*?

EMPREENDEDORA E2: O *hostel* foi por necessidades financeira e porque na minha família já existia um, e por tanto surgiu a oportunidade, mas foi por necessidades financeira.

RUDSON: A senhora já foi cliente de *hostel* antes?

EMPREENDEDORA E2: Não, nem nunca fui.

RUDSON: A senhora otimizou ou melhorou algum processo dentro do funcionamento do *hostel*?

EMPREENDEDORA E2: Sim, sim, muita coisa, no começo esse espaço era um *hostel* com muita má reputação, foi tudo remodelado, instalações, camas, tudo, foi tudo remodelado.

RUDSON: Antes da senhora abrir o *hostel* quais eram as atividades que a senhora mais gostava, os hobbies da senhora?

EMPREENDEDORA E2: Os meus hobbies?

RUDSON: É.

EMPREENDEDORA E2: Equitação é a coisa que eu mais adoro e... *Hobbie* é equitação.

RUDSON: Qual é a sensação da senhora hoje ao ser considerada um dos melhores *hostels* do mundo?

EMPREENDEDORA E2: Um orgulho enorme.

RUDSON: Parabéns.

RUDSON: A senhora considera este setor muito competitivo?

EMPREENDEDORA E2: Muito, muito competitivo, especialmente em *omitido* que há centenas de *hostels*.

RUDSON: E como a senhora se autoavalia perante os seus concorrentes? Não precisa ser modesta, a senhora pode ser sincera. Por que acha que o *hostel* da senhora pode ser considerado o melhor ou se a senhora tem alguma autocrítica do negócio da senhora em relação aos outros?

EMPREENDEDORA E2: Eu normalmente só me comparo com os que estão ao mesmo nível que o meu. Os que tem classificações inferiores não são concorrentes, digamos assim, não é? Então tenho muito orgulho em conseguir estar equiparada dois, ou três, ou quatro em Lisboa que tem essas classificações também e tudo gerido por gente muito mais nova, digamos assim, com percursos académicos mais superiores ao meu.

RUDSON: Aqui a senhora costuma criar novos serviços ou inventar novos serviços?

EMPREENDEDORA E2: Estamos sempre a procura de coisas novas, sempre a procura de inventar coisas, andar à frente do que está instalado.

RUDSON: Atualmente, o *hostel* da senhora apoia algum projeto social?

EMPREENDEDORA E2: Nós temos, temos uma parceria com a *omitido*, que todos os dias os restos da alimentação são lhe entregues. Temos todos os *losts and founds* que ficam cá ao fim de certos meses são dados à comunidade vida e paz, e em todas as remodelações que fazemos aqui damos, em vez de vender, damos as camas velhas e as coisas velhas para uma organização que se chama *bens da comunidade social*, mas a nossa parceria é mesmo com a *omitido*, todos os dias eles vem cá buscar.

RUDSON: Alguma medida de responsabilidade ambiental? Alguma ação?

EMPREENDEDORA E2: Aqui em *omitido* é muito difícil de implementar isso até porque que não há espaço, estou muito focada nisso, mas não tenho espaço físico se quer para poder dividir o lixo.

RUDSON: Desde o início, quando a senhora começou o negócio até hoje, ao ser considerada um dos melhores do mundo, a senhora acha que teve algum momento de paixão empreendedora pelo negócio nesse processo?

EMPREENDEDORA E2: Não, nunca tive, até porque a minha paixão vocacional seria a medicina, mas nunca fiz por circunstâncias da vida, mas quanto a isto é um recurso apenas.

RUDSON: Basicamente, são essas perguntas, a senhora tem alguma consideração final a fazer?

EMPREENDEDORA E2: Não, eu acho que posso acrescentar, mas já está respondido, que é num negócio destes como em todos os outros, penso eu, é importante inovar permanentemente, estar sempre, sempre, sempre em alerta para todas as alterações e não ter medo de mudar.

RUDSON: Então basicamente são estas perguntas, gostaria de saber se a senhora autoriza ou não utilizar o nome?

EMPREENDEDORA E2: Prefiro não.

RUDSON: Então eu vou encerrar a entrevista as quinze e vinte.