

EMPREENDEDORISMO E TURISMO: UMA RELAÇÃO VIRTUOSA

Manuela Coutinho - Professora Associada - Universidade Fernando Pessoa
Lara Santos - Assistente social

RESUMO

O empreendedorismo surge no debate actual como a “máquina do desenvolvimento económico e social do mundo” (Zoltan Acs e David Audresch, 2003; Anne Zahara e Chris Ryan, 2007) porque catalisa agentes e fluxos, recria redes e actores, potencia a inovação e o valor social. Este artigo, que teve como suporte uma empresa de turismo do distrito de Braga, analisa uma orientação empreendedora no âmbito do turismo, mais concretamente no que concerne ao significado da relação empreendedorismo / turismo. No espaço nodal desta relação surge o conceito de “cross-act agent” ou agente cruzador - agente que influencia a afirmação da empresa no mercado.

ABSTRACT

The entrepreneurship emerges in the present debate as a “machine of economical and development of the world” (Zoltan Acs e David Audresch, 2003; Anne Zahara e Chris Ryan, 2007). It catalyzes agents and fluxes, recreates networks and actors, empowers innovation and social value. This paper examines an entrepreneurial orientation, within a company of Braga, in the North of Portugal. It regards the importance of the concept “cross-act agent” - agent that strengths the company performance to face the market - for entrepreneurship.

Palavras-chave:

Desenvolvimento - Empreendedorismo - Turismo - Agente cruzador

Keywords:

Development - Entrepreneurship - Tourism - “Cross-act agent”

1. ENQUADRAMENTO: APROXIMAÇÃO AO CONCEITO DE TURISMO

O Turismo faz imaginar a existência de um espaço e um tempo ilimitados. Atravessado por contextos sociais, económicos e culturais que “fabricam” o desenvolvimento, está presente enquanto experiência e manifesta-se na consolidação do saber científico que origina. Numa aproximação ao conceito, podemos definir o turismo como uma actividade socioeconómica que gera bens e serviços, que produz riquezas e que não tem fronteiras geográficas (Marcelo Ceron e Osvaldo Farah, 2005); é uma realidade onde fluxos e intercâmbio de pessoas e de culturas consubstanciam agências competitivas. Isto é, uma realidade que detém um peso determinante na economia dos países.

Sendo, essencialmente, canais de distribuição, pela especificidade que lhes assiste, as agências turísticas (que se organizam em torno das operadoras) propiciam espaços nodais para a inovação e a criatividade. São organizações onde a gestão dos recursos humanos é, habitualmente, caracterizada pelos fundamentos dessa capacidade criativa, que se revela como uma exigência do funcionamento deste tipo de organizações e no respectivo sucesso económico e financeiro.

A atitude empreendedora é aqui vista como estímulo positivo para o indivíduo e para a economia (Howard Stevenson e Carlos Jarillo, 1990; Raphael Amit, Lawrence Glosten e Eitan Muller, 1993; Helmut Anheier, 2005; Alison Morrison, 2006; Duane Ireland e Justin Webb, 2007), enfatizando-se pela sua importância no desempenho das organizações (Jeffrey Covin e Dennis Slevin, 1991) e como fundamento para a vantagem competitiva (Danny Miller e Peter Friesen, 1982; Michael Morris e Donald Sexton, 1996; David Audresch, 2003; Zoltan Acs e José Amorós, 2008).

Colocando-se o nosso enfoque numa óptica de análise organizacional, o principal objectivo é analisar o comportamento empreendedor como catalisador de clientes, fluxos e recursos numa organização concreta do sector turístico. Pretende-se, igualmente, demonstrar que o comportamento desempenhado pelo empreendedor é transmitido através de atitudes do que denominamos como “cross-act agent”, conceito que pretendemos desenvolver.

2. EM TORNO DO EMPREENDEDORISMO HOJE

O contexto mundial actual é caracterizado por um cenário de crise económica, ou seja, os mercados encontram-se instáveis e pautam-se pela incerteza. Em resposta, alguns investigadores referem que este cenário, com contornos mundiais, é propício ao surgimento de oportunidades para novos negócios e novas iniciativas (Thomas Holmes e James Schmitz, 1990; Raphael Amit, Lawrence Glosten e Eitan Muller, 1993; Hans Landström, 2005).

O papel do empreendedorismo na sociedade mudou desde o século XX. No período imediato à II Guerra Mundial, a importância do empreendedorismo parecia concepção passada (Zoltan Acs e David Audresch, 2003). Porém, as transformações estruturais das décadas 70 e 80 – “crises petrolíferas, recessões económicas, progresso tecnológico, intensificação da globalização - bem como as transformações ao nível político em prol de uma ideologia mais orientada para o mercado” (Hans Landström, 2005:4) trouxeram consigo a incerteza e o desequilíbrio. Sem margem para dúvidas, constituíram também as bases para o surgimento de oportunidades para novos negócios bem como para novas iniciativas económicas (Thomas Holmes e James Schmitz, 1990; Raphael Amit, Lawrence Glosten e Eitan Muller, 1993; Hans Landström, 2005). Estas iniciativas têm explorado novas capacidades e oportunidades de criação de valor, recriado perspectivas de desenvolvimento económico e de bem-estar na sociedade (William Baumol, 1968; Thomas Holmes e James Schmitz, 1990; Hans Landström, 2005).

Foi desta forma que o empreendedorismo começou a ser visto como a “máquina do desenvolvimento económico e social do mundo” (Zoltan Acs e David Audresch, 2003:3) e como objecto de investigação, com especial impacto no mundo académico (Robert Hébert e Albert Link, 1989; Christian Bruyat e Pierre-André Julien, 2000; Zoltan Acs e David Audresch, 2003; Hans Landström, 2005). Por isso a temática do empreendedorismo tem, nas últimas décadas, atraído um crescente número de investigadores, provenientes de diversas áreas disciplinares e de variadas correntes teóricas, perspectivando, por isso, objectivos diferentes.

O carácter multidisciplinar, visível na diversidade de

estudos neste domínio, reflecte, não só a crescente complexidade do empreendedorismo, mas enfatiza também, as dificuldades conceptuais decorrentes da inexistência de consensos quanto à própria definição do conceito de empreendedorismo (James Carland et al., 1984; Scott Shane e S. Venkataraman, 2000).

Ao longo das últimas décadas, tem sido possível identificar diferentes vertentes no estudo do empreendedorismo (Raphael Amit, Lawrence Glosten e Eitan Muller, 1993; Scott Shane e S. Venkataraman, 2000; Zoltan Acs e David Audresch, 2003). Tendo em linha de conta as preocupações da comunidade académica quanto à necessidade de reforçar a dimensão conceptual do conceito de empreendedorismo (Howard Stevenson e Carlos Jarillo, 1990), é possível identificar, segundo Hans Landström (2005:13), três abordagens que suportaram a nossa observação de empreendedorismo (ver Quadro 1), as quais enfatizam diferentes aspectos do conceito, como sendo: o “empreendedorismo com função do mercado, o empreendedor como um indivíduo, e o empreendedorismo como um processo”. Estas diferentes perspectivas reflectem, naturalmente, a influência das áreas disciplinares à luz das quais o conceito de empreendedorismo é enquadrado.

Questão principal	Disciplina básica	Contribuições
O que acontece quando os empreendedores agem? – Efeitos do empreendedorismo	Economia	Função através do qual o sucesso é obtido - Empreendedorismo com função do mercado
Porque agem os empreendedores? – Causas do empreendedorismo	Psicologia/ Sociologia	Importância do Indivíduo - Empreendedor como um indivíduo
Como agem os empreendedores? - Entre as causas e os efeitos do empreendedorismo	Gestão	Comportamento de sucesso do empreendedor - Empreendedorismo como um processo

Quadro 1 - Contribuições das disciplinas do empreendedorismo
- Fonte: Adaptado de Howard Stevenson e Carlos Jarillo (1990).

A primeira abordagem evidenciada por Hans Landström (2005) prende-se com a tradicional união do

empreendedorismo com as ciências económicas. Nesta abordagem, os investigadores procuram compreender os resultados das acções dos empreendedores, ou seja, o que acontece quando os empreendedores agem (Howard Stevenson e Carlos Jarillo, 1990). A segunda corrente, designada de psicológica/sociológica, realça a dimensão do empreendedor/indivíduo nas ciências comportamentais. Nesta perspectiva, o objectivo é procurar compreender as motivações dos empreendedores (Howard Stevenson e Carlos Jarillo, 1990; Scott Shane e S. Venkataraman, 2000). Por último, a terceira abordagem destaca a área de estudos da gestão, em que se pretende aferir de que forma é que os empreendedores agem (Howard Stevenson e Carlos Jarillo, 1990; Scott Shane e S. Venkataraman, 2000).

De notar que estas abordagens podem ser consideradas não tanto como divergentes, mas antes como complementares, pelo que os aspectos realçados nas diferentes abordagens assumem um carácter central no estudo do empreendedorismo (Zoltan Acs e David Audresch, 2003). Neste sentido, o empreendedorismo é, segundo Alison Morrison (2006:194) “multidisciplinar e dinâmico” e consolida-se como um dos mais importantes elementos promotores da inclusão social e o desenvolvimento económico, tornando-se num tema prioritário nas discussões referentes ao desenvolvimento económico e ao futuro da sociedade.

O nosso eixo de abordagem é especialmente suportado pela terceira abordagem, ao pretender analisar o conceito “cross-act agent”¹, enquanto agente, interno à organização, capaz de catalisar sinergias, para uma afirmação consistente da empresa no mercado. “Cross-act agents”, não são, obrigatoriamente, operacionais, mas elementos que humanizam o serviço, usando transparência, honestidade e promovendo relações de confiança. Em consequência desta atitude, contribuem, fortemente, para influenciar positiva, ou negativamente, a reputação da empresa no mercado.

¹ A criação do conceito “cross-act agent” foi influenciada pelo chamado “Trust Agent”, considerado agente poderoso pela forma como utilizam as ferramentas da Web e pela capacidade para conectarem pessoas e construir relações para uma reputação positiva das empresas (ver Chris Borgan e Julien Smirh, 2010)

3. O EMPREENDEDORISMO NO TURISMO - O CONCEITO DE “CROSS-ACT AGENT” (AGENTE QUE INFLUENCIA A AFIRMAÇÃO DA EMPRESA NO MERCADO)

As empresas turísticas têm vindo a assumir uma importância no seio das políticas nacionais e comunitárias, resultante do reconhecimento da sua importância em termos de expansão das economias. Cada vez mais confrontadas com os novos contextos das sociedades, vem-lhes sendo exigida uma gestão cada vez mais profissional, assente na utilização de práticas mais actuais e menos intuitivas. E se esta consciência existe, o conhecimento dos factores que determinam os níveis de sustentabilidade e de empreendedorismo nem sempre é claro, para que possa ser acrescida a sua eficácia.

No que ao presente estudo compete, pretende-se saber até que ponto é que a apropriação de uma determinada prática de gestão de recursos humanos influencia o sucesso económico deste tipo de empresas. Face ao horizonte temporal e geográfico com que foi executado, não poderia nunca abordar toda a riqueza da problemática da gestão para o empreendedorismo e a sustentabilidade, que só será possível captar a partir de um sistema de monitorização desenvolvido em torno de dinâmicas entre organizações do sector.

Daí a opção ter sido dar visibilidade ao conceito de “cross-act agent”, através de um estudo de caso e, especificamente, da análise aos inquéritos à satisfação dos seus clientes. Trata-se, diríamos, de uma interpretação exploratória, numa tentativa de identificar um conjunto mínimo de atributos necessários a uma prática de gestão promotora do sucesso económico.

“Cross-act agents”, como atrás referimos e como podemos observar no gráfico 1, são elementos integrantes da empresa, que desempenham um papel de articulação nodal e sistémica, por reunirem determinados atributos, como:

- Pela confiança que inspiram nos consumidores;
- Pelas capacidades e habilidades que catalisam e procuram catalisar nos outros;
- Pela comunicação estabelecida;
- Pelas relações propiciadas.

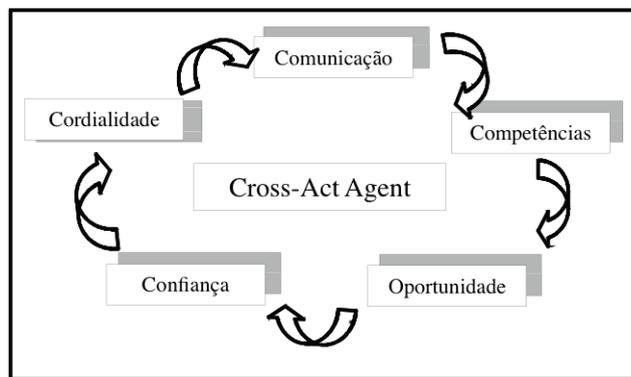


Gráfico 1 – “Cross-Act Agent”

Fonte: Elaboração própria

Tendo como ponto de partida olhar o empreendedorismo através de um agente de articulação nodal e sistémica (“cross-act agent”) observamos um conjunto de questões que são parte do inquérito à satisfação dos clientes de uma agência de viagens.

Elegemos os critérios de “porque optou pela empresa para viajar”, abordados no inquérito da seguinte forma:

Escolha as razões que melhor justificam a sua opção pela ET₂:

- Honestidade e transparência
- Relações genuínas
- Empatia dos funcionários
- Garantia/Confiabilidade
- Reputação da empresa

3.1. O caso de estudo – Empresa de Turismo (ET) do Norte de Portugal

A ET foi criada em 1981, em Vieira do Minho, pelo progenitor do actual proprietário, como empresa de táxis. Em 1986, devido ao aumento de volume de trabalho e procura de transporte colectivo adquiriram dois autocarros. Nesta mesma data, estabeleceram uma parceria com um Parque Aquático, no Algarve, de serviço de transporte regular de passageiros, nos meses de Verão. Contudo, a sobrevivência desta empresa não foi fácil. De 1986 a 1998, a empresa acumulou uma dívida de 650 mil euros, devido a problemas pessoais do progenitor. A partir de 1998, dada a dívida contraída, a empresa não conseguia prosseguir o seu ritmo de trabalho e esteve completamente inactiva. O seu filho nesta altura inicia uma outra empresa para conseguir liquidar as dívidas

2 ET – Nome fictício dado à empresa que serviu de caso de estudo.

acumuladas, que só foram possíveis serem liquidadas volvidos cinco anos, em 2003.

É assim, a partir de 2003, que o actual proprietário (o filho) mantém rotas regulares de transporte colectivo escolar entre municípios do Minho e Trás-os-Montes, bem como a parceria com o Parque Aquático, detém agência de viagens aberta ao público, conta com uma frota de 40 autocarros e mini-autocarros, garante o posto de trabalho a 52 funcionários, e possui um volume de negócios anual no valor de 1.255.058,36 €.

3.1.1. Metodologia de análise

A abordagem da presente investigação teve origem em duas questões básicas. Partindo de uma empresa concreta de turismo, procuramos levantar o véu sobre (1) os factores que potenciam ou inibem o desenvolvimento de uma orientação empreendedora e, nesta última, (2) a existência, ou não de uma relação entre empreendedorismo e o “Cross-act Agent” (traduzido o termo como agente de articulação nodal e sistémica).

Os dados para esta investigação foram obtidos através da observação directa, da consulta de documentos variados e de um questionário, especialmente orientado para avaliar a satisfação.

Foi criada uma base de dados com os resultados de 203 questionários, que analisamos realizando uma análise estatística descritiva e de cruzamento de varáveis.

No quadro 2, procurou-se evidenciar os principais resultados. Registe-se que foram questões a que os respondentes aderiram, em média, em 70% dos casos, o que revela a importância dada às questões.

Indicador de satisfação		%
Honestidade e transparência		52,7
Relações genuínas	Harmonia do grupo	52,2
	Laços de amizade criados durante a viagem	44,3
Empatia dos funcionários		44,3
Garantia/ Confiabilidade	Preço da viagem	41,4
	Qualidade do programa	44,3
Reputação da empresa	Profissionalismo	42,4
	Fama da empresa	21,7

Quadro 2 – Indicadores de satisfação que dão visibilidade ao conceito “cross-act agent” - Fonte: Elaboração própria (2010)

4. EM TERMOS DE CONCLUSÃO

Na procura de explicações para o aumento do volume de negócios e da conquista de uma situação de sustentabilidade financeira da empresa, optou-se, intencionalmente, por interpretar, os indicadores de satisfação, no sentido de dar visibilidade ao ambiente organizacional que, na ET, favorece o maior grau de satisfação dos clientes. A desconstrução dos resultados e, sobretudo, a sua identificação com a figura do agente de articulação nodal e sistémica, preocupação presente na empresa, veio chamar a atenção para a oportunidade dos estudos actuais sobre conceptualização comportamental do empreendedorismo social, propostos por Ganesh Prabhu (1999); Gillian Mort, Jay Weerawardena e Kashonia Carnegie (2003) e Jay Weerawardena e Gillian Mort (2006) e para a identificação do conceito de empreendedorismo, enquanto fenómeno comportamental (Sally Hibbert, Gillian Hogg e Theresa Quinn, 2002; Moshe Sharir e Miri Lerner, 2006).

Ademais, sendo um dado adquirido que nas organizações os vários sectores convergem, integrando propósitos sociais e métodos para a sustentabilidade do negócio, para que o empreendedor imagine e realize visões (Marcelo Ceron e Osvaldo Farah, 2005), terá que ter garantida a sua operacionalidade, através de três componentes: a gestão do risco, a inovação, e a proactividade (G. T. Lumpkin e Gregory Dess, 2001; Morris et al., 2007; Ken Chadwick, Tim Barnett e Sean Dwyer, 2008; Trevis Certo, Todd Moss e Jeremy Short, 2009).

Estes componentes constituem a base da escala de comportamento empreendedor desenvolvida por Jeffrey Covin e Dennis Slevin (1989). Alegam os autores que estes componentes têm mais vantagens do que os modelos e as teorias de empreendedorismo tradicionais (que incidiam sobre as características cognitivas ou culturais do indivíduo empreendedor) dado que reflectem a “visão da organização baseada nos recursos, bem como se relaciona com o conceito de capacidade organizacional” (Shahid Bhuiyan, Bulent Menguc e Simon Bell, 2005:10).

BIBLIOGRAFIA

- ACS, Zoltan e AMORO'S, José (2008), «Entrepreneurship and competitiveness dynamics in Latin America», in *Small Business Economy* (31), pp. 305-322.
- ACS, Zoltan e AUDRETSCH, David (2003), *Handbook of entrepreneurship research – an Interdisciplinary Survey and Introduction*. International handbook on entrepreneurship, USA: Kluwer Academic Publishers.
- AMIT, Raphael; GLOSTEN, Lawrence e MULLER, Eitan (1993), «Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research», in *Journal of Management Studies* (30), nº 5, pp. 815-834.
- ANHEIER, Helmut (2005), *Nonprofit Organizations: theory, management, policy*, Oxon: Routledge.
- AUDRETSCH, David (2003), *Entrepreneurship A survey of the literature*. Enterprise Papers n.º 14. Enterprise Directorate-General European Commission. Disponível em http://ec.europa.eu/enterprise/library/enterprise.../enterprise_paper_14_2003.pdf [Consultado a 20/03/2009].
- BAUMOL, William (1968), «Entrepreneurship in Economic Theory», in *The American Economic Review* (58), nº 2, Papers and Proceedings of the Eightieth Annual Meeting of the American Economic Association, pp. 64-71.
- BHUIAN, Shahid; MENGUC, Bulent e BELL, Simon (2005), «Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on relationship between market orientation and performance», in *Journal of business research* (58), pp. 9-17.
- BORGAN, Chris e SMIRH Julien (2010), *Trust Agents. Using the web to build influence, improve reputation and earn trust*, New Jersey: John Wiley & Sons.
- BRUYAT, Christian e JULIEN, Pierre-André. (2000), «Defining the field of research in entrepreneurship», in *Journal of Business Venturing* (16), pp. 165–180.
- CARLAND, James et al. (1984), «Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization», in *The Academy of Management Review* (9), nº 2 (Apr.), pp. 354-359.
- CERON, Marcelo e FARAH, Osvaldo (2005), «O Empreendedorismo e o turismo, ações empreendedoras no sector de agências de viagens e turismo, contra o fenómeno da desintermediação», in *Revista de Negócios Blumenau* (10), nº 3, pp.157-168.
- CERTO, Trevis; MOSS, Todd e SHORT, Jeremy (2009), «Entrepreneurial orientation: An applied Perspective», in *Business Horizons*, pp. 1-6.
- CHADWICK, Ken; BARNETT, Tim e DWYER, Sean (2008), «An Empirical Analysis of the Entrepreneurial Orientation Scale», in *Journal of Applied Management and Entrepreneurship* (13), nº 4, pp. 64-85.
- COVIN, Jeffrey e SLEVIN, Dennis (1989), «Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments», in *Strategic Management Journal* (10), nº 1, pp. 75-87
- COVIN, Jeffrey e SLEVIN, Dennis (1991), «A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior», in *Entrepreneurship Theory and Practice*, Fall.
- HÉBERT, Robert e LINK, Albert (1989), «In Search of the Meaning of Entrepreneurship», in *Small Business Economics* (1), pp.39-49.
- HIBBERT, Sally; HOGG, Gillian e QUINN, Theresa (2002), «Consumer response to social entrepreneurship: The case of the Big Issue in Scotland», in *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* (7), nº 3, pp. 288-301.
- HOLMES, Thomas e SCHMITZ, James (1990), «A Theory of Entrepreneurship and Its Application to the Study of Business Transfers», in *The Journal of Political Economy* (98), nº 2, pp. 265-294.
- IRELAND, Duane e WEBB, Justin (2007), «A Cross-Disciplinary Exploration of Entrepreneurship Research», in *Journal of Management* (33), nº 6, pp. 891-927.
- LANDSTRÖM, Hans (2005), *Pioneers in entrepreneurship and small business research*. International Studies in Entrepreneurship, Springer: USA.
- LUMPKIN, G. T. e DESS, Gregory (2001), «Linking two

- dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: the moderating role of environment and industry life cycle», in *Journal of Business Venturing* (16), pp. 429-451.
- MILLER, Danny e FRIESEN, Peter (1982), «The Longitudinal Analysis of Organizations: A Methodological Perspective», in *Management Science* (28), nº 9, pp. 1013-1034.
- MORRIS, Michael e SEXTON, Donald (1996), «The Concept of Entrepreneurial Intensity Implications for Company Performance», in *Journal of Business Research* (36), pp. 5-13.
- MORRIS, Michael et al. (2007), «Antecedents and outcomes of entrepreneurial and market orientations in a non-profit context: theoretical and empirical insights», in *Journal of Leadership & Organizational Studies* (13), nº 4.
- MORRISON, Alison (2006), «A contextualization of Entrepreneurship», in *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research* (12), n.º 4, pp. 192-209.
- MORT, Gillian; WEERAWARDENA, Jay e CARNEGIE, Kashonia (2003), «Social entrepreneurship: Towards conceptualization», in *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* (8), nº 1, pp. 76-88.
- PRABHU, Ganesh (1999), «Social entrepreneurial leadership», in *Career Development International* (4), nº 3, pp. 140-145.
- SHANE, Scott e VENKATARAMAN, S. (2000), «The promise of entrepreneurship as a field of research», in *Academy of Management Review* (25), nº 1, pp. 217-226.
- SHARIR, Moshe e LERNER, Miri (2006), «Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs», in *Journal of World Business* (41), pp. 6-20.
- STEVENSON, Howard e JARILLO, Carlos (1990), «A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management», in *Strategic Management Journal* (11), pp. 17-27.
- WEERAWARDENA, Jay e MORT, Gillian (2006), «Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model», in *Journal of World Business* (41), nº 1, pp. 21-35.
- ZAHARA, Anne and RYAN, Chris (2007), «From chaos to cohesion-Complexity in tourism structures: an analysis of New Zealand's regional tourism organizations», in *Tourism Management* (28), nº 3, pp.854-862

Anexo 1 – Questionário de satisfação ao cliente da ET

Instruções de resposta ao questionário:

A procura de melhoria contínua, com vista a uma cada vez **melhor prestação do nosso serviço**, é o principal compromisso estabelecido pela nossa organização. Por conseguinte, a sua opinião é fundamental para que possamos criar novas alternativas e oferecer um atendimento/prestação cada vez mais eficaz. **Não há respostas certas ou erradas** relativamente a cada um dos itens, pretende-se apenas a sua opinião pessoal e sincera. Assinale com um X. Este questionário é de natureza **confidencial e anónima**.

1. Género	Masculino	<input type="checkbox"/>	Feminino	<input type="checkbox"/>
2. Idade	Até 19 anos	<input type="checkbox"/>	Entre 20 e 29 anos	<input type="checkbox"/>
	Entre 40 e 49 anos	<input type="checkbox"/>	Entre 50 e 59 anos	<input type="checkbox"/>
	Entre 70 e 79 anos	<input type="checkbox"/>	Mais de 80	<input type="checkbox"/>
3. É a primeira vez que viaja com a ET?	Sim	<input type="checkbox"/>	Não	<input type="checkbox"/>

Se respondeu Sim avance para a questão 5

4. Escolha três razões que melhor justificam a sua opção pela ET

- A. Empatia pelos funcionários
- B. Harmonia do grupo com quem viaja regularmente
- C. Honestidade da ET
- D. Qualidade do programa de viagem
- D. Laços de amizade criados durante a viagem
- E. Reputação da empresa
- F. Preço da viagem
- G. Trabalho rigoroso e profissional

<input type="checkbox"/>

5. De uma forma geral, como classifica:

O acompanhante de viagem ...	Grau de Satisfação				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Cortesia					
Esclarecimentos prestados					
Flexibilidade e autonomia para resolver questões individuais e/ou colectivas					
Trabalho rigoroso e profissional					

O motorista ...	Grau de Satisfação				
	Muito insatisfeito	Insatisfeito	Pouco Satisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito
Cortesia					
Qualidade e segurança de condução					
Flexibilidade e autonomia para resolver questões individuais e/ou colectivas					
Trabalho rigoroso e profissional					

6. Comentários adicionais (opcional):

Muito obrigado(a) pela sua colaboração.