



UNIVERSIDADE DOS AÇORES

DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E GESTÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM GESTÃO/MBA

**FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS EMPRESAS DE ANIMAÇÃO
TURÍSTICA DA REGIÃO AUTÓNOMA DOS AÇORES**

Tiago Miguel Alves Sousa

Orientadora: Professora Doutora Sandra Faria

Coorientador: Professor Doutor João Pedro Couto

Ponta Delgada, Março 2014

I. Agradecimentos

Tendo a oportunidade de fazer um agradecimento público gostaria de deixar, em primeiro lugar, um cumprimento especial aos orientadores deste trabalho de investigação pela disponibilidade e atenção demonstrada e pela sua extrema simpatia.

Em segundo lugar, mas não menos importante, gostaria de deixar um forte agradecimento aos entrevistados pelo respeito e amabilidade que demonstraram para comigo e porque sem eles não teria sido possível levar a cabo este projeto de grande valor para mim - enquanto etapa do percurso académico e experiência pessoal.

Por fim, porque o nosso crescimento pessoal e profissional é alcançado através do conhecimento cumulativo e do relacionamento diário com quem nos rodeia, gostaria de deixar um enorme bem-haja a todos os que, em determinada altura ou de forma mais continuada, me acompanharam ao longo destes anos de formação.

II. Resumo

Este trabalho tem como objetivo analisar os fatores críticos de sucesso dos negócios de animação turística da Região Autónoma dos Açores. Para tal, avaliámos diversos fatores considerados determinantes para a criação e sustentabilidade destes negócios. Esta análise visou comparar negócios, criteriosamente selecionados, de diferentes dimensões, proveniências e anos de existência, tendo sido feita a distinção entre os negócios de âmbito de atuação generalista, com um leque de atividades diversificado e os negócios de âmbito de atuação especializado, que se dediquem apenas a um tipo de atividade em particular.

Neste estudo, realizado segundo o método de investigação qualitativo, os dados foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas, realizadas a fundadores de negócios de animação turística, com atividade nos Açores. Procurou-se abranger a maioria de ilhas açorianas e uma grande diversidade de atividades turísticas, com o objetivo de criar uma amostra representativa e realizar comparações entre as diferentes realidades, analisando as semelhanças e diferenças.

Os resultados obtidos apontam para a existência de uma relação, particularmente positiva, entre os fatores intrínsecos ao indivíduo e o sucesso e sustentabilidade dos seus projetos empreendedores, assim como de uma certa informalidade e experimentalismo, no início dos negócios. Os empreendedores procuraram aproveitar uma oportunidade, na sua terra natal, relacionada com atividades de recreação e lazer, com que já estavam familiarizados, desenvolvendo o negócio com naturalidade e crescente profissionalismo.

Outro resultado, obtido a partir da comparação entre as respostas dadas pelos promotores de negócios com atividade especializada ou generalista, é a verificação de que apenas os primeiros consideram fundamental a existência de benefícios económicos e de participações governamentais na Região.

Por fim, os dados sugerem a necessidade de uma grande capacidade estratégica e de readaptação às condições de mercado, para que a sustentabilidade do negócio seja garantida sendo, também, salientado como principal constrangimento à atividade empreendedora nos Açores, a existência de processos legais por vezes demasiado burocratizados e complexos, que podem pôr em causa o projeto ou a sua sustentabilidade.

Palavras-chave: Animação turística, Empreendedorismo, Ilhas

III. Abstract

This study aims to analyze the critical success factors for business in the touristic animation activity in Azores. For this, we evaluated several factors considered crucial to the creation and sustainability of these businesses. This analysis aimed to compare different types of businesses, in different stages of development, with different scopes of activity and from different islands.

In this study, the data was obtained through semi-structured interviews with the business founders, according to the qualitative research method. We tried to cover the most of the Azorean islands and a great diversity of tourist activities, seeking to create a representative sample and to compare the different realities, analyzing the similarities and differences.

The results indicate the existence of a particularly positive relation between the individual intrinsic factors and the success and sustainability of their entrepreneurial projects, as well as a certain informality and experimentation in the early stage of the businesses. Entrepreneurs sought to seize an opportunity, related to the recreation and leisure activities that they were already familiar, developing the business naturally and with increasing professionalism.

Another result obtained from the comparison between the responses given by the businesses promoters is the verification that only the ones with specialized activity consider the existence of economic benefits and see a government contribution in the region as fundamental.

Finally, the data suggests the need for a large strategic capacity and an efficient readjustment to the market conditions, so that business sustainability is guaranteed, also being emphasized as a main constraint to this entrepreneurial activity in Azores. While the existence of legal procedures sometimes too bureaucratic and complexes, may jeopardize the project and its sustainability.

Keywords: Touristic animation, Entrepreneurship, Islands

IV. Índice

1. Introdução	1
2. Revisão da literatura.....	4
2.1. Turismo	4
2.1.1. Definições conceptuais.....	5
2.1.2. Sistema funcional do turismo	6
2.1.3. Produto turístico	7
2.1.4. Ciclo de vida do turismo	9
2.1.5. Turismo sustentável.....	10
2.1.6. Tipos de turismo.....	12
2.1.7. Turismo em Portugal.....	13
2.1.8. Turismo nas regiões insulares	15
2.1.9. Efeitos multiplicadores do turismo.....	17
2.2. Empreendedorismo.....	18
2.2.1. Definições conceptuais.....	18
2.2.2. Determinantes do Empreendedorismo	26
2.3. A Animação turística enquanto atividade comercial.....	31
2.3.1. O conceito de animação turística.....	31
2.3.2. Agentes promotores de animação turística.....	31
2.3.3. A criação de um negócio de animação turística	33
3. Método	41
3.1. Fases de desenvolvimento dos estudos de caso.....	41
3.1.1. Desenho dos estudos de caso.....	45
3.2. Descrição do método de investigação	47
3.2.1. Recolha de evidência.....	48
3.2.2. Transcrição da informação	49
3.2.3. Análise, identificação e explicação de padrões	49
4. Apresentação e análise individual dos casos de estudo.....	50

4.1. ANC Motos	50
4.1.1. Ficha técnica.....	51
4.1.2. Análise da entrevista	51
4.2. Paralelo 37 – Dive Center	62
4.2.1. Ficha técnica.....	63
4.2.2. Análise da entrevista	63
4.3. Sailazores Yacht Charter.....	74
4.3.1. Ficha técnica.....	75
4.3.2. Análise da entrevista	75
4.4. Aguiatur.....	87
4.4.1. Ficha técnica.....	88
4.4.2. Análise da entrevista	88
4.5. Futurismo	95
4.5.1. Ficha técnica.....	96
4.5.2. Análise da entrevista	96
4.6. Peter Whale Watching.....	108
4.6.1. Ficha técnica.....	108
4.6.2. Análise da entrevista	108
5. Análise Comparativa dos Estudos de Caso	119
5.1. Perfil do empreendedor de sucesso	119
5.2. Fatores críticos de sucesso para a conceção do negócio	122
5.2.1. Motivação, do ponto de vista profissional, para a criação do negócio.....	122
5.2.2. Relevância da preparação para criação do negócio.....	123
5.2.3. Motivação para a criação do negócio em animação turística	125
5.2.4. Motivação da criação do negócio nos Açores	127
5.2.5. Pontos fortes e pontos fracos da ideia de negócio.....	129
5.2.6. Pontos diferenciadores do negócio face à concorrência.....	134
5.3. Fatores críticos de sucesso para a sustentabilidade do negócio	135
5.3.1. Razões para o sucesso e sustentabilidade do negócio	135

5.3.2. Principais adversidades registadas	137
5.3.3. Aspetos surpreendentes	139
5.3.4. Em suma: Fatores críticos de sucesso para a sustentabilidade do negócio	140
6. Conclusões	141
7. Referências bibliográficas	145

V. Lista de Figuras

Figura 1 - Sistema funcional do turismo	7
Figura 2 – Componentes do produto turístico	8
Figura 3 – Modelo de ciclo de vida de um destino turístico	9
Figura 4 – Teoria da oferta e da procura	15

VI. Lista de Tabelas

Tabela 1 – Características do produto turístico.....	8
Tabela 2 – Fases do ciclo de vida de um destino turístico	10
Tabela 3 – Os três pilares de sustentabilidade do turismo	11
Tabela 4 – Tipos de turismo.....	13
Tabela 5 – Caracterização do conceito “ilha”	15
Tabela 6 – Características diferenciadoras das ilhas enquanto destino turístico.....	16
Tabela 7 – Aspectos negativos acerca do turismo nas ilhas.....	16
Tabela 8 – Definições de empreendedorismo	19
Tabela 9 – Categorização do empreendedorismo.....	20
Tabela 10 – Classificação dos tipos de empreendedorismo por negócio da empresa	22
Tabela 11 - Definição de empreendedor	23
Tabela 12 – Diferentes tipologias de oportunidades	27
Tabela 13 – Modalidades das atividades marítimo-turísticas.....	33
Tabela 14 – Questões fundamentais de um estudo de mercado	35
Tabela 15 – Propósitos fundamentais de um plano de negócios	36
Tabela 16 – Pontos-chave de um plano de negócios.....	37
Tabela 17 – Tipos de financiamento	39
Tabela 18 – Fases de desenvolvimento das entrevistas.....	42
Tabela 19 – Principais características das entrevistas	44
Tabela 20 – Estrutura das entrevistas.....	45
Tabela 21 – Âmbito de atuação das empresas selecionadas.....	45
Tabela 22 – Proveniência das empresas	48
Tabela 23 – Caso ANC Motos - Questão 1.1 Perfil do empreendedor de sucesso	52
Tabela 24 – Caso ANC Motos - Questão 2.1 Motivação, do ponto de vista profissional, para a criação do negócio.....	53
Tabela 25 – Caso ANC Motos - Questão 2.2 Relevância da preparação para a criação do negócio	54

Tabela 26 – Caso ANC Motos - Questão 2.3 Motivação para a criação do negócio em animação turística.....	55
Tabela 27 – Caso ANC Motos - Questão 2.4 Motivação para a criação do negócio nos Açores	55
Tabela 28 – Caso ANC Motos - Questão 2.5 Pontos fortes e pontos fracos da ideia de negócio	57
Tabela 29 – Caso ANC Motos - Questão 2.6 Pontos diferenciadores do negócio, face à concorrência.....	59
Tabela 30 – Caso ANC Motos - Questão 3.1 Razões para o sucesso e sustentabilidade do negócio	60
Tabela 31 – Caso ANC Motos - Questão 3.2 Principais adversidades registadas	61
Tabela 32 – Caso Paralelo 37 - Questão 1.1 Perfil do empreendedor de sucesso	64
Tabela 33 – Caso Paralelo 37 - Questão 2.1 Motivação, do ponto de vista profissional, para a Criação do Negócio.....	64
Tabela 34 – Caso Paralelo 37 - Questão 2.2 Relevância da preparação para criação do negócio	65
Tabela 35 – Caso Paralelo 37 - Questão 2.3 Motivação para a criação do negócio em animação turística.....	67
Tabela 36 – Caso Paralelo 37 - Questão 2.4 Motivação da criação do negócio nos Açores.....	68
Tabela 37 – Caso Paralelo 37 - Questão 2.5 Pontos fortes e pontos fracos da ideia de negócio.	68
Tabela 38 – Caso Paralelo 37 - Questão 2.6 Pontos diferenciadores do negócio, face à concorrência.....	70
Tabela 39 – Caso Paralelo 37 - Questão 3.1 Razões para o sucesso e sustentabilidade do negócio	71
Tabela 40 – Caso Paralelo 37 - Questão 3.2 Principais adversidades registadas	73
Tabela 41 – Caso Paralelo 37 - Questão 3.3 Aspectos surpreendentes.....	74
Tabela 42 – Caso Sailazores Yacht Charter - Questão 1.1 Perfil do empreendedor de sucesso .	76
Tabela 43 – Caso Sailazores Yacht Charter - Questão 2.1 Motivação, do ponto de vista profissional, para a criação do negócio	77
Tabela 44 – Caso Sailazores Yacht Charter - Questão 2.2 Relevância da preparação para criação do negócio.....	78
Tabela 45 – Caso Sailazores Yacht Charter - Questão 2.3 Motivação para a criação do negócio em animação turística.....	79

Tabela 46 – Caso Sailazores Yacht Charter - Questão 2.4 Motivação da criação do negócio nos Açores	80
Tabela 47 – Caso Sailazores Yacht Charter - Questão 2.5 Pontos fortes e pontos fracos da ideia de negócio	81
Tabela 48 – Caso Sailazores Yacht Charter - Questão 2.6 Pontos diferenciadores do negócio, face à concorrência.....	82
Tabela 49 – Caso Sailazores Yacht Charter - Questão 3.1 Razões para o sucesso e sustentabilidade do negócio	83
Tabela 50 – Caso Sailazores Yacht Charter - Questão 3.2 Principais adversidades registadas ..	86
Tabela 51 – Caso Sailazores Yacht Charter - Questão 3.3 Aspetos surpreendentes	87
Tabela 52 – Caso Aguiatur - Questão 1.1 Perfil do empreendedor de sucesso.....	89
Tabela 53 – Caso Aguiatur - Questão 2.1 Motivação, do ponto de vista profissional, para a criação do negócio.....	90
Tabela 54 – Caso Aguiatur - Questão 2.2 Relevância da preparação para criação do negócio ..	90
Tabela 55 – Caso Aguiatur - Questão 2.3 Motivação para a criação do negócio em animação turística.....	91
Tabela 56 – Caso Aguiatur - Questão 2.4 Motivação da criação do negócio nos Açores.....	92
Tabela 57 – Caso Aguiatur - Questão 2.5 Pontos fortes e pontos fracos da ideia de negócio	92
Tabela 58 – Caso Aguiatur - Questão 2.6 Pontos diferenciadores do negócio, face à concorrência.....	93
Tabela 59 – Caso Aguiatur - Questão 3.1 Razões para o sucesso e sustentabilidade do negócio	94
Tabela 60 – Caso Aguiatur - Questão 3.2 Principais adversidades registadas.....	95
Tabela 61 – Caso Aguiatur - Questão 3.2 Principais adversidades registadas.....	95
Tabela 62 – Caso Futurismo - Questão 1.1 Principais adversidades registadas.....	97
Tabela 63 – Caso Futurismo - Questão 2.1 Motivação, do ponto de vista profissional, para a criação do negócio.....	98
Tabela 64 – Caso Futurismo - Questão 2.2 Relevância da preparação para criação do negócio	99
Tabela 65 – Caso Futurismo - Questão 2.3 Motivação para a criação do negócio em animação turística.....	100
Tabela 66 – Caso Futurismo - Questão 2.4 Motivação da criação do negócio nos Açores	100
Tabela 67 – Caso Futurismo - Questão 2.5 Pontos fortes e pontos fracos da ideia de negócio	101

Tabela 68 – Caso Futurismo - Questão 2.6 Pontos diferenciadores do negócio, face à concorrência.....	102
Tabela 69 – Caso Futurismo - Questão 3.1 Razões para o sucesso e sustentabilidade do negócio	103
Tabela 70 – Caso Futurismo - Questão 3.2 Principais adversidades registadas.....	105
Tabela 71 – Caso Futurismo - Questão 3.3 Aspetos surpreendentes	107
Tabela 72 – Caso Peter Whale Watching - Questão 1.1 Perfil do empreendedor de sucesso ...	109
Tabela 73 – Caso Peter Whale Watching – Questão 2.1 Motivação, do ponto de vista profissional, para a criação do negócio	110
Tabela 74 – Caso Peter Whale Watching – Questão 2.2 Relevância da preparação para criação do negócio	111
Tabela 75 – Caso Peter Whale Watching – Questão 2.3 Motivação para a criação do negócio em animação turística.....	112
Tabela 76 – Caso Peter Whale Watching – Questão 2.4 Motivação da criação do negócio nos Açores	115
Tabela 77 – Caso Peter Whale Watching – Questão 2.5 Pontos fortes e pontos fracos da ideia de negócio	114
Tabela 78 – Caso Peter Whale Watching – Questão 2.6 Pontos diferenciadores do negócio, face à concorrência	115
Tabela 79 – Caso Peter Whale Watching – Questão 3.1 Razões para o sucesso e sustentabilidade do negócio	116
Tabela 80 – Caso Peter Whale Watching – Questão 3.2 Principais adversidades registadas ...	117
Tabela 81 – Caso Peter Whale Watching – Questão 3.3 Aspetos surpreendentes	117
Tabela 82 – Comparação das respostas à Questão 1.1 Perfil do empreendedor de sucesso	120
Tabela 83 – Comparação das respostas à Questão 2.1 Motivação, do ponto de vista profissional, para a criação do negócio	122
Tabela 84 – Comparação das respostas à Questão 2.2 Relevância da preparação para criação do negócio	124
Tabela 85 – Comparação das respostas à Questão 2.3 Motivação para a criação do negócio em animação turística.....	125
Tabela 86 – Comparação das respostas à Questão 2.4 Motivação da criação do negócio nos Açores	128

Tabela 87 – Comparação das respostas à Questão 2.5 Pontos fortes e pontos fracos da ideia de negócio	130
Tabela 88 – Comparação das respostas à Questão 2.6 Pontos diferenciadores do negócio, face à concorrência.....	133
Tabela 89 – Comparação das respostas à Questão 3.1 Razões para o sucesso e sustentabilidade do negócio	136
Tabela 90 – Comparação das respostas à Questão 3.2 Principais adversidades registadas.....	138
Tabela 91 – Comparação das respostas à Questão 3.3 Aspetos surpreendentes	139

VII. Lista de Abreviaturas

ANJE = Associação Nacional de Jovens Empresários

DRAIC = Direção Regional de Apoio ao Investimento e à Competitividade

FCS = Fatores Críticos de Sucesso

GEM = Global Entrepreneurship Monitor

GRA = Governo Regional dos Açores

IFAW = International for Animal Welfare

IPTM = Instituto Português dos Transportes Marítimos

IRC = Imposto sobre pessoas coletivas

IVA = Imposto sobre o valor acrescentado

OMT = Organização Mundial do Turismo

ONG = Organização não-governamental

ONU = Organização das Nações Unidas

PIB = Produto Interno Bruto

RAA = Região Autónoma dos Açores

TDP = Turismo de Portugal, I.P.

1. Introdução

A Organização Mundial do Turismo (OMT) prevê que as receitas desta atividade, a nível global, ultrapassem nos próximos anos, as receitas geradas por sectores importantes como a indústria petrolífera ou automóvel, assumindo-se como a principal atividade económica.

Nos Açores, o turismo assume, conjuntamente com a fileira agroalimentar, um papel estratégico no desenvolvimento da Região Açores pois, atendendo às suas características naturais e à expansão da procura mundial, constitui, sem dúvida, uma atividade promissora.

Pela sua enorme importância a nível global, a concorrência internacional tornou-se profundamente competitiva, surgindo quase todos os anos novos destinos turísticos. Houve, assim, a necessidade, ao nível da Região Autónoma dos Açores (RAA) e dos seus agentes públicos e privados, de se unirem esforços para serem criadas e promovidas competências que permitissem satisfazer os melhores padrões de qualidade a nível mundial. Estes esforços rapidamente se traduziram em resultados, pelo que o destino Açores tem vindo a ser reconhecido e distinguido como um destino de eleição, pelas mais conceituadas revistas da especialidade e pelos próprios turistas.

De forma gradual e sustentada, foi aumentando a visibilidade externa deste arquipélago, possivelmente motivado pelas suas características singulares, sendo a marca Açores, nos dias de hoje, uma marca de respeitável notoriedade que se destaca pela imagem das belas montanhas verdes polvilhadas de flores, com paisagens onde uma natureza luxuriante e selvagem se mantém intacta, onde o ar é puro e fresco, revitalizando quem visita a Região e onde o povo é gentil e hospitaleiro, apresentando os seus visitantes com uma considerável diversidade gastronómica e um conjunto de animadas festas culturais.

Não obstante constituir uma enorme vantagem ter paisagem e património edificado que sirvam de sustentação à atividade, o destino turístico Açores é tão mais eficiente, quanto melhor explorar e rentabilizar estes recursos, mediante a disponibilização de um conjunto diversificado de atividades que os façam diferenciar da restante concorrência.

Assim, foi recentemente afirmado pelo próprio Governo Regional dos Açores (GRA, 2014) que os Açores constituem um destino turístico assente numa matriz de natureza que vai muito para além da sua componente contemplativa, possibilitando

experiências únicas e oferecendo uma natureza ativa, capaz de proporcionar emoções inigualáveis a quem visita o arquipélago. Foi vincada, pela mesma fonte, a importância de os Açores procurarem distinguir-se pela qualidade da sua oferta, não caindo na tentação da competitividade pelo preço, sabendo-se que o turista atual procura a autenticidade dos destinos, as emoções que lhe são transmitidas pelo contacto com a natureza, com a cultura e com a população desses locais, sendo cada vez menos procurados os artificialismos oferecidos nos destinos turísticos vocacionados para massas.

Ora, por via da grave crise financeira que se veio a instalar à escala global desde 2007 e pelas fragilidades estruturais dos Açores, associadas à sua natureza arquipelágica, isolamento e pequena dimensão, os sucessivos governos regionais dos Açores foram forçados a adotar modelos de desenvolvimento capazes de as vencer e de promoverem um crescimento sustentável da economia, pelo que o empreendedorismo acabou por se tornar um tema central nas políticas económicas regionais. Com efeito, o GRA assumiu um papel ativo na promoção de programas de incentivo e de apoio ao empreendedorismo, tendo-se destacado, entre outras, a atividade da animação turística como área de eleição para dos empreendedores, quer através da criação de novos negócios, quer através do desenvolvimento e de inovação em empreendimentos já existentes.

Conscientes da atual tendência de crescimento do turismo nos Açores e do potencial da atividade de alegria turística, considerou-se interessante tentar perceber quais são os fatores críticos de sucesso da animação turística, através da exploração do potencial que a Região, enquanto destino turístico, tem para oferecer.

Assim, este trabalho procura ser um contributo original para o conhecimento do Empreendedorismo nos Açores, tendo sido analisados diversos aspetos importantes nas fases de idealização do negócio, de operacionalização do projeto e criação efetiva do negócio e da sua sobrevivência e sustentabilidade.

Este trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos, sendo que no primeiro capítulo é apresentada a revisão de literatura, contextualizando-se conceitos e teorias acerca do turismo, empreendedorismo e da atividade de animação turística.

A descrição do método de investigação e da metodologia utilizada é apresentada no segundo capítulo.

No terceiro capítulo são apresentados e analisados, individualmente, cada um dos Casos de Estudo, sendo exposto os dados e o seu o tratamento estatístico. No capítulo

quarto é realizada uma análise comparativa entre os Casos de Estudo e comentado e discutidos os resultados do trabalho experimental, com base em inferências, opiniões e conjeturas, revelando as mais-valias do estudo.

As considerações finais são o conteúdo do quinto capítulo, organizado de acordo com a concretização de objetivos, os contributos teóricos, as implicações práticas, as limitações do estudo e pistas para futura investigação.

No próximo capítulo procede-se à revisão de literatura existente sobre o turismo, empreendedorismo e um dos elementos da relação entre ambos, a animação turística, enquanto atividade comercial, percorrendo contributos que têm sido divulgados ao longo das últimas décadas.

2. Revisão da literatura

O presente capítulo está dividido em três secções: turismo, empreendedorismo e animação turística enquanto atividade comercial.

Na primeira secção, é apresentado o conceito de Turismo, o seu sistema funcional e as relações que se estabelecem entre as suas componentes e intervenientes. Para além de definir os conceitos de turismo, de produto turístico e de turismo sustentável, é descrito o seu ciclo de vida. São enumeradas as várias tipologias que o turismo assume sendo, por fim, feita uma alusão à atividade turística em Portugal nos últimos anos e uma caracterização do turismo em regiões insulares, bem como uma descrição dos possíveis efeitos multiplicadores que ele pode ter numa Região Açores.

Na segunda secção, são enquadrados os conceitos de Empreendedorismo e dos seus agentes, os empreendedores. Em seguida são referidas algumas teorias explicativas, designadamente as teorias macro e microeconómicas, os modelos descritivos, as teorias psicológicas e comportamentais e, ainda, as teorias da oferta e da procura. São ainda abordados os determinantes para o empreendedorismo, capacidade de identificar oportunidades e os fatores influenciadores da propensão empreendedora, divididos em fatores individuais, psicológicos e não psicológicos e fatores ambientais.

A última secção trata o tema do negócio da animação turística, na perspetiva de aproveitamento de negócios já existentes ou de criação de novos negócios. Apresenta-se uma definição de animação turística, identificando-se e descrevendo-se os seus agentes, empresas de animação turística e operadores marítimo-turísticos. Depois, são elencados e descritos os processos inerentes à criação de uma empresa de animação turística que vão desde a ideia, o envolvimento dos sócios e/ou outros parceiros de negócio, o estudo de mercado e elaboração do plano de negócios, a constituição da equipa de direção, o financiamento do projeto, o recrutamento e seleção dos colaboradores, até ao início da atividade.

2.1. Turismo

O conhecimento do fenómeno turístico e o correto entendimento do funcionamento das atividades a que dá origem, impõem o domínio dos seus conceitos, bem como dos seus principais fundamentos (Cunha, 2001).

No entanto, o turismo é uma atividade complexa que se inter-relaciona com diversos sectores da sociedade e da economia (International Thomson Business Press, 1997). O facto de não ser um simples conjunto de indústrias e de ser uma atividade económica que compreende o comportamento humano, o aproveitamento de recursos e a interação com outras pessoas, economias e ambientes, torna ainda mais difícil a sua definição.

Conscientes desta dificuldade, considerou-se pertinente expor, por ordem cronológica, um conjunto de definições conceptuais de turismo, com vista a perceber-se a evolução que este sofreu ao longo dos anos.

2.1.1. Definições conceptuais

Em termos históricos, o primeiro registo da palavra “turismo” foi efetuado no Pequeno Dicionário Oxford, no ano de 1800, como sendo “A teoria e prática de viajar, deslocar-se por prazer” (Moesch, 2000).

No ano de 1942 o conceito foi definido pelos professores Hunziker e Krapf como “o conjunto das relações e fenómenos originados pela deslocação e permanência de pessoas fora do seu local habitual de residência, desde que tais deslocações e permanências não sejam utilizadas para o exercício de uma atividade lucrativa principal, permanente ou temporária” (Nunes, 2010 e Cunha, 2001).

Esta definição era excessivamente simples e superficial, assegurando Nunes (2010) que esta não tinha em consideração aspetos sociológicos, como o facto de o turista se deslocar para satisfazer a sua curiosidade, para se cultivar, evadir, repousar ou para se divertir num meio diferente do que lhe é habitual.

Em 1991, a OMT apresentou uma nova definição, onde considerava o turismo como o conjunto das atividades desenvolvidas por pessoas durante as viagens e estadas em locais situados fora do seu ambiente habitual, por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, de negócios e outros (citado por Nunes, 2010 e Cunha, 2001).

Embora adotada pela Comissão de Estatística da Organização das Nações Unidas (ONU), esta definição peca por imprecisão e por privilegiar o lado da procura, apenas integrando no turismo as atividades desenvolvidas pelos turistas, não abrangendo todo o conjunto de atividades produtoras de bens e serviços criadas para servir, direta e indiretamente, os turistas e cuja existência permanece, inclusivamente quando as deslocações e estadas não se efetuam (Nunes, 2010).

Mais completa parece ser a definição de Mathieson e Wall (1982) que definem o turismo como o movimento temporário de pessoas para destinos fora dos seus locais normais de trabalho e residência, as atividades desenvolvidas durante a sua permanência nesses destinos e as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades. Esta definição enfatiza a complexidade da atividade turística e deixa perceber, implicitamente, as relações que ela envolve.

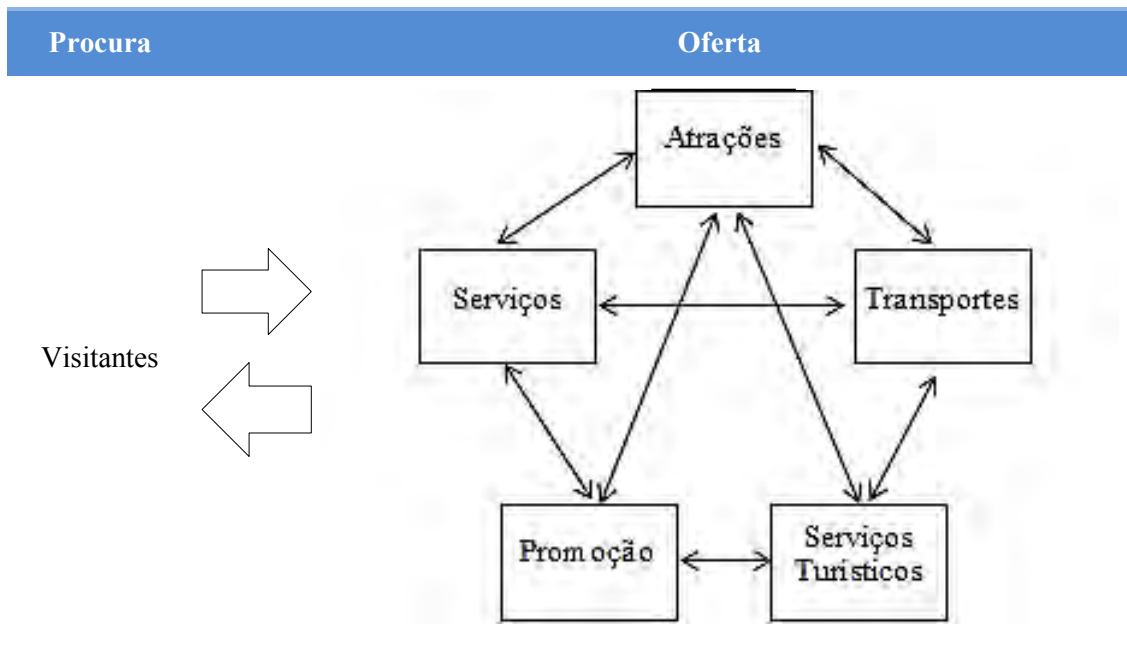
Apesar da sua maior adequação, esta definição exclui as deslocações associadas a negócios, missões de carácter económico ou congressos, sendo que com a, cada vez maior, internacionalização das atividades económicas, bem como as, cada vez maiores, deslocações no interior de cada país por motivos profissionais, esbatem-se as diferenças entre os movimentos turísticos e não turísticos, impossibilitando a sua diferenciação.

Neste sentido, Nunes (2010) considera que o turismo abrange todas as deslocações de pessoas, quaisquer que sejam as suas motivações, que obriguem ao pagamento de prestações e serviços durante a sua deslocação e permanência temporária fora da sua residência habitual, superior ao rendimento que, eventualmente, auferem nos locais visitados, estando excluídas as deslocações: do e para o local de trabalho exigidas pelo exercício de uma profissão fora da residência habitual; ou com o objetivo de adquirirem os produtos ou serviços que necessitam no seu consumo corrente.

2.1.2. Sistema funcional do turismo

Quando nos focamos na indústria que se veio a desenvolver em torno do turismo, apercebemo-nos que existe uma evidente multiplicidade de aspetos relacionados com a oferta, que vão desde as deslocações, onde se incluem os meios de transporte e infraestruturas, aos serviços turísticos de alojamento, atividades de promoção e animação ou, ainda, às atrações naturais e culturais, que funcionam em interdependência direta com a procura existente (Martins, 2009). Esquematizamos esta ideia na figura 1:

Figura 1 - Sistema funcional do turismo



Fonte: Gunn (1994)

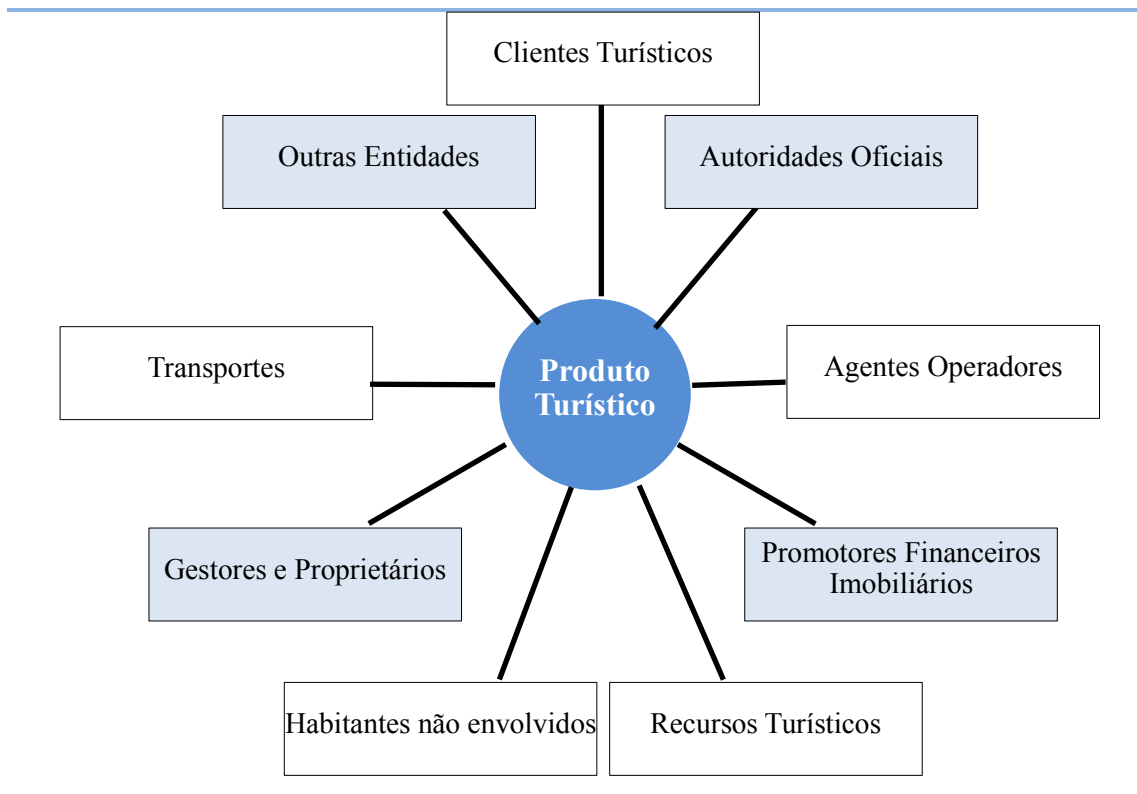
Gunn na sua obra publicada no ano de 1994 admite que, associado a esta interdependência, está o facto de o “sistema funcional do turismo” ser bastante dinâmico, criando uma dificuldade acrescida, do ponto de vista da gestão, para os milhares de “atores” dos três sectores de desenvolvimento do turismo – empresas, organizações sem fins lucrativos e os governos. Este dinamismo, no entender do autor, deve-se ao facto de os mercados turísticos, pelas suas características particulares, serem altamente voláteis, caracterizando-se a procura por ser de tal forma elástica que um simples acontecimento político, económico ou social pode fazer alterar as intenções de consumo dos turistas.

2.1.3. Produto turístico

Tendo percebido quais são alguns dos fatores que influenciam o sistema funcional do turismo, é importante fazermos, também, uma breve alusão às componentes do produto turístico.

Baud-Bovy e Lawson (1998) admitem a existência de várias componentes externas que afetam o desenvolvimento do produto turístico, interagindo entre si, e que estão representados na figura 2

Figura 2 – Componentes do produto turístico



Fonte: Baud-Bovy e Lawson (1998)

Cunha (2001) apresenta algumas características peculiares que fazem do turismo uma atividade distinta e específica, nomeadamente, inseparabilidade entre o cliente e o consumo, complementaridade de vários tipos de consumos e simultaneidade da produção e do consumo.

Tabela 1 – Características do produto turístico

Tipo	Definição
Inseparável	O consumo é condicionado pela presença do cliente.
Complementaridade	Qualquer viagem comporta necessariamente um conjunto mínimo de bens e serviços: deslocação, alimentação e alojamento, entre outros
Simultaneidade da produção e do consumo	A produção e o consumo ocorrem no mesmo local e ao mesmo tempo, o que implica que só há produção turística quando há consumo

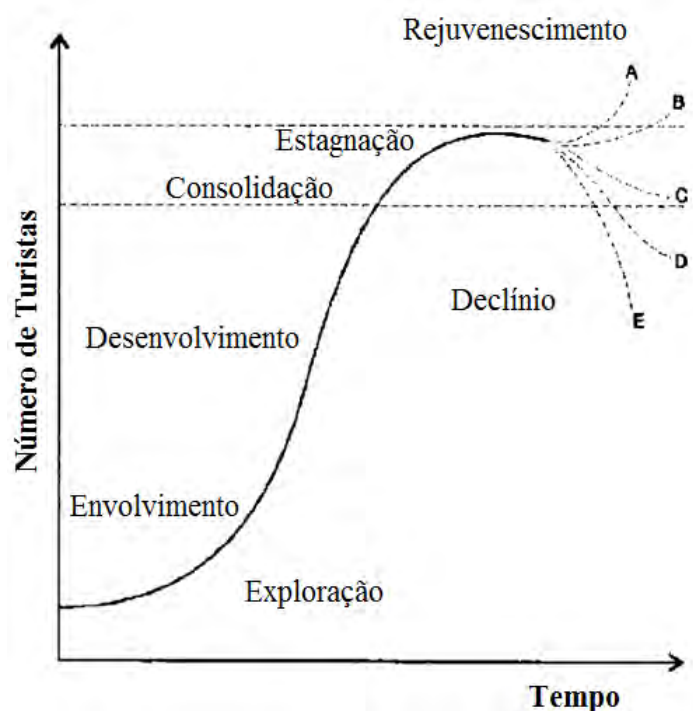
Fonte: Cunha (2001)

Ainda acerca do produto turístico, a OMT (1999) considera que o turismo tende a ser uma atividade sazonal, afetada por elementos tão subjetivos como o gosto ou a moda.

2.1.4. Ciclo de vida do turismo

Vários autores sustentam a existência de um ciclo padrão na vida do destino turístico e dos produtos turísticos a ele subjacentes. Butler (2006) afirma que o ciclo de vida de um destino turístico evolui ao longo de um conjunto de fases (exploração, envolvimento, desenvolvimento, consolidação, estagnação e declínio ou rejuvenescimento), ilustradas na figura abaixo.

Figura 3 – Modelo de ciclo de vida de um destino turístico



Fonte: Butler (2006)

De forma a facilitarmos e consubstanciarmos a análise a esta figura, apresentamos na tabela 2, algumas das principais implicações relativas a cada uma das fases identificadas:

Tabela 2 – Fases do ciclo de vida de um destino turístico

Tipo	Definição
1- Exploração	Pequeno nº de exploradores • Poucas ou nenhuma infraestruturas de turismo • Investimento local no turismo • Época turística pronunciada
2- Envolvimento	Publicitação do destino • Área de mercado emergente • Investimento público em infraestruturas • Crescimento rápido do nº visitantes • Área de mercado bem definida • Grande esforço de publicitação
3- Desenvolvimento	Investimentos externos que implicam a perda do controlo local • Lento crescimento do nº de turistas • Esforço de publicitação para transpor a sazonalidade e o surgimento de novos mercados
4- Consolidação	Turismo é o sector predominante do local • Deslocação de empresas turísticas para outros destinos • São atingidos os picos no nº de visitantes • É atingida a capacidade limite
5- Estagnação	Local perde interesse como destino turístico • Taxas de ocupação baixas • Frequentes mudanças de proprietários • Declínio do mercado (geográfica e numericamente)
6- Declínio	Decréscimo do turismo provoca a retirada dos investidores externos • Infraestruturas do turismo são abandonadas ou substituídas • Introdução de novas atrações
7- Rejuvenescimento	Sector Público investe em novas políticas de marketing • Aposta em recursos naturais não valorizados anteriormente

Fonte: Butler (2006)

2.1.5. Turismo sustentável

Por influência da crescente consciencialização que se tem vindo a verificar nos últimos anos acerca dos impactos ambientais negativos associados a determinadas práticas do turismo, denota-se o esforço, por parte da comunidade mundial, em reavaliar a atividade turística em função da sustentabilidade ambiental (Martins, 2009).

Procurámos uma definição clara acerca do que se entende por “turismo sustentável” para um melhor esclarecimento do leitor. De acordo com Bramwell e Lane (citados por

Moniz, 2009), a sustentabilidade no turismo tem como propósito fundamental a redução das consequências menos positivas criadas pela complexidade da interação existente entre os agentes do setor do turismo, os visitantes, o ambiente e a comunidade local, promovendo-se a conservação da viabilidade e da qualidade dos recursos naturais e humanos a longo prazo.

Segundo Martins (2009), a OMT defende que o “turismo sustentável” deverá ser definido como “um modelo de desenvolvimento económico que permite melhorar a qualidade de vida da população local, oferecer uma experiência de qualidade ao visitante e manter a qualidade do ambiente, do qual depende a comunidade local e o turismo.” A OMT acrescenta, ainda, que o turismo deve respeitar a riqueza natural da cada região e explorá-la com vista a um desenvolvimento turístico sustentável, com intuito de conservar e revalorizar o ambiente, de o proteger para benefício das gerações futuras e de criar condições propícias à criação de novas possibilidades de emprego.

Acerca deste tema, Richie e Crouch (2000) afirmam que para um destino turístico ser competitivo deve basear a sua atividade num desenvolvimento sustentável, não só a nível e económico, mas também social, cultural e político. Esta perspetiva é também corroborada pela OMT que descreve três pilares fundamentais para a sustentabilidade do turismo, a eficácia económica, a equidade social e a sustentabilidade ambiental, conceitos que desenvolvemos na tabela seguinte.

Tabela 3 – Os três pilares de sustentabilidade do turismo

Tipo	Definição
Eficácia económica	O turismo deve ser, antes de mais, uma atividade geradora de rendimento económico para a sociedade e criadora de emprego digno e, se possível qualificado. Esta eficácia, em termos sociais, pressupõe, não só, a rentabilidade empresarial e a obtenção de benefícios pelos privados, mas também a reativação económica e o aumento dos níveis de bem-estar da comunidade em geral

(continua)

(continuação)

Tipo	Definição
Equidade social	O turismo deve gerar uma distribuição equitativa de custos e de benefícios, sendo o processo de desenvolvimento turístico desequilibrado se provocar o aumento das assimetrias sociais e económicas dentro da comunidade ou se produzir benefícios excessivos para determinados grupos sociais ou territórios, à custa da marginalização ou empobrecimento de outros
Sustentabilidade ambiental	Implica a conservação e o respeito pelos recursos e valores naturais, que são a base do turismo e cuja existência futura deve ser garantida, para a própria sustentação da atividade e para assegurar o desfrute do ambiente por parte das gerações vindouras

Fonte: Moniz (2006)

2.1.6. Tipos de turismo

Motivado pela crescente segmentação da procura turística a nível internacional, tornou-se fundamental para os agentes da atividade turística reconhecer a existência de vários tipos de turismo, de modo a possibilitar a adequação da oferta às diferentes exigências e necessidades dos turistas (Tkaczynski *et al.*, 2009).

Acerca deste tema, Martins (2009) indica que os tipos de turismo podem ser definidos de acordo com as motivações da viagem, podendo ir desde o conhecimento de culturas, ao exercício de atividades profissionais, às visitas a familiares e amigos ou até à participação em eventos religiosos.

Como exemplo, apresentamos na tabela 4 os vários tipos de turismo, segundo Cunha (2001).

Tabela 4 – Tipos de turismo

Tipo	Definição
Turismo de Recreio	Este tipo de turismo engloba deslocações por várias razões, que vão desde a procura por locais com climas que vão ao encontro dos interesses dos turistas (praia, neve, etc.), ao simples desfrutar das paisagens ou das distrações dos grandes centros urbanos
Turismo de Repouso	As deslocações incluídas neste tipo de turismo são aquelas que têm na sua origem motivos de relaxamento físico e mental, obtenção de um benefício para a saúde, de recuperação dos desgastes provocados pelo <i>stress</i> ou pelos desequilíbrios psicológicos provocados pela agitação da vida moderna ou pela intensidade do trabalho
Turismo Cultural	Neste segmento, inserem-se as viagens realizadas com o intuito de promover o contacto com civilizações e culturas diferentes ou ainda a satisfação de necessidades espirituais. São incluídas neste tipo de viagem visitas a centros culturais, museus, monumentos e de estudo
Turismo Étnico	Compreende desde as deslocações de pessoas para estabelecerem contacto com grupos de pessoas ou comunidades “exóticas”, às visitas de antigos emigrantes e filhos de emigrantes às terras de origem
Turismo de Natureza	Subdividido em turismo ambiental e ecológico, tem como principais motivações o “regresso à natureza”, o contato e a contemplação da natureza ou a simples evasão ao meio urbano
Turismo de Negócios	Refere-se às deslocações por motivos profissionais, tais como reuniões, congressos, exposições e feiras e os destinos mais procurados são os que oferecem grandes centros de congressos e de exposições
Turismo Desportivo	Neste caso, desporto surge como um espetáculo em relação ao qual os viajantes assumem uma atitude passiva [para assistir a manifestações/eventos desportivas (os)] ou, por outro lado, a atividade desportiva resulta de uma participação ativa do viajante (ténis, golfe, esqui, entre muitos outros).

Fonte: Cunha (2001)

2.1.7. Turismo em Portugal

A atividade turística em Portugal é um fenómeno relativamente recente, enquanto atividade económica organizada e enquadrada na lógica do planeamento estratégico. Recorde-se que, até ao ano de 1974, o país se encontrava bastante isolado, por via das

imposições aplicadas pelo seu regime ditatorial, tendo antes, até à década de 60, sido maioritariamente justificado pela difícil conjuntura político-económica, pelos conflitos bélicos mundiais e também pela guerra civil espanhola.

Após o 25 de Abril de 1974, o turismo cresceu significativamente, apresentando hoje em dia, uma considerável diversificação e segmentação, embora sempre relacionado com a tipologia “Sol e Mar”.

Não obstante o seu peso bastante significativo do ponto de vista económico, o mercado turístico também teve uma enorme relevância ao nível do desenvolvimento territorial, por via da necessidade do país desenvolver os meios necessários para suportar a atividade (infraestruturas, transportes, acessos, etc.).

A nível europeu, Portugal é hoje amplamente reconhecido pelo sol, praias, gastronomia e herança cultural e patrimonial, afirmando-se cada vez mais, já num contexto mundial, como um dos principais destinos para os praticantes de golfe, através dos seus *resorts* e aldeias turísticas.

Se numa fase inicial, Lisboa e Cascais eram os polos dinamizadores do turismo, atualmente, todo o país goza de um grande prestígio a nível mundial, havendo quem visite inúmeros locais considerados Património da Humanidade, cruze as planícies do Alentejo, escale a Serra da Estrela, suba o Rio Douro, mergulhe nas praias do Algarve e do Porto Santo, se encante com os Açores ou, ainda, se divirta nos diversos casinos portugueses (Nunes, 2010).

Suportando-nos numa análise aos dados fornecidos pelo Turismo de Portugal (2009a e 2009b) Portugal foi, em 2007, um dos 20 destinos de eleição a nível mundial e o 13º a nível europeu, tendo registado nesse ano 12,3 milhões de visitas, valor superior à população residente no próprio país. Constata-se também, com base no que nos é dito pelo Turismo de Portugal que, em 2009, Portugal foi o 38º país mais visitado a nível mundial, tendo subido uma posição no ano seguinte (TdP, 2011).

É interessante constatar que, para além da habitual prática turística orientada para o turismo de lazer, recreio e férias que, segundo dados de 2011 do TdP, diminuiu de 51,2%, em 2009 para 48,6 em 2010, tem vindo a ser registada, no nosso país, uma maior procura, associada ao turismo cultural, de negócios, de eventos, de natureza, de aventura e em espaço rural (Nunes, 2010).

Não é, então, de espantar que o turismo em Portugal se tenha tornado uma atividade económica fundamental para a formação do Produto Interno Bruto (PIB). Em 1998 representava cerca de 4,44 por cento do mesmo, com as receitas a rondarem os

4.903.307 milhares de euros (TdP, 2010) e, catorze anos volvidos, em 2012, as receitas na ordem dos 8.606.000 milhares de euros diziam respeito a 5,20 por cento do PI, constituindo uma poderosa indústria que potenciava os fluxos comerciais, o emprego e o desenvolvimento local (TdP, 2013).

2.1.8. Turismo nas regiões insulares

Segundo a definição do EUROSTAT uma ilha é um território que apresente cumulativamente as características apresentadas na tabela que se segue:

Tabela 5 – Caracterização do conceito “ilha”

Ter pelo menos 1km ² de superfície
Ser habitado permanentemente por uma população estatisticamente significativa (pelo menos 50 pessoas)
Não estar ligado a nenhum continente por dispositivos permanentes
Estar separado do continente europeu por uma extensão de água de pelo menos 1 km
Não conter uma capital de um Estado-membro

Fonte: EUROSTAT

Estas características dão aos ambientes insulares certas peculiaridades próprias. Correia (2002) admite que lhe estão associados um conjunto de aspetos negativos, tais como a dependência de mercados externos, as dificuldades de acesso e os consequentes sobrecustos nos transportes, a singularidade dos seus recursos naturais e a sua fragilidade ecológica, entre outros e positivos, como o sentido de comunidade que ajuda a manter a identidade social e cultural ou a maior capacidade de controlo sobre o ambiente e a economia.

Segundo este mesmo autor, a ilha é uma das figuras emblemáticas do turismo moderno, estando diretamente relacionada com a evolução da aviação que veio promover o aumento a procura turística por ilhas pouco conhecidas e cada vez mais longínquas, dando origem a novos produtos para uma clientela cada vez mais ávida de evasão.

Por fim, Correia (2002) alerta para o facto do estereótipo de turismo insular - uma ilha com grandes extensões de praias de areia branca e cheia de sol, símbolo de uma vida desejável e longe da realidade do dia-a-dia – estar, paulatinamente, a alterar-se,

ganhando relevância uma outra vertente de turismo alternativo, mais orientada para o binómio natureza-cultura.

De acordo com Bedo e Dentinho (2012), o International Scientific Council For Island Development considerou que as ilhas eram, à data da publicação, o segundo maior destino turístico, atrás da categoria das cidades históricas. Pensamos que as razões desta preferência podem estar relacionadas com as características diferenciadoras das ilhas, enquanto destino turístico, tão bem explicadas por Baum em 1997) e apresentadas de seguida.

Tabela 6 – Características diferenciadoras das ilhas enquanto destino turístico

Promoverem uma sensação de distanciamento e diferença do seu quotidiano, quer em termos físicos, climatéricos, ambientais ou culturais
Proporcionarem uma sensação de aventura, pela necessidade de atravessar a água para visitarem um local isolado)
Serem encaradas como lugares tranquilos, onde são preservados hábitos e culturas tradicionais, permitindo a evasão do stresse da confusão da vida urbana
Serem, geograficamente, de uma dimensão finita e relativamente pequena, dando a sensação psicológica de controlo aos visitantes

Fonte: Baum (1997)

Por outro lado, numa perspetiva focada nas ilhas e nos seus habitantes, Correia (2002) identifica alguns aspetos menos positivos que devem ser tomados em consideração, como os que estão apresentados na tabela abaixo:

Tabela 7 – Aspetos negativos acerca do turismo nas ilhas

O perigo da dependência do turismo enquanto atividade económica fundamental numa ilha ou arquipélago, pelo facto de ser uma atividade, por norma, sazonal e com uma procura bastante elástica (tal como já vimos anteriormente)
A ilusão dos benefícios que o turismo traz para o emprego, devido ao facto de os lugares melhor remunerados serem, habitualmente, ocupados por não residentes
As graves consequências que o elevado número de turistas numa ilha pode trazer para a comunidade local em termos culturais, sociais e ambientais, devido à sua reduzida dimensão

Fonte: Correia (2002)

2.1.9. Efeitos multiplicadores do turismo

Na opinião de Cooper (2007), os efeitos diretos das atividades turísticas são os gastos feitos pelos turistas nos estabelecimentos que fornecem os bens e serviços turísticos, sendo que parte desse valor é removido, imediatamente, da economia para cobrir os gastos relativos às importações necessárias para a oferta desses produtos e serviços do *front-line*, por não serem produzidos pela economia local.

De acordo com Nunes (2010), para se traduzir os gastos dos turistas em impactos económicos, é necessário calcular os “multiplicadores” de cada economia. É neste sentido que, Fletcher e Archer (1991) apresentam o conceito de “multiplicador turístico” como sendo o efeito que as vendas de uma firma têm sobre uma economia local, pelo facto de a levarem a comprar produtos e serviços de outras firmas, constituindo uma interdependência entre sectores.

Ora, partindo deste pressuposto, percebe-se que uma alteração ao nível da procura final de uma determinada atividade turística tem repercussões que afetam, não somente, a atividade em questão mas, também, os sectores dos seus fornecedores de bens e serviços, que possibilitam que essa atividade se realize, influenciando o nível de produção da economia, a taxa de desemprego, a renda média familiar, a receita do governo e a balança comercial (Nunes, 2010).

Atentando na temática dos rendimentos do Estado provenientes da atividade turística, Mathieson e Wall (1982) defendem que eles podem ser “diretos” ou “indiretos”, sendo os primeiros provenientes de taxas e impostos sobre as empresas e os trabalhadores do sector turístico (por vezes, em economias desenvolvidas, estes são excluídos como forma de incentivo à atividade); e, os segundos, resultado das taxas e impostos aplicadas sobre os bens e serviços oferecidos diretamente aos turistas.

No que diz respeito à criação de emprego, Nunes (2010) admite que o emprego pode ser classificado como “direto”, ou seja, criado especificamente pela necessidade de satisfazer o sector turístico ou “indireto”, ou seja subcontratação de bens, recursos ou serviços a outras empresas com vista a colmatar necessidades particulares, existindo uma grande dificuldade em contabilizar o número de envolvidos no sector turístico.

Adianta o mesmo autor que a capacidade de gerar empregos pelo turismo é muitas vezes menosprezada pelo facto de a maioria deste emprego ser sazonal e os cargos superiores serem muitas vezes ocupados por pessoal especializado proveniente de outras regiões do país ou mesmo de países estrangeiros, perdendo-se alguma da mais-valia da criação de emprego a nível local e regional.

2.2. Empreendedorismo

Nos dias que correm, vive-se num contexto em que o vigor e a iniciativa nascem do espírito empreendedor, da capacidade de gestão e da conversão desse espírito em empresas que, por inovadoras e iniciantes, começam por ser micro e pequenas (Costa e Ribeiro, 2007).

Atualmente, a dimensão das empresas já não é sinónimo absoluto de estabilidade e de sustentabilidade, sendo elas, muitas vezes, forçadas a encetar reestruturações que reduzem o emprego, diminuem a criação interna de valor e reduzem os níveis de investimento, redefinindo estratégias e posicionamentos a fim de, única e exclusivamente, sobreviverem. Quem diria que a Pan America iria à falência e que num canto de Palo Alto uns jovens empreendedores criariam uma Apple ou uma Microsoft?

Enquanto anteriormente a pequena e, principalmente, a microempresa eram criadas com o intuito de cobrir interstícios não atrativos em termos de mercado, servindo de almofada social, cada vez mais elas surgem bastante focalizadas, flexíveis, rápidas e ligeiras conquistando, paulatinamente, o seu espaço no mercado.

Não obstante esta evolução, nunca havia sido criada tão vasta dimensão de novas empresas de pequena dimensão como na última década, bem como nunca havia sido tão baixa a sua taxa de sobrevivência, percebendo-se que se criam demasiadas empresas não se estando, diversas vezes, suficientemente preparado para resistir “às regras do jogo competitivo” (Costa e Ribeiro, 2007).

Neste sentido, procede-se, nesta secção, a uma exploração dos conceitos que estão na base do empreendedorismo, começando-se pela exploração das suas diversas definições conceptuais.

2.2.1. Definições conceptuais

Pela sua essencialidade expõe-se, abaixo, as definições conceptuais de empreendedorismo e do agente que operacionaliza a ideia de negócio, o empreendedor sendo, seguidamente, descritas as principais teorias explicativas do empreendedorismo.

2.2.1.1. Empreendedorismo e empreendedor

O termo empreendedorismo conquistou espaço no meio económico e empresarial ao longo do século XX, tendo vindo a afirmar-se como área de estudo científico.

Ainda assim, diversos autores asseguram que a primeira referência ao conceito de empreendedorismo aconteceu no ano de 1755, através de Cantillon que defendia que a função do empreendedor na economia consistia na compra de serviços e fatores de produção por um determinado preço, para posteriormente serem vendidos a um preço desconhecido, assumindo um determinado risco (Gomes, 2013).

Ao longo dos anos, foram surgindo diferentes definições para o conceito, algumas mais consensuais e outras mais controversas, em função de diferentes critérios e dimensões (Faria, 2012).

Com o intuito de sermos abrangentes na escala temporal e seletivos no que aos autores diz respeito, são apresentadas na tabela seguinte as definições por nós consideradas como as mais relevantes.

Tabela 8 – Definições de empreendedorismo

Autor	Definição
Hawley (1907) referido por Gartner e Shane (1995)	A produção é função de quatro forças: terra, trabalho, capital e empresa. A empresa é a causa da atividade produtiva. As outras três são os meios de produção
Low e MacMillan (1988)	Criação de novas empresas
Gartner (1989)	A criação de organizações distingue o empreendedorismo de outras disciplinas. Empreendedorismo é a criação de organizações. Empreendedorismo termina quando o estágio de criação de organização acaba
Gartner (1990)	O Empreendedorismo envolve as seguintes oito vertentes: (1) O empreendedor; (2) Inovação; (3) Criação de uma organização; (4) Criar valor; (5) Organizações com ou sem fins lucrativos; (6) Crescimento; (7) Único; (8) O dono e também gestor da nova empresa.
Stewart (1991)	Com base nas perspectivas antropológica, económica e de estratégia, o empreendedorismo pode ser definido como o processo de criação de rendas através da inovação
Davidsson (1991)	O Empreendedorismo é gradual e pode manifestar-se de diversas formas: start-up, crescimento, inovação, etc.

(continua)

(continuação)

Autor	Definição
Krueger Jr. E Brazeal (1994)	Empreendedorismo: busca de oportunidades, independentemente dos recursos disponíveis
Shane e Venkataraman (2000)	Como, por quem e com que efeitos são descobertas, avaliadas e exploradas oportunidades para criar bens e serviços no futuro
Davidson, Low e Wright (2001)	O Empreendedorismo pode ser visto como emergência de nova atividade económica, o que inclui imitação e inovação. Tende a gerar-se um consenso de que o empreendedorismo é sobre emergência duma nova atividade
Giménez e Júnior (2002)	Processo complexo e multifacetado, no qual as variáveis sociais (como mobilidade social, cultura e sociedade), económicas (como os incentivos de mercado, políticas públicas ou o capital de risco) e psicológicas influenciam o ato de empreender
Henderson (2002)	Em última análise, Empreendedorismo é descobrir e desenvolver oportunidades de criar valor através da inovação

Adaptado: Gaspar (2006) e Moreira (2009)

Embora já consigamos ter uma ideia da evolução da definição do conceito de empreendedorismo, esta pode ainda ser apresentada de acordo com as diferentes escolas de pensamento (Wennekers e Thurik, 1999), tal como é apresentado na tabela que se segue:

Tabela 9 – Categorização do empreendedorismo

Escola de Pensamento	Papel do empreendedorismo na economia
A Escola de Schumpeter e Baumol – a destruição criativa	O empreendedor é um inovador que implementa a destruição criativa, criando instabilidade, desequilíbrios e desenvolvimento económico

(continua)

(continuação)

Escola de Pensamento	Papel do empreendedorismo na economia
As Teorias Neoclássicas do Crescimento ou a Escola de Chicago	Com concorrência perfeita e informação perfeita, guiadas pela mão invisível, o papel do empreendedor será seguramente limitado. No modelo de Solow, o crescimento económico é determinado pelo avanço no conhecimento e na tecnologia. O empreendedor não existe neste modelo
A Escola Austríaca – o árbitro	O empreendedor tem capacidade de identificar oportunidades, de fazer lucro e de lidar com a incerteza
A Teoria do Crescimento Endógeno	Assumem que o crescimento resulta do investimento realizado no conhecimento, mas o papel do empreendedor no processo é muito reduzido, nalguns casos inexistente
A Escola da História Económica - a importância do enquadramento institucional	As instituições têm um papel determinante no crescimento da economia. Alguns autores concluem mesmo que a ligação se faz através do empreendedor, ou seja, o crescimento depende da atividade dos empreendedores e estes agem em resposta à ação das instituições
A Economia Industrial - competitividade	Michael Porter atribui ao empreendedorismo e à invenção o fundamental da vantagem competitiva das nações
O crescimento recombinação – o inovador	A inovação, de acordo com Schumpeter, pode resultar de recombinações de fatores. O empreendedor, nestes modelos, tem por função recombinar ideias, tecnologias e conhecimento, de forma a criar riqueza e a impulsionar a economia
O Evolucionismo – a seleção pela concorrência	Informação imperfeita, racionalidade limitada, as pessoas são todas diferentes, têm dotações diferentes de capital financeiro e de capital humano e têm também diferentes níveis de espírito empreendedor, logo uns criam empresas e outros não e só algumas dessas empresas vão sobreviver, devido a um processo de seleção Darwiniano

Adaptado: Gaspar (2006)

Para Faria (2012), o conceito de empreendedorismo é tão vasto e agregador que podem ser nele distinguidas três diferentes dimensões: a criação de empresas, a expansão de negócios já existentes e o empreendedorismo social.

Também nesta linha de pensamento mas uns anos antes, em 2007, Castanhar (2007) alertou para a necessidade de diferenciar a atividade empreendedora resultante da criação de uma nova empresa, da nova atividade económica no seio de uma empresa já existente, podendo o negócio desta nova atividade ser novo no mercado ou até já existir. Desta distinção resultaram três conceitos de empreendedorismo, que o autor descreve como: o empreendedorismo inovador ou o imitador, consoante a nova empresa apresente um negócio novo ou se limite a fazer concorrência às empresas já existentes, no mercado alvo, que tenham o mesmo modelo de negócio; e o empreendedorismo corporativo que consiste na criação de uma nova atividade dentro duma empresa existente, o que é diferente da aquisição ou fusão com outras empresas, uma vez que pode conduzir ao acréscimo de novas atividades na empresa.

Com vista a ilustrar o que foi acima descrito, apresentamos na tabela seguinte a informação de forma esquemática.

Tabela 10 – Classificação dos tipos de empreendedorismo por negócio da empresa

		Negócio	
		Novo	Existente
Empresa	Nova	Empreendedorismo Inovador	Empreendedorismo Imitador
	Existente	Empreendedorismo Corporativo	Fusões e Aquisições

Fonte: Gomes (2013)

Sabendo que, subjacente ao conceito de empreendedorismo está o de empreendedor, importa, perceber quem é e qual o papel deste elemento tão essencial.

Assim, apresentamos na tabela 11 as principais definições encontradas na literatura.

Tabela 11 - Definição de empreendedor

Autor	Definição
Cantillon (1755) referido por Palich e Bagby	Usou o termo “empreendedor” pela primeira vez, dando-lhe o significado de Auto empregados que se ajustam ao risco, quando o retorno é incerto
Say (1821) referido por Gartner e Shane (1995)	Indivíduo que combina recursos produtivos
Hawley (1893) referido por Gartner e Shane (1995)	Indivíduo que toma decisões em condições de incerteza
Cantillon (1931) referido por Palich e Bagby (1995)	Especulador
Schumpeter (1934)	Indivíduo que inova
Schumpeter (1942) referido por Dominguez (2002)	Nos anos 40 do século XX recupera a figura “empreendedor” como o principal agente catalisador do desenvolvimento económico graças à sua função de inovador
Drucker (1969) referido por Gartner e Shane (1995)	Alguém que procura maximizar as oportunidades e negócio
Liles (1974) referido por Gartner e Shane (1995)	Nem todo aquele que cria uma empresa é empreendedor. O empreendedor é aquele que é capaz de inovar, identificar e criar oportunidades, combinar recursos para extrair o máximo benefício das inovações.
Liles (1974) referido por Gartner e Shane (1995)	Nem todo aquele que cria uma empresa é empreendedor. O empreendedor é aquele que é capaz de inovar, identificar e criar oportunidades, combinar recursos para extrair o máximo benefício das inovações.
Stevenson e Gumpert (1985) referido por Gartner e Shane (1995)	Agente que persegue oportunidades sem se deixar limitar pelos recursos que controla
Bygrave e Hofer (1991)	Um empreendedor é alguém que se apercebe de uma oportunidade e cria uma organização para a perseguir

(continua)

(continuação)

Autor	Definição
Filion (1999)	Pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detetar oportunidades de negócio
Andersson (2000)	Qualidades que distinguem o empreendedor: capacidade de ver novas combinações; a visão de que interessa mais agir de acordo com a visão pessoal do que com os cálculos racionais; a capacidade de convencer os outros

Adaptado: Gaspar (2006) e Moreira (2009)

Face à diversidade das definições surgiu a necessidade de recorrermos a algumas teorias explicativas do empreendedorismo.

2.2.1.2. Teorias explicativas do empreendedorismo

Segundo o que nos é dito por Bjerke (2007), existem quatro métodos para a classificação das teorias do empreendedorismo: as teorias macro e microeconómicas, os modelos descritivos de empreendedorismo, as teorias psicológicas e comportamentais e as teorias da oferta e da procura.

No sentido de descrever sucintamente cada uma destas teorias referidas, apresentamos abaixo as principais características de cada uma delas.

Em primeiro lugar, acerca das teorias macro e microeconómicas, Kuratko (2008) defende que as primeiras estão diretamente relacionadas com fatores que se encontram fora do controlo dos empreendedores, contextuais, financeiros e de capital e de distanciamento, sendo que as microeconómicas estão baseadas em fatores passíveis de serem controlados pelos empreendedores como características/traços de personalidade que podem fazer dos indivíduos empreendedores de sucesso (Bjerke, 2007).

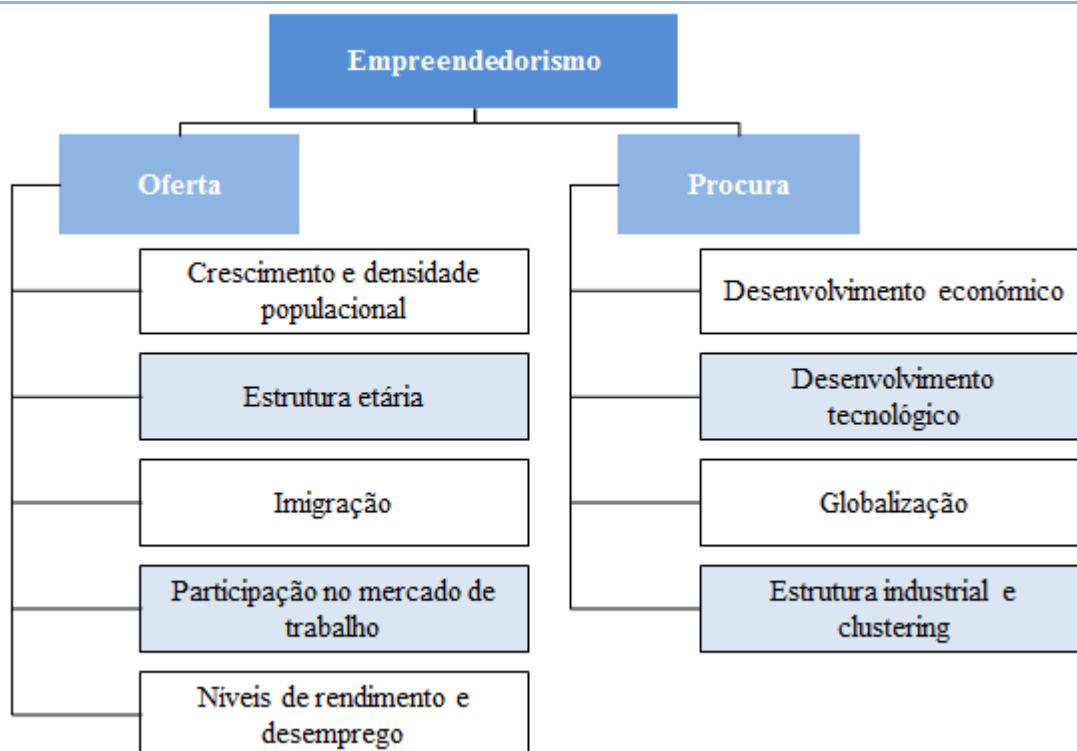
Por outro lado, os modelos descritivos dos empreendedores são determinados segundo o seu propósito, o pressuposto em que assentam, os comportamentos e habilidades dos seus agentes e a situação em que se encontra o empreendimento (Bjerke, 2007). O autor fala-nos em modelos decorrentes de teorias como a de Great Person, clássica, de gestão ou da liderança, admitindo que elas se distinguem pelas

características dos indivíduos, fundamentais para a determinação da sua capacidade empreendedora, tendo em consideração a situação em que se encontra o empreendimento.

Também integradas no campo das teorias explicativas do empreendedorismo, encontramos as teorias psicológicas e comportamentais, que o visam definir com base nas características psicológicas e comportamentais dos indivíduos, ficando a explicação deste fenómeno dependente de um conjunto bastante extenso de fatores. Acerca destas, Bjerke (2007) determina que podem ser subdivididas em teoria da personalidade, teoria dos fatores sociodemográficos, teoria dos fatores cognitivos e teoria comportamental.

Por fim, relativamente ao quarto método, os estudos podem ser agrupados em teoria da oferta e teoria da procura. Assim, no primeiro grupo há um enfoque na disponibilidade de indivíduos aptos a ocuparem as funções empresariais, havendo, no segundo, uma concentração do número e da natureza das funções empresariais que precisam ser preenchidas. Pelo facto de tanto a oferta como a procura poderem ser explicados por diferentes fatores, ilustramos, na figura 4, os fatores que Bridge *et al.* (2003) consideram como sendo os fundamentais.

Figura 4 – Teoria da oferta e da procura



Adaptado: Bridge *et al.* (2003)

Sendo o empreendedorismo um fenómeno complexo, explicá-lo com base em apenas uma teoria seria redutor, pelo que normalmente se opta por uma combinação entre traços de personalidade, educação empreendedora e fatores contextuais (Faria, 2012).

2.2.2. Determinantes do empreendedorismo

Tal como já vimos anteriormente, a capacidade empreendedora de uma sociedade depende, numa primeira instância, da habilidade dos indivíduos identificarem oportunidades. Contudo, já sabemos também que, ao falarmos de empreendedorismo, não nos podemos apenas cingir à identificação de oportunidades. É necessário concretizar, é necessário empreender (Faria, 2012).

Desta forma, abordaremos tanto a identificação de oportunidades empreendedoras, como os fatores determinantes do empreendedorismo, ou seja, os fatores que levam os indivíduos efetivarem a sua intenção empreendedora.

De um ponto de vista eminentemente prático, é fundamental compreender quais são os fatores que estão na base da propensão empreendedora de modo a, através deles, poder ser determinada a melhor forma de influenciar a capacidade empreendedora dos indivíduos, contribuindo para a dinamização de uma região ou de um país.

2.2.2.1. Reconhecimento de oportunidades empreendedoras

De acordo com Shane (2003), para o processo de identificação de oportunidades empreendedoras podem ser assumidas duas perspetivas: a *kirzneriana* ou a perspetiva *shumpeteriana* (classificadas por Venkataraman, em 1997, como a fraca e a forte, respetivamente).

Em traços muito gerais, os autores Kirzner e Shumpeter assumem perspetivas opostas na forma como assumem o reconhecimento de oportunidades empreendedoras: aquelas que envolvem o acesso diferenciado a informação já existente e aquelas que envolvem a introdução de nova informação, respetivamente (Faria, 2012).

Na perspetiva *kirzneriana*, a oportunidade empreendedora é originada por um acesso diferenciado a informação já conhecida, permitindo a produção de formas eficientes de utilização dos recursos (Kirzner, 1973).

Já na perspectiva *shumpeteriana*, o que é considerado fundamental é reconhecer como empreendedoras aquelas oportunidades que contenham novas informações, isto é, inovação – por via de alterações tecnológicas, políticas, legais, económicas ou sociais (Shumpeter, 1934). Para Shane e Venkataraman (2000), estas alterações podem ter repercussões ao nível do preço médio dos recursos, permitindo aos detentores de informação um acesso privilegiado aos recursos a preços mais competitivos, bem como a possibilidade de combiná-los de forma a ampliar o valor reconhecido e vendê-los, em busca de proveitos.

Na tabela 12 são apresentados, sucintamente, os fatores que definem as tipologias de oportunidades acima descritas.

Tabela 12 – Diferentes tipologias de oportunidades

Oportunidades Schumpeterianas	Oportunidades Kirznerianas
Desequilíbrio	Equilíbrio
Exige nova informação	Não exige nova informação
Muito inovadoras	Menos inovadoras
Raras	Comuns
Envolve criação	Limitadas à descoberta

Adaptado: Shane. (2003)

Assim, a natureza desequilibrada das oportunidades *shumpeterianas* leva a que estas sejam, não só mais valiosas, como também mais raras do que as *kirznerianas*, sendo, também, de salientar que o processo de descoberta, avaliação e exploração das mesmas é igualmente diferente, fazendo com que o risco inerente às primeiras seja superior (Shane, 2003).

2.2.2.2. Fatores influenciadores da propensão para o empreendedorismo

De acordo com Trigo (2003) e tal como já vimos, o empreendedorismo é um fenómeno muito complexo e de difícil definição, sendo que Hofstede *et al.* (2004) indicam que este é influenciado tanto pela personalidade e comportamentos do indivíduo, suas preferências e habilidades, como pelo contexto que o rodeia (conjuntura

económica, cultura, nível de tecnologia disponível, natureza das instituições, variáveis demográficas da sociedade, etc.).

• **Fatores individuais**

Faria (2012) sugere existirem dois tipos de fatores que explicam as diferenças individuais – fatores psicológicos e fatores não psicológicos - os quais passamos a descrever abaixo de forma sintética.

De uma forma geral, embora as características psicológicas não sejam, por si só, suficientes para explicar a propensão para o empreendedorismo, influenciam a probabilidade de este explorar uma determinada oportunidade, comparativamente a outros indivíduos com conhecimentos e capacidades idênticas mas com diferentes características psicológicas (Chell, 2008).

Ora, sustentados num exercício lógico simples, ao relacionarmos o conceito de propensão empreendedora com as características psicológicas de um determinado indivíduo, evidencia-se imediatamente um outro conceito: o de aversão ao risco – uma das características da personalidade mais valorizadas e que serve como medida de predisposição de um indivíduo para se envolver numa atividade de risco (Brockhaus, 1987; Koh, 1996; Lüthje e Franke, 2003).

Outro aspeto da personalidade tem a ver com o desejo de independência do indivíduo, que se traduz, no fundo, na vontade do indivíduo em envolver-se em atividades independentes em detrimento de atividades onde dependa de outros (McCrae e Costa, 1987; Robinson *et al.*, 1991). Depreende-se que, quanto maior este desejo de independência, maior a propensão para empreender.

A necessidade de realização assume-se, também, como um fator explicativo do empreendedorismo, pois representa o nível de motivação do indivíduo a desenvolver atividades e tarefas cujos resultados sejam da sua inteira responsabilidade e dependentes do seu esforço individual e capacidades (Shane, 2003). Faria (2012) assegura que indivíduos com maiores índices de necessidades de realização têm maior probabilidade de desenvolverem iniciativas empreendedoras.

Segundo Shane (2003), a personalidade de um indivíduo é, ainda, composta por atributos como a sociabilidade, assertividade, impetuosidade, comunicação, ambição, iniciativa, expressão e exibicionismo, sendo este conjunto de atributos definido como extroversão. Barrick e Mount (1991) asseguram que indivíduos com este aspeto de personalidade mais acentuado terão maior probabilidade de empreender.

Estes mesmos autores defendem que atributos como a simpatia, cooperação, flexibilidade, confiança, cumprimento, tolerância, conformidade social e cortesia fazem parte do conceito de agradabilidade e que os indivíduos com estas características de personalidade serão menos propensos a empreender.

Por fim, Bandura (1991) assegura que características como a autoconfiança ou a intuição exercem uma forte influência na tendência para empreender, determinando o autor que indivíduos com elevados níveis de autoconfiança e bastante seguros das suas decisões, terão maior probabilidade de empreender.

No entanto, tal como já adiantamos anteriormente, existe um conjunto de fatores não psicológicos que também influencia a probabilidade de empreender do indivíduo, entre os quais se destacam o custo de oportunidade, o nível de rendimento, o desemprego, a educação, a experiência profissional, a experiência em gestão, a idade ou a posição social.

Acerca do custo de oportunidade, Hamilton e Harper (1994) consideram que os empreendedores têm sempre uma alternativa onde aplicar a sua disponibilidade em termos de tempo e esforço, podendo optar por trabalhar por conta de outrem ou pelo lazer, sendo que Amit *et al.* (1993) defendem que os indivíduos apresentam tanto maior propensão a explorarem oportunidades empreendedoras quanto maior for o *gap* entre a utilidade esperada e os usos alternativos do seu tempo.

Já ao referirem-se ao rendimento, Amit *et al.* (1995) dizem-nos que os indivíduos com maiores níveis de rendimento apresentam menor propensão para explorar oportunidades empreendedoras.

Por outro lado, indivíduos que se encontrem em situação de desemprego apresentam maior propensão para empreender (Shane, 2003), bem como os que sejam mais qualificados porque terão mais à vontade para explorarem oportunidades que identifiquem (Le, 1999).

Shane e Khurana (2003) asseguram que indivíduos com maior experiência profissional ou experiência em gestão têm, também, maior probabilidade de empreender devido ao facto de acumularem conhecimento e competências que facilitam a formulação de uma estratégia empreendedora e aquisição de recursos.

Outra característica individual não psicológica é a idade que apresenta uma relação curvilínea relativamente à propensão para o empreendedorismo, pois numa fase inicial a idade incorpora o efeito positivo da experiência estando, no entanto, limitada até um

certo ponto a partir do qual o efeito negativo do custo de oportunidade e da incerteza do retorno se tornam demasiado influentes.

Última, mas não menos importante, a posição social representa outro dos fatores individuais não psicológicos referenciados na literatura, afirmando Stuart *et al.* (1999) que o status social aumenta a probabilidade de um indivíduo persuadir outros para a aquisição e organização de recursos num processo de empreendedorismo e Faria (2012), que diz que a rede social aumenta a probabilidade de alguém explorar uma oportunidade empreendedora.

• **Fatores ambientais**

As normas vigentes numa sociedade influenciam não só o número de empreendedores, como os modelos de empreendedorismo existentes nesta sociedade, ditando o nível de desejo que a atividade empreendedora representa para os membros desta comunidade (Faria, 2012).

Em sociedades com centralização de poder, os indivíduos tendem a apresentar um locus de controlo muito mais externo do que interno, pelo facto de o sucesso económico depender menos das suas próprias ações (Harper, 1997).

Shane (2003) defende que, para além da centralização de poder, a liberdade política é, também, essencial para a propensão empreendedora de uma sociedade pela fornecimento e disseminação de informação acerca das oportunidades empreendedoras.

A estabilidade económica, o nível de riqueza, a disponibilidade de capital e a carga fiscal são também referidos na literatura por diversos autores como essenciais neste processo de desenvolvimento de atitudes positivas relativamente ao empreendedorismo (Faria, 2012) por facilitarem, ou não, a tomada de risco por parte dos indivíduos desta sociedade.

Uma vez analisada a informação acerca dos conceitos de empreendedorismo e de empreendedor percebemos que, ainda hoje em dia, não se alcançou um consenso, em termos teóricos.

Podemos aferir, em jeito de resumo, que o empreendedorismo é uma intenção e/ou ação de criar valor através da criação de novos negócios, produtos ou métodos ou a sua alteração; e o empreendedor é o indivíduo que desenvolve a atividade empreendedora detendo, em geral, características particulares como a capacidade para assunção do risco, proatividade, inovação e elevado controlo individual (Gomes, 2013).

No que diz respeito à intenção empreendedora, percebemos que existem diferentes motivos que podem levar a que o indivíduo assuma a decisão de, efetivamente,

empreender, podendo ser, entre outros, pela autorrealização, autonomia, necessidade de segurança, experiência anterior, *status* social, oportunidade ou a necessidade.

2.3. A Animação turística enquanto atividade comercial

Uma vez elaborada a descrição sumária dos aspetos mais preponderantes acerca de cada um dos temas dos subcapítulos anteriores – Turismo e Empreendedorismo – pretendemos, com o presente subcapítulo, estabelecer a relação entre ambos, de modo a sustentarmos uma posterior investigação acerca desta temática.

Da fusão dos conceitos de turismo e empreendedorismo resulta a vertente empresarial da exploração do turismo, pelo que pode ser aplicado à animação turística.

De seguida, passa-se a apresentar o conceito de animação turística havendo, depois, lugar a uma descrição dos agentes promotores das atividades que lhe estão associadas.

2.3.1. O conceito de animação turística

De acordo com Chaves e Mesalles (2001), a animação turística compreende “as atividades culturais, lúdicas, desportivas, de formação, de difusão, de convívio, de recreio, entre outras, que são oferecidas aos turistas por entidades públicas ou privadas, pagas ou não pagas, com o carácter de restabelecer o equilíbrio físico e psíquico, aniquilando a monotonia, o excesso de tensão e o stress”.

Noutra perspetiva, Justino (2006) defende que a animação turística pode ser entendida como o conjunto de atividades que se centrem na valorização de um território, espaço, ambiente, pelo turismo, com o intuito de conceber e implementar atividades que integrem os turistas.

O autor acrescenta que a animação turística compreende o planeamento, organização, dinamização e redesenho de eventos realizados para grupos de turistas que se concentram num determinado local com vista a usufruírem de um determinado produto turístico.

2.3.2. Agentes promotores de animação turística

Nos dias que correm, a organização que prepara a animação turística pode ter um cariz muito diverso, abrangendo desde os governos, às autarquias locais, às empresas de

animação turística, às organizações não-governamentais (ONG's) relacionadas com o desenvolvimento sustentado (Justino, 2006).

No entanto e como pretendemos estudar os “Fatores Críticos de Sucesso dos Negócios de Animação Turística na Região Autónoma dos Açores”, focaremos a atenção exclusivamente nas empresas de animação turística.

O Decreto-Lei nº95/2013 determina existirem dois tipos de agentes privados promotores de animação turística – as Empresas de Animação Turística e os Operadores Marítimo-Turísticos - estabelecendo as condições de acesso e de exercício da atividade das mesmas.

Conscientes da necessidade de proporcionar ao leitor uma clara perceção dos aspetos comuns e distintivos entre ambos, descrevemos abaixo os principais aspetos a ressaltar acerca de cada um deles.

2.3.2.1. Empresas de animação turística

Uma empresa de animação turística é uma pessoa singular ou coletiva que desenvolva, com carácter comercial, alguma das atividades de animação turística, podendo ser atividades lúdicas de natureza recreativa, desportiva ou cultural que se configurem como atividades de ar livre ou de turismo cultural e que tenham interesse para a região em que se desenvolvam (Decreto-Lei nº95/2013).

Neste sentido e tal como foi acima indicado, estas empresas poderão dedicar-se a dois tipos de atividades, “atividades de turismo de ar livre” e “atividades de turismo cultural”, propondo o decreto-lei que pelas primeiras se possam compreender «atividades *outdoor*», de «turismo ativo» ou de «turismo de aventura», que, cumulativamente:

- i) Decorram predominantemente em espaços naturais, traduzindo-se em vivências diversificadas de fruição, experimentação e descoberta da natureza e da paisagem, podendo ou não realizar-se em instalações físicas equipadas para o efeito;
- ii) Suponham organização logística e ou supervisão pelo prestador;
- iii) Impliquem uma interação física dos destinatários com o meio envolvente;

Por outro lado, o decreto-lei define as «Atividades de turismo cultural» como atividades pedestres ou transportadas que promovam o contacto com o património cultural e natural através de uma mediação entre o destinatário do serviço e o bem cultural usufruído, para partilha de conhecimento.

2.3.2.2. Operadores marítimo-turísticos

Já as empresas que apenas se dediquem a atividades de animação turística desenvolvidas mediante utilização de embarcações com fins lucrativos designam-se por Operadores Marítimo-Turísticos, podendo integrar-se nas suas atividades as modalidades apresentadas na tabela abaixo:

Tabela 13 – Modalidades das atividades marítimo-turísticas

Passeios marítimo-turísticos
Aluguer de embarcações com tripulação
Aluguer de embarcações sem tripulação
Serviços efetuados por táxi fluvial ou marítimo
Pesca turística
Serviços de natureza marítimo-turística prestados mediante a utilização de embarcações atracadas ou fundeadas e sem meios de propulsão próprios ou selados
Aluguer ou utilização de motas de água e de pequenas embarcações dispensadas de registo
Outros serviços, designadamente os respeitantes a serviços de reboque de equipamentos de carácter recreativo, tais como bananas, para-quedas, esqui aquático

Fonte: Decreto-Lei nº95/2013

2.3.3. A Criação de um negócio de animação turística

Nos últimos anos houve um aumento exagerado de criação de novas empresas, sendo registada uma taxa de sobrevivência muito pouco satisfatória.

De facto, não basta sentir uma oportunidade, convertê-la numa ideia, acreditar e lutar por ela. Com isto completa-se apenas a componente motivação. Para se poder ser coerente e consistente torna-se fundamental um certo saber, não apenas sobre a tecnicidade da ideia mas, principalmente, sobre como criar e gerir uma organização que interpreta a ideia geradora e que tem regras operacionais, desafios e complexidades próprias (Costa e Ribeiro, 2007).

Tendo sido feita uma pesquisa consubstancial concluiu-se que, apesar de a literatura na área do empreendedorismo e, em particular, na área da criação de novos negócios já ser relativamente vasta, no que diz respeito à criação de negócios de animação turística acaba por ser consideravelmente mais limitada.

Ainda assim, com base num conjunto de manuais e documentos de cariz público, conseguimos perceber a existência de alguns pontos fundamentais acerca desta temática, os quais passamos, abaixo, a descrever.

2.3.3.1. A ideia

Segundo a Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE, 2011), em qualquer processo de geração de um novo negócio, o primeiro grande desafio passa pela conceção da ideia de negócio, podendo a fonte de inspiração ter diversas proveniências: experiência profissional do promotor, a constatação de uma necessidade de mercado, a participação em feiras, etc..

De acordo com a Direção Regional de Apoio ao Investimento e à Competitividade (DRAIC, 2007), o empreendedor deve ter em conta aspetos como a sua própria experiência profissional, o perfil do consumidor, as oportunidades e a existência de negócios semelhantes.

Em teoria, nesta fase, espera-se que o empreendedor consiga responder a um determinado número de questões base que têm a ver, entre outros, com o propósito, pertinência e funcionalidade da ideia ou com o facto de se diferenciar, de alguma forma, ou de adicionar algo ao mercado através da inovação ou do aproveitamento de uma necessidade presente no mesmo (DRAIC, 2007).

É igualmente útil para o empreendedor elaborar, ainda que possa ser feito em jeito de esboço, um plano de marketing onde haja uma definição clara do produto/serviço, do perfil do cliente a atingir, da dimensão do mercado, das políticas de distribuição e de comunicação e dos preços a praticar (The Economic Planning Group, 2005).

2.3.3.2. Envolvimento dos sócios e/ou outros parceiros de negócio

Nesta segunda fase espera-se que haja um comprometimento total do próprio empreendedor para com a sua ideia de negócio, sendo expectável que este consiga despertar nos seus sócios um igual sentimento de pertença para com o projeto comum (ANJE, 2011).

A DRAIC (2007) destaca que nesta fase ainda não se estão a debater os recursos humanos que irão compor a equipa de trabalho, mas sim a forma jurídica como esta será constituída (empresário em nome individual, sociedade unipessoal por quotas, sociedade por quotas, sociedade anónima ou cooperativa), tendo em conta o conjunto de indivíduos que vai fazer parte da criação do projeto, assumir responsabilidades sobre o

mesmo e repartir a maior parte dos lucros que lhe possam estar associados, sendo este entendimento fundamental para que não venham a existir incompatibilidades e ruturas na gestão corrente do projeto.

2.3.3.3. Estudo de mercado e elaboração do plano de negócios

Depois de haver uma maturação e otimização da ideia de negócio a explorar, há a necessidade de se efetuar uma análise consciente e aprofundada ao mercado onde se pretende penetrar, procurando resposta para um conjunto de questões que apresentamos na tabela seguinte:

Tabela 14 – Questões fundamentais de um estudo de mercado

Questões base	Questões associadas
Que necessidades satisfaz o seu produto/serviço?	Em que momento essa necessidade é satisfeita? • Onde é satisfeita? • Como é satisfeita? • Que necessidades não são cobertas pelo meu produto/serviço?
Qual é e como é o seu mercado?	Qual a sua dimensão? • Como evoluirá no futuro? • Quais as características específicas? • Qual o perfil dos clientes? • Porque preferem os clientes os seus produtos/serviços? • Qual e como é a sua concorrência?
Como vender?	Fixação dos objetivos comerciais • Política de produto • Política de preços • Política de distribuição • Política de comunicação/promoção

Fonte: Costa e Ribeiro (2007)

Segundo a DRAIC (2007), depois de consumada esta tarefa fundamental para o sucesso de todo e qualquer empresa e após a definição da forma como se pretende criar a empresa - criação de raiz; aquisição de uma empresa existente; *franchising*, *spin-off*, estratégia de “emagrecimento” da estrutura de uma empresa através da qual esta empresa apoia na criação de uma nova, constituída a partir da saída de alguns dos seus colaboradores); ou “*Manage Buy Out*” ou “*Manage Buy In*” que consiste na aquisição do capital de uma empresa, pelo pessoal dos seus quadros ou por pessoas externas à empresa, respetivamente, passando estes a dispor de uma posição maioritária) - impõe-se a elaboração de um documento escrito onde seja descrita e sistematizada toda a

informação acerca da ideia de negócio, da forma como se pretende implementá-la e dos resultados que se espera vir a obter.

“O sucesso da implementação do projeto começa com um bom Plano de Negócios” sendo “vital para gerir o negócio” (ANJE, 2011).

Em termos gerais, o plano de negócios pode ter três propósitos fundamentais, tal como apresentamos na tabela que se segue.

Tabela 15 – Propósitos fundamentais de um plano de negócios

Propósito	Descrição
Ferramenta de Comunicação	Utilizado para atrair investimento, funcionários e parceiros empresariais estratégicos
Ferramenta de Gestão	Ajuda a monitorizar a evolução da empresa, através dos desvios encontrados face às previsões iniciais
Ferramenta de Planeamento	Orienta-nos pelas várias fases da criação do negócio / empresa

Adaptado: ANJE (2011)

Apercebemo-nos da existência de inúmeras obras e textos sobre a elaboração de planos de negócios sendo, no entanto, possível sistematizar os pontos essenciais para a sua elaboração, tal como apresentamos na tabela 16:

Tabela 16 – Pontos-chave de um plano de negócios

Pontos-chave	Descrição
1. Índice	
2. Sumário Executivo	<p>Apresentação da empresa que contém o nome, forma jurídica, localização, historial, missão e objetivos da empresa:</p> <p>a) A empresa – Apresentação de aspetos práticos como a forma jurídica da empresa, designação, localização, regime fiscal, etc.</p> <p>b) Missão, Visão e Objetivos – Definição dos objetivos gerais, fornecendo linhas gerais de desenvolvimento;</p> <p>c) Perfil da Gestão – Exposição das características das pessoas que lideram/liderarão o projeto, como o conhecimento da área de negócio, rede de relações e complementaridade de competências;</p> <p>d) Plano de Recursos Humanos – Descrição da estrutura organizacional adotada, bem como das estratégias de recrutamento e seleção, sistemas de recompensa ou programas de formação;</p>
3. Produtos e Serviços	Enumeração dos produtos ou serviços, bem como os pontos de diferenciação face à concorrência
4. Análise da Indústria e do Mercado	Explicação da medida em que os produtos ou serviços oferecidos pela empresa se diferenciam face dos existentes no mercado
5. Calendarização do Projeto	Apresentação de um cronograma onde estejam definidas as principais etapas constituintes do projeto
6. Plano de Operações	Descrição das necessidades físicas para a operação do negócio, tal como as instalações ou equipamentos
7. Plano de Marketing	Definição da estratégia global de marketing, definindo a política de preços e vendas e os canais de distribuição e de comunicação

(continua)

(continuação)

Pontos-chave	Descrição
8. Plano Financeiro e Projeções	Apresentação dos objetivos financeiros, do plano de ação e de quais os procedimentos de monitorização e de avaliação
9. Análise de Risco	Exposição das estratégias para redução do risco como planos de contingência relativamente à estratégia de marketing inicial
10. Anexos	Todo o tipo de documentação que possa reforçar a credibilidade da empresa perante possíveis investidores, parceiros, etc.

Adaptado: ANJE (2011)

2.3.3.4. Constituir a equipa de direção

Terminada a definição do plano de ação, através da construção do plano de negócios e tendo a avaliação positiva do projeto, é fundamental constituir a equipa que permita à empresa alcançar os seus objetivos (ANJE, 2011).

Para o efeito, segundo a ANJE, existem várias formas de o conseguir, sendo as mais comuns a subcontratação do serviço a uma empresa de recrutamento, mais simples mas também mais dispendiosa ou o recurso à publicitação nos meios de comunicação social e sites de divulgação de ofertas de emprego, assumindo a empresa a responsabilidade de elaborar os processos de recrutamento e seleção.

2.3.3.5. Financiamento do projeto

Como todo e qualquer projeto, a criação de um negócio tem as suas necessidades de financiamento pelo que, caso os detentores do negócio não detenham suficiente Capital Próprio que o alavanque, será necessário atrair investidores, normalmente financiadores externos.

Neste sentido e de acordo com Costa e Ribeiro (2007), os detentores do negócio deverão ter a noção exata: de quais são as necessidades de capital para financiar, quer o investimento que vão ter de realizar para lançar o seu negócio, quer a sua atividade; da sua tipologia, de curto ou médio e longo prazo; e da sazonalidade a que a atividade pode estar sujeita.

Já a ANJE (2011) alerta para o facto de os empreendedores terem de ser capazes de defender o seu projeto junto das várias instituições que poderão estar interessadas em investir ou em tornar-se sócias, temporariamente.

Assim, apresentamos na tabela abaixo algumas das alternativas à disposição do empreendedor para financiar o seu projeto.

Tabela 17 – Tipos de financiamento

Tipo de Financiamento	Questões associadas
Curto Prazo	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito bancário • Empréstimos • Contas correntes caucionadas • Descobertos bancários • Factoring • Créditos documentários
Médio e longo prazo	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso a capitais próprios • Empréstimos bancários • Leasing ou locação financeira • Capital de risco

Adaptado: Costa e Ribeiro (2007)

Tal como já foi referido no ponto anterior, o plano de negócios será um dos meios de persuasão dos credores/investidores, devendo ser esclarecedor e fiável.

2.3.3.6. Recrutamento e seleção dos colaboradores

Ultrapassadas as etapas anteriores, apenas falta à empresa recrutar a sua equipa de colaboradores para poder operacionalizar o seu negócio.

Por norma, numa primeira fase a empresa deverá começar com um número reduzido de colaboradores, deixando para um estágio mais avançado do negócio, quando este já tiver estabilizado e com perspectivas de crescimento/expansão da empresa, o recrutamento em maior quantidade. Vital parece ser a necessidade recrutar colaboradores que constituam uma mais-valia para a empresa construindo uma equipa competente, multidisciplinar e com pessoal especializado nas várias áreas de atuação da empresa (ANJE, 2011).

2.3.3.7. Início de atividade

Acerca desta última etapa do processo de criação de um negócio há a ter em atenção o cumprimento dos prazos de início de atividade como meio de credibilizar o projeto e fortalecer a imagem transmitida aos credores, parceiros ou potenciais clientes (ANJE, 2011).

E também relevante que haja uma definição clara dos sistemas de gestão, das áreas de controlo de qualidade, contabilidade, entre outras, devendo os colaboradores da empresa, principalmente os que trabalham no atendimento ao cliente, estar bem cientes de que são responsáveis por passar uma boa imagem da empresa.

Finalizada a revisão bibliográfica, onde se procurou efetuar uma descrição abrangente dos conceitos e aspetos relativos aos temas turismo, empreendedorismo e animação turística enquanto atividade comercial, passa-se em seguida à apresentação e descrição do método de investigação utilizado no presente estudo.

Apenas como nota conclusiva desta componente teórica do trabalho e introdutória da componente prática, é pertinente que se apresente a definição do conceito de fator crítico de sucesso.

Nesse sentido, segundo Freire (2008), por FCS entendem-se os pontos-chave que definem o sucesso ou o fracasso de um objetivo definido por um planeamento de determinada organização. Por outras palavras, são as áreas de atividade que devem ser melhor promovidas pela organização para que atinja a sua missão e objetivos para determinado negócio ou objetivo.

O autor acrescenta que são eles que definem as principais orientações que a gestão deve seguir na implementação de um verdadeiro controlo sobre os processos de gestão da informação, ajudando a orientar os esforços de toda a equipa de trabalho para que saibam exatamente quais as suas funções e prioridades de modo a atingir-se os objetivos.

3. Método

Este trabalho tem como propósito fundamental analisar os fatores críticos de sucesso dos negócios de animação turística da Região Autónoma dos Açores. Para o efeito, avaliou-se diversos fatores considerados determinantes para a criação e sustentabilidade destes negócios, comparando negócios, criteriosamente selecionados, de diferentes dimensões, proveniências e anos de existência e sendo feita a distinção entre os negócios de âmbito de atuação generalista, com um leque de atividades diversificado e de âmbito de atuação especializado, que se dediquem apenas a um tipo de atividade em particular.

Neste estudo, realizado segundo o método de investigação qualitativo, os dados foram obtidos através de entrevistas semiestruturadas, realizadas a fundadores de negócios de animação turística, com atividade nos Açores. Procurou-se abranger o maior número de ilhas açorianas possível e uma grande diversidade de atividades turísticas, com o objetivo de criar uma amostra representativa e de realizar comparações entre as diferentes realidades, analisando-se as semelhanças e diferenças.

Partindo do pressuposto de que a pesquisa empírica constitui uma etapa fundamental no alcance dos objetivos deste trabalho de natureza científica, impõe-se a sua especificação, através dos métodos e técnicas escolhidas, que permitirão contribuir para uma correta compreensão dos resultados.

Acerca deste tema, Silva (2009) chama a atenção para o facto de um dos elementos mais preponderantes de um trabalho de natureza científica ser a componente metodológica, devendo ser tida como o pilar de todo e qualquer investigação que se pretenda credível, objetiva e, acima de tudo, válida.

Assim, pretende-se descrever neste capítulo a metodologia utilizada, bem como as razões que levaram à sua escolha, apresentando também o método de pesquisa empregue no âmbito desta investigação e as suas fases de desenvolvimento.

3.1. Fases de desenvolvimento dos estudos de caso

Como fonte de informação para o presente estudo recorreu-se ao uso de *in-depth interviews* (Guion *et. al.*, 2011), um método de se efetuar entrevistas semiestruturadas orientado para a descoberta, por via da não limitação do âmbito de resposta colocando

questões abertas e com possibilidade de acrescentar outras questões improvisadas), que permite ao investigador explorar as perspetivas e sentimentos do entrevistado acerca do tema em estudo.

Para facilitar o processo utilizou-se a conceção neopositivista, uma das mais frequentes nos estudos qualitativos, que parte do pressuposto que o entrevistado é um indivíduo provido de autenticidade, que poderá não ser detetável em público mas que pode ser revelado através de uma abordagem cuidadosa por parte de um entrevistador atencioso e sensível que contribua de forma discreta e imparcial para a conversa, mediante a criação de um ambiente de intimidade (Roulston, 2010).

Para a realização do nosso estudo estudámos os procedimentos mais indicados para as *in-depth interviews*, que já tenham sido comprovados, validados e reconhecidos pela comunidade científica como credíveis, e optou-se por se seguir, quase na íntegra, o conjunto de sete estágios defendido por Kvale (1996), os quais passamos a descrever sumariamente na tabela 18.

Tabela 18 – Fases de desenvolvimento das entrevistas

Fases	Descrição
Tematizar	Nesta fase é importante esclarecer o(s) objetivo(s) da(s) entrevista(s). Depois de se definir o propósito geral poder-se-á identificar as principais informações que se pretende reunir

(continua)

(continuação)

Fases	Descrição
Projetar	<p>Depois de se determinar o que se quer saber, deve ser projetada a maneira de obter esta informação através do processo de entrevista, através da construção de um guião onde sejam elencados os tópicos principais e as questões a colocar aos entrevistados.</p> <p>O guião da entrevista deve ser constituído por:</p> <ul style="list-style-type: none">• Ficha Técnica – onde é registada a data, hora e local da entrevista; as circunstâncias que podem afetar a entrevista e informação demográfica acerca do entrevistado• Questões da entrevista – lista das questões com uma área onde o entrevistador registar as observações que achar pertinentes• Folha de comentários “pós-entrevista” – área onde o entrevistador pode registar notas acerca de sentimentos e interpretações do entrevistado durante a entrevista e outros comentários
Entrevista	<p>Realização da entrevista onde poderá ser importante:</p> <ul style="list-style-type: none">• Fazer as apresentações• Explicar o propósito do estudo• Obter permissão do entrevistado para gravar a entrevista e testar o equipamento• Colocar o entrevistado à vontade
Transcrever	<p>Fase de transcrição de cada entrevista onde se refere cada uma das perguntas e respetivas respostas com recurso à gravação de áudio. Caso tenham sido retiradas notas ou observações estas devem ser também incluídas na transcrição e devidamente rotuladas numa categoria separada</p>
Analisar	<p>Envolve a releitura das transcrições das entrevistas para identificar os temas principais das respostas dos entrevistados por forma de sintetizar a informação e encontrar padrões de resposta</p>

(continua)

(continuação)

Fases	Descrição
Verificar	Envolve a verificação da credibilidade da informação recolhida (um método muito utilizado para o efeito é o da triangulação da informação, no caso de serem entrevistados vários elementos de um mesmo grupo, empresa, família, etc.)
Escrever os Relatórios	Finalmente é importante compartilhar os resultados das <i>in-depth interviews</i> com as partes interessadas (internas e externas) através de um relatório escrito, onde sejam descritos, não só os resultados, como também as possíveis implicações ou sugestões que estes podem ter sobre trabalhos futuros

Fonte: Kvale (1996)

Em termos gerais e para possibilitar um melhor entendimento do conceito de *in-depth interviews* apresenta-se, na tabela 19, as suas principais características:

Tabela 19 – Principais características das entrevistas

Principais Características	Descrição
Questões Abertas	As questões devem ser formuladas de forma a possibilitar que os entrevistados possam discorrer sobre o tema e não responder com um simples “sim” ou “não”
Formato Semiestruturado	Apesar de ser importante pré-planear as questões-base, a entrevista também deve ser conversacional, com a colocação de questões decorrentes da anterior
Procurar a compreensão e interpretação das Respostas	É importante que haja uma escuta ativa por parte do entrevistador, procurando interpretar e compreender o que está a ser dito pelo entrevistado e reestruturando ou reformulando alguma questão se isso permitir uma melhor qualidade das respostas obtidas

(continua)

(continuação)

Principais Características	Descrição
Registo das Respostas	O registo das respostas deve efetuado através da gravação das respostas em formato de áudio e, se possível, complementado com notas escritas por parte do entrevistador. Estas notas podem incluir observações de comportamentos verbais e não-verbais e reflexões pessoais acerca da entrevista

Fonte: Guion *et al.* (2011)

3.1.1. Desenho dos estudos de caso

Uma vez concluída a revisão da literatura foi definido, com clareza e exatidão, o tema e âmbito das entrevistas, tendo passado depois à formulação do conjunto de questões a colocar aos entrevistados.

Com o propósito fundamental de se tentar descortinar quais são, no entender dos próprios fundadores das seis empresas analisadas, os fatores determinantes para o sucesso das empresas de animação turística da Região Autónoma dos Açores, optou-se por se dividir o guião da entrevista em três subtemas: perfil do empreendedor de sucesso; criação do negócio; sustentabilidade do mesmo, com um mínimo de 2 anos de existência.

Na tabela abaixo apresentamos a lista das questões elaboradas, bem como o seu propósito do ponto de vista da investigação.

Tabela 20 – Estrutura das entrevistas

Questões / Objetivos
Perfil do Empreendedor de sucesso
1.1. O que acha que é necessário para se ser um empreendedor de sucesso?
<ul style="list-style-type: none">• Perceber quais são as características e fatores de maior preponderância para que um empreendedor seja bem-sucedido, podendo ser de proveniência diretamente relacionada com o próprio empreendedor ou externos a ele

(continua)

(continuação)

Questões / Objetivos
Fatores Críticos de Sucesso para a Conceção do Negócio de Animação Turística
2.1. Qual a sua motivação, do ponto de vista profissional, para a criação deste negócio?
<ul style="list-style-type: none">• Descobrir o que leva a que os empreendedores avancem com a ideia de criar o seu próprio negócio
2.2. Considerou importante ter experiência na atividade em questão, formação específica ou procurar informação junto de outros empreendedores que o preparassem para avançar com este negócio? Porquê?
<ul style="list-style-type: none">• Concluir em que medida empreendedores desta área e nesta Região consideram importante sentirem-se preparados para avançar com o seu próprio negócio e qual das fontes de informação e de competência tinha sido mais determinante
2.3. Porquê este negócio da animação turística?
<ul style="list-style-type: none">• Achar as razões da atração da animação turística enquanto negócio
2.4. Porquê nos Açores?
<ul style="list-style-type: none">• Compreender qual a atração de se abrir um negócio deste género na Região Autónoma dos Açores de forma a perceber-se se tem a ver com a qualidade do mercado em si, com a oportunidade de negócio em si, etc. ou se tem, antes, a ver com a residência dos entrevistados
2.5. Quais foram as principais preocupações e trunfos para que avançasse com a ideia de criação do negócio?
<ul style="list-style-type: none">• Identificar os pontos fortes e fracos mais comuns das ideias de negócios de um ponto de vista interno às empresas, bem como com que fatores é que estão relacionados (com o produto/serviço, com o risco do negócio, com a estrutura da empresa, com a competência do pessoal, entre muitas outras hipóteses)
2.6. Quais eram as principais mais-valias que pretendia apresentar ao cliente?
<ul style="list-style-type: none">• Perceber, numa perspetiva estratégica, como e de que forma é que os empreendedores pretendem diferenciar os seus negócios em relação à concorrência
Fatores Críticos de Sucesso para a Sustentabilidade do Negócio de Animação Turística
3.1. Qual o segredo para a sobrevivência e subsistência do seu negócio?
<ul style="list-style-type: none">• Aferir-se quais são os fatores determinantes para o sucesso dos negócios de animação turística nos Açores

(continua)

(continuação)

Questões / Objetivos
Fatores Críticos de Sucesso para a Sustentabilidade do Negócio de Animação Turística
3.2. Durante todo o processo (desde a ideia de negócio, à criação do negócio e à sua sustentabilidade), quais foram as principais adversidades com que o negócio se deparou e de que forma as ultrapassou?
<ul style="list-style-type: none">• Diagnosticar as principais dificuldades dos empreendedores da área da animação turística na RAA
3.3. Houve alguns aspetos surpreendentes (ou não) que tenham vindo a demonstrar-se preponderantes?
<ul style="list-style-type: none">• Compreender quais os aspetos que tenham sido menosprezados ou mesmo esquecidos aquando do planeamento do negócio

3.2. Descrição do método de investigação

Na prossecução dos objetivos deste estudo, optou-se por recorrer à investigação qualitativa, através da elaboração de estudos de caso acerca de seis empresas que atuassem no mercado da animação turística da Região Autónoma dos Açores, tendo sido selecionadas três empresas de âmbito de atuação mais generalista e abrangente, que oferecesse alguma diversidade de atividades ao cliente e três empresas que se dedicassem a uma atividade especializada. A distribuição é apresentada na tabela seguinte.

Tabela 21 – Âmbito de atuação das empresas selecionadas

Âmbito	Atividades	Nome das empresas
“Especializadas”	Mergulho	Paralelo 37
	Aluguer motas e passeios guiados	ANC
	<i>Charters</i> interilhas (veleiros)	Sailazores Yacht Charter
“Generalistas”		Futurismo
		Aguiatur
		Peter Whale Watching

Na amostra pretende ser representativa da realidade da Região Autónoma dos Açores, tendo sido seleccionadas seis empresas, de quatro ilhas distintas, tal como se pode constatar na tabela 22.

Tabela 22 – Proveniência das empresas

Ilhas	Empresas
Santa Maria	Paralelo 37
São Miguel	ANC Futurismo
Faial	Peter Whale Watching Sailazores
Terceira	Aguiatur

Procurou-se neste estudo, descobrir e compreender quais foram, no entender dos fundadores das empresas, os fatores determinantes para o seu sucesso, desde a fase embrionária , do surgimento da ideia de negócio e perfil empreendedor, passando pela fase da criação das empresas, até à fase da subsistência, mínimo de três anos desde a conceção da empresa.

3.2.1. Recolha de evidência

De acordo com o plano deste estudo exploratório, foi efetuada uma entrevista semiestruturada a cada um dos fundadores das seis empresas seleccionadas, sendo importante referir que todos eles se demonstraram bastante atenciosos e prestáveis, fornecendo informações concretas e bastante descritivas, relativas a cada uma das questões que lhes foram colocadas.

As entrevistas tiveram a duração média de uma hora, tendo sido gravadas em formato de áudio e posteriormente transcritas.

3.2.2. Transcrição da informação

Tal como referem Major e Vieira (2009), a evidência obtida através de uma entrevista semiestruturada deve ser avaliada sistematicamente por forma a garantir a qualidade do estudo de caso.

Assim, para minimizar o risco de distorção da informação recolhida nas gravações em formato áudio, efetuou-se a transcrição das mesmas de forma cuidadosa e meticulosa embora não integral, privilegiando o que havia sido dito pelos entrevistados e tentando evitar a utilização de palavras próprias por parte do investigador para resumir a informação.

3.2.3. Análise, identificação e explicação de padrões

Após a transcrição das entrevistas, dividimos e classificámos cada uma delas em tópicos, a que demos nomes. Assim, foi possível agrupar a informação de todas as entrevistas em categorias, que simplificaram o processo de análise e sistematização das conclusões.

De seguida apresentamos a análise individual de cada um dos casos de estudo, seguida da análise comparativa entre os mesmos.

4. Apresentação e análise individual dos casos de estudo

Com o propósito de seguir uma sequência lógica e coerente, apresentamos neste capítulo, de forma sucinta e objetiva, cada Estudo de Caso, começando pelas empresas “especializadas” e passando depois às “generalistas”, respeitando a ordem alfabética dos nomes.

A apresentação é constituída por uma breve descrição da empresa e uma ficha técnica, seguida da síntese da informação recolhida na entrevista do respetivo fundador.

Importa, também, referir que a análise individual de cada uma das entrevistas foi organizada de acordo com a estrutura da própria entrevista, estando as questões e respetivas respostas dispostas nos grupos relativos às três fases de desenvolvimento dos projetos empreendedores ou seja fase embrionária, fase da criação dos negócios e fase da subsistência.

4.1. ANC Motos

A ANC Motos foi criada em 2010, na ilha de São Miguel, com o objetivo de satisfazer as necessidades de turistas e residentes que pretendam passear de moto pela ilha, oferecendo um contacto direto e íntimo com a natureza, pois permite que circulem “*off the road*” por caminhos/trilhos inacessíveis aos veículos automóveis.

Ao terceiro ano de atividade (2013), a empresa promoveu o seu primeiro aumento de frota, criando também uma nova atividade turística, factos que, no entender do seu sócio fundador, espelham o bom desempenho económico da empresa.

Os serviços oferecidos pela ANC Motos aos seus clientes são o aluguer de motos e bicicletas e um conjunto de passeios guiados, tanto de moto4 como em carrinhas para 8 pessoas.

Acerca da dimensão da empresa, o entrevistado, fundador da empresa referiu que esta apresentou uma faturação aproximada de 150.000€ no ano de 2013, contando com a colaboração de um funcionário a tempo inteiro e recorrendo, na “época alta”, à contratação de dois outros colaboradores em regime de prestação de serviços.

4.1.1. Ficha técnica

Denominação Comercial	ANC Motos
Denominação Social	ANC Motos, Unipessoal, Lda.
Data de Criação	2010
Nº Trabalhadores	1 tempo inteiro + 2 época alta
Volume de Negócios 2013 (valor estimado)	150.000€
Site da empresa	http://www.ancmotent.com/

Fonte: Entrevista

4.1.2. Análise da entrevista

A título introdutório foram efetuadas duas questões que visavam saber se o entrevistado tinha antecedentes empreendedores na sua família ou promovidos por si próprio, ao que nos foi respondido que o seu pai sempre foi comerciante e que ele próprio seguiu praticamente o mesmo trajeto mas em ramos diferentes, sendo característico na família haver um fator de empreendedorismo.

No entanto, relativamente a si, o entrevistado referiu que a atividade principal do ANC Motos é o comércio de motociclos de duas rodas e de quatro e o pós-venda, reparação de motores de dois e quatro tempos, sendo que a atividade da animação turística decorreu da existência da primeira, que havia sido fundada por si.

4.1.2.1. Perfil do empreendedor de sucesso

(1.1) O que acha que é necessário para se ser um empreendedor de sucesso?

Quando questionado acerca do perfil do empreendedor de sucesso, o entrevistado salientou aspetos relacionados com a intenção empreendedora, a importância da gestão dos recursos humanos, as competências pessoais, a rede de contactos e parcerias, a deteção de oportunidades de negócio e a capacidade de assumir riscos.

Na tabela 23 expomos algumas das referências efetuadas pelo entrevistado com a finalidade de ilustrar a sua opinião pessoal.

Tabela 23 – Caso ANC Motos - Questão 1.1

Perfil do empreendedor de sucesso

Categorias / Citações
Intenção empreendedora; Recursos humanos
<ul style="list-style-type: none">• “Acima de tudo tem que acreditar no seu projeto e tudo o que está envolvido só é possível com uma boa equipa de trabalho. Só com colegas que sejam profissionais, que saibam o que estão a fazer e que acreditem no mesmo projeto é que é possível criar uma empresa de sucesso.”• “O empreendedor é aquela pessoa que planeia um projeto mas ele só é exequível se tiver uma equipa de trabalho”• “A empresa são as pessoas, portanto temos de estar todos a remar no mesmo sentido para quando chegar ao fim todos termos a ganhar”
Competências pessoais; Rede de contactos e parcerias; Detecção de oportunidades de negócio
<ul style="list-style-type: none">• “O sucesso de uma empresa decorre de uma boa organização e de um bom planeamento de negócio. Sem uma boa estruturação, boas parcerias, uma correta perceção das necessidades de mercado e do posicionamento ideal que a empresa deve tomar, será muito complicado”
Capacidade de assumir o risco
<ul style="list-style-type: none">• “Um empreendedor (que é aquele que cria) perante a organização social que temos é aquele que sai mais penalizado se tudo correr mal. Ele hipoteca os seus bens para criar emprego e será o único a ser responsabilizado do ponto de vista financeiro e legal pelos insucessos da empresa”• “É preciso ter uma veia, acreditar muito e ter um bocado de coragem para avançar com um negócio porque é uma responsabilidade muito grande. Trata-se de empregar pessoas (que têm as suas famílias e responsabilidades) e é um peso grande conseguir-se criar algo e ter sucesso”

4.1.2.2. Fatores críticos de sucesso para a conceção do negócio

(2.1) Qual foi a sua motivação, do ponto de vista profissional, para a criação deste negócio?

Acerca do motivo profissional que levou a que o entrevistado concretizasse a ideia de negócio na área da animação turística, concluiu-se que estava relacionado com a hipótese de se poder rentabilizar os ativos já detidos e a estrutura empresarial já montada, alcançando assim um rendimento extraordinário através da atividade de animação turística, rentável e com um grande potencial de crescimento. Apresentamos

na tabela 24 alguns dos comentários tecidos pelo entrevistado na sua resposta a esta questão.

Tabela 24 – Caso ANC Motos - Questão 2.1

Motivação, do ponto de vista profissional, para a criação do negócio

Categorias / Citações
Rendimento extra
<ul style="list-style-type: none">• “A atividade principal da ANC Motos é o comércio (de motocicletas de duas e de quatro rodas) e a parte de pós-venda (reparação de motores de dois e quatro tempos) e por ter este negócio de comercialização e apresentação de veículos motorizados é que surge a parte da animação turística. Esta só surge por já termos a estrutura montada que nos concede capacidade de resposta ao nível da facilidade de aquisição de veículos e da reparação, assistência (reboque) ou de improvisação de algum acontecimento que possa ocorrer durante os passeios”• “Se eu tivesse que suportar todos estes custos de intervenção ao nível da atividade operacional comprando o serviço a outras empresas seria de tal forma caro que não seria muito rentável o negócio”• “Eu acredito muito no turismo da nossa Região e acho que é a área onde poderá haver maior crescimento económico na nossa Região”• “Os Açores, comparativamente com os destinos turísticos mais próximos (Madeira, Canárias, Algarve) são a Região que tem mais qualidade para oferecer, com um turismo mais diferenciado e com um potencial incomparável a qualquer um destes destinos com os quais compete”

(2.2) Considerou importante ter experiência na atividade em questão, formação específica ou procurar informação junto de outros empreendedores que o preparassem para avançar com este negócio? Porquê?

Em termos da sua preparação para levar o negócio avante, o entrevistado referiu que se sustentou, fundamentalmente, em “experiência na atividade em questão” e na recolha de “informação junto de outros empreendedores”, tal como se pode comprovar na tabela abaixo.

Tabela 25 – Caso ANC Motos - Questão 2.2
Relevância da preparação para a criação do negócio

Categorias / Citações
Experiência na atividade em questão
<ul style="list-style-type: none"> • “Esta nova atividade de negócio surgiu muito por eu acreditar que podia ser uma boa oportunidade. Gerir a empresa vem de uma cultura familiar, aprendi com os meus familiares. Não tenho uma formação ao nível de gestão da empresa mas ganhei uma outra formação que é uma formação de conhecimento <i>in loco</i> e foi por aí que comecei e avancei” • “A vertente do turismo está inerente ao negócio que já tinha e detetamos uma oportunidade de crescimento e expansão do negócio da empresa”
Informação junto de outros empreendedores
<ul style="list-style-type: none"> • “Todos os riscos que corri foram calculados. Foi feita muita pesquisa, muita consulta, falou-se diretamente com os intervenientes (os <i>players</i>) para recolher informações, estabelecer parcerias, etc.”

(2.3) Porquê este negócio da animação turística?

Na resposta a esta questão o entrevistado focou, fundamentalmente, aspetos relacionados com o aproveitamento de uma oportunidade de negócio, a grande familiaridade que detinha para com a atividade em questão e a possibilidade de haver uma rentabilização da estrutura e dos ativos já detidos, tal como indicam as suas declarações na tabela 26.

Tabela 26 – Caso ANC Motos - Questão 2.3

Motivação para a criação do negócio em animação turística

Categorias / Citações
Oportunidade de negócio; Familiaridade para com a atividade; Rentabilização dos ativos já detidos
<ul style="list-style-type: none">• “Por acreditar que o turismo dos Açores tinha um potencial bem grande; por já deter as motos, por ter boas condições e baixo custo de reparação; por poder intervir em caso de necessidade (reboque) e por ter um bom preço de aquisição de novas. Acaba por ser um serviço no qual eu me sentia à vontade para investir e arriscar. Se, por exemplo, fosse um negócio de Jeeps já não criava o negócio, porque não tinha <i>know-how</i>, estrutura de suporte, etc. que me permitisse arriscar”• “Já detinha o negócio das motos, portanto procurei perceber por onde é que a empresa poderia crescer, que dinâmicas é que poderia criar com os veículos e descobri, no turismo, os passeios guiados de moto como sendo uma oferta de um serviço diferente no mercado e para a qual tinha capacidade de resposta e de garantir a sustentabilidade do negócio”• “Senti-me seguro naquilo que estava a oferecer porque tinha capacidade de resposta capaz”

(2.4) Porquê nos Açores?

Na resposta a esta questão, o entrevistado afirmou que o negócio surgiu nos Açores por ser natural e residente na Região, acrescentando que tinha contribuído para o desenvolvimento do projeto a participação do Governo Regional dos Açores, tal como se pode conferir na tabela abaixo.

Tabela 27 – Caso ANC Motos - Questão 2.4

Motivação para a criação do negócio nos Açores

Categorias / Citações
Origem / residência
<ul style="list-style-type: none">• “Acima de tudo porque sou açoriano”• “Se vivesse no continente havia de ter, com certeza, um outro negócio”• “A resposta a essa pergunta é exatamente esta: Porque sou açoriano”

(continua)

(continuação)

Categorias / Citações
Benefícios económicos
• “É claro que um conjunto de incentivos ao desenvolvimento de projetos que também influenciaram. Aliás, este projeto que aqui estamos a falar só foi possível devido aos programas de apoio. Sem eles não tínhamos avançado”

(2.5) Quais foram as suas principais preocupações/trunfos para avançar com a ideia de criação do negócio?

Estando esta questão orientada para dois âmbitos de resposta, o entrevistado não discriminou exatamente quando se estava a referir a ser um ponto forte ou fraco. No entanto, foi possível subentender as categorias mais relevantes e se os aspetos que focava tinham sido considerados mais-valias no projeto ou preocupações iniciais a ultrapassar.

Destacaram-se como trunfos as categorias “paixão e assumir riscos”, “produto inovador e de qualidade”, “rentabilização dos ativos já detidos”, “benefícios económicos da RAA”, “localização” e “recursos humanos”, realçando-se como preocupações “assumir o risco” e “planear a longo prazo e com perspetiva sustentável”, “assumir o risco” e “planear a longo prazo e com perspetiva sustentável”, tal como pode ser comprovado consultando a tabela 28.

Tabela 28 – Caso ANC Motos - Questão 2.5
Pontos fortes e pontos fracos da ideia de negócio

Categorias / Citações
Trunfos
Paixão e assumir riscos; Benefícios económicos da RAA; Localização
<ul style="list-style-type: none"> • "Importante é que tens que acreditar naquilo que vais fazer. Acho que não há outra forma. Temos que ser os primeiros a acreditar" • "Todos os riscos que corri foram calculados" • “Mete-me imensa impressão que jovens até aos 40 anos continuem no desemprego, continuem sem trabalhar e não criem uma empresa. Todas as pessoas são boas em alguma coisa. Todos nós temos algo diferente uns dos outros e temos mais apetência para determinada área ou função. E, com participações que podem ir até 70% a fundo perdido, só não se cria se realmente não se tiver perfil para isso" • "Um dos pontos fulcrais para o sucesso do negócio foi ter o quiosque na avenida num local estratégico, que na altura era uma zona suja, sem dinâmica mas acreditei no espaço, achei que era um espaço com visibilidade, funcional (não entope trânsito, o passeio é bem largo, etc.) " • "A localização estratégica do nosso quiosque de vendas foi conseguida através do programa de apoio SIDER (Sistema de Incentivos para o Desenvolvimento Regional dos Açores) ”
Recursos humanos
<ul style="list-style-type: none"> • "Temos de ter uma capacidade de motivação das pessoas, de criar estímulos positivos no teu projeto e nas pessoas de maneira a que as pessoas entendam o projeto e acreditem nele"
Produto inovador e de qualidade
<ul style="list-style-type: none"> • "Eu, normalmente só procuro criar produtos que não existem" • "Procuro produtos diferentes, que tenham qualidade e potencial. Não me revejo muito em fazer um produto igual ao que já existe" • "Não funciono muito de acordo com o mercado tradicional. Nós cá temos um problema que tem a ver com, se um está a fazer algo bem, no dia a seguir há logo 200 a imitá-lo. Isso é um erro crasso!" • "Quando pensas num produto no turismo tens de garantir a qualidade, não pode ser um produto qualquer. Tem de ter um trato diferente, com uma abordagem diferente. O estrangeiro europeu, principalmente do nosso mercado (norte da europa) olha muito numa ótica de segurança, de qualidade de produto, tipo de oferta, sendo um cliente exigente de acordo com as imensas normas às quais está habituado na sociedade dele e nós temos de saber responder às suas expetativas"

(continua)

(continuação)

Categories / Citações
Rentabilização dos ativos já detidos
<ul style="list-style-type: none">• "Uma empresa que abra para fazer passeios guiados de moto4 ou tem uma estrutura igual à minha (entenda-se da ANC Motos) ou então é sempre muito mais difícil porque eu vou ter sempre melhores condições e maior capacidade de resposta. E foi aí onde eu apostei. Era onde me sentia forte e capaz"
Preocupações
Assumir o risco; Planear a longo prazo e com perspectiva sustentável
<ul style="list-style-type: none">• "Quando crias um negócio tem de ser para durar. Se criares um negócio para três anos o teu investimento está errado porque é muito difícil tu reaveres o teu investimento em três anos. No mínimo 5 a 10 anos e esses negócios são momentâneos. Tens de pensar num negócio que seja mais estruturante, que seja mais duradouro. Isso é essencial"• "Mas arriscar não é fácil. As pessoas têm medo de arriscar, têm medo de criar, têm receio e, de facto, é preciso ter umas características especiais, é preciso acreditar muito e ter coragem para criar um negócio. É uma responsabilidade muito grande."

(2.6) Quais eram as principais mais-valias que pretendia apresentar ao cliente?

Quando questionado acerca dos fatores através dos quais o empreendedor pretendia diferenciar a sua empresa, face à concorrência ou outros *players* de mercado, foram referidos aspetos relacionados com “produto/serviço inovador”, “qualidade do produto/serviço”, “rede de contactos e parcerias” e “localização”, tal como pode ser conferido na tabela 29.

Tabela 29 – Caso ANC Motos - Questão 2.6
Pontos diferenciadores do negócio, face à concorrência

Categorias / Citações
<p>Produto/Serviço inovador; Qualidade do produto/serviço; Rede de contactos e parcerias</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Nós, como temos um produto diferente, de certa forma um pouco mais radical do que aquilo que é comum, tivemos de apostar numa mensagem de segurança, de produto de qualidade para desmistificar a ideia de que o produto moto4 era um produto perigoso” • “Tivemos de fazer entender às agências de viagens e outros <i>players</i> que se tratava de um produto de confiança, recorrendo a <i>briefings</i> e deixando-os experimentar o nosso produto através da organização de passeios porque eles são, no fundo, os nossos melhores parceiros. Eles é que fazem a ligação com o cliente e se eles não compreenderem o nosso produto e não estiverem seguros nele, é difícil, depois para nós, chegar ao cliente final.
<p>Localização</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Como já disse anteriormente, foi essencial para o sucesso deste negócio ter o quiosque na avenida num local estratégico que achei que era um espaço com visibilidade e funcional“

4.1.2.3. Fatores críticos de sucesso para a sustentabilidade do negócio

(3.1) Qual o segredo para a sobrevivência e subsistência do seu negócio?

Segundo o entrevistado, ao investir num serviço relacionado com as moto4 ou com veículos automóveis é necessário ter-se em conta fatores que se resumem em três categorias fundamentais: “gestão operacional e manutenção dos ativos”, “marketing e comunicação” e “qualidade do produto/serviço”, tal como está patente nas citações expostas na tabela 30.

Tabela 30 – Caso ANC Motos - Questão 3.1

Razões para o sucesso e sustentabilidade do negócio

Categorias / Citações
Gestão operacional e manutenção dos ativos; Marketing e comunicação; Qualidade do produto/serviço
<ul style="list-style-type: none">• "No nosso caso, quando nós em produtos como moto4 tivemos de ter garantidos dois pontos-chave: uma boa manutenção desses veículos e uma preocupação extrema com a verificação do produto para que se conseguisse garantir que era duradouro e que se mantinha a qualidade durante os 5 anos de duração do projeto SIDER; e, acima de tudo, como os primeiros anos são sempre os mais difíceis e, portanto, tivemos de nos mostrar e de dar a conhecer o nosso produto, sendo que, neste momento, já temos clientes frequentes. Depois de chegar ao ponto em que já se fidelizou clientes mantendo a mesma qualidade do produto, aí já é possível tornar mais consistente o nosso investimento"• “Manter esta qualidade de serviço foi o ponto fulcral e obrigou-nos a ter uma atenção constante em saber se os veículos estavam em condições para se fazer um passeio em segurança”
Organização financeira
<ul style="list-style-type: none">• "Uma boa gestão custos (com contenção) é essencial em qualquer empresa. Dever-se-á fazer contas mensalmente ou quinzenalmente. É essencial, para qualquer gestor, saber quanto é que está a custar a manutenção, qual está a ser a rentabilidade, etc. Fazer a contabilidade das empresas anual ou semestralmente não funciona porque a capacidade de intervir num erro tem de ser o mais célere possível"• "Um dos pontos fundamentais passa por saber de quinze em quinze dias, pelo menos, como está o estado da empresa e, é com essa gestão mais próxima e mais consciente, analisando sempre a relação custo-proveito de forma a minimizar algum desvio que possa acontecer"

(3.2) Durante todo o processo, desde a ideia de negócio, à criação do negócio e à sua sustentabilidade, quais foram as principais adversidades com que o negócio se deparou e de que forma as ultrapassou?

Os principais constrangimentos com os quais a empresa se deparou, tiveram a ver com “burocracias, formalidades legais e *lobbies*” e “exigência da rede de contactos e parcerias”, representado na tabela 31.

Tabela 31 – Caso ANC Motos - Questão 3.2

Principais adversidades registadas

categorias / citações
<p>Burocracias, formalidades legais e <i>lobbies</i></p> <ul style="list-style-type: none">• "A primeira foi conseguir as autorizações"• "Tive uma situação caricata ao nível de autorizações, em que para criar este negócio criei um projeto SIDER, foi aprovado e fiquei um ano e meio à espera de uma autorização, tendo já os empregados contratados, as motos prontas a adquirir. Isto acontece porque é um produto novo. Eu decido arriscar e até percebo o porquê da reticência em surgir a autorização (pelo impacto que as moto4 poderiam ter a nível ambiental), no entanto, as nossas moto4 têm características próprias para não causarem muitos danos na natureza (não ultrapassam os 50km/h, são só de acelerar, não são ruidosos, têm pneus balão que não destroem a natureza) ”• "Quando tens uma ideia, crias e propões algo novo, corres sérios riscos de veres o projeto ficar retido por inúmeras razões, o que pode ter custos in comportáveis logo à partida"• “Está estipulado que o turismo dos Açores passa pelas atividades de mergulho, <i>whale watching</i>, passeios de <i>jeeps</i> e passeios a cavalo. Qualquer outro interveniente que queira criar algo que não esteja diretamente relacionado com estas áreas que se idealizou como sendo as ideais para o turismo dos Açores passará por um processo muito mais complexo e moroso, requerendo uma análise muito mais profunda pelas entidades competentes, o que é perfeitamente compreensível mas acho que têm de ter processos mais rápidos”• "São burocracias que podem aparecer e simplesmente param o projeto por tempo indeterminado”• “Quando fazemos uma empresa, há um desfasamento entre aquilo que aprendemos na universidade e o que realmente acontece. Os <i>timings</i> nunca são fielmente calculados num estudo económico (a menos que corra tudo às mil maravilhas). Consegues calcular tudo o que tem a ver com a exploração, com a gestão da empresa mas existe o fator tempo que é muito difícil de quantificar e que pode mesmo inviabilizar todo o projeto. Se levam um ano a aprovar um projeto, quanto é que será o custo financeiro? É possível calcular <i>a priori</i>? O fator tempo é um fator que é difícil de calcular e de quantificar”• "Há alguma desorientação fiscal, impostos que são exorbitantes... Não é fácil"

(continua)

(continuação)

categorias / citações
Exigências da Rede de contactos e parcerias
• "A segunda foi fazer entender aos <i>players</i> de mercado (agências de viagens, hotéis, etc.) que o produto era de qualidade porque há sempre uma certa reticência por parte das agências de viagens em direcionar o seu cliente para um produto de uma empresa externa, por causa da hipótese de, com a ocorrência de algum acidente ou uma situação menos agradável, ficar em risco a sua própria imagem. Portanto há uma preocupação (e bem) dos nossos parceiros em terem a certeza que podem confiar. No entanto, estes aspetos constituíram obstáculos mas foram obstáculos positivos porque nos exigiram que mantivéssemos os níveis de qualidade elevados"

(3.3) Houve alguns aspetos surpreendentes, ou não, que tenham vindo a demonstrar-se preponderantes?

Na resposta a esta questão o entrevistado referiu que não.

4.2. Paralelo 37 – Dive Center

A Paralelo 37 – Dive Center foi constituída no ano de 2006 na ilha de Santa Maria sob a denominação inicial de Blue Water Expeditions, tendo sido alterada dois anos depois.

A empresa é especializada em atividades relacionadas com o mergulho, disponibilizando, fundamentalmente, aos seus clientes passeios marítimo-turísticos, saídas de mergulho, mergulho com tubarões, a atividade de maior expressão, batismos de mergulho, cursos de mergulho e *snorkeling*.

Acerca do desempenho da Paralelo 37 – Dive Center ao longo dos seus sete anos de existência, o entrevistado, fundador da empresa revelou que, devido ao aumento da procura, a empresa foi “forçada” a aumentar a sua estrutura, adquirindo uma segunda embarcação e uma carrinha para transporte dos clientes e dando formação aos seus recursos humanos.

Em termos gerais, o entrevistado estimou que o volume de negócios da Paralelo 37 tenha rondado os 100.000€ no ano de 2013, contando com a colaboração de um

funcionário e dois estagiários a tempo inteiro durante todo o ano, recorrendo aos serviços de mais dois colaboradores, em regime de prestação de serviços, na época alta.

4.2.1. Ficha técnica

Denominação Comercial	Paralelo 37 – Dive Center
Denominação Social	Paralelo 37 – Atividades Marítimo-Turísticas, Lda.
Data de Criação	2006
Nº Trabalhadores	3 A tempo inteiro (2 deles estagiários) + 2 época alta
Volume de Negócios 2013 (estimado e aproximado)	100.000€
Site da empresa	http://www.paralelo37.pt/

Fonte: Entrevista

4.2.2. Análise da entrevista

Em primeiro lugar, importa referir que o entrevistado já havia criado um negócio , uma loja de pesca, com representação de algumas marcas de barcos e motores de barcos, tendo a atividade marítimo-turística decorrido dessa primeira empresa, sendo também importante salientar que vários elementos da família do entrevistado já haviam criado negócios próprios.

4.2.2.1. Perfil do empreendedor de sucesso

(1.1) O que acha que é necessário para se ser um empreendedor de sucesso?

Nesta primeira questão, foram focados aspetos que têm a ver com a “intenção empreendedora” e com as “caraterísticas pessoais” do empreendedor, tal como se pode conferir na tabela 32.

Tabela 32 – Caso Paralelo 37 - Questão 1.1

Perfil do empreendedor de sucesso

Categorias / Citações
Intenção empreendedora
<ul style="list-style-type: none">• “Acima de tudo, aqui nos Açores, é preciso ser-se muito persistente. Estamos a falar de mercados muito específicos, muito pequenos e a insularidade às vezes parece um chavão mas não o é e tem custos e tal como diz o provérbio “não se podem fazer omeletes sem ovos” “Acho que este negócio do turismo tem muito de paixão envolvido”
Caraterísticas psicológicas
<ul style="list-style-type: none">• “É preciso força de vontade, criatividade e automotivação para ultrapassar certas dificuldades que nos aparecem pelo caminho”

4.2.2.2. Fatores críticos de sucesso para a conceção da empresa

(2.1) Qual foi a sua motivação, do ponto de vista profissional, para a criação deste negócio?

De um ponto de vista profissional, o entrevistado afirmou que este negócio surgiu única e exclusivamente por motivos associados a um “*Hobbie*” ao qual sempre dedicou muito do seu tempo e dos seus próprios recursos (tabela 33)

Tabela 33 – Caso Paralelo 37 - Questão 2.1

Motivação, do ponto de vista profissional, para a criação do negócio

Categorias / Citações
<i>Hobbie</i>
<ul style="list-style-type: none">• “Foi a paixão, a procura das pessoas e o querer partilhar aquilo que temos na ilha de Santa Maria que nos levou a investir e a reconverter um barco particular num ativo da empresa, de forma a testar o mercado”

(2.2) Considerou importante ter experiência na atividade em questão, formação específica ou procurar informação junto de outros empreendedores que o preparassem para avançar com este negócio? Porquê?

O entrevistado afirmou que qualquer uma das três vertentes da pergunta foi tida em conta, “experiência na atividade em questão”, “formação específica” e “informação junto de outros empreendedores”, sendo, como tal, relevante mas que, do ponto de vista da gestão da empresa em si, acabou por avançar sem se sentir completamente preparado, “arriscou sem preparação para a gestão financeira”, tal como se pode confirmar na tabela abaixo.

Tabela 34 – Caso Paralelo 37 - Questão 2.2
Relevância da preparação para criação do negócio

Categorias / Citações
Experiência na atividade em questão; Formação específica; Informação junto de outros empreendedores
<ul style="list-style-type: none">• “A formação específica de mergulho e a experiência na atividade em si, era algo que eu já tinha desde criança e foi o que levou a que me sentisse perfeitamente à vontade para enveredar por esse tipo de atividade. Já tinha o curso de mergulho, milhares de horas de mar e, portanto, nesse campo sentia-me perfeitamente à vontade para explorar esse setor de negócio”• “As três coisas (entenda-se formação, experiência e informação) estão interligadas e se uma pessoa estiver muito experiente numa área mas não tiver noutra poderá, inicialmente ter maiores ou menores dificuldades mas depois a experiência ou um telefonema a um amigo resolve. Ou então tem uma grande capacidade financeira e contrata desde logo alguém para se dedicar a estas áreas”

(continua)

(continuação)

categorias / citações
Arriscou sem preparação para a gestão financeira
<ul style="list-style-type: none">• “No campo económico, e aqui tenho de ser muito honesto, estava muito muito à parte. Não fazia a mínima ideia do que é que era preciso e que não era preciso, as questões fiscais, os valores líquidos e ilíquidos, tudo isso era chinês”• “Se a pessoa tem experiência de mergulho, não tem experiência em contabilidade. Ou se tem em contabilidade não tem em mergulho. Portanto nós vamos adquirindo experiências e essa área foi talvez a mais difícil e que ainda hoje é a mais difícil, São os seguros, os papéis, a segurança social e é importante que se esteja sempre atento porque uma distração pode ter consequências bastante graves em termos financeiros”• “Esta parte é, possivelmente a mais complicada e quando entramos num negócio por paixão, esquecemos um bocadinho mas depois pode acabar por ser uma experiência não digo desagradável mas, no mínimo, uma experiência interessante que envolve muito do nosso tempo e dedicação”

(2.3) Porquê este negócio da animação turística?

Em resposta a esta questão foram mencionados argumentos relacionados com as categorias “familiaridade com a atividade”, “rentabilização dos ativos já detidos” e “oportunidade de negócio”, tal como pode ser comprovado com uma consulta à tabela 35.

Tabela 35 – Caso Paralelo 37 - Questão 2.3

Motivação para a criação do negócio em animação turística

Categorias / Citações
Familiaridade para com a atividade; Rentabilização dos ativos já detidos; Oportunidade de negócio
<ul style="list-style-type: none">• “Já tínhamos o <i>know-how</i> na área e então aproveitamos para rentabilizá-lo”• “Eu já passava muito tempo no mar (as folgas praticamente todas, sempre que o mar estava bom), a pescar ou a mergulhar ou a fotografar, etc. e foi uma forma de tentar rentabilizar essa atividade, de tentar evoluir adquirindo mais e melhores barcos e equipamento e, ao mesmo tempo, ir partilhando essas experiências com os clientes”• “Desde criança que tenho uma tremenda paixão pelo mar e, acima de tudo, foi essa paixão que fez com que aparecesse essa carolice de levar o negócio para a frente porque se alguém disser que vai ficar rico com um negócio destes nos Açores, eu posso estar muito enganado mas não me parece, honestamente”• “Comecei a mergulhar com 5 anos e comecei a pescar antes disso. Depois com o passar dos anos tornei-me “feel tester” de algumas marcas, escrevi artigos de pesca para as principais revistas nacionais e tive muito ligado à caça submarina (que fiz desde miúdo). E foi na caça submarina que iniciamos a atividade. Antes de ser <i>Paralelo 37</i> chamava-se Blue Whater Expeditions, que era o nome comercial que usava enquanto empresário individual, e inicialmente vendíamos safaris de caça submarina apenas aos grandes pelágicos. E foi, depois, a procura e a estupefação das pessoas pelo nosso património subaquático, pedindo para fazer mergulho, para ver jamantas, lírios e mais isto e aquilo, que nos fez remodelar a nossa ideia inicial de expedições de caça submarina no <i>Azul</i> e passar para uma parte turisticamente mais ecológica e sustentável, com muito mais procura, que é o mergulho desportivo”• “Obviamente que esta atividade tem custos e, como tal, há que ser cobrado um valor ao cliente para que depois possamos ter um plano de investimentos e para que possamos pensar em repor o equipamento e os ativos que se vão degradando”

(2.4) Porquê nos Açores?

As principais razões que levaram o entrevistado a criar esta empresa nos Açores têm a ver com a sua “origem/residência” e por ser um «produto regional “excepcional”», o que pode ser confirmado com as afirmações expostas na tabela 36.

Tabela 36 – Caso Paralelo 37 - Questão 2.4
Motivação da criação do negócio nos Açores

Categorias / Citações
Origem / residência; Produto regional “excepcional”
<ul style="list-style-type: none"> • “Para ser honesto foi por ser açoriano (tenho muito orgulho de o ser). Adoro as nossas ilhas, tive o privilégio de já ter feito várias voltas à ilha em embarcações de turismo de luxo (em expedição), tendo sido uma delas no navio da National Geographic e dá-me um gozo tremendo, enquanto açoriano, ouvir o feedback de pessoas bastante influentes e experientes (porque o <i>staff</i> a bordo desse tipo de barcos conta com pessoas com imensa experiência), ficando estasiadas com o que nós aqui temos”

(2.5) Quais foram as suas principais preocupações/trunfos para avançar com a ideia de criação do negócio?

Em termos dos pontos fortes do projeto o entrevistado apontou argumentos associados a “aproveitar os recursos naturais”, “paixão pela atividade e assumir os riscos”, “rentabilização dos ativos já detidos” e “benefícios económicos da RAA”, revelando como preocupação o “financiamento” do projeto (tabela abaixo).

Tabela 37 – Caso Paralelo 37 - Questão 2.5
Pontos fortes e pontos fracos da ideia de negócio

Categorias / Citações
Trunfos
Aproveitar os recursos naturais
<ul style="list-style-type: none"> • "Com modéstia admito que apenas tirei partido dos recursos que existiam em Santa Maria e daquilo que estava cá”
Paixão pela atividade e assumir os riscos
<ul style="list-style-type: none"> • "Isto começou um bocado por carolice”

(continua)

(continuação)

Categorias / Citações
Rentabilização dos ativos já detidos
<ul style="list-style-type: none">• "Foi uma forma de tentar rentabilizar ou, pelo menos, pagar todas as minhas idas ao mar e o gozo que tirava do mar. No fundo apenas pensei que poderia partilhar com as pessoas estas experiências desde que consiga que seja rentável de modo a não ter que suportar os custos, da gasolina e afins, sozinho”• “Inicialmente não foi mais do que uma ideia de tentar evitar assumir as despesas todas sozinho”
Benefícios económicos da RAA
<ul style="list-style-type: none">• «Nós não tínhamos avançado sem os apoios disponibilizados pelo governo (SIDER,'s “Emprende Jovem ’s”, etc.)»• “Não estávamos suficientemente abonados para avançar com 100.000€ por uma embarcação por isso, se não fossem estas participações e estes projetos do governo, dificilmente se poderia atingir certos níveis como as empresas atingiram nestes últimos anos na Região e a Paralelo 37 não é exceção. Se não fosse a participação do governo ao projeto que nós apresentámos, provavelmente estaríamos, hoje em dia, só com um barco e com metade dos equipamentos que temos e com metade das pessoas que trabalham connosco. Claramente é fundamental para o crescimento, principalmente nestas regiões ultraperiféricas e nestas ilhas mais pequenas, em que não abundam os negócios nem os investidores”
Preocupações
Financiamento
<ul style="list-style-type: none">• "Essencialmente a principal questão que há sempre é a questão financeira. Arranjar o financiamento para uma atividade que requer um investimento avultado (uma embarcação é sempre tremendamente dispendiosa) e este fator é sempre a maior preocupação que temos quando pretendemos avançar com um projeto destes”

(2.6) Quais eram as principais mais-valias que pretendia apresentar ao cliente?

Foram apresentadas pelo entrevistado, razões associadas ao “produto/serviço inovador” e à “qualidade do produto/serviço”, como se pode constatar na tabela 38.

Tabela 38 – Caso Paralelo 37 - Questão 2.6
Pontos diferenciadores do negócio, face à concorrência

Categorias / Citações
<p>Produto/serviço inovador</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Fomos a primeira empresa a faturar mergulho com tubarões nos Açores, neste caso com tubarões baleia, tendo um programa especificamente definido”
<p>Qualidade do produto/serviço</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Foi através da experiência que adquiri, que fui partilhando experiências positivas com as pessoas. Mas o que é verdade é que houve uma surpresa muito grande, da minha parte, com a satisfação que as pessoas foram demonstrando ao mergulharem em Santa Maria (nos locais que já conhecia) e foi o que me levou a arriscar” • "A nossa grande aposta é a qualidade” • "O mercado açoriano de mergulho é complicado, nós temos um tempo que varia muito, um mar que é muito inconstante e temos de ter consciência que não somos como outros dos maiores destinos turísticos a nível mundial (que têm uma sazonalidade muito menor, diferenças de temperatura da água mais reduzidas) ” • “É um mercado muito específico, não é um mercado de massas”

4.2.2.3. Fatores críticos de sucesso para a sustentabilidade do negócio

(3.1) Qual o segredo para a sobrevivência e subsistência do seu negócio?

Segundo o entrevistado, o sucesso do negócio deveu-se a uma correta e eficaz “gestão estratégica”, ajudada pelos “benefícios económicos da RAA”, “condições de mercado favoráveis”, “competência dos recursos humanos” e “qualidade do produto/serviço” (tabela 39)

Tabela 39 – Caso Paralelo 37 - Questão 3.1
Razões para o Sucesso e sustentabilidade do negócio

Categorias / Citações
Gestão estratégica; Benefícios económicos da RAA
<ul style="list-style-type: none"> • "É sempre complicado responder assim diretamente. Há muita coisa que leva a que se tente maximizar a atividade (sempre tendo em conta que se trata de uma atividade muito sazonal, bastante temporária) para que se possa, pelo menos, cobrir as despesas" • "A procura pelos nossos serviços (na fase inicial do negócio em que utilizávamos o nosso próprio barco que tinha sido reconvertido como ativo da empresa) foi muito superior ao que estávamos à espera, crescemos muito rapidamente e adquirimos uma embarcação maior para levarmos os clientes mais longe e com maior conforto tendo sido um investimento superior a 200.000€ financiado em metade desse valor para aquisição de material, compressor e teve tudo a ver com a procura e com o sucesso que a ilha teve" • "Fomos aprendendo que todo o equipamento tem o seu desgaste e que é preciso renovar e investir, de forma que fomos trilhando o nosso caminho, seguindo um percurso e foi a procura que fez com que umas vezes tivéssemos que andar mais depressa (até do que estávamos à espera) e outras mais devagar" • "Este não é um negócio de massas. A certa altura, o nosso retorno financeiro começou a aumentar inversamente à satisfação dos clientes, isto é, quanto mais dinheiro ganhávamos, menor era a satisfação dos clientes portanto tivemos de repensar a estratégia e assumir um ponto ótimo de equilíbrio entre os lucros e a satisfação" • "Já recusámos alguns clientes, Do ponto de vista financeiro, talvez até fosse pertinente, hoje em dia, adquirir um terceiro barco para operar. No entanto, temos de ser racionais e preservar a qualidade da experiência em detrimento da quantidade delas. É aí que nós apostamos: no tratamento às pessoas, numa operação mais pessoal e quase de amizade (temos grupos que já cá vêm mergulhar à 7 anos consecutivos e aos quais já não chamamos clientes, chamamos amigos que, no fundo, estão a pagar para mergulhar e para partilharmos experiências. Acho que o nosso sucesso está aí, já nos desviámos um bocado desse caminho mas chegamos à conclusão que não era a melhor solução e acabámos por voltar à proximidade com os clientes porque este mercado é muito específico e que tem de ser encarado como tal"

(continua)

(continuação)

categorias / citações
Gestão estratégica; Benefícios económicos da RAA
<ul style="list-style-type: none">• “Todas as pequenas empresas pequenas que têm nome no mercado, têm um conjunto de clientes frequentes (vêm de dois ou de três em três anos) e isso contribui e muito para a sustentabilidade dessas empresas porque as experiências que tivemos com agências muito grandes com clientes que não conheciam os Açores ou correm muito bem ou correm muito mal, dependendo unicamente das condições atmosféricas. Portanto temos de saber lidar com este fator que não está sob o nosso controlo”
Condições de mercado favoráveis
<ul style="list-style-type: none">• “Nós fomos um bocado atrás do sucesso do Nuno Sá que fez com que houvesse uma procura tremenda e que viabilizou a nossa empresa e a criação de outras tantas novas empresas”• “Embora estejamos diretamente envolvidos e tenhamos alguma responsabilidade, o que é verdade é que em algumas alturas fomos passageiros neste barco que começou a andar sozinho”
Competência dos recursos humanos
<ul style="list-style-type: none">• “Outro fator influente para o sucesso da nossa empresa teve a ver com os colaboradores que temos, a maneira que temos de trabalhar e a proximidade que temos dos nossos clientes”• “Já temos pessoal no quadro (um funcionário), temos uma equipa que já trabalhou no verão passado connosco e que voltará a fazê-lo este ano, o que nos apraz muito e dá-nos imenso gozo porque é uma excelente equipa que temos a trabalhar aqui na empresa e é com muita alegria que iremos ter este ano novamente a trabalhar connosco”
Qualidade do produto/serviço
<ul style="list-style-type: none">• “A atividade tornou-se bastante dispendiosa e foi preciso investir no material necessário para que as pessoas pudessem partilhar as experiências, sendo que ainda estamos numa fase de amortização dos investimentos mas em breve assumiremos a velocidade de cruzeiro e pretendemos estabilizar a empresa”

(3.2) Durante todo o processo (desde a ideia de negócio, à criação do negócio e à sua sustentabilidade), quais foram as principais adversidades com que o negócio se deparou e de que forma as ultrapassou?

As principais adversidades sentidas pelo entrevistado tiveram a ver com a “sazonalidade” e “gestão financeira”, como se pode verificar na tabela 40.

Tabela 40 – Caso Paralelo 37 - Questão 3.2

Principais adversidades registadas

Categorias / Citações
Sazonalidade
<ul style="list-style-type: none">• "O principal problema é a sazonalidade. Este tipo de atividade é muito sazonal, está muito limitada e é arriscado tentar trazer clientes no inverno quando as condições climáticas são menos atrativas. Este é um tipo de atividade de verão, com sol, calor, andar de barco, etc. e é isso que as pessoas procuram. Quando assim não o é as pessoas procuram outros destinos turísticos onde isso lhes seja garantido"• "Houve algumas semanas de muito mau tempo em que foi necessária muita boa vontade e dedicação para que os clientes saíssem com uma boa ideia da nossa empresa, ilha e Região"
Organização financeira
<ul style="list-style-type: none">• "O cumprir com os compromissos bancários que estabelecemos para podermos investir é outra das dificuldades, quando se trata de uma atividade em que só temos rendimentos em certas fases do ano. E ou pagas ou te vêm buscar as coisas a casa, portanto é uma grande responsabilidade e constitui uma grande dificuldade combater a sazonalidade"• "Estamos apostados em criar uma parceria com uma outra empresa aqui da ilha para criarmos pacotes alternantes em que, se não houver condições para se fazer mergulho, encaminhamos os clientes para as atividades da outra empresa e vice-versa. Isto com objetivo de, pelo menos, conseguirmos pagar as prestações ao banco"• "Estava muito à parte do que era necessário para a uma correta gestão financeira da empresa e tive de ir perguntando a colegas para conseguir desenrascar-me"

(3.3) Houve alguns aspetos surpreendentes, ou não, que tenham vindo a demonstrar-se preponderantes?

Tal como pode ser conferido na tabela 41, o entrevistado focou apenas aspetos relacionados com o inesperado grande “sucesso do produto”.

Tabela 41 – Caso Paralelo 37 - Questão 3.3

Aspetos surpreendentes

Categorias / Citações
Aspetos positivos
Sucesso do produto
<ul style="list-style-type: none">• "Acima de tudo, aquilo que nós não esperávamos era um crescimento e um sucesso tão grande do produto, particularmente nos últimos dois/três anos e isso levou a que nos tivéssemos que adaptar, comprando um barco novo (substituindo o antigo), uma carrinha para transportar os clientes, pagando lugar de marina o ano todo, assumindo a necessidade de ter um membro da equipa que seja instrutor de mergulho disponível todo o ano e dando-lhe formação, etc."

4.3. Sailazores Yacht Charter

A Sailazores Yacht Charter foi fundada no ano de 2010, tem sede na ilha de São Jorge e opera a partir da marina do Faial.

Segundo os seus fundadores, a ideia de negócio veio de um sonho de família que passava por poder mostrar os Açores ao mundo, através do de um veículo privilegiado e de grande tradição nestas ilhas: o veleiro.

Com um conceito inovador e baseados numa premissa de confiança e transparência para com os clientes, parceiros e amigos, a empresa teve um crescimento extraordinário e do projeto inicial, em que se propunha a disponibilizar um veleiro para aluguer, a empresa detém, em pouco mais de três anos de existência, uma frota de quatro veleiros, tendo afirmado pelos fundadores da empresa que poderá vir a adquirir um quinto veleiro.

Esta empresa oferece aos seus clientes os serviços de aluguer dos veleiros com e/ou sem *skipper*, variando a tabela de preços consoante a época do ano (dividem em época baixa, média e alta).

Relativamente à dimensão da empresa, a Sailazores conta com dois colaboradores a tempo inteiro, trabalhando os sócios gerentes do negócio em regime pós-laboral, consoante as necessidades. Quanto ao volume de negócios que movimentam anualmente, os entrevistados, sócios fundadores do negócio preferiram não mencionar

valores, sabendo-se que se trata de uma atividade que, pela sua especificidade e custos operacionais, movimentam grandes fluxos financeiros.

4.3.1. Ficha técnica

Denominação Comercial	Sailazores Yacht Charter
Denominação Social	Sailazores - Atividades Náuticas, Lda.
Data de Criação	2010
Nº Trabalhadores	2 a tempo inteiro
Volume de Negócios 2013 (valor estimado)	Não mencionado
Site da empresa	http://www.pt.sailazores.pt/

Fonte: Entrevista

4.3.2. Análise da entrevista

A entrevista a esta empresa “especializadas”, a Sailazores, assumiu contornos particulares relativamente às demais entrevistas pelo facto de ter sido efetuada aos dois sócios fundadores do negócio, em simultâneo, pelo que se identificou os comentários do sócio mais velho e que mais interveio como “S1” e os do sócio mais novo como “S2” (o critério é subjetivo mas pretendeu-se, apenas, que fosse lógico).

Quando, inicialmente, questionados acerca da existência, ou não de antecedentes empreendedores nas suas vidas ou promovidos por seus familiares, ambos responderam que têm familiares que já tinham criado os seus negócios próprios anteriormente, sendo que o “S1” já tinha tido experiências empreendedoras e o “S2”, não.

4.3.2.1. Perfil do empreendedor de sucesso

(1.1) O que acha que é necessário para se ser um empreendedor de sucesso?

Em resposta a esta questão, os entrevistados focaram as suas atenções em aspetos relacionados com a “intenção empreendedora”, as “caraterísticas psicológicas”, “competências pessoais” e “formação empreendedora” do empreendedor, as “caraterísticas contextuais” e a disponibilidade de “recursos financeiros”, tal como é exposto na tabela 42.

Tabela 42 – Caso Sailazores Yacht Charter - Questão 1.1

Perfil do empreendedor de sucesso

Categorias / Citações
<p>Intenção empreendedora; Características psicológicas; Competências pessoais</p> <ul style="list-style-type: none">• (S1) “Antes de ter sucesso, tem de ser empresário e antes de ser empresário, tem de ter noção do que é uma empresa. Tendo esta noção, partindo de uma premissa de que a empresa parte do zero, este terá de ter uma boa ideia que tem de estar estruturada, planificada, sustentada num plano de negócios realista, credível e, em cima de isto tudo, têm que estar reunidas três características fundamentais: perseverança, determinação e energia. Sem estas três características é difícil ultrapassar as primeiras adversidades.<p>É preciso força, é preciso querer e tudo isto tem muito pouco de inspiração porque essa normalmente vem só no início. A partir daí, funciona muito mais à base de organização, vontade e de constância no que se está a fazer”</p>
<p>Características contextuais; Recursos Financeiros</p> <ul style="list-style-type: none">• (S1) “As empresas precisam de procurar financiamento, de encontrar um enquadramento legal e um quadro regulatório para a atividade que seja estável, que dê alguma segurança e onde possam assentar as suas ideias e descobrir apoios o que, no caso dos Açores isto assume particular relevância porque é muito difícil criar os chamados negócios do tipo <i>stand alone</i>, que se aguentem sozinhos”
<p>Formação empreendedora</p> <ul style="list-style-type: none">• (S1) “É fundamental que quem queira levar uma empresa para a frente tenha (ou adquira no processo de desenvolvimento da empresa) ferramentas de gestão, isso é absolutamente fundamental. Não precisa de ser um gestor nem de ter licenciaturas em gestão. No entanto, tem de possuir e saber utilizar um conjunto de ferramentas de gestão.<p>A meu ver, não é possível (a não ser que sejam ideias que envolvam um milagre comercial) criar um negócio sustentável sem que se possuam certas ferramentas de gestão. Há mercado, há concorrência, há estratégias de marketing, de comunicação, de financiamento, jurídicas... Há todo um conjunto de desafios para os quais é necessário que tenhamos e saibamos usar estas ferramentas de gestão”</p>

4.3.2.2. Fatores críticos de sucesso para a conceção do negócio

(2.1) Qual foi a sua motivação, do ponto de vista profissional, para a criação deste negócio?

Embora os responsáveis pela Sailzores, ressaltassem que apenas enquadrariam a sua resposta num âmbito relativo ao explorar de uma atividade na qual se revissem e tivessem gosto, um “*hobbie*”, percebe-se, pelo conjunto de outras declarações expostas na tabela 43, que também foram relevantes os fatores “novo desafio” e “rendimento extra”, não obstante poder ter sido mais reduzida a sua relevância.

Tabela 43 – Caso Sailzores Yacht Charter - Questão 2.1
Motivação, do ponto de vista profissional, para a criação do negócio

Categorias / Citações
Novo desafio; Rendimento extra; <i>Hobbie</i>
<ul style="list-style-type: none">• (S1) “A motivação principal e o que esteve no cerne da questão foi juntar três coisas muito simples: o facto de haver um relacionamento (estamos a falar de dois casais cunhados) e de haver uma vontade a quatro de iniciarmos projetos (e podia não ter acabado em barcos porque começou antes dos veleiros); o gosto pelos veleiros e percebemos que podíamos juntar o útil ao agradável; e encontramos enquadramento nos regimes atuais de incentivos, nomeadamente, no <i>Emprende Jovem</i> (que veio acelerar e despoletar aquilo que nós queríamos fazer). Portanto foi literalmente juntar o útil ao agradável, encontramos as condições, o contexto e o objeto do que queríamos fazer. Queríamos fazer algo, queríamos fazer sobre os barcos e encontrámos no <i>Emprende Jovem</i> a iniciativa certa para o desenvolver”• (S1) “Do ponto de vista da empresa, o seu objetivo, como é óbvio, era de ter um resultado líquido positivo. Não nos metemos nisto para ficarmos com os barcos subsidiados e com desconto nas viagens e isso ficou logo claro, desde início, quando começámos a trabalhar que não era essa a nossa motivação”• (S1) «Do meu ponto de vista pessoal, não queria ser mal interpretado quando digo “juntar o útil ao agradável”. O agradável era o gosto pelos barcos, era fazer um negócio com algo de que nós gostamos. É nessa perspetiva que enquadro o útil e o agradável”

(continua)

(continuação)

Categories / Citações
Novo desafio; Rendimento extra; <i>Hobbie</i>
<ul style="list-style-type: none">• (S1) “Ter rendimentos extras é uma decorrência normal de uma empresa que tem resultado líquido positivo; ter uma ocupação que nos dê mais gozo, motivação e, talvez, realização também é importante. No entanto, a principal motivação foi perceber que havia uma oportunidade que os quatro, naquele contexto, podíamos desenvolver e foi isso que aconteceu numa perspectiva puramente empresarial. Tudo o resto é o que uma empresa dá aos seus sócios”• (S2) “No caso concreto da nossa empresa, há a destacar a sinergia que se criou entre nós (os dois entrevistados e sócios fundadores do negócio). Nós falávamos muito e passávamos as férias cá nos Açores onde debatíamos ideias e, foi essa boa relação e de convívio que levou a que sentíssemos que poderíamos fazer algo mais pelos Açores, por nós e só tivemos que descobrir o que era. Então juntámos o útil ao agradável”

(2.2) Considerou importante ter experiência na atividade em questão, formação específica ou procurar informação junto de outros empreendedores que o preparassem para avançar com este negócio? Porquê?

Relativamente à sua preparação para o negócio, o entrevistado realçou itens relacionados com “experiência na atividade em questão”, “formação específica” e “informação junto de outros empreendedores” (tabela 44).

Tabela 44 – Caso Sailazores Yacht Charter - Questão 2.2
Relevância da preparação para criação do negócio

Categories / Citações
Experiência na atividade em questão; Formação específica
<ul style="list-style-type: none">• (S1) «No nosso caso, nós temos experiências diferentes. O “S2” tem formação no ensino, no meu caso já faço gestão de empresas há algum tempo. Embora a minha formação não seja essa, seja em engenharia, trabalhei pouco tempo nessa área tendo passado para a área da gestão. Foi então que me pós-graduei e fiz sucessivas formações nessa área. Tenho muita facilidade em lidar com toda a parte contratual, financiamento, gestão e, por isso, o <i>background</i> da gestão estava assegurado”

(continua)

(continuação)

Categorias / Citações
Experiência na atividade em questão; Formação específica
(S1) «É o conjunto das sinergias que temos entre nós que fomos encontrando estas valências e competências todas que nos permitiram criar o projeto. O empreendedorismo ficou todo “ <i>in house</i> ”, foi tudo um trabalho a partir do que nós tínhamos e das experiências que cada um de nós aportava ao projeto»
Informação junto de outros empreendedores
• (S1) “Fizemos uma busca ao mercado, sobretudo <i>online</i> , porque percebemos, desde o início, que o negócio que queríamos montar não existia nos Açores. Fomos encontrando algumas pistas, alguns bons exemplos dos quais procuramos retirar algumas matrizes orientadoras e depois começámos a trilhar o nosso próprio caminho”

(2.3) Porquê este negócio da animação turística?

Em resposta a esta questão, o entrevistado foi pronto ao referir argumentos que incidiram sobre as categorias “familiaridade para com a atividade” e “oportunidade de negócio”, tal como demonstra a tabela 45.

Tabela 45 – Caso Sailazores Yacht Charter - Questão 2.3
Motivação para a criação do negócio em animação turística

Categorias / Citações
Familiaridade para com a atividade; Oportunidade de negócio
• (S1) “Tal como já referimos, tem a ver com o à vontade que temos com a atividade, com o prazer que nos dá e com a oportunidade de aproveitarmos para juntar o útil ao agradável”

(2.4) Porquê nos Açores?

As principais razões tiveram a ver com a “origem/residência” dos sócios da empresa, com ser um «produto regional excepcional» e pelos “benefícios económicos”, tal como pode ser conferido na tabela 46.

Tabela 46 – Caso Sailazores Yacht Charter - Questão 2.4

Motivação da criação do negócio nos Açores

Categorias / Citações
Origem / residência; Produto regional “excepcional”
<ul style="list-style-type: none">• (S1) “ Tem a ver com o carácter familiar da empresa. É o que nos une e é um motivo de imenso orgulho ser uma das pessoas que participa na venda comercial de um bem dos Açores”• (S1) “É uma honra empresarial poder vender Açores. Em termos de turismo, acho-o um privilégio”
Benefícios económicos
<ul style="list-style-type: none">• (S1) “Tal como já disse, também teve a ver com conseguirmos reunir as condições de financiamento necessárias para o investimento numa atividade deste género”

(2.5) Quais foram as suas principais preocupações/trunfos para avançar com a ideia de criação do negócio?

Em termos dos pontos fortes do projeto foram destacados como trunfos “oportunidade de negócio”, “produto inovador e de qualidade”, “posicionamento estratégico”, “paixão e assumir os riscos”, “benefícios económicos da RAA” e como preocupações a “sazonalidade” e “baixa competitividade do destino Açores”.

São apresentadas na tabela 47 as afirmações que sustentam o que foi acima dito.

Tabela 47 – Caso Sailazores Yacht Charter - Questão 2.5

Pontos fortes e pontos fracos da ideia de negócio

Categorias / Citações
Trunfos
Oportunidade de negócio; Produto inovador e de qualidade; Posicionamento estratégico; Paixão e assumir os riscos; Benefícios económicos da RAA
• (S1) "Além dos três pontos fortes já mencionados [“benefícios económicos da RAA”, “paixão pela atividade e assumir riscos” e “intenção empreendedora”], pretendia-se responder a uma carência de mercado pois era um produto que nós identificámos como não existente e por isso acabava por ter um conceito inovador em seu torno mas também nos pareceu claramente que estaríamos a fazer uma aposta em segmentos de procura diferenciados. Específicos e diferenciados. Não é um assunto de massas e constituía um dos pontos fortes”
Preocupações
Sazonalidade
• (S1) "A sazonalidade é sempre um problema da Região. No nosso caso nem é um problema da procura porque temos recebido pedidos para Janeiro, Fevereiro, passagem de ano e simplesmente nem sequer alugamos (os barcos nem estão disponíveis) porque a operacionalidade entre Outubro e Março é inexistente, pelo menos pensando que estamos a falar de alugueres por mais de uma semana porque a probabilidade de apanhar com algo assustador (entenda-se más condições climáticas e do mar) é muito grande”
Baixa competitividade do destino Açores
• (S1) "A questão do transporte aéreo é também bastante importante. Há uma fraca competitividade pelo peso da passagem aérea. Quando os turistas estão à frente do computador à procura dos destinos de férias, ou meteram na cabeça que vinham mesmo aos Açores dê por onde der e custe o que custar, vão procurar dentro de um range de preço e é muito difícil sermos competitivos contra destinos como a Grécia, Turquia, Croácia, Baleares, etc. porque além de um clima mais ameno (nas paisagens acho que somos bastante competitivos) sai-lhes mais barato. Quando o turista vê que a vinda aos Açores é 30% mais caro e que se deve, sobretudo, aos aviões, todos os operadores da Região e dos vários segmentos perdem”

(2.6) Quais eram as principais mais-valias que pretendia apresentar ao cliente?

Quanto às mais-valias apresentadas ao cliente, os entrevistados pretenderam diferenciar-se pela “comunicação *online* e eficaz”, “qualidade do produto/serviço”, “competência dos recursos humanos” e “qualidade dos meios e dos equipamentos” (tabela 48).

Tabela 48 – Caso Sailazores Yacht Charter - Questão 2.6
Pontos diferenciadores do negócio, face à concorrência

Categorias / Citações
<p>Comunicação <i>online</i> e eficaz;</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Comprometemo-nos a criar um projeto que fosse profissional e rigoroso em todas as suas vertentes (comunicação, site, Facebook, documentação que preparamos) e sempre com a noção que um cliente ganho era um cliente conquistado. Sabíamos que estávamos no meio de uma multidão concorrencial onde é preciso destacarmo-nos”
<p>Qualidade do produto/serviço; Competência dos recursos humanos; Qualidade dos meios e dos equipamentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • (S1) "Empenhamo-nos muito, através do “S2” e dos dois colaboradores com os quais contamos nos quais confiamos a 100% e reconhecemos competência, na relação de proximidade que estabelecemos com o cliente e com a qualidade que procuramos demonstrar” • (S1) "Se visitarem o nosso site poderão ver dois selos de duas megaseguradoras com sede na Alemanha e representam uma garantia de qualidade. Eles estão a dizer às pessoas que estão a milhares de quilómetros de distância e que fazem um <i>booking</i> com um ano de antecedência que se atravessam pela empresa e garantem que ela vai existir, porque se não existir eles indemnizam as pessoas. E só procurámos estes selos de garantia porque tínhamos noção que estávamos num mercado concorrencial gigantesco”

4.3.2.3. Fatores críticos de sucesso para a sustentabilidade do negócio

(3.1) Qual o segredo para a sobrevivência e subsistência do seu negócio?

Segundo o entrevistado, a sustentabilidade do negócio deve-se a fatores relacionados com o “marketing e comunicação”, “organização financeira”, “intenção empreendedora”, “benefícios económicos da RAA”, “capacidade de demonstrar qualidade e dinâmicas positivas”, “gestão estratégica”, “socio economia” e «“civismo” empresarial». Na tabela seguinte apresentamos as referências associadas a cada um das categorias (tabela 49).

Tabela 49 – Caso Sailazores Yacht Charter - Questão 3.1

Razões para o sucesso e sustentabilidade do negócio

Categorias / Citações
Marketing e comunicação; Organização financeira; Intenção empreendedora; Benefícios económicos da RAA; Capacidade de demonstrar qualidade e dinâmicas positivas; Gestão estratégica; Socio economia; “Civismo” empresarial
<ul style="list-style-type: none">• (S1) «Além de tudo o que já falei anteriormente (“marketing e comunicação”, “organização financeira”, “intenção empreendedora”, “benefícios económicos da RAA” e “capacidade de demonstrar qualidade e dinâmicas positivas” há uma coisa que é fundamental que tem a ver com o posicionamento da empresa na Região e para nós é essencial. Por três razões: é uma empresa da Região e, cada vez mais, o seu crescimento é feito para a Região (e o relacionamento que temos com os <i>stakeholders</i>)• (S1) “O sucesso da Sailazores tem unicamente a ver com os processos básicos de criação de uma empresa: empenho, perseverança na procura dos objetivos (nunca paramos, andamos sempre à procura de bons exemplos e formas de melhorarmos) porque nós temos plena sensação de que não estamos sozinhos num mercado. Nunca trabalhamos dessa maneira e por isso sempre sentimos que fazíamos parte de um mercado gigante procurando sempre os melhores exemplos no estrangeiro, sendo essa a motivação que faz com que consigamos estar sempre a espicaçarmos e a não estagnar”• (S1) “Nós levamos muito a sério a questão da sustentabilidade, não só num plano ambiental (que é basicamente um plano de cumprimento da nossa obrigação cívica) recorrendo a gestos de civismo empresarial (propusemo-nos a fazer todos os anos ações de compensação da pegada ecológica), mas também a sustentabilidade no que toca à socio economia (a relação que nós estabelecemos com aqueles que se relacionam connosco). Nós prezamos muito a relação que temos com quem nos assiste os barcos, procuramos criar relações que são sempre de negócio e por isso têm sempre um interesse mútuo de ganhar com isso mas no final nós queremos que elas sejam duradouras e justas, em que nenhuma das partes se sinta enganada. Procuramos criar o <i>tradefair</i> e isso para nós é absolutamente importante. Mas fazemos isto com todas as entidades com quem nos relacionamos, como a Portos dos Açores, a malta que trabalha nas marinas que são os <i>stakeholders</i> de maior importância porque assumem vários papéis. São eles que assistem a chegada do barco, são eles que recebem os nossos clientes e é fundamental que criemos esses laços de cumplicidade, de entendimento sobre os valores que queremos transmitir, da forma como queremos atuar, etc.. Tudo isto para nós é sustentabilidade”

(continua)

(continuação)

Categorias / Citações
Marketing e comunicação; Organização financeira; Intenção empreendedora; Benefícios económicos da RAA; Capacidade de demonstrar qualidade e dinâmicas positivas; Gestão estratégica; Socio economia; “Civismo” empresarial
<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="225 479 1359 1061">• (S1) "A durabilidade do negócio tem tudo a ver com a durabilidade das relações que se estabelecem e que são importantes para o desenvolvimento do negócio. Nós procuramos sempre comprar, sobretudo os produtos mais caros, na Região. Para fazê-lo sondamos os preços no mercado nacional e internacional e depois de percebermos o que o mercado nos oferece moderamos aquilo que entendemos que é justo que os nossos parceiros nos cobrem a mais porque são açorianos e porque têm uma economia muito mais pequena. E procuramos que isto seja transparente e dizemos isso a eles moderando-lhes os apetites (pelo menos antigamente porque hoje em dia já quase nem é necessário). Mas mantemos sempre esta posição, preferimos comprar nos Açores sabendo que nos custa uns tantos por cento a mais mas que sabemos que é justo e constitui uma forma de retribuirmos os muitos incentivos que a Região nos deu. É um <i>give back</i> à Região para que a Região também perceba o que é a Sailazores”<li data-bbox="225 1084 1359 1167">• (S2) "Os nossos clientes procuram restaurantes, <i>rent-a-cars</i>, nós trabalhamos com lavandarias e portanto geramos sustentabilidade a todos os nossos parceiros”<li data-bbox="225 1189 1359 1525">• (S1) "Hoje em dia somos uma empresa perfeitamente enquadrada com os objetivos da Região, gozamos de ótima relação e procuramos construí-la em cada passo que damos com as várias entidades do governo mas precisamente porque eles vêm e reconhecem o que fizemos. Há uma transparência no que fazemos que joga muito a nosso favor e acho que esse é um fator muito importante numa ótica do empreendedorismo, sobretudo quando estamos a falar de uma Região que recebe milhões em termos de quadros de apoio, é fundamental para quem os atribui, ver o resultado deles"

(continua)

(continuação)

Categories / Citações
Marketing e comunicação; Organização financeira; Intenção empreendedora; Benefícios económicos da RAA; Capacidade de demonstrar qualidade e dinâmicas positivas; Gestão estratégica; Socio economia; “Civismo” empresarial
<ul style="list-style-type: none">• (S1) "Numa perspetiva de empreendedorismo é fundamental criar a dinâmica com o governo (independentemente do partido), com quem pode criar a diferença no apoio aos projetos e tem essa obrigação de o fazer. Para nós é algo que tiramos de muito positivo, a Região dos Açores nos seus vários atores que tomam as decisões que a nós nos dizem respeito, uma vez se apercebendo de que vamos na direção daquilo que eles pretendem para a Região, a eficácia quadruplica, a disponibilidade é dez vezes maior e isso é um aspeto fundamental, sem isso não há empreendedorismo. É uma cadeia crítica e na RAA quase não se consegue criar negócios autossustentáveis e então tem de haver uma dinâmica positiva para que o empreendedorismo aconteça (tem a ver com prazos porque a não existência e não estabilidade dos prazos manda os projetos todos por água abaixo, independentemente do seu mérito e de todo o trabalho que os seus promotores tenham feito) ”
Qualidade do produto/serviço; Competência dos recursos humanos
<ul style="list-style-type: none">• (S1) "Um dos aspetos mais importantes da Sailazores é o nível de serviço e o "S2" assegura isso com grande competência. É claramente uma das nossas mais-valias a qualidade de serviço e a relação que construímos com cada um dos clientes que nos visita”• (S2) «É complicado, tal como o “S1” já referiu, estar num mercado internacional e recebermos informações de outros clientes que afinal não vêm para cá por causa das dificuldades aéreas e por causa dos custos mas vamos continuar a promover o nosso destino, procurando dar a maior credibilidade. Nós fazemos um <i>briefing</i> muito profissional, procuramos informar o cliente de todas as etapas e de tudo o que deve fazer portanto procuramos dar o maior acompanhamento personalizado ao cliente e fazer o serviço com a maior qualidade possível”

(3.2) Durante todo o processo, desde a ideia de negócio, à criação do negócio e à sua sustentabilidade, quais foram as principais adversidades com que o negócio se deparou e de que forma as ultrapassou?

As principais adversidades constatadas pelos entrevistados tiveram a ver com “burocracias, formalidades legais e *lobbies*” e “baixa competitividade do destino Açores”, como demonstram as referências constantes na tabela 50

Tabela 50 – Caso Sailazores Yacht Charter - Questão 3.2

Principais adversidades registadas

Categorias / Citações
<p>Burocracias, formalidades legais e <i>lobbies</i></p>
<ul style="list-style-type: none">• (S1) "Adversidades do projeto, desde a ideia até à montagem atribuo mais à nossa inexperiência do que propriamente a terceiros, A primeira adversidade eramos nós próprios. Eramos inexperientes num ramo específicos e inexperientes e desconhecedores daquilo que era a realidade das regras associadas à construção de um projeto de incentivos, isto é, com este <i>disclaimer</i> de que nós não sabíamos tudo e os outros é que demoravam tempo, nós fomos muito mais verdes do que somos hoje, muito menos conhecedores das coisas"• (S1) «A verdade é que para além da contribuição da nossa inexperiência específica, de facto, encontrámos, na altura inicial, uma dinâmica completamente diferente da que hoje encontramos nas respostas que dão às nossas solicitações. No entanto, nós nunca encontrámos negativismos nem nada desse género. Simplesmente havia alguma falta de eficácia, sendo que hoje, com toda esta crise, houve uma maior consciencialização que os projetos têm de andar para a frente. Portanto, em resumo, inicialmente, no nosso caso pesou a nossa inexperiência e o facto de não nos conhecerem. Mas se isto foi verdade na passagem do primeiro projeto Sailazores, tenho de confessar que são muito mais as memórias positivas que temos dos contactos com as várias entidades competentes do que as adversidades (que nunca tivemos). Foi só ali no início para “furar a primeira onda”»• (S2) “Teve a ver com algumas das nossas limitações ou falta de tempo para algumas das situações. Ao nível dos <i>timings</i>, seguiu a linha que tínhamos previsto”
<p>Baixa competitividade do destino Açores</p>
<ul style="list-style-type: none">• (S1) "A concorrência está nos megadestinos que têm megamáquinas por trás e é muito difícil e inglório para nós, que nos esforçamos imenso. O que temos feito é ir procurando um, mais um, mais um (entenda-se clientes) e julgo que esta limitação se vai manter. O que não nos podemos esquecer é que todo o mundo é nosso concorrente e, hoje em dia, as decisões são tomadas muito <i>à priori</i>, com uma panóplia de informação vastíssima"• (S1) "É, de facto, uma das coisas que queria que registasse como sendo muito importante. Os Açores estão num contexto internacional muito competitivo e a procura também é toda internacional e portanto o transporte aéreo é um fator decisivo para toda a sobrevivência do turismo da Região"

(continua)

(continuação)

Categorias / Citações
Baixa competitividade do destino Açores
<ul style="list-style-type: none">• (S2) "Estamos a tentar concorrer mas conforme tudo o que o "S1" disse, não é fácil concorrermos contra os destinos turísticos mais fortes apesar de todas as mais-valias que temos nos Açores, daquilo que apresentamos aos clientes e do feedback que eles nos dão que normalmente é extraordinário"

(3.3) Houve alguns aspetos surpreendentes, ou não que tenham vindo a demonstrar-se preponderantes?

No que diz respeito aos aspetos surpreendentes do projeto os entrevistados referiram que ainda não apanharam nenhuma grande desilusão, salientando apenas aspetos positivos relacionados com o “sucesso do produto”, como pode ser comprovado na tabela 51.

Tabela 51 – Caso Sailazores Yacht Charter - Questão 3.3

Aspetos surpreendentes

Categorias / Citações
Aspetos positivos
Sucesso do produto
<ul style="list-style-type: none">• (S2) "Acima de tudo, tem sido uma agradável surpresa dentro daquilo que nós expectávamos"• (S1) "A própria concretização da palavra Sailazores, para nós, foi uma surpresa. Quando fizemos o plano de negócios não tínhamos a noção que os barcos pudessem chegar a Santa Maria ou às Flores e isso foi surpreendente. Claramente estávamos a apontar para o grupo central e hoje em dia somos uma empresa dos Açores, porque os barcos lá vão"

4.4. Aguiatur

A empresa Aguiatur surgiu no ano de 2005 na ilha Terceira, sendo que segundo o entrevistado, fundador da mesma, foi constituída com o objetivo inicial de conhecer o mercado e de explorar uma oportunidade de negócio, tendo em conta que havia disponibilidade financeira para investir.

Desta forma foi adquirido, inicialmente, uma embarcação para promover a observação de cetáceos a partir da ilha Terceira.

Após dois anos de atividade a empresa viu-se obrigada, pelas necessidades do mercado, a diversificar a sua oferta, tendo passado, gradualmente, a abranger atividades no mar (observação de baleias, passeios de barco e saídas de pesca), atividades em terra (passeios de jipe, pedestres e volta à ilha numa carrinha de nove lugares) e o aluguer de veículos (automóveis, bicicletas, canoas, *scooters* e motas de água).

Hoje em dia, a empresa conta com uma equipa de dois colaboradores a trabalhar a tempo inteiro, recorrendo a mais quatro colaboradores para suprir as necessidades da época alta.

Em termos meramente ilustrativos, o entrevistado estimou que a empresa tenha gerado, em 2013, à volta de 180.000€ de volume de negócios.

4.4.1. Ficha técnica

Denominação Comercial	Aguiatur
Denominação Social	Paulo Aguiar, Unipessoal, Lda.
Data de Criação	2005
Nº Trabalhadores	2 tempo inteiro + 4 época alta
Volume de Negócios 2013 (valor estimado)	180.000€
Site da empresa	http://www.aguiaturazores.com/

Fonte: Entrevista

4.4.2. Análise da entrevista

A título introdutório, o entrevistado revelou que o seu pai já tinha criado negócios próprios, sendo que ele próprio já tinha criado duas empresas, uma das quais ainda detém.

4.4.2.1. Perfil do empreendedor de sucesso

(1.1) O que acha que é necessário para se ser um empreendedor de sucesso?

Em resposta a esta pergunta inicial, o entrevistado afirmou que o empreendedor de sucesso se deve caracterizar por ter um conjunto de “caraterísticas psicológicas” e de “competências pessoais” que lhe permitam gerir o negócio, bem como ter “recursos financeiros” disponíveis para investir, tal como se pode verificar com uma consulta à tabela 52.

Tabela 52 – Caso Aguiatur - Questão 1.1
Perfil do empreendedor de sucesso

Categories / Citações
Caraterísticas psicológicas; Competências pessoais; Recursos financeiros
• “Em primeiro lugar é necessário dedicação, em segundo controlo (relacionado com a gestão da empresa e do negócio) e em terceiro ter dinheiro disponível para investimentos (porque hoje em dia não se fazem negócios sem dinheiro) ”

4.4.2.2. Fatores críticos de sucesso para a conceção do negócio

(2.1) Qual foi a sua motivação, do ponto de vista profissional, para a criação deste negócio?

Numa perspetiva profissional, o entrevistado considera que este negócio surgiu única e exclusivamente como “*hobbie*” (tabela a seguir).

Tabela 53 – Caso Aguiatur - Questão 2.1

Motivação, do ponto de vista profissional, para a criação do negócio

Categorias / Citações
<i>Hobbie</i>
<ul style="list-style-type: none">• “Sempre fui criador do meu próprio emprego, pela empresa que criei e que é a base de sustentação do meu negócio” <p>“Comecei esta empresa por gosto ao mar. Iniciei a empresa com a atividade de observação de cetáceos”</p> <ul style="list-style-type: none">• “Inicialmente não considerei como sendo um rendimento extra. Considerei como sendo um <i>hobbie</i> porque o turismo quase só vale por um mês, um mês e meio e eu só poderia entrar neste tipo de negócio como sendo um <i>hobbie</i> e não à procura de resultados (porque os resultados nesse tipo de empresas são muito limitados, vivemos num meio muito pequeno e, infelizmente, só tem turistas durante o máximo de dois meses e quem diz o contrário está iludido) ”

(2.2) Considerou importante ter experiência na atividade em questão, formação específica ou procurar informação junto de outros empreendedores que o preparassem para avançar com este negócio? Porquê?

O entrevistado foi muito claro ao revelar que “arriscou sem preparação para a atividade em específico” (tabela 54).

Tabela 54 – Caso Aguiatur - Questão 2.2

Relevância da preparação para criação do negócio

Categorias / Citações
Arriscou sem preparação para a atividade em específico
<ul style="list-style-type: none">• “Como a empresa começou muito lentamente, com uma única atividade (observação de cetáceos) nós simplesmente fomos adquirindo os conhecimentos e fomos contratando pessoas com habilitações para as áreas que estávamos tentando desenvolver. Não tínhamos experiência nenhuma, fomos sim adquirindo gradualmente e à nossa custa”• “Sempre tentei ter pessoas para as atividades e eu estive no <i>back office</i>, na gestão da empresa. Portanto, para cada atividade que procurei criar, procurei sempre contratar as pessoas com experiência ou formação específica nessa mesma atividade”

(continua)

(continuação)

Categorias / Citações
Arriscou sem preparação para a atividade em específico
<ul style="list-style-type: none">• “Para que se tenha uma ideia, o primeiro passo foi a aquisição de um barco semirrígido para o efeito, já a meio da época alta e tivemos nem uma centena de clientes. Foi mesmo para experimentar. Depois, a partir daí, começámos a criar uma estrutura mais assente e mais organizada já pensando numa abordagem mais forte. Mas quando começámos não tínhamos qualquer experiência”

(2.2) Porquê este negócio da animação turística?

Tal como está exposto na tabela 55, o entrevistado respondeu que o seu negócio da animação turística surgiu pela “familiaridade para com a atividade” e pela “oportunidade de negócio”.

Tabela 55 – Caso Aguiatur - Questão 2.3

Motivação para a criação do negócio em animação turística

Categorias / Citações
Familiaridade para com a atividade; Oportunidade de negócio
<ul style="list-style-type: none">• “Atraía-me, simplesmente, o mar. E começo por criar o <i>hobbie</i> e por comprar o barco e associar isto à observação de cetáceos. Acontece que depois o mercado foi exigindo e nós fomos acompanhando. O mercado exigia que uma empresa de animação turística passasse a ter serviços mais diversificados (em terra) que colmassem a sazonalidade que existe”

(2.4) Porquê nos Açores?

A única razão que levou o entrevistado a criar esta empresa nos Açores teve a ver com a sua “origem/residência” (tabela abaixo).

Tabela 56 – Caso Aguiatur - Questão 2.4
Motivação da criação do negócio nos Açores

Categorias / Citações
<p>Origem / residência</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Porque sou açoriano e porque desenvolvo a minha atividade toda nos Açores. Não fazia sentido ir para outro lado se tenho tudo na Terceira. É aqui que eu vivo e que pretendo continuar a viver e a desenvolver as minhas áreas de negócio”

(2.5) Quais foram as suas principais preocupações/trunfos para avançar com a ideia de criação do negócio?

Na resposta a esta questão destaca-se apenas o facto de ter havido “disponibilidade de meios financeiros para investimento” e por ser motivada pela “paixão pela atividade e assumir riscos”, sugerindo-se a consulta à tabela seguinte.

Tabela 57 – Caso Aguiatur - Questão 2.5
Pontos fortes e pontos fracos da ideia de negócio

Categorias / Citações
<p>Trunfos</p> <p>Disponibilidade de meios financeiros para investimento; Paixão pela atividade e assumir riscos</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Eu começo este negócio de uma maneira que é totalmente fora do normal porque eu não tinha experiência, não tinha conhecimentos e simplesmente tinha dinheiro para comprar o barco. E foi o que fiz, comprei o barco e comecei a apalpar o terreno para começar a atividade” • “Tratando se de um <i>hobbie</i>, a questão era dar início ao <i>hobbie</i>, foi isso que aconteceu. O mercado é que depois exigiu que fosse muito mais do que um <i>hobbie</i> e neste momento já deixou de ser o <i>hobbie</i> e passou a ser a empresa já relativamente grande. Mas inicialmente começou apenas pelo <i>hobbie</i>. Não havia objetivos”

(2.6) Quais eram as principais mais-valias que pretendia apresentar ao cliente?

Foram referidas, pelo entrevistado, razões associadas ao facto de ser o “único operador na ilha”, como se pode constatar na próxima tabela.

Tabela 58 – Caso Aguiatur - Questão 2.6
Pontos diferenciadores do negócio, face à concorrência

Categorias / Citações
Único operador na ilha
<ul style="list-style-type: none">• “Nós entramos no negócio como <i>hobbie</i>. Tentámos aprender e depois, a partir daí, é que começámos a procurar perceber quais as mais-valias que queríamos apresentar ao cliente. Inicialmente isso não existia. No início apenas tive uma conversa com amigos que estavam na área que me despertaram para o facto de não haver nenhum operador nesta área na atividade e decidi apostar. Agora, no início não havia a ideia de criar uma estrutura pensada para grandes voos, tendo começado apenas para aprender”

4.4.2.3. Fatores críticos de sucesso para a sustentabilidade do negócio

(3.1) Qual o segredo para a sobrevivência e subsistência do seu negócio?

Segundo o entrevistado, os fatores mais relevantes para o sucesso da empresa estiveram relacionados com a “gestão estratégica” e com as “condições de mercado favoráveis”, como se pode comprovar com uma consulta à tabela 59.

Tabela 59 – Caso Aguiatur - Questão 3.1

Razões para o sucesso e sustentabilidade do negócio

Categorias / Citações
Gestão estratégica; Condições de mercado favoráveis;
<ul style="list-style-type: none">• "A empresa foi criada em 2005, o primeiro e o segundo anos foram apenas de aprendizagem e a partir de 2007 decidimos que tínhamos de estruturar a empresa e criar condições para ela ser estável"• "Simplesmente, temos sido dinâmicos, temos acompanhado o mercado. A empresa, neste momento, tem meios e estruturas praticamente únicas, o seu leque de oferta é quase exclusivo e tentamos destacarmo-nos pela diversidade da nossa oferta"• "A empresa é uma empresa familiar que trabalha essencialmente nos meses de Junho (30%), Julho (50%) e Agosto (100%), que tem meios fixos que utiliza para as alturas de pico"• "Criei a empresa com a atividade de observação de cetáceos. A partir daí começaram a surgir oportunidades, aumentou a procura e optamos por diversificar tendo a empresa, hoje em dia, atividades em terra e mar"

(3.2) Durante todo o processo, desde a ideia de negócio, à criação do negócio e à sua sustentabilidade, quais foram as principais adversidades com que o negócio se deparou e de que forma as ultrapassou?

As principais adversidades com que a Aguiatur se deparou tiveram origem, segundo o entrevistado, na “sazonalidade” e “dificuldade em prever o fluxo turístico”, como pode ser conferido na tabela 60.

Tabela 60 – Caso Aguiatur - Questão 3.2
Principais adversidades registadas

Categorias / Citações
Sazonalidade; Dificuldade em prever o fluxo turístico
<ul style="list-style-type: none"> • “As adversidades são duas: a nossa sazonalidade e a falta de turistas” • “E uma terceira poderá ter a ver com a questão financeira, porque a empresa teve de investir muito, pensando que, na altura em que começámos a fazer os investimentos maiores, o turismo iria continuar a crescer e não continuou. Portanto é a falta de fluxo financeiro” • "Se fosse para viver à custa da animação turística não vivia. Criei a empresa de animação turística e se me perguntares se estou arrependido digo que sim porque, infelizmente, o volume de negócio é tão trimestral que não nos permite ter uma gestão e resultados que permitam tirar grandes mais-valias"

(3.3) Houve alguns aspetos surpreendentes, ou não que tenham vindo a demonstrar-se preponderantes?

Em resposta a esta questão o entrevistado considerou que não existiu nenhum fator relevante, tal como se percebe na tabela apresentada abaixo:

Tabela 61 – Caso Aguiatur - Questão 3.2
Principais adversidades registadas

Categorias / Citações
Não houve
<ul style="list-style-type: none"> • “Não, foi realmente a falta de clientes porque tudo o resto foi previsível. Agora a falta de clientes, nós estávamos esperançados de que a tendência era a Terceira crescer em termos do fluxo turístico e não aconteceu. No segundo ano da empresa começaram a aparecer os tais charters holandeses que até começaram com algum com algum sucesso mas entretanto com a crise internacional acabaram por se extinguir, tal como muito do fluxo turístico nacional. Mas o resto era tudo previsível. O que se sente é a falta de clientes”

4.5. Futurismo

A Futurismo foi fundada no ano de 1990 na ilha de São Miguel, tendo como propósito fundamental aproveitar uma oportunidade de mercado detetada pelo seu

fundador, ou seja a não existência de veleiros para alugar para se fazerem viagens interilhas dentro do arquipélago.

Passados quatro anos (1994), com o aparecimento do *whale watching* enquanto atividade turística, a Futurismo acabou por focar-se neste serviço tendo, depois, em 1999, começado a diversificar o leque de ofertas ao cliente contando, hoje em dia, com atividades de mar como observação de cetáceos, natação com golfinhos, mergulho, “passeio de pôr-do-sol” e pesca desportiva, atividades em terra como passeios pedestres, passeios de jipe, geoturismo, observação de aves e os packs “feitos à medida” que combinam várias destas atividades.

É importante realçar que a Futurismo apresenta-se como sendo uma das maiores empresas de animação turística dos Açores, contando com a ajuda de dezoito colaboradores a tempo inteiro e mais dez a vinte e dois na época alta.

Em termos de volume de negócios, o entrevistado, fundador da empresa estimou que a empresa tenha gerado à volta de 900.000€, quantias essas que permitiram que a empresa detivesse, hoje, uma embarcação avaliada em cerca de um milhão de euros.

4.5.1. Ficha técnica

Denominação Comercial	Futurismo Azores Adventure
Denominação Social	Futurismo Empresa de Turismo Náutico, Lda.
Data de Criação	1990
Nº Trabalhadores	18 a tempo inteiro + 10 a 22 época alta
Volume de Negócios 2013 (valor estimado)	900.000€
Site da empresa	http://www.futurismo.pt/futurismo/

Fonte: Entrevista

4.5.2. Análise da entrevista

Respondendo às duas questões iniciais o entrevistado descreveu que à data da criação deste negócio, Futurismo, já tinha familiares que tinham criado, anteriormente, negócios próprios nas mais diversas áreas, realçando que não teriam tido qualquer influência na sua propensão para o empreendedorismo.

Relativamente a si, o entrevistado revelou que, em termos de negócio de animação turística, a Futurismo é a primeira grande aventura, tendo havido algumas experiências comerciais anteriores mais relacionadas com a sua área de formação.

4.5.2.1. Perfil do empreendedor de sucesso

(1.1) O que acha que é necessário para se ser um empreendedor de sucesso?

Em resposta a esta questão, o entrevistado focou aspetos que têm a ver com as “caraterísticas psicológicas”, “intenção empreendedora”, “recursos humanos”, “competências pessoais” e “formação empreendedora” (tabela seguinte).

Tabela 62 – Caso Futurismo - Questão 1.1
Perfil do empreendedor de sucesso

Categorias / Citações
Caraterísticas psicológicas; Intenção empreendedora; Recursos humanos
<ul style="list-style-type: none"> • “É muito importante que se tenha uma grande intenção de criar, a capacidade e perseverança para se lutar pelos objetivos a que nos propomos perante as dificuldades que possam surgir e depende sempre muito das caraterísticas contextuais e dos grupos de interesse que dominam este meio” • “É, também, fundamental que o empreendedor consiga identificar quais as áreas onde não é tão competente (porque à partida não será capaz de assumir todas as responsabilidades da empresa) de forma a reunir uma equipa capaz de responder à altura das exigências”
Competências pessoais; Formação empreendedora
<ul style="list-style-type: none"> • “Tudo isso tem de ser complementado com formação. Hoje já não se é empresário só porque se quer ser e porque temos uma motivação intrínseca que nos impele para ter iniciativa. Hoje em dia as coisas estão de tal maneira que a pessoa ou tem alguma sensibilidade para liderar projetos e pessoas e procura ter os tais ativos que lhe garantam a falta de preparação específica que possa ter (o empresário não tem de ser, obrigatoriamente, o gestor das contas. Tem de ter algum conhecimento e noção das consequências que têm as suas decisões nos orçamentos. Acho que um empresário, hoje em dia, é mais um líder, um gestor de projetos, de oportunidades. Deve saber quando deve estar, fazer ou atuar numa vertente estratégica e não tanto operacional, sendo óbvio que quanto mais se conseguir conciliar as duas áreas, mais benefícios se vão alcançar”

(continua)

(continuação)

Categorias / Citações
Caraterísticas contextuais
<ul style="list-style-type: none">• “O meio é um elemento essencial que pode despertar e incentivar para o investimento e dinamização ou não. Empreendedor será tanto mais bem-sucedido quanto mais favorável for o ambiente (grupos de interesse, <i>lobbies</i>)”

4.5.2.2. Fatores críticos de sucesso para a conceção do negócio

(2.1) Qual foi a sua motivação, do ponto de vista profissional, para a criação deste negócio?

Acerca da sua motivação profissional, foi respondido que tinha a ver com o facto de ter sido “um novo desafio” proveniente de um “*hobbie*” de longa data (próxima tabela).

Tabela 63 – Caso Futurismo - Questão 2.1

Motivação, do ponto de vista profissional, para a criação do negócio

Categorias / Citações
Novo desafio; <i>Hobbie</i>
<ul style="list-style-type: none">• “Foi mais encarado como um desafio, por um motivo de realização pessoal. Tinha o meu emprego estável, bem remunerado, com futuro garantido e gostava do que estava a fazer. Mas como fomos criados no mar, a fazer vela (de competição), decidimos por brincadeira comprar um iate pequeno e depois nasceu a hipótese de se criar a empresa”

(2.2) Considerou importante ter experiência na atividade em questão, formação específica ou procurar informação junto de outros empreendedores que o preparassem para avançar com este negócio? Porquê?

O entrevistado confessou que “Arriscou sem preparação para a gestão financeira” da empresa, tendo, no entanto, tido o sentimento que estava preparado por ter “experiência na atividade em questão” e por ter procurado “informação junto de outros empreendedores”, tal como se pode conferir na tabela 64.

Tabela 64 – Caso Futurismo - Questão 2.2
Relevância da preparação para criação do negócio

Categorias / Citações
Experiência na atividade em questão; Informação junto de outros empreendedores; Arriscou sem preparação para a gestão financeira
<ul style="list-style-type: none"> • “É um bocadinho de arriscar mas com base num convencimento que temos que o nosso projeto é sustentável. Mas isso obrigou-nos, quando comprámos o barco à vela, a procurar informação, a saber o que é que se passava em mercados similares (que características é que esses mercados tinham e como é que poderíamos tirar o maior proveito dessa informação) e quais eram os principais mercados emissores de turistas. E a mesma coisa se passou quando decidimos enveredar pelas mudanças de atividades ou criação de novas” • “Mais recentemente, frequentei imensas ações de formação sobre gestão, finanças para não financeiros, motivação de pessoal, qualidade, entre muitas outras e estou disposto a continuar a fazê-lo. Mas no início não. Foi tudo feito com base em perceções porque estava convencido que o meu projeto tinha pernas para andar e segui para a frente porque conhecia a área”

(2.3) Porquê este negócio da animação turística?

O facto de haver “uma oportunidade de negócio” e o de já ter grande “familiaridade para com a atividade” fizeram, segundo o próprio entrevistado, com que enveredasse pela área da animação turística, tal como é sugerido nas referências apresentadas na tabela 65.

Tabela 65 – Caso Futurismo - Questão 2.3

Motivação para a criação do negócio em animação turística

Categorias / Citações
Oportunidade de negócio; Familiaridade para com a atividade
<ul style="list-style-type: none">• “A animação turística surgiu porque vimos um grande futuro no turismo (tal como diz o próprio nome da empresa) e na altura percebemos que o turismo passaria pela animação turística (atividade para a qual estava desperto e sabia o que seria necessário). Hoje em dia, cada vez se ouve falar mais nas atividades, nas experiências, nos Açores e menos em vender hotéis e quartos, que era o que na altura se fazia e estavam-se nas tintas para as atividades que se iria proporcionar ao cliente. Hoje está tudo orientado para as atividades que as empresas de animação turística oferecem ou que os hotéis incluem e estamos a chegar ao ponto que justificou o nome da empresa. Só é pena não termos acordado mais cedo e termos tomado medidas para nos tornarmos um destino de eleição com um vasto leque de formas de ocupação do turista estrangeiro. Mas vamos chegar lá”• “Nós percecionámos que os Açores poderiam ter uma pequena frota de barcos à vela, à semelhança do que acontece nas Caraíbas, ilhas gregas, de maneira a que pudéssemos alugar o barco durante uma semana com um percurso bem definido e programado. Pensámos que podíamos ter um negócio à base disto e foi o que motivou a aquisição do barco”

(2.4) Porquê nos Açores?

Uma vez mais, a resposta a esta questão teve a ver única e exclusivamente com a “origem/residência” do entrevistado, resposta apresentada na tabela abaixo.

Tabela 66 – Caso Futurismo - Questão 2.4

Motivação da criação do negócio nos Açores

Categorias / Citações
Origem / residência
<ul style="list-style-type: none">• “O mar sempre foi um elemento que fez parte da minha vida desde muito miúdo, quando vivia no grupo central e é por causa disso e pelo facto de estar em São Miguel. Se calhar, se estivesse no continente não teria feito esta empresa”

(2.5) Quais foram as suas principais preocupações/trunfos para avançar com a ideia de criação do negócio?

Relativamente aos “trunfos”, o entrevistado salientou aspetos que têm a ver com a “paixão e assumir riscos”, com a “competência dos recursos humanos” e com o facto de ser um “produto inovador e de qualidade”, destacando preocupações relacionadas única e exclusivamente com o “financiamento” do projeto (tabela seguinte).

Tabela 67 – Caso Futurismo - Questão 2.5
Pontos fortes e pontos fracos da ideia de negócio

Categories / Citações
Trunfos
Paixão e assumir riscos
• "Na altura o que me motivou mais foi o tentar concretizar aquilo que poderia ser um sonho ou uma ideia de projeto, metendo-me no projeto, lutando por ele, defendendo-o"
Competência dos recursos humanos
• "Tal como já fui falando acima, procurei contar sempre com as pessoas mais qualificadas, que me garantissem a maior competência e qualidade nas funções que desempenhassem"
Produto inovador e de qualidade
• "Sabia que era uma atividade inovadora, de qualidade e possivelmente lucrativa"
Preocupações
Financiamento
• "Eu não tinha dinheiro e tive de ir procurar formas de ir buscá-lo utilizando diversas estratégias, algumas até engraçadas"

(2.6) Quais eram as principais mais-valias que pretendia apresentar ao cliente?

De um ponto de vista mais orientado para o cliente, o entrevistado afirmou que apostou num “produto/serviço inovador”, “qualidade do produto/serviço” e na competência dos recursos humanos”, como se pode perceber com a consulta das citações constantes na tabela 68.

Tabela 68 – Caso Futurismo - Questão 2.6
Pontos diferenciadores do negócio, face à concorrência

Categorias / Citações
<p>Produto/serviço inovador; Qualidade do produto/serviço; Competência dos recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • “A mais-valia era ser num local que ninguém conhecia, muito diferente dos mercados tradicionais (inovação), envolvia um certo espírito de risco e de aventura enquanto que nos mercados tradicionais isso não acontece. Nas Antilhas aquilo é muito pequenino, a navegação é feita só durante o dia. No mediterrâneo, na Grécia aquilo também são distâncias curtas e o que havia aqui era o apelo a uma coisa diferente, mais empolgante, mais desafiante em termos da prática da vela” • "Tive gente do continente que veio um ano e passou a vir todos os anos porque a diversidade das ilhas, a pesca, a pesca submarina, o mergulho, a possibilidade de ir às outras ilhas, enfim, tudo propiciava a ideias novas, coisas interessantes e ao associarmos-lhe o serviço personalizado, conseguia-se que os clientes apreciassem bastante”

4.5.2.3. Fatores críticos de sucesso para a sustentabilidade do negócio

(3.1) Qual o segredo para a sobrevivência e subsistência do seu negócio?

Quanto ao segredo para a sobrevivência da empresa, o entrevistado referiu que teve a ver com a “competência dos recursos humanos”, a sua “competência pessoal”, a “inovação do produto/serviço”, a “gestão estratégica”, as “condições de mercado favoráveis” e a “organização financeira” da empresa, o que pode ser verificado na tabela 69.

Tabela 69 – Caso Futurismo - Questão 3.1

Razões para o sucesso e sustentabilidade do negócio

Categorias / Citações
Competência dos recursos humanos; Competência pessoal; Inovação do produto/serviço; Gestão estratégica; Condições de mercado favoráveis; Organização financeira;
<ul style="list-style-type: none">• "Uma das principais razões tem a ver com a aposta no pessoal, em pessoal qualificado que depois, à medida que a empresa foi crescendo mesmo ao nível da sofisticação, de procura de produtos e atividades complementares para não ficamos só dependentes da sazonalidade, das baleias e do mar, fomos sempre procurando coisas na perspectiva de irmos um pouco à frente, irmos tapando espaços... E depois chega a um ponto que as coisas surgem naturalmente. Por exemplo, o mergulho. Desde o início que viemos sempre relativizando a sua importância mas hoje é mais do que evidente a necessidade de cobrirmos essa atividade"• "Começámos em 1990 com o barco para os <i>charters</i> interilhas mas foi depois, em 1994, que demos o salto com o surgimento da hipótese de fazermos o <i>whale watching</i> numa ilha onde poderia haver menos concorrência e haveria um bom posicionamento, facilidade de ligação com o exterior, etc."• "Inicialmente a Futurismo estava confinada a um barco e não estava virada para o mercado local. Foi então que tivemos de criar estratégias para rentabilizar o barco como: propor às câmaras municipais o aluguer para os festivais e festas culturais que estas organizavam e foi uma forma de irmos buscar algum dinheiro"• "Fomos obrigados a estar constantemente em adaptação e as coisas, depois foram surgindo naturalmente"• "Em 1999, quando os suecos começam a vir para os Açores no inverno (que era quando nós parávamos a atividade) fomos obrigados a ter funcionários durante todo o ano e modificou logo toda a lógica. Quando o tempo não estava bom eram forçados a ter de improvisar porque não dava para ir para o mar e então começaram os passeios de jeeps, os passeios pedestres e o resto das atividades foram surgindo naturalmente por necessidade de diversificar e de aproveitar ao máximo as potencialidades que temos, no período curto que temos. É claro que isso tem um reverso da medalha que é a necessidade de ter um corpo de pessoal extremamente pesado e que influi depois na vida da empresa e sua rentabilidade"• "Temos outras apostas estratégicas. Temos um barco grande e ninguém teve coragem de se arriscar a ter um barco daqueles. Essa necessidade foi identificada por nós em 1998 e aconteceu porque achei que seria por ali que iríamos diferenciar-nos"

(continua)

(continuação)

Categorias / Citações
<p>Competência dos recursos humanos; Competência pessoal; Inovação do produto/serviço; Gestão estratégica; Condições de mercado favoráveis; Organização financeira;</p> <ul style="list-style-type: none">• “O que nos tem feito diferenciar dos outros tem sido o antecipar de certos acontecimentos. É isso que nos tem dado sustentação porque as coisas depois acabam por se confirmar. Temos inúmeros projetos em andamento e destacam-se por serem visionários e isso custa-nos muito caro mas depois também acabamos por tirar benefícios”• “Houve variadíssimas decisões (como a localização dos nossos stands, das nossas instalações, etc.) que têm distinguido a Futurismo, revelando capacidade de ver mais à frente, de antecipar e de se posicionar”• “Nós não nos podemos dar ao luxo de sermos ultrapassados por falta de iniciativa. Nós é que temos de "puxar a carroça" por isso somos também o alvo a abater e temos de ter envergadura para aguentar isso. E só conseguimos combater isso porque temos um planeamento muito rigoroso, com reuniões de sócios, reuniões da administração, reuniões semanais com planeamento à semana, a quinze dias, a médio prazo, anualmente e depois vamos alterando segundo a estratégia que definimos inicialmente. Aqui há uns anos a Futurismo funcionava mais intuitivamente. Hoje em dia essa forma de estar teve, obrigatoriamente, de ser adaptada e profissionalizamo-nos bastante.”• “A empresa foi sempre gerando dinheiro para si, foram sempre reinvestidos os lucros e foi isso que a fez crescer”• “Os tubarões e esse tipo de mergulhos também despertaram agora recentemente e queremos apostar aí, quando a gente aparecer, vamos ter coisas novas para apresentar, para fazer diferente dos outros e nos diferenciarmos e estamos a preparamo-nos para isso”• “Enfim, o que nos fez destacar foi sobretudo foi a aposta no pessoal, a diversificação da oferta, umas coisas complementam-se às outras como a necessidade de rentabilizar o pessoal e no fundo fomos sendo inovadores, antecipando e aproveitando o crescimento do mercado. O planeamento rigoroso, a profissionalização da estrutura, a gestão atenta das contas e da vida da empresa”• “O segredo da Futurismo passou pela aposta em pessoas qualificadas oferecendo estabilidade de emprego (contrato de trabalho anual, possibilidades de crescimento, de formação, responsabilizando as pessoas pelas áreas onde fossem atuar, etc.) ”• “Procurámos ir buscar ativos que sejam mais-valias para a empresa e que marquem a diferença”

(continua)

(continuação)

Categorias / Citações
Competência dos recursos humanos; Competência pessoal; Inovação do produto/serviço; Gestão estratégica; Condições de mercado favoráveis; Organização financeira;
• “Temos biólogas a trabalhar a tempo inteiro, fazendo investigação e é um custo que não tem um efeito imediato mas também é por aí que a Futurismo há-de ir marcando a diferença em relação às outras empresas, porque praticamente nenhuma outra empresa de <i>whale watching</i> dispõe destas condições e queremos marcar a diferença pela qualidade e o nível de resposta dos nossos recursos humanos porque acredito que mais tarde ou mais cedo a diferenciação vai surgir”

(3.2) Durante todo o processo, desde a ideia de negócio, à criação do negócio e à sua sustentabilidade, quais foram as principais adversidades com que o negócio se deparou e de que forma as ultrapassou?

No que diz respeito às principais dificuldades apresentadas pela empresa no decorrer da sua atividade, o entrevistado salientou aspetos diretamente relacionados com “burocracias, formalidades legais e *lobbies*” e com “concorrência canibal” (tabela abaixo).

Tabela 70 – Caso Futurismo - Questão 3.2
Principais adversidades registadas

Categorias / Citações
Burocracias, formalidades legais e <i>lobbies</i> ; Concorrência “canibal”
• "A grande dificuldade, que acho que hoje em dia já não se sente tanto, mas o que eu senti na altura foi a falta de uma estrutura que nos desse alguma orientação”
• "Um dos problemas que se colocam aos empreendedores é a falta de adaptação da legislação às novas realidades. Às vezes até há legislação mas depois não é cumprida”
• "Mesmo na observação de cetáceos, temos uma legislação muito boa mas ninguém fiscaliza e as coisas não têm consequências”

(continua)

(continuação)

Categorias / Citações
<p data-bbox="225 322 1023 356">Burocracias, formalidades legais e <i>lobbies</i>; Concorrência “canibal”</p> <ul data-bbox="225 376 1359 1921" style="list-style-type: none"><li data-bbox="225 376 1359 965">• «Para além dos empreendedores no conceito tradicional, depois há os empreendedores que jogam nas margens (fora de jogo) porque são amigos ou conhecem o fulano "x" ou "y" que é muito influente e esses vão conseguindo as coisas, mas deixando em desvantagem quem anda nas regras e cumpre o que é suposto e isso é um obstáculo a quem é novo e sonha ter um negócio. Se o indivíduo é novo, não conhece bem o meio e está em desvantagem. Ou é uma ideia muito forte ou então não tem hipótese porque não conhece o indivíduo do banco, a empresa que lhe vai fazer o estudo de mercado (vai acabar por fazer no mais barato). E depois, nos projetos, são sempre os mesmos a fazer, muda a cor política do governo modifica-se tudo o que são serviços (já não é o gabinete "A" é o "B", etc.) e um indivíduo que tenha uma boa ideia, se não tiver um mínimo de orientação, pode-se perder nos entraves que existem, que são muitos. Há muita burocracia, muita licença e se o indivíduo não está mesmo fortemente motivado desiste, sendo uma situação real e frequente»<li data-bbox="225 981 1359 1417">• "E a grande barreira que a gente sentiu tem a ver com a não demarcação da atividade, das regras (que não são iguais para todos e variam consoante os interesses políticos, sociais, profissionais, etc.) e nós preferimos atuar dentro das regras. É porque fazemos investimentos dentro das regras, julgando que estamos a agir da forma mais correta possível e as coisas estão desvirtuadas e somos penalizados por isso. Tenho imensos exemplos práticos disso e por alguma razão depois conseguem ter preços bastante mais baixos do que os nossos. Contra isso nós não conseguimos resistir... Ou se tem um projeto muito forte e se acredita muito nele (baseado no pessoal e na competência que julgamos ter) ou então está condenado e não se tem capacidade de sobreviver. Se é um tipo mais acomodado e menos preparado para lidar com estas situações, ele não tem hipóteses e está condenado à mera sobrevivência da empresa, sem grandes hipóteses de consolidar a empresa e de crescer”<li data-bbox="225 1585 1359 1720">• “A legislação pode existir mas se depois não é cumprida e há esses subterfúgios a coisa fica bastante complicada e cria-nos uma enorme pressão porque no fundo o jogo não é igual para todos”<li data-bbox="225 1736 1359 1921">• “Como estamos num meio muito pequeno e às vezes essas influências estão na razão inversa do meio (o meio é pequeno mas as influências muito grandes) isso depois desvirtua a coisa e penaliza quem quer fazer ou não tem outro remédio que não seja ter a atividade dentro das regras do jogo”

(continua)

(continuação)

Categorias / Citações
Burocracias, formalidades legais e <i>lobbies</i> ; Concorrência “canibal”
• “Nunca a Futurismo teve nada que dependesse disso. A Futurismo tem é simplesmente mérito da sua capacidade de concretizar e quando vemos situações dessas não gostamos porque estamos a jogar em diferentes campos”

(3.3) Houve alguns aspetos surpreendentes, ou não, que tenham vindo a demonstrar-se preponderantes?

Por fim, o entrevistado respondeu que não houve nada que não tivesse dito antes, evidenciando o facto de as adversidades referidas na resposta anterior terem, efetivamente, sido surpreendentes, tal como percebemos ao consultarmos a tabela anexa.

Tabela 71 – Caso Futurismo - Questão 3.3
Aspetos surpreendentes

Categorias / Citações
Aspetos negativos
Burocracias, formalidades legais e <i>lobbies</i>
• "O caso mais exemplar é exatamente o da embarcação. Nós que identificámos em 1998 a necessidade de ter um equipamento capaz, levámos 12 anos para consegui-lo apenas por entraves de burocracia e de inexistência de legislação, falta de clarificação de poderes regionais e nacionais, é claro que sentimos alguma frustração e sentimos que perdemos imensas oportunidades de negócio, se calhar o mercado, hoje em dia, estava completamente diferente, se calhar estávamos mesmo a dominar completamente este mercado e não havia gente que se aventurasse a fazer-nos concorrência porque, o barco está ali, mas está ali um milhão de euros e não há empresa nenhuma, nos Açores, que arrisque investir um milhão de euros” “Hoje em dia, pondo-me no lugar de um jovem, ou ele acredita muito no seu projeto e tem muita vontade de o conseguir ou logo à partida leva uma pancada na cabeça que o desorienta, desiste da ideia e vai procurar emprego, numa perspetiva de se desenrascar”

4.6. Peter Whale Watching

A Peter Whale Watching teve origem em 1996 na ilha do Faial na sequência de uma diversificação de atividade da empresa mãe, a Peter Café Sport, empresa familiar cujo proprietário faz parte da terceira geração da mesma.

Tendo começado apenas pela observação de cetáceos , na qual fez um investimento avultado, com a aquisição de uma embarcação de quase 500.000€ e com a montagem de uma estrutura de apoio capaz, tal como se percebe com uma consulta às respostas do entrevistado expostas abaixo, a empresa veio, gradualmente, a diversificar a sua oferta, apresentando atividades de mar como observação de baleias e golfinhos, natação com golfinhos, mergulho com jamantas no “Princesa Alice”, mergulho com tubarões em jaula, passeios marítimos e passeios à vela e “táxi marítimo”, atividades em terra como passeios de bicicleta, passeios pedestres e piquenique com observação de baleias e golfinhos a partir de terra e aluguer de bicicletas de montanha.

Para se ter uma ideia da dimensão da empresa, emprega uma pessoa a tempo inteiro e chega a contar com a colaboração de mais oito na época alta, tendo o fundador da empresa estimado que a empresa tenha gerado à volta de 200.000€ no ano de 2013.

4.6.1. Ficha técnica

Denominação Comercial	Peter Whale Watching
Denominação Social	Atividades Turísticas PeterZee, Lda.
Data de Criação	1996
Nº Trabalhadores	1 a tempo inteiro + 8 época alta
Volume de Negócios 2013 (valor estimado)	200.000€
Site da empresa	http://www.petercafesport.com/

Fonte: Entrevista

4.6.2. Análise da entrevista

Sendo esta empresa decorrente de um negócio de família, que se iniciou no final do século XIX, a Casa Açoriana, um bazar de artesanato e bebidas e fazendo o entrevistado

parte da quarta geração da família a deter esse negócio e da terceira a deter o Peter Café Sport, era óbvio que este tinha antecedentes empreendedores na família, sobressaindo o facto de o entrevistado apenas ter trabalhado nesta empresa.

4.6.2.1. Perfil do empreendedor de sucesso

(1.1) O que acha que é necessário para se ser um empreendedor de sucesso?

Tal como pode ser comprovado com uma consulta à tabela 72, foram destacados, na resposta do entrevistado, aspetos relativos às “competências pessoais”, “intenção empreendedora” e “caraterísticas psicológicas”

Tabela 72 – Caso Peter Whale Watching - Questão 1.1
Perfil do empreendedor de sucesso

Categorias / Citações
Competências pessoais; Intenção empreendedora; Caraterísticas psicológicas
<ul style="list-style-type: none">• “Não é fácil essa questão mas eu acho que é importante, principalmente hoje em dia, porque isto é um meio muito competitivo e aberto e é importante que as pessoas estejam preparadas, com formação e eu, pessoalmente, acredito que um estudante que tenha formação está muito mais preparado e em diversas áreas vai ter meios para se defender melhor do que quem não teve essa preparação, por isso acho que essa preparação é importante. <p>Depois convém que a pessoa escolha uma área em que tem prazer em trabalhar, é fundamental. E depois tem de ter o espírito de sacrifício, para ser capaz de perder muitas horas no seu trabalho, que só é possível com paixão e com muito gosto porque um empresário acaba por ser uma pessoa que trabalha muito sozinha, acaba por se encontrar muito sozinho nas grandes decisões (embora possa ter muitos profissionais e colaboradores a trabalhar para ele, as decisões são tomadas quase sozinho) e vai ter de ter essa capacidade de se aguentar nesses momentos e a responsabilidade acaba por cair sobre ele. É por isso que muitas pessoas acabam por preferir trabalhar para o estado ou por conta de outrem onde não têm de assumir esse espírito de risco.</p> <p>Um empresário acaba, também, por pensar que é mais livre, porque acaba por sê-lo mas essa liberdade acarreta mais responsabilidades e mais sacrifício do que os outros que, na maioria dos casos, saem do seu local de trabalho e podem descontrair mais um bocado. Um empresário é quase 24 sobre 24 horas e é por isso que há uns que o querem ser e outros que não o querem”</p>

4.6.2.2. Fatores críticos de sucesso para a conceção do negócio

(2.1) Qual foi a sua motivação, do ponto de vista profissional, para a criação deste negócio?

De uma perspetiva da sua vida profissional, o entrevistado revelou que este negócio surgiu com o intuito de se alcançar um “rendimento extra” (tabela abaixo).

Tabela 73 – Caso Peter Whale Watching – Questão 2.1
Motivação, do ponto de vista profissional, para a criação do negócio

Categorias / Citações
Rendimento extra
<ul style="list-style-type: none">• “O objetivo foi criar uma empresa que fosse viável. Havia um motivo financeiro que era obter lucro com essa empresa. <p>É verdade que há também por trás disso o gosto pela atividade, o achar que podia ser interessante o café estar ligado às baleias de uma forma diferente, poderia trazer clientes para o próprio café um pouco diferente daquilo que tínhamos porque o café é essencialmente um bar ligado aos navegadores e era uma outra ligação que estávamos a fazer e outra oportunidade de aproximar mais clientes do café.</p> <p>E acima de tudo por estar associado aos Açores. Era inevitável que isto viesse a acontecer na nossa Região. A observação das baleias já estava a ser feita em todo o mundo e era uma questão de se aproveitar um recurso natural que nós tínhamos e, na altura, achava que era uma atividade que podia ser desenvolvida em todas as ilhas dos Açores”</p>

(2.2) Considerou importante ter experiência na atividade em questão, formação específica ou procurar informação junto de outros empreendedores que o preparassem para avançar com este negócio? Porquê?

Acerca da sua preparação para avançar com a criação da empresa, o entrevistado sublinhou que procurou “informação junto de outros empreendedores”, estando precavido com “experiência na atividade em questão” e que procurou, inclusivamente, “formação específica” para a atividade a que se viria a dedicar (tabela 74).

Tabela 74 – Caso Peter Whale Watching – Questão 2.2
Relevância da preparação para criação do negócio

Categorias / Citações
<p>Informação junto de outros empreendedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Esteve cá (nos Açores) uma associação ambiental, a International for Animal Welfare (IFAW), com um barco e de certa forma começou a tentar motivar os açorianos para a observação das baleias em vez de as matarem. <p>Começaram a aparecer cá nos últimos anos em que se fazia a caça à baleia mas, na altura, houve uma empresa que começou a operar na ilha do Pico, chegámos a estar reunidos eu, o fundador dessa empresa e outras pessoas a bordo desse barco em que eles nos tentavam convencer que era importante, que era uma boa atividade”</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Depois, quando avancei com o negócio, já não podia procurar informação junto de outros porque, à data, só havia essa outra empresa (microempresa) a operar no Pico e infelizmente não fomos muito bem vistos por eles porque aparecemos na mesma área e portanto apoio eu não podia ter da parte dele”
<p>Experiência na atividade em questão</p> <ul style="list-style-type: none"> • “A experiência que eu tinha anterior de gestão da minha própria empresa, com certeza que foi importante”
<p>Formação específica</p> <ul style="list-style-type: none"> • “E depois tive de fazer formação na área marítima. Fui à Inglaterra fazer um curso para poder andar com a embarcação que, na altura, adquirimos (também em Inglaterra) e isso veio dar-nos uma certa autonomia e foi importante”

(2.3) Porquê este negócio da animação turística?

Quando questionado acerca da atração da animação turística, o entrevistado referiu que apostou na criação de uma empresa que se dedicasse a esta atividade pela sua “familiaridade para com a atividade” e por ser uma boa “oportunidade de negócio” (tabela abaixo).

Tabela 75 – Caso Peter Whale Watching – Questão 2.3
Motivação para a criação do negócio em animação turística

Categorias / Citações
<p>Familiaridade para com a atividade; Oportunidade de negócio;</p> <ul style="list-style-type: none"> • “A observação das baleias começou em 1996 um pouco por estar ligado ao Peter. Hoje em dia somos uma empresa separada da empresa mãe porque fomos obrigados a separar a empresa inicial em três (uma para os bares, outra para as lojas e outra para as atividades) mas eu nunca senti como sendo uma nova empresa. É mais uma nova atividade e funciona mais pelo meu gosto de estar ligado às baleias. Antigamente elas eram caçadas e nós vendíamos artesanato e temos uma das maiores coleções do mundo de <i>scrimshaw</i> mas depois veio esta nova fase da vida dos Açores, em que se privilegiou a interação e a observação destes animais” • “Fui parar às baleias, um pouco por gozo, achava que era uma oportunidade de negócio mas também, sobretudo porque era uma coisa que eu gostava... Gosto do mar e havia uma forma quase romântica de fazer negócio e que me daria imenso prazer. Mas depois as coisas não são bem assim e cai-se na realidade, tendo a atividade de ser vista como as outras e eu posso ter prazer nela e achar muito interessante, bonita e ter prazer mas tem de se trabalhar como em todas as outras” • “Existe essa riqueza nos Açores, as baleias estão cá, os golfinhos também e podemos dizer que este é um dos melhores lugares da europa (de certeza absoluta) e talvez do mundo para fazer esse tipo de observação. De certa forma fomos incentivados por pessoas que tinham essa experiência no estrangeiro (entenda-se, pela <i>IFAW</i>). A única experiência que eu tive tinha a ver com a minha estadia, uns anos antes, na Califórnia onde fui ver baleias e achei fantástico. Achei que seria natural que tivéssemos de aproveitar essa oportunidade de negócio. Sempre tive umas pequenas embarcações pessoais (à vela ou a motor) que também aproveitávamos para fazer transporte de passageiros entre terra e os navios aqui no Faial. Sobretudo o que achei e continuo a achar é que se trata de uma atividade bonita, quando vou para o mar, tenho sempre dificuldade em ver aquilo como um dia de trabalho. Para mim é quase como um dia de folga” • “Mas, no fundo, as razões foram essas: a questão de ver que havia a oportunidade de trazer clientes e de ganhar dinheiro”

(2.4) Porquê nos Açores?

Como não podia deixar de ser, em resposta a esta questão, o entrevistado salientou que o nascimento desta empresa nos Açores se deveu ao facto de ser açoriano e de ser

residente na RAA, realçando também que se deveu a ser um “produto regional “excepcional” e que podia “aproveitar o poder da marca Peter ”. Para um melhor esclarecimento consulte a tabela seguinte.

Tabela 76 – Caso Peter Whale Watching – Questão 2.4
Motivação da criação do negócio nos Açores

Categories / Citações
Origem/residência; Produto regional “excepcional”; Aproveitar poder da marca (Peter)
<ul style="list-style-type: none">• “Acima de tudo, é porque sou de cá e tenho toda a minha vida montada aqui mas também porque somos a melhor zona da Europa e uma das melhores do mundo para a prática desta atividade. <p>Na realidade o nosso café sempre teve ligado a várias áreas, nunca foi um café tradicional de vender só bebidas e comida. Sempre fomos um bar muito dinâmico, abrangendo desde o artesanato, inicialmente, passando depois aos barcos do porto e o transporte de passageiros, enfim, fomos sempre criativos em várias áreas e comercializámos várias coisas.</p> <p>O cachalote sempre foi o símbolo do Peter portanto era importante haver essa ligação viva da baleia ao Peter. Não é só por gostar de baleias mas também porque sempre tivemos ligados a elas e isso era importante”</p>

(2.5) Quais foram as suas principais preocupações/trunfos para avançar com a ideia de criação do negócio?

No que aos trunfos do projeto diz respeito, o entrevistado focou ter “meios superiores aos da concorrência”, “aproveitar o poder da marca Peter ”, a “localização” e a “rentabilização de ativos já detidos”, tendo salientado que as suas principais preocupações, na altura, tiveram a ver com criar uma “empresa de qualidade”, deter “equipamentos e recursos materiais de qualidade”, possuir uma elevada qualidade e “competência dos recursos humanos” e ter uma postura de «“civismo” empresarial», tal como pode ser conferido na tabela 77.

Tabela 77 – Caso Peter Whale Watching – Questão 2.5

Pontos fortes e pontos fracos da ideia de negócio

Categorias / Citações
Trunfos
Meios superiores aos da concorrência; Aproveitar o poder da marca (Peter); Localização; Rentabilização de ativos já detidos
<ul style="list-style-type: none">• "O trunfo tem a ver com a questão da embarcação melhor do que a dos outros e depois o nosso reconhecimento da casa Peter e sabíamos que conseguiríamos arranjar clientela com facilidade para a atividade. Estamos num local onde a tradição baleeira, embora não tenha a força que teve no Pico, acaba por ser também bastante importante no Faial”
Preocupações
Empresa de qualidade; Equipamentos e recursos materiais de qualidade; Competência dos recursos humanos; “Civismo” empresarial
<ul style="list-style-type: none">• "A preocupação era, realmente, fazer uma empresa de qualidade. Não era fazer uma empresa só com o objetivo de ganhar dinheiro mas também com o intuito de oferecer um bom serviço, talvez até em demasia porque apostámos num barco caríssimo (dava para comprar, talvez, dez dos outros que andavam a fazer observação de baleias) com motor interior, com hélice de jato de água para não fazer interferência ambiental nos animais (menor impacto possível); criámos uma rede de quatro vigias (um no sul do Pico e três à volta do Faial) que também não é normal, a outra empresa só utilizava um vigia; criámos uma rede de comunicações em que tivemos que pôr um repetidor no topo da ilha para que as vigias pudessem comunicar com a base... Enfim, realmente, apostámos muito forte na qualidade dos equipamentos e dos serviços. Tínhamos quatro pessoas em terra, duas no mar e mais eu e a pessoa que trabalhava no café e que vendia os bilhetes. Isso são muitas pessoas para uma só embarcação mas constituiu uma preocupação inicial”• "Depois, na altura não havia uma legislação regional para fazer a atividade mas nós sempre tivemos uma série de regras para que fossemos considerados uma empresa correta ambientalmente, com correta aproximação dos animais”

(2.6) Quais eram as principais mais-valias que pretendia apresentar ao cliente?

“Produto/serviço inovador”, “qualidade do produto/serviço”, “competência dos recursos humanos” e “qualidade dos meios e equipamentos” foram as categorias nos quais se integrou a informação recolhida na resposta do entrevistado a esta questão (tabela 78).

Tabela 78 – Caso Peter Whale Watching – Questão 2.6
Pontos diferenciadores do negócio, face à concorrência

Categorias / Citações
<p>Produto/serviço inovador; Qualidade do produto/serviço; Competência dos recursos humanos; Qualidade dos meios e equipamentos</p> <ul style="list-style-type: none"> • “Como já disse, foi feito um grande investimento em termos de meios, infraestruturas, recursos humanos para obtermos uma melhor qualidade no serviço que prestamos. A localização era outra das mais-valias mas importante foi também ter sempre a bordo do barco um biólogo. Hoje em dia já acontece com naturalidade mas na altura foi algo inovador e queríamos diferenciarmo-nos por isso e fazia a diferença”

4.6.2.3. Fatores críticos de sucesso para a sustentabilidade do negócio

(3.1) Qual o segredo para a sobrevivência e subsistência do seu negócio?

Para o entrevistado, a subsistência do negócio deveu-se a fatores que têm a ver com a “gestão estratégica”, “qualidade do produto/serviço”, “competência dos recursos humanos”, “produto/serviço inovador”, “marketing e comunicação” e “rede de contactos e parcerias”. Conferir as referências que dizem respeito a estas categorias na tabela 79.

Tabela 79 – Caso Peter Whale Watching – Questão 3.1
Razões para o sucesso e sustentabilidade do negócio

Categorias / Citações
<p>Gestão estratégica; Qualidade do produto/serviço; Competência dos recursos humanos; Produto/serviço inovador; Marketing e comunicação; Rede de contactos e parcerias</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Tentei sempre manter a empresa à frente dos concorrentes. Por acaso tive um azar porque, enquanto estava toda a gente com os semirrígidos, eu comprei um catamaran e passados uns anos comprei um catamaran maior na Austrália (hoje em dia já há vários mas foram feitos a partir do molde do meu barco) porque eu achava que era importante tentar transportar mais gente e em condições de maior estabilidade e conforto para as pessoas mais velhas. Foi uma aposta muito forte, perdi muito dinheiro e muito tempo, tive quase cinco anos com o barco parado para conseguir legalizá-lo. Embora tenha só comprado o casco no estrangeiro e depois tudo o resto tenha sido adquirido em Portugal, o Instituto Português de Transportes Marítimos (IPTM) encravou-me totalmente e só ao fim de cinco anos é que consegui libertar-me e pôr o barco a funcionar. <p>Depois dessas minhas apostas fui seguido por outras empresas e fizeram bem porque temos de seguir os bons exemplos. E eu acho que a solução é mesmo essa, é melhorar também as embarcações para que seja mais agradável para o cliente”</p> <ul style="list-style-type: none"> • “É também importante, sem dúvida nenhuma, a comunicação, a participação em feiras, é necessário depois conquistar os clientes. <p>É necessário trabalhar em conjunto com agências que também acabam por vender o nosso produto. Não estamos sozinhos nisto, hoje em dia a observação das baleias dá dinheiro a imensas empresas e não só ao proprietário da empresa. Acaba por beneficiar muita gente, os transportes aéreos, os hotéis, os restaurantes, os táxis, quem nos vende os combustíveis, que faz as reparações nos barcos, há toda uma imensidão de gente que beneficia. E nós, como em tudo, acabamos por estar todos relacionados uns com os outros, de uma forma ou de outra”</p>

(3.2) Durante todo o processo, desde a ideia de negócio, à criação do negócio e à sua sustentabilidade, quais foram as principais adversidades com que o negócio se deparou e de que forma as ultrapassou?

Relativamente às principais adversidades, o entrevistado destacou pontos que tinham a ver com “burocracias, formalidades legais e *lobbies*” e com «concorrência “canibal”», tal como pode ser comprovado com uma consulta à tabela 80.

Tabela 80 – Caso Peter Whale Watching – Questão 3.2
Principais adversidades registradas

Categorias / Citações
<p>Burocracias, formalidades legais e <i>lobbies</i>; Concorrência “canibal”</p> <ul style="list-style-type: none"> • "A concorrência pequena e numerosa acabou por ser uma barreira e as burocracias e os timings dos processos legais também acabaram por nos prejudicar bastante em determinada altura. <p>Essas foram as piores e no meu caso, o IPTM foi o que me prejudicou mais nesta atividade. Já com a concorrência eu não estou muito preocupado. Aqui no Faial, de certa forma, temos tido sorte porque cada um faz o melhor para a sua empresa mas conseguimos trabalhar minimamente em conjunto, há um certo respeito entre as empresas, não estamos aqui, como em outras ilhas, a vender viagens a metade do preço. Embora cada empresa tenha o seu preço, as pessoas respeitam minimamente isso, portanto acaba por não me preocupar muito. Mais importante foi mesmo o IPTM”</p>

(3.3) Houve alguns aspetos surpreendentes, ou não, que tenham vindo a demonstrar-se preponderantes?

Por último, o entrevistado realçou itens relativos às “burocracias, formalidades legais e *lobbies*” e “gestão operacional dispendiosa”, quando questionado se teriam existido fatores cuja importância possa não ter sido corretamente prevista inicialmente (tabela 81).

Tabela 81 – Caso Peter Whale Watching – Questão 3.3
Aspetos surpreendentes

Categorias / Citações
<p>Aspetos negativos</p> <p>Burocracias, formalidades legais e <i>lobbies</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • "Eu nunca teria avançado se soubesse que iria ter uma embarcação de quinhentos mil euros parada durante cinco anos e isso, realmente, foi terrível. Se não tivesse outro negócio não teria sobrevivido. Teria acabado por ficar cheio de dívidas porque é impossível suportar aquele investimento sem uma estrutura de suporte capaz e ainda hoje em dia estou a pagar por isso. Não está a ser fácil. Realmente foi muito tempo parado com um volume enorme empatado”

(continua)

(continuação)

Categories / Citações
Aspetos negativos
Gestão operacional dispendiosa
<ul style="list-style-type: none">• "No meu caso, infelizmente, não esperava que as avarias acontecessem com tanta frequência. Elas acabam por acontecer nos motores e eu não tinha experiência suficiente para perceber que acaba sempre por acontecer alguma coisa. Há sempre uma pequena razão e acabo por ficar um bocado frustrado e para mim foi uma surpresa. Sabia que elas poderiam acontecer mas pensava que não seria tão frequente. Quando compramos barcos novos, com motores novos, pensamos que haverá uma garantia de estabilidade mas tenho visto, anos mais tarde, que embarcações de milhões de dólares, as melhores do mundo, chegam ao porto da Horta avariados e têm que vir engenheiros e mecânicos fazer reparação e depois, passados um ano ou dois, sabemos que essa embarcação continua a ter avarias constantes, mesmo sendo os melhores motores e os melhores engenheiros. Acaba por ser um bocado uma questão de sorte”

Terminada a análise individual a cada um dos casos de estudo apresenta-se no capítulo que se segue, a análise comparativa entre eles.

5. Análise comparativa dos estudos de caso

Para detalharmos a análise das respostas recorreremos a técnicas de comparação e correlações simples, com o intuito de percebermos aspetos relevantes deste estudo, e encontrarmos explicações lógicas para os resultados. Procurou-se identificar padrões de resposta ou aspetos que fossem relevantes no que diz respeito à dimensão, proveniência ou atividades a que as empresas se dedicam.

Por razões lógicas, este capítulo segue a mesma disposição da estrutura das entrevistas, sendo constituído por três subcapítulos, nomeadamente Perfil do Empreendedor de Sucesso, Fatores Críticos de Sucesso para a Conceção do Negócio de Animação Turística e Fatores Críticos de Sucesso para a Sustentabilidade do Negócio de Animação Turística.

5.1. Perfil do empreendedor de sucesso

O empreendedorismo encontra-se, atualmente, no cerne das políticas económicas, compreendendo, tanto a criação de novos negócios, como o desenvolvimento de novas oportunidades em organizações já existentes.

Sendo a amostra do presente estudo composta por empresas dos dois tipos de negócio referidos, localizadas em quatro ilhas açorianas muito diferentes, provenientes de empresas de dimensões e idades muito diferentes, desenvolvendo atividades diversificadas, considerou-se pertinente inquirir os seus fundadores acerca de quais os fatores essenciais que são necessários estar reunidos para que um indivíduo se possa tornar num empreendedor de sucesso. Pretendemos perceber quais são, na opinião dos entrevistados, as características e fatores de maior preponderância para que um empreendedor seja bem-sucedido, podendo ser de proveniência diretamente relacionada com o próprio empreendedor ou externos.

Neste sentido, apresentam-se na tabela 82 a distribuição das respostas de cada empresa, por categorias.

Tabela 82 – Comparação das respostas à Questão 1.1

Perfil do empreendedor de sucesso

Categorias / Empresas	Anc	Paralelo 37	Sailazores	Peter	Aguiatur	Futurismo
Intenção empreendedora	✓	✓	✓	✓		✓
Caraterísticas psicológicas		✓	✓	✓	✓	✓
Competências pessoais	✓		✓	✓	✓	✓
Recursos humanos	✓					✓
Caraterísticas contextuais			✓			✓
Recursos financeiros			✓		✓	
Rede de contactos e parcerias	✓					
Deteção de oportunidades de negócio	✓					
Risco	✓					
Formação empreendedora			✓			

Embora não se identifiquem padrões de resposta mediante o tipo de atividade da empresa, a sua dimensão, idade ou localização geográfica, verificamos que os fatores pessoais e intrínsecos ao indivíduo como intenção empreendedora, caraterísticas psicológicas e competências pessoais, são os que, segundo os entrevistados, maior influência exercem sobre as possibilidades de sucesso do empreendedor. Cada uma destas categorias foi referida por cinco empresários.

A capacidade de recrutar uma equipa de apoio competente e dinâmica (recursos humanos), o contexto envolvente no qual o empreendedor estabelece o seu negócio (caraterísticas contextuais) e a capacidade financeira ou de atrair financiamento (recursos financeiros) foram consideradas condicionantes importantes, tendo sido referidas, cada uma, por dois entrevistados.

Foram também referidas por pelo menos um empreendedor, as relações que o empreendedor cria com o meio envolvente (rede de contactos e parcerias), a sua capacidade para identificar oportunidades de negócio (deteção de oportunidades de negócio), de lhes dar forma e de as operacionalizar (formação empreendedora) e a sua predisposição para assumir o risco.

Com base na informação facultada no Global Entrepreneurship Monitor Açores 2012 (GEM Açores 2012) a cultura açoriana está pouco orientada para o empreendedorismo, sendo que os açorianos evidenciam um otimismo bastante reduzido no que toca a futuras oportunidades de iniciar um negócio, demonstrando ser um povo avesso ao risco. O GEM é maior estudo independente de empreendedorismo em todo o mundo e tem como principal objetivo analisar a relação entre o nível de empreendedorismo e o nível de crescimento económico em cada país/Região participante, bem como determinar as condições que estimulam e travam as dinâmicas empreendedoras nos mesmos, tendo sido aplicado também nos Açores, por iniciativa do Governo do Regional.

Poder-se-á, então, estranhar o facto de nesta amostra de empreendedores açorianos considerados “de sucesso”, pela sustentabilidade e crescimentos dos seus negócios na área da animação turística, apenas um deles mencionar a importância de o indivíduo ser capaz de assumir o risco e as responsabilidades inerentes à criação de um negócio próprio.

Diversas razões podem ser apontadas para explicar facto, parecendo-nos a nós que os entrevistados assumem o risco como um dado adquirido, focando as suas atenções em aspetos relacionados com a preparação pessoal ou com as atividades que vão desenvolver.

5.1.1. Em suma: Perfil do Empreendedor de sucesso

Na opinião dos entrevistados, os fatores mais importantes para que um empreendedor seja bem-sucedido são os fatores pessoais, como a intenção empreendedora, as características psicológicas e as competências pessoais. Para além destas, o empreendedor deve saber gerir os recursos humanos da sua equipa, ter uma boa rede de contactos e parcerias, conhecer bem o contexto no qual vai estabelecer o seu negócio e ter capacidade financeira ou de atrair financiamento. São importantes, ainda, a sua capacidade para identificar oportunidades de negócio, para lhes dar forma e operacionalizar e a sua predisposição para assumir o risco.

5.2. Fatores críticos de sucesso para a conceção do negócio

Apresentamos agora a análise comparativa aos dados recolhidos nas entrevistas relativos aos fatores críticos de sucesso para a criação de novos negócios de animação turística.

5.2.1. Motivação, do ponto de vista profissional, para a criação do negócio

Como se sabe, a motivação para o empreendedorismo pode ter variadas origens, sendo as mais frequentes a oportunidade e a necessidade.

Em termos gerais, o empreendedorismo induzido pela oportunidade deriva da intenção de aproveitar, por iniciativa própria, uma possibilidade de negócio existente no mercado, através da criação de uma empresa. O empreendedorismo induzido pela necessidade resulta da ausência de outras oportunidades de obtenção de rendimento (por via do trabalho dependente, por exemplo), que leva o indivíduo a criar o seu próprio posto de trabalho ou rendimento.

Partindo desta ideia e tendo em conta os resultados do GEM Açores 2012 que revelaram que 43,9% dos empreendedores açorianos criam um negócio movidos pela oportunidade, em detrimento da necessidade (37,4%) e da vontade de se tornarem independentes (4,2%), procurou-se inquirir os entrevistados acerca do motivo profissional que esteve na origem do seu negócio na área da animação turística, estando apresentados, na tabela 83, os resultados obtidos.

Tabela 83 – Comparação das respostas à Questão 2.1

Motivação, do ponto de vista profissional, para a criação do negócio

Categorias / Empresas	Anc	Paralelo 37	Sailazores	Peter	Aguiatur	Futurismo
<i>Hobbie</i>	✓	✓	✓		✓	✓
Rendimento extra		✓	✓	✓		
Novo desafio			✓			✓

As respostas dadas indicaram três motivos principais para a criação de negócios, nomeadamente o de transformar um *hobbie* em negócio, o de criar um rendimento extra e o de aceitar um novo desafio.

Verificamos que a ideia de aproveitar um *hobbie* numa atividade profissionalizada esteve na origem de quase todos os negócios sobre os quais incidiu o presente estudo (cinco empresários, em seis referiram este motivo).

Se tivermos em conta a realidade do turismo açoriano, predominantemente orientado para a exploração da natureza e dos recursos naturais da Região, a especificidade da animação turística açoriana, enquanto atividade comercial destinada a nichos e não de “massas”, o facto dos serviços disponibilizados serem bastante personalizados e a genuína hospitalidade e gosto em receber os visitantes com simpatia, compreendemos esta tendência na resposta. Dos argumentos mencionados pelos diversos entrevistados deduz-se que se trata de um motivo de oportunidade, uma passagem natural do *hobbie* para a criação de uma atividade empreendedora, sendo em dois dos casos, pelo motivo de ser um novo desafio, em que não tiveram de abdicar das suas carreiras profissionais, que descreveram como estáveis e bem remuneradas.

Embora se pudesse esperar que, devido à crise económica que se começou a sentir em 2007, as empresas mais recentes pudessem ter surgido motivadas pela necessidade de combater o desemprego ou as condições precárias oferecidas pelo mercado de trabalho dependente, verificamos que a maioria partiu de uma certa informalidade e experimentalismo, desenvolvendo-se e profissionalizando-se depois os negócios com naturalidade.

Este facto não impede que existam objetivos económicos bem definidos por detrás desta experiência de negócio informal, tal como referiram três dos entrevistados.

Por último, os empreendedores consideram que existe maior facilidade em reunir-se as condições necessárias para que se teste o mercado nos Açores, do que noutros locais, talvez pela facilidade de acesso a participações governamentais.

5.2.2. Relevância da preparação para criação do negócio

Na questão 2.2 procurava-se perceber em que medida os empresários inquiridos consideravam importante possuir as competências e conhecimentos para avançar com a criação do seu negócio ligado à animação turística.

O estudo GEM Açores 2012 apurou que apesar da cultura açoriana estar pouco orientada para o empreendedorismo e ser muito avessa ao risco, 49,8% dos homens

adultos da Região consideram possuir as competências/conhecimentos necessários para criar um negócio. Em Portugal continental esta taxa situou-se nos 53,6%).

Os resultados obtidos, apresentados na tabela 84, confirmam a importância atribuída ao facto de se possuir conhecimentos para implementar um negócio, provenientes de experiência, de recolha de informação junto de outros empreendedores ou de formação específica.

Tabela 84 – Comparação das respostas à Questão 2.2
Relevância da preparação para criação do negócio

Categorias / Empresas	Anc	Paralelo 37	Sailazores	Peter	Aguiatur	Futurismo
Experiência na atividade em questão	✓	✓	✓	✓		✓
Informação junto de outros empreendedores	✓	✓	✓			✓
Formação específica		✓	✓	✓		
Arriscou sem preparação para a gestão financeira		✓				✓
Arriscou sem preparação para a atividade em específico					✓	

É possível perceber que a maioria dos empreendedores se preocupou em garantir que eram competentes e conhecedores da atividade à qual se iam dedicar, por experiência adquirida ou por terem procuraram informação específica.

Verifica-se, também que dois empreendedores decidiram avançar com o seu projeto, mesmo considerando não ser competentes ao nível da gestão financeira da empresa e que o empresário da Aguiatur, arriscou o negócio sem preparação para a atividade em específico à qual se passaria a dedicar.

Decerto por coincidência, foram as empresas das ilhas mais pequenas (Faial e Santa Maria) as únicas a procurarem formação específica, pelo menos na fase de preparação para o negócio.

A ausência de uma cultura empreendedora globalmente instaurada e existência de uma mentalidade “tradicional”, considerada pela maioria dos especialistas entrevistados

no GEM Açores 2012 como uma das principais barreiras ao empreendedorismo nos Açores, parece, assim, não ter constituído um grande entrave à criação dos negócios dos nossos entrevistados.

5.2.3. Motivação para a criação do negócio em animação turística

Para o presente estudo era importante entender-se quais eram as causas da atração da animação turística, enquanto atividade comercial.

Neste sentido a questão foi efetuada de forma muito aberta com vista a permitir um leque indeterminado de possibilidades de áreas de resposta. As respostas englobaram-se em cinco categorias diferentes, concretamente a oportunidade de negócio, a familiaridade com a atividade, a rentabilização de ativos já detidos, ser um produto ou serviço lucrativo e existirem apoios financeiros ou incentivos na Região.

Os resultados obtidos encontram-se ilustrados na tabela 85.

Tabela 85 – Comparação das respostas à Questão 2.3
Motivação para a criação do negócio em animação turística

Categorias / Empresas	Anc	Paralelo 37	Sailazores	Peter	Aguiatur	Futurismo
Oportunidade de negócio	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Familiaridade com a atividade	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Rentabilização de ativos já detidos	✓	✓		✓		
Produto/serviço lucrativo				✓		
Apoios financeiros				✓		

A maioria afirmou que as principais razões que os levaram a avançar com os seus negócios na animação turística foram ter considerado ser uma oportunidade de negócio interessante e por já estarem familiarizados com a atividade e se sentirem seguros e competentes na mesma.

A transversalidade destes argumentos relativamente ao espectro de empresas analisadas, particularmente no que diz respeito à primeira categoria, aproveitamento da

oportunidade de negócio, parece contrariar o estudo GEM Açores 2012, que sugere que o número de boas oportunidades existentes nos Açores é superior ao número de indivíduos capazes de as aproveitar, admitindo-se também que os indivíduos não têm, de um modo geral, facilidade em aproveitar as oportunidades de empreendedorismo existentes.

Ora, este facto de todos os entrevistados terem aproveitado as oportunidades poderá ser explicada por se tratar de atividades para a qual os açorianos tem uma particular atração e desejo, pela sua ligação afetiva e cultural às atrações turísticas naturais e por poderem aproveitar os seus *hobbies* e atividades de lazer, às quais dedicam grande parte do tempo livre, para exercer uma atividade comercial e se possível obterem um retorno financeiro.

A este propósito, parece ser, também, interessante o facto de apenas um dos entrevistados ter considerado atrativa a atividade por poder vir a ser um produto/serviço lucrativo, o que pode ser explicado pela perspetiva já acima mencionada de os entrevistados terem encarado o início dos seus negócios como um teste de adesão do mercado, aproveitando nuns casos o facto de já deterem os meios necessários para atividade e noutros, o facto de deterem disponibilidade financeira ou meios de financiamento dos seus projetos.

Partindo do pressuposto da 2ª Lei de Engel que nos diz que a procura de diversão e/ou recreação, que inclui as viagens, de vestuário e de bens de luxo e/ou supérfluos pelo consumidor aumenta numa proporção maior, relativamente ao crescimento do nível do seu rendimento (Cunha, 2001), poderia ser expectável que os entrevistados mencionassem a animação turística como um produto/serviço possivelmente interessante do ponto de vista financeiro, no pré-crise em que a nível de procura interna poderia ser explorada ou durante a crise que ainda hoje se faz sentir que torna os preços forçosamente mais competitivos e que se traduz num aumento do rendimento do estrangeiro, em relação ao nosso país e Região. No entanto esta evidência não se verifica, sendo, por vezes, referido o contrário (área muito competitiva e através da qual dificilmente se enriquece).

Por fim, embora possa parecer incoerente que na resposta anterior se tenha referido que o fundador da *Aguiatur* considerava não estar convenientemente preparado para a atividade em questão e que nesta questão já estava “familiarizado” com a atividade, percebemos, através da consulta às referências do seu próprio discurso, que este conhecia a atividade e que a considerava potencialmente atrativa, pelo que apenas não

se sentia preparado para ser ele próprio a assumir as funções técnicas inerentes à mesma, tendo optado por se dedicar, fundamentalmente, ao *back office* e por contratar pessoal especializado para o “trabalho de campo”.

5.2.4. Motivação da criação do negócio nos Açores

Durante os últimos anos, os Açores tem sido referenciada a nível internacional pela imprensa especializada, prevendo-se que em 2014 a Região seja o “Destino Preferido” das agências de viagens e operadores turísticos da Europa, distinção feita pela Federação Europeia das Associações do sector, em 2013 a Região já havia vencido, pelo quarto ano consecutivo, a distinção internacional de Quality Cost Gold Award, atribuído pela Coastal and Marine Union da União Europeia, pela sua qualidade ambiental costeira.

Em 2010, a National Geographic Traveller anunciou os Açores como as “Segundas Melhores Ilhas do Mundo para Turismo Sustentável” e um dos “10 Destinos para o Verão de 2011”. Nesse mesmo ano, a BBC Travel encontrou no Pico uma das “Cinco Melhores Ilhas Secretas do Mundo” e, no ano anterior, o prestigiado jornal inglês Sunday Telegraph havia colocado os Açores no “Top Ten Mundial para a Observação de Cetáceos”, sem esquecer a denominação de “Destino Único de Viagens”, dado pela conceituada revista norte-americana Forbes.

Neste sentido, considerou-se importante perceber neste estudo, até que ponto todo este reconhecimento teria sido um fator fundamental para os entrevistados, bem como descobrir-se quais foram as outras grandes razões que os levaram a montar o seu negócio de animação turística nos Açores.

Os resultados obtidos (consultar tabela 86) indicam que as razões para os negócios terem surgido nos Açores são a origem ou residência dos empreendedores, os recursos naturais regionais serem excepcionais, existirem na Região incentivos económicos, terem redes de contactos e parcerias e oportunidade de aproveitar o poder da marca Açores.

Tabela 86 – Comparação das respostas à Questão 2.4

Motivação da criação do negócio nos Açores

Categorias / Empresas	Anc	Paralelo 37	Sailzores	Peter	Aguiatur	Futurismo
Origem / residência	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Recursos regionais “excecional”		✓	✓	✓		✓
Incentivos económicos	✓		✓			✓
Rede de contactos e parcerias						✓
Aproveitar o poder da marca				✓		

Ao realizar-se esta questão de forma aberta, já se tinha noção que a grande maioria das respostas iriam, à partida, recair sobre a origem e residência dos entrevistados, não constituindo particular surpresa.

Sendo o turismo de natureza considerado o produto-âncora da Região (o património natural e exotismo são a imagem de marca dos Açores) e o principal fator de motivação da viagem para os turistas que visitam os Açores e perante a enorme divulgação da Região na imprensa especializada e os vários prémios que lhe têm sido atribuídos (Observatório Regional do Turismo dos Açores, 2011), é compreensível o facto de vários entrevistados aludirem para as qualidades excecionais dos recursos naturais e contextuais disponíveis na Região.

Em termos teóricos, considera-se que, muitas vezes, a riqueza de um destino pode não se refletir nas infraestruturas e nos folhetos turísticos mas, sim, na história, nas gentes, na tradição, no artesanato e nos costumes locais. Nesses casos, “o povo transforma a sua casa e a sua terra numa atração ou numa atividade de animação turística” (Almeida e Araújo, 2012). Talvez não fosse possível encontrar-se uma descrição que tão bem representasse a realidade do turismo açoriano, percebendo-se os argumentos que foram destacados pelos entrevistados na sua resposta a esta questão.

Apesar de menos referidos, os benefícios económicos provenientes dos apoios e participações governamentais, também foram abordados e voltariam a ser mencionados noutras respostas, tal como o aproveitamento da rede de contactos já estabelecida e de, no caso específico do Peter Whale Watching, de aproveitar o enorme

poder da marca Peter Café Sport, marca quase centenária e de grande expressão, muitas vezes ligada à marca Açores.

5.2.5. Pontos fortes e pontos fracos da ideia de negócio

Procurou-se identificar os pontos fortes e fracos mais comuns das ideias de negócios, de um ponto de vista interno às empresas, e com que fatores é que estão relacionados (com o produto/serviço, com o risco do negócio, com a estrutura da empresa, com a competência do pessoal, entre muitas outras hipóteses).

Pela abrangência desta questão, surgiram muitos trunfos e preocupações, sendo exatamente esse o objetivo deste estudo: perceber o que foi realmente importante para estes fundadores de negócios de animação turística.

Os pontos fortes referidos foram, por ordem decrescente de frequência, a paixão pela atividade de animação turística e gostar de assumir riscos; produto/serviço inovador e de qualidade; rentabilização de ativos já detidos; benefícios económicos da RAA; competência dos recursos humanos; localização; disponibilidade de meios financeiros para investimento; aproveitar o poder da marca; aproveitar os recursos naturais; meios superiores aos da concorrência; oportunidade de negócio; posicionamento estratégico e comunicação *online*

As preocupações mais referidas foram a necessidade de “Civismo” empresarial; o assumir o risco; o planear a longo prazo e com perspetiva sustentável; o financiamento; o criar uma empresa de qualidade; o ter equipamentos e recursos materiais de qualidade; a competência dos recursos humanos; a sazonalidade; a baixa competitividade do destino Açores.

Na tabela 87 são apresentados os dados recolhidos nesta questão.

Tabela 87 – Comparação das respostas à Questão 2.5
Pontos fortes e pontos fracos da ideia de negócio

Categories / Empresas	Anc	Paralelo 37	Sailazores	Peter	Aguiatur	Futurismo
Trunfos						
Paixão pela atividade e assumir riscos	✓	✓	✓		✓	✓
Produto/serviço inovador e de qualidade	✓		✓			✓
Rentabilização de ativos já detidos	✓	✓		✓		
Benefícios económicos da RAA	✓	✓	✓			
Competência dos recursos humanos	✓					✓
Localização	✓			✓		
Disponibilidade de meios financeiros para investimento					✓	
Aproveitar o poder da marca				✓		
Aproveitar os recursos naturais		✓				
Meios superiores aos da concorrência				✓		
Oportunidade de negócio			✓			
Posicionamento estratégico			✓			
Comunicação online			✓			

(continua)

(continuação)

Categorias / Empresas	Anc	Paralelo 37	Sailazores	Peter	Aguiatur	Futurismo
Preocupações						
“Civismo” empresarial			✓	✓		
Planear a longo prazo e com perspetiva sustentável	✓			✓		
Planear a longo prazo e com perspetiva sustentável		✓				✓
Assumir o risco	✓					
Empresa de qualidade				✓		
Equipamentos e recursos materiais de qualidade				✓		
Competência dos recursos humanos				✓		
Sazonalidade			✓			
Baixa competitividade do destino Açores			✓			

Numa primeira análise a tabela 87 revela que houve quase o dobro de categorias de mais-valias do projeto, em comparação com os seus pontos fracos e que preocupavam os empreendedores, percebendo-se uma visão otimista e confiante.

Se a isto juntarmos o facto de cinco empreendedores terem indicado com ponto forte a paixão pela atividade e o gosto de assumir riscos, confirma-se, uma vez mais, que os empreendedores entrevistados parecem considerar como fator predominante para o sucesso do negócio de qualquer projeto empreendedor, o próprio empreendedor em si, as suas características pessoais, competências, a força da sua intenção empreendedora e a sua reduzida aversão ao risco.

Outro dos fatores diferenciadores deste conjunto de empreendedores consultados parece ser a sua tendência para considerarem o seu produto/serviço inovador e de qualidade (foi referido por cinco deles como uma preocupação inicial e por três como ponto-forte). Esta sua posição contrasta com os dados do estudo GEM Açores 2012 que indicam que 78% dos empreendedores *early-stage*, com empresas até aos 5 anos de

idade afirmam que nenhum dos seus clientes considera os seus produtos/serviços inovadores.

Sobre a mais-valia referida pelos entrevistados da existência de benefícios económicos na RAA, sabe-se que o Governo Regional dos Açores, tem atribuído nos últimos anos e sobretudo devido à crise económica, uma maior importância ao empreendedorismo enquanto meio de criação de emprego, de promoção de competitividade e de fomento da criatividade e inovação, demonstrando igualmente uma preocupação crescente com as condições facilitadoras do empreendedorismo através da implementação de medidas concretas (SIDER, Empreende Jovem).

É, então, curioso verificar que, no âmbito desta questão, se encontra um padrão que nos diz que apenas os negócios “especializados” consideraram digno de relevo o facto de usufruírem destes apoios governamentais e de um regime fiscal privilegiado em relação às outras regiões do País, embora o segundo, em especial no que se refere ao imposto sobre pessoas coletivas (IRC) e ao Imposto sobre o valor acrescentado (IVA), que vise suprir e compensar os custos da insularidade que derivam do transporte de qualquer matéria prima ou, neste caso, dos turistas para a Região.

Não quer isto dizer que, na prática, os empreendedores dos negócios “generalistas” não tenham considerado esta condição relevante, porque dois deles realçaram-no nalguns pontos das suas respostas. Mas no âmbito desta questão não o fizeram, o que poderá estar relacionado com a idade das empresas e com as condições em que foram criadas, sendo que duas “generalistas” tiveram origem ainda na década de 90 e a outra surgiu de uma aplicação financeira e, segundo o próprio fundador, sem grandes objetivos financeiros.

Da análise destaca-se, ainda, que o responsável pelo negócio mais recente, que requereu maior investimento inicial nos dois primeiros anos de atividade e que apostou num nicho de mercado bastante específico, composto por turistas com elevado poder de compra e que se deslocam aos Açores estritamente pela vela, alugando veleiros para passear, deu grande importância ao posicionamento estratégico e à criação de uma estratégia de impacto e de diferenciação à escala internacional. Revelou preocupações específicas sobre a oferta dos mercados internacionais, por os Açores não serem um destino turístico competitivo, pelo custo do transporte aéreo ou a grande sazonalidade do seu turismo, derivada do clima menos “paradisiaco” do que o de outros destinos turísticos com os que compete.

Esta preocupação perante o custo elevado do transporte aéreo até à Região e dentro da Região é partilhada pelos outros empreendedores ao longo das suas entrevistas.

5.2.6. Pontos diferenciadores do negócio face à concorrência

Pretendeu-se perceber, numa perspetiva estratégica, como e de que forma os empreendedores pensavam diferenciar os seus negócios em relação à concorrência.

Foram variadas as formas referidas como a qualidade e inovação do produto/serviço, a equipa de recursos humanos e à sua competência, a correta e eficaz comunicação online e a existência de uma boa rede de contactos e de parcerias que promove a difusão do produto/serviço junto do possível cliente e a qualidade dos recursos materiais.

Apresentamos na tabela abaixo a distribuição das respostas, pelas categorias criadas.

Tabela 88 – Comparação das respostas à Questão 2.6
Pontos diferenciadores do negócio, face à concorrência

Categorias / Empresas	Anc	Paralelo 37	Sailazores	Peter	Aguiatur	Futurismo
Qualidade do produto/serviço	✓	✓	✓	✓		✓
Produto/serviço inovador	✓	✓		✓		✓
Competência dos recursos humanos			✓	✓		✓
Qualidade dos meios e equipamentos			✓	✓		
Localização	✓			✓		
Único operador na ilha					✓	
Comunicação online e eficaz			✓			
Rede de contactos e parcerias	✓					

Ao analisar os resultados verificamos que a qualidade do produto/serviço e a inovação foram os focos de diferenciação mais destacados.

No primeiro caso percebe-se que assim seja porque, tal como acontece noutras atividades e serviços turísticos, a animação terá de se pautar por padrões de qualidade, que promovam a segurança e o desejo de participação nas atividades programadas (Batista, 2003). No segundo caso, verifica-se consistência e coerência no discurso dos entrevistados, quando associam à qualidade do produto/ serviço, o fator inovação. Esta associação torna-se uma das condições críticas de sucesso mais determinantes.

Verifica-se, ainda, que apenas foi destacado pelos dois representantes da ilha do Faial a relevância da qualidade dos meios e dos equipamentos detidos pela empresa utilizados no decorrer da sua atividade, o que não deixa de ser curioso e que, apesar de todos os entrevistados terem demonstrado preocupação em investir em ativos tangíveis de qualidade no decorrer da atividade, só estes dois o destacaram na resposta a esta questão em particular.

5.2.6. Em suma: Fatores críticos de sucesso para a conceção do negócio

Procurou-se conhecer a opinião dos empreendedores sobre os fatores críticos de sucesso para a conceção do negócio, inquirindo sobre quais as motivações para a criação do negócio na área da animação nos Açores, importância da formação e experiência para o iniciar, pontos fracos e fortes e pontos diferenciadores dos seus negócios, face à concorrência.

Descobriu-se que, por norma, o negócio da animação turística nos Açores tem maior tendência para partir de uma certa informalidade e experimentalismo, procurando os empreendedores aproveitar uma oportunidade de negócio na sua terra natal ou onde residem, através de atividades de recreação e lazer com as quais já estão profundamente familiarizados, desenvolvendo-se e profissionalizando-se depois o negócio com naturalidade.

Acerca das principais mais-valias dos seus projetos, os empreendedores foram unânimes sobre o valor das características e competências do próprio empreendedor, considerando, também, deterem uma oferta de serviços/ produtos inovadora, o que os diferencia da grande maioria dos restantes empreendedores açorianos, segundo o estudo GEM Açores (2012).

Constatou-se que, apesar de todo o esforço governamental para incentivar a atividade empreendedora na Região, apenas as empresas “especializadas” mencionaram este aspeto nas suas respostas, o que poderá revelar que a estratégia não abrange ou não interessa a todos os empreendedores dos Açores. Este facto, conjuntamente com a evidência de que apenas as empresas da ilha do Faial reconheceram, na fase inicial de criação da empresa, a relevância da qualidade dos meios e equipamentos para o sucesso da empresa, apesar de os restantes o terem feito relativamente às exigências para que se alcance a sustentabilidade do negócio, acabam por constituir eventuais pontos de partida para futuras investigações acerca da eficácia do fomento ao empreendedorismo nos Açores.

5.3. Fatores críticos de sucesso para a sustentabilidade do negócio

Após a apresentação dos fatores críticos de sucesso para a criação do negócio passa-se a apresentar a pesquisa sobre os fatores críticos de sucesso para a sua sobrevivência e sustentabilidade das empresa.

5.3.1. Razões para o sucesso e sustentabilidade do negócio

Foi inquirido aos empreendedores qual o segredo para a sobrevivência dos negócios que tinham criado, com o objetivo de conhecer a sua opinião sobre os fatores determinantes para o sucesso dos negócios de animação turística nos Açores.

As respostas foram muito variadas, tendo sido classificadas nas categorias de gestão estratégica, competência dos recursos humanos, qualidade do produto/serviço, condições de mercado favoráveis, marketing e comunicação, organização financeira, benefícios económicos da RAA, gestão operacional e manutenção dos ativos, inovação do produto/serviço, competência pessoal, rede de contactos e parcerias, intenção empreendedora, socio economia, civismo empresarial e capacidade de demonstrar qualidade e dinâmicas positivas. A distribuição das respostas é apresentada na tabela 89.

Tabela 89 – Comparação das respostas à Questão 3.1
Razões para o sucesso e sustentabilidade do negócio

Categorias / Empresas	Anc	Paralelo 37	Sailazores	Peter	Aguiatur	Futurismo
Gestão estratégica		✓	✓	✓	✓	✓
Competência dos recursos humanos		✓	✓	✓		✓
Qualidade do produto/serviço	✓	✓	✓			
Condições de mercado favoráveis		✓			✓	✓
Marketing e comunicação	✓		✓	✓		
Organização financeira	✓		✓			✓
Benefícios económicos da RAA	✓	✓	✓			
Gestão operacional e manutenção dos ativos	✓	✓				
Inovação do produto/serviço				✓		✓
Competência pessoal						✓
Rede de contactos e parcerias				✓		
Intenção empreendedora			✓			
Socio economia			✓			
“Civismo” empresarial			✓			
Capacidade de demonstrar qualidade e dinâmicas positivas			✓			

A componente estratégica da gestão do negócio e a competência dos recursos humanos foram evidenciadas pela grande maioria dos entrevistados, o que revela a sua grande relevância para o sucesso e sustentabilidade dos mesmos.

Um padrão interessante identificado foi que apenas as três empresas “especializadas” referiram a importância das condições fiscais e participações

governamentais de apoio ao empreendedorismo. Este mesmo padrão já tinha acontecido na questão 2.5, sobre pontos fortes dos negócios, assinalando coerência no discurso dos entrevistados e fazem transparecer a ideia de que os estímulos financeiros à atividade empreendedora promovidos pelo GRA, mediante a utilização de fundos europeus, parecem ser mais importante para a criação e sustentabilidade negócios de animação turística de âmbito mais “especializado”.

Constata-se, ainda, o facto de apenas nesta questão ter sido mencionada a relevância das estratégias de marketing e comunicação, feita por três dos entrevistados, o que pode indicar que haverá uma subvalorização deste recurso estratégico, comumente tido como essencial para o sucesso de qualquer negócio/empresa.

É possível verificar também, através de uma consulta à tabela 88, que apenas as duas empresas mais antigas, fundadas ainda na década de 90, destacaram a importância da inovação do produto/serviço para o sucesso do negócio ou empresa. O mesmo já havia sido destacado por estes entrevistados nas questões 2.5 e 2.6.

Por fim, há ainda a realçar que apenas duas empresas “especializadas” mencionaram aspetos relacionados com a gestão operacional e manutenção dos ativos. Como possível explicação poder-se-á propor, com base no discurso dos entrevistados, que as empresas “especializadas” dão maior relevância à questão da gestão e manutenção dos equipamentos utilizados no exercício da sua atividade porque, qualquer falha deste tipo pode pôr em causa toda a atividade ou inviabilizá-la.

5.3.2. Principais adversidades registadas

Tendo conhecido os principais aspetos que, no entender dos fundadores dos negócios/empresas analisados neste estudo, permitiram o sucesso dos mesmos, procurou-se perceber quais haviam sido as principais barreiras com as quais se tinham deparado, desde a sua fase embrionária até à data da entrevista.

Como se pode verificar na tabela 90, os aspetos que foram referidos por mais empreendedores estão relacionados com todos a demora e complexidade dos processos legais inerentes à criação e atividade das empresas, sendo salientado, repetidamente, a existência de procedimentos demasiado burocratizados e complexos, bem como de tratamentos incoerentes influenciados pelos grupos de interesse e pelos *lobbies* instalados na Região.

Tabela 90 – Comparação das respostas à Questão 3.2

Principais adversidades registadas

Categorias / Empresas	Anc	Paralelo 37	Sailazores	Peter	Aguiatur	Futurismo
Burocracias, formalidades legais e <i>lobbies</i>	✓		✓	✓		✓
Sazonalidade		✓			✓	
Rede de contactos e parcerias	✓					
Dificuldade em prever o fluxo turístico					✓	
Concorrência “canibal”						✓
Organização financeira		✓				
Inexperiência inicial			✓			
Baixa competitividade do destino Açores			✓			

Outro fator importante e limitador da atividade turística na Região tem a ver com a sazonalidade da sua procura, provocada pela instabilidade do clima, ainda que temperado e ameno, regularmente chuvoso e enublado nas estações da Primavera, Outono e Inverno. É por esta razão que os Açores não são, nem procuram ser, um destino de praia para uma procura massificada. Pelo contrário, os Açores destacam-se, como já vimos, pela espetacularidade da sua natureza virgem e pela hospitalidade característica do seu povo, argumentos de peso para atrair um turista esclarecido, que procure um clima quase tropical e que tenha a vontade de explorar o contacto direto com o meio natural e com toda a biodiversidade existente. E o grande desafio para os “atores” deste setor do turismo reside propriamente aí: visto que, durante verão os Açores se vendem por si e pelas imagens espetaculares de dias de sol espantosos que são difundidas com uma facilidade impressionante através da internet, redes sociais e meios de comunicação social, como conseguir atrair turistas para as fases do ano em que o clima será, seguramente, mais sombrio, menos convidativo e, por conseguinte, menos atrativo? E, como superar a dificuldade da falta de clientes durante mais de metade do ano?

Outras adversidades abordadas pelos entrevistados foram a dificuldade em cativar e convencer potenciais parceiros de negócio acerca da qualidade do produto/serviço oferecido pela empresa; a dificuldade em prever o fluxo turístico, a existência de um convívio difícil entre os *players* envolvidos na animação turística, tida como bastante duvidosa e, por vezes, incoerente, criando-se uma concorrência quase “canibal” que não promove o aumento da qualidade dos produtos/serviços e uma maior competitividade dos preços, mas sim uma diluição tal dos rendimentos da atividade que acaba por não recompensar nenhum dos agentes de animação turística; inexperiência inicial e a preocupação com a reduzida competitividade do destino Açores devido ao elevado custo das passagens aéreas até à Região.

5.3.3. Aspetos inesperados ou surpreendentes

Para evitar ser-se surpreendido por factos inesperados, os empresários recorrem a processos de planeamento e controlo, utilizando as mais diversas ferramentas de gestão.

Assim, considerou-se pertinente inquirir os fundadores das empresas integradas neste estudo acerca da existência, ou não, de eventos inesperados, positivos ou negativos, no decorrer da atividade da empresa até à data do estudo.

Na tabela abaixo expõem-se os resultados obtidos relativos a esta questão.

Tabela 91 – Comparação das respostas à Questão 3.3
Aspetos surpreendentes

Categorias / Empresas	Anc	Paralelo 37	Sailazores	Peter	Aguiatur	Futurismo
Aspetos positivos						
Sucesso do produto		✓	✓			
Aspetos negativos						
Burocracias, formalidades legais e <i>lobbies</i>				✓		✓
Gestão operacional dispendiosa				✓		

Os dados expostos na tabela 90 e os argumentos utilizados pelos fundadores das empresas “especializadas” permitem concluir que o planeamento e as projeções iniciais das mesmas podem ter sido executados numa perspetiva demasiado calculista e cautelosa, tendo ficado depois surpreendidos com a recetividade do negócio e com a elevada procura alcançada.

Como aspeto negativo foi referido, apenas pelas empresas de atividade “generalista”, que os atrasos na concessão de licenças e autorizações e as disparidades entre decisões inerentes à regulação da atividade na Região acabaram por ser, surpreendentemente, mais contraproducentes do que se tinha previsto.

De referir que estas duas empresas “generalistas” surgiram inicialmente, com uma oferta de atividades “especializada”, advindo, depois, a diversificação das exigências do mercado, pelo que não é aconselhado que se conclua que há uma relação direta entre o argumento e a atividade das empresas. Foi referido, também a gestão operacional dispendiosa.

5.3.4. Em suma: Fatores críticos de sucesso para a sustentabilidade do negócio

Procurando identificar-se quais os fatores críticos de sucesso para que um negócio de animação turística tenha sucesso e seja sustentável nos Açores, considera-se, com base nas respostas dos entrevistados, que são determinantes os fatores que têm a ver com a capacidade estratégica, de gestão do posicionamento e de readaptação às inconstantes condições de mercado, bem como a relevância de uma boa equipa de trabalho.

6. Conclusões

O desenvolvimento deste trabalho teve como propósito constituir um contributo para a investigação nas áreas do empreendedorismo e do turismo, tendo sido verificados diversos aspetos importantes no que respeita às fases de idealização do negócio, de operacionalização do projeto e criação efetiva do negócio e, por fim, da sobrevivência e sustentabilidade do mesmo.

Conscientes de escassez de estudos empíricos adaptados à realidade portuguesa ou açoriana, o principal objetivo do trabalho consistiu em identificar e compreender os fatores determinantes para o sucesso dos negócios da animação turística nos Açores, procurando-se criar um documento baseado cientificamente mas muita ligação à realidade, que constituísse um suporte para eventuais empreendedores que decidam criar negócios na área da animação turística.

Para que este objetivo fosse concretizado, foi essencial realizar uma revisão bibliográfica consistente de modo a consolidar-se um conjunto de conceitos teóricos acerca das áreas do turismo e do empreendedorismo e no cruzamento das duas, a animação turística enquanto atividade comercial.

Era fundamental reunir o testemunho de alguns dos mais reconhecidos e bem-sucedidos agentes de animação turística dos Açores, cujos negócios fossem de diferentes dimensões e abrangendo-se o maior número de ilhas e atividades possível, de forma a conseguir-se uma amostra ampla e representativa desta área de atividade do setor do turismo na Região.

Percorridas as várias etapas de trabalho mostradas ao longo deste documento é agora oportuno apresentar as conclusões retiradas e determinar quais poderão ser os fatores críticos de sucesso dos negócios de animação turística da RAA.

Relativamente ao primeiro grupo de questões, em que se procurava perceber qual era a opinião dos entrevistados acerca dos fatores mais importantes para que um empreendedor seja bem-sucedido, foram particularmente evidenciados os fatores pessoais, como a intenção empreendedora, as características psicológicas e as competências pessoais. Para além destas, concluiu-se que o empreendedor deve saber gerir os recursos humanos à sua disposição, ter uma boa rede de contactos e parcerias, conhecer bem o contexto no qual vai estabelecer o seu negócio e ter capacidade financeira ou de atrair financiamento. São importantes, ainda, a sua capacidade para

identificar oportunidades de negócio, para lhes dar forma e operacionalizar e a sua predisposição para assumir o risco.

No segundo grupo de perguntas pretendia-se descobrir e compreender o que levou os empreendedores entrevistados a efetivar a sua intenção empreendedora, bem como conhecer quais foram os seus principais argumentos para criar um negócio sustentável e de interesse para o cliente.

Neste sentido, constatou-se que na opinião dos empreendedores entrevistados, as principais motivações para a criação dos seus negócios de animação turística nos Açores, foram transformar um *hobbie* em negócio, criar um rendimento extra e aceitar um novo desafio.

Para a criação dos negócios ligados à animação turística, os entrevistados consideraram importante possuir competências e conhecimentos provenientes da experiência, da recolha de informação junto de outros empreendedores ou de formação específica.

As principais motivações para a criação dos negócios referidas foram ser uma oportunidade de negócio interessante, já estarem familiarizados com a atividade ou sentirem-se seguros e competentes na mesma. Referiram também, a rentabilização de ativos já detidos, o facto de ser um produto ou serviço lucrativo e existirem incentivos ao empreendedorismo na Região.

Os entrevistados referiram que os principais motivos para criar os negócios nos Açores foram ser açoriano, ou residir no arquipélago, a excelente qualidade dos recursos naturais, terem redes de contactos e parcerias e oportunidade de aproveitar o poder da marca.

Os pontos fortes das ideias de negócio mais referidos pelos empreendedores foram a paixão pela atividade de animação turística, o gostar de assumir riscos e o seu produto/serviço ser inovador e de qualidade. Indicaram, também a localização dos negócios nos Açores e o aproveitar os recursos naturais. Alguns referiram a rentabilização de ativos já detidos, o possuírem meios superiores aos da concorrência e a disponibilidade de meios financeiros para investimento. Outros mencionaram a oportunidade de negócio, o posicionamento estratégico, a competência dos recursos humanos e a capacidade de comunicação online.

As preocupações referidas foram muito variadas como a necessidade de civismo empresarial, o assumir o risco, o planear a longo prazo e com perspetiva sustentável, o financiamento, a qualidade da empresa, o ter equipamentos e recursos materiais de

qualidade, a competência dos recursos humanos, a sazonalidade e a baixa competitividade do destino Açores.

Os pontos diferenciadores do negócio face à concorrência mais destacados foram a qualidade do produto/serviço e a inovação. Foram referidos também a competência da equipa de recursos humanos, a correta e eficaz comunicação online e a existência de uma boa rede de contactos e de parcerias, que promove a difusão do produto/serviço junto do possível cliente e a qualidade dos recursos materiais.

Por fim, acerca do terceiro grupo de respostas onde se procurou conhecer as principais razões para o sucesso e sustentabilidade dos negócios de animação turística nos Açores, verificou-se que, na opinião dos entrevistados, são a componente estratégica da gestão do negócio e a competência dos recursos humanos. Seguem-se a qualidade e a inovação do produto/serviço, as condições de favoráveis mercado, o marketing e comunicação, a boa gestão financeira e benefícios económicos da RAA, a correta gestão operacional e manutenção dos ativos, a competência pessoal e intenção empreendedora e a rede de contactos e parcerias.

As principais adversidades registadas foram a demora e complexidade dos processos legais inerentes à criação e atividade das empresas e a existência de grupos de interesse e de *lobbies* instalados na Região, além da concorrência canibal. Seguem-se a sazonalidade da atividade, e a dificuldade em prever o fluxo turístico, a baixa competitividade do destino Açores pelos preços elevados das viagens aéreas.

O aspeto surpreendente referido foi o sucesso do produto e os aspetos negativos foram as burocracias demoradas e a gestão operacional dispendiosa.

Como questões em aberto que poderão ser exploradas futuramente, ficam as seguintes:

- Será o marketing e comunicação um elemento quase secundário por ser competência do GRA e das entidades públicas promover o destino Açores, aproveitando os agentes da animação turística as condições de mercado favoráveis que daí advêm?

- A qualidade do produto/serviço e o usufruto dos apoios governamentais e participações financeiras constituem fatores críticos de sucesso exclusivo das empresas de animação turística de atividade “especializada” ou têm também relevância para as empresas “generalistas”?

O presente trabalho apresenta algumas limitações, designadamente a reduzida dimensão da amostra e a representatividade

Na apreciação dos resultados deverá ser tida em conta a especificidade da amostra, pelo que se aconselha alguma prudência na interpretação e transposição de resultados para outros tipos de negócio, ou generalizações.

Acrescenta-se que investigações futuras deverão procurar utilizar outras metodologias de modo verificar e expandir os contributos gerados por este trabalho, ficando a busca por novos resultados que complementem o trabalho realizado como a próxima etapa a percorrer.

7. Referências Bibliográficas

Almeida, P. (2003). *A contribuição da animação turística para o aumento das taxas de ocupação de uma Região*. Aveiro: P. Almeida. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade de Aveiro.

Almeida, P. e Araújo, S. (2012). *Introdução à Gestão de Animação Turística*. Lisboa: Lidel.

Amit, R., Glosten, L., e Muller, E. (1993). Challenges to theory development in entrepreneurship research. *Journal of Management Studies*, 30(5), 815-834.

Amit, R., Muller, E., e Cockburn, I. (1995). Opportunity costs and entrepreneurial activity. *Journal of Business Venturing*, 10(2), 95-106.

Associação Nacional de Jovens Empresários. (2011). *Como Criar uma Empresa de Turismo Empresarial - Guia Prático Setorial*. Porto: ANJE.

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

Baud-Bovy, M. e Lawson, F. (1998). *Tourism and recreation: Handbook of planning and design*. Oxford: Architectural Press.

Baum, T. (1997). Island Tourism as an emerging field of study, *Islander Magazine*, 11(3), 37-53.

Barrick, M. R., e Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26.

Bedo, D. e Dentinho, T. (2012.). Avaliação dos destinos turísticos das ilhas dos Açores com base em modelos gravitacionais. *Estudos Regionais*, 14(2), 35-52.

Bandura, A. (1991). Social Cognitive Theory of Self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 248-287.

Bjerke, B. (2007). *Understanding Entrepreneurship*. USA: Edward Elgar.

- Butler, R. (2006). *The tourism area life cycle*. Londres: Channel View Publications.
- Bridge, S., O'Neill, K., e Cromie, S. (2003). *Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business*. New York: Palgrave Macmillan.
- Brockhaus, R. (1987). Entrepreneurial folklore. *Journal of Small Business Management*, 25(3), 1-6.
- Castanhar, J. (2007). *Uma Análise da Relação entre a Criação de Empresas e o Desenvolvimento Regional ao longo do tempo e de Estratégias de Empreendedores seleccionados*. Dissertação de Doutoramento apresentada ao Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa.
- Chaves, A. e Mesalles, L. (2001). *El Animador*. Barcelona: Laertes Enseñanza.
- Chell, E. (2008). *The Entrepreneurial Personality: A Social Construction*. Routledge: The Psychology Press.
- Cooper, C. (2007). *Turismo: Princípios e práticas*. Porto Alegre: Bookman.
- Correia, I. C. (2002). *Caracterização da procura turística dos Açores: Uma abordagem do ponto de vista estatístico*. Coimbra: C. Correia. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade de Coimbra.
- Costa, H. e Ribeiro, P. (2007). *Criação & Gestão de Micro-Empresas e Pequenos Negócios*. Lisboa: Lidel.
- Cunha, L. (2001). *Introdução ao turismo*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Direção Regional de Apoio ao Investimento e à Competitividade. (2007). *Manual do Empreendedor*. Açores: DRAIC.
- Faria, S. (2012). *Determinantes da propensão para o empreendedorismo dos alunos do ensino superior: uma análise comparativa da realidade europeia*. Açores: S. Faria. Dissertação de Doutoramento apresentada à Universidade dos Açores.

Fletcher, J. E., e Archer, B. (1991). The development and application of multiplier analysis. In C. P. Cooper (Ed.), *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, Vol. 3, 28–47.

Freire, A. (2008). *Estratégia – Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.

Gaspar, F. (2006). *A Influência do Capital de Risco e da Incubação de Empresas no Empreendedorismo e na Mortalidade de Jovens Empresas*. Lisboa: F. Gaspar. Dissertação de Doutoramento apresentada à Universidade Lusíada de Lisboa.

Governo Regional dos Açores. (2013). *Global Entrepreneurship Monitor Açores 2012*. Açores: Universidade dos Açores.

Gomes, S. (2013). *Empreendedorismo e crescimento económico na OCDE*. Santiago Compostela: S. Gomes. Dissertação de Doutoramento apresentada à Universidade de Santiago de Compostela.

Guion, L., Diehl, D. e McDonald, D. (2011). *Conducting an In-depth Interview*. Florida: University of Florida.

Gunn, C. A. (1994). *Tourism planning : basics, concepts, cases*. Philadelphia: Taylor & Francis.

Hamilton, R. T., e Harper, D. (1994). The Entrepreneur in Theory and Practice. *Journal of Economic Studies*, 21(6), 3-18.

Hofstede, G., Noorderhaven, N. G., Thurik, A. R., Uhlaner, L. M., Wennekers, A. R., e Wildeman, R. E. (2004). Culture's role in entrepreneurship: self-employment out of dissatisfaction em T. Brown, e J. Ulijn (Eds.), *Innovation, entrepreneurship and culture: the interaction between technology, progress and economic growth* (pp. 162-206). US: Edward Elgar.

Hua, W., Chan, A. e Zhenxing, M. (2009). Critical Success Factors and Customer Expectation in Budget Hotel Segment: A Case Study of China. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 10(1), 59-74.

Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação. (2004). *Guia prático: Como elaborar um plano de negócios*. Lisboa: IAPMEI.

Jakovlev, Z., Koteski, C., Dimitrov, N., Angelkova, T., Dagaleva, S., Dzaleva, T., Josheski, D. e Dzambazoski, K. (s.d.). *Management of Animation in Tourism*. Macedonia: University Goce Delcev.

Justino, J. (2006). *Manual de Animação Turística para Formadores*. Lisboa: EPAR.

Le, A. T. (1999). Empirical Studies of Self-Employment. *Journal of Economic Surveys*, 13(4), 381-416.

Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. CA: Sage.

Lüthje, C., e Franke, N. (2003). The "making" of an entrepreneur: testing a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT. *ReD Management*, 33(2), 135-147.

Kirzner, I. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.

Koh, H. C. (1996). Testing hypotheses of entrepreneurial characteristics: A study of Hong Kong MBA students. *Journal of Managerial Psychology*, 11(3), 12-25.

Kuratko, D. F. (2008). *Entrepreneurship: Theory, Process and Practice*. Mason, USA: South-Western Cengage Learning.

Martins, A. (2009). *Diferenças perceptivas do produto turístico "Açores": Influência do país de origem*. Açores: A. Martins. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade dos Açores.

Mathieson, A. e Wall, G. (1982). *Tourism Economic, Physical and Social Impacts*. Harlow: Longman.

McCrae, R. R., e Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90.

Ministério da Economia e do Emprego (2013). Decreto-Lei nº95/2013 de 19 de Julho. *Diário da República* 1.ª Série. n.º138, 4191-4215.

Moesch, M. M. (2000). *A produção do saber turístico*. São Paulo: Contexto.

Moniz, A. I. (2009). *A Sustentabilidade do Turismo em ilhas de pequena dimensão: O caso dos Açores*. Ponta Delgada: Centro de Estudos de Economia Aplicada do Atlântico.

Moreira, H. (2009). *Mobilidade e Empreendedorismo no Ensino Superior: O caso das Ciências Sociais*. Braga: H. Moreira. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade do Minho.

Nunes, P. (2010). *Desporto, turismo e ambiente: O turismo de natureza como pólo de atração turística complementar ao produto sol & mar na sub-Região do litoral alentejano*. Lisboa: P. Nunes. Dissertação de Doutoramento apresentada à Universidade Técnica de Lisboa.

International Thomson Business Press (1997). *National and regional tourism planning: methodologies and case studies*. Routledge, London: NY.

Observatório Regional do Turismo (2011). *Turismo em Observação*. Açores: ORT.

Organização Mundial do Turismo. (1999). *International Tourism: A Global Perspective* (2ªEdição). Madrid: OMT.

Presidência do Governo Regional dos Açores (2014). Notícia acerca da participação do Diretor Regional do Turismo no IX Fórum Internacional de Turismo. Consult. 26

Fev 2014, disponível em

<http://www.azores.gov.pt/GaCS/Noticias/2014/Fevereiro/Diretor+Regional+do+Turismo+representou+os+A%C3%A7ores+no+IX+F%C3%B3rum+Internacional+de+Turismo.htm>

Richie, J. R. B. e Crouch, G. I. (2000). The competitive destination: a sustainability perspective. *Tourism Management*, 21(1), 1-7.

Robinson, P. B., Stimpson, D. V., Huefner, J. C., e Hunt, K. H. (1991). An attitude approach to the prediction of entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 15(4), 13-32.

Roulston, K. (2010). *Considering quality in qualitative interviewing*. Georgia: University of Georgia.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry Into Profits, Capital Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge: Harvard University Press.

Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Shane, S., e Khurana, R. (2003). Bringing individuals back in: The effects of career Experience on new firm founding. *Industrial and Corporate Change*, 12(3), 519- 543.

Shane, S., e Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review* 25(1), 217-226.

Silva, J. S. (2009). *A visão holística do Turismo Interno e a sua modelação*. Aveiro: J. Silva. Dissertação de Doutoramento apresentada à Universidade de Aveiro.

The Economic Planning Group of Canada. (2005). *A Guide to starting and operating a tourism retail business in Nova Scotia*. Nova Scotia: TEPGC.

Tkaczynski, A., Rundle-Thiele, S. R. e Beaumont, N. (2009). Segmentation: A tourism stakeholder view. *Tourism Management*, 30 169-175.

Trigo, V. (2003). *Entre o Estado e o Mercado, Empreendedorismo e a Condição do Empresário na China*. Lisboa: Ad Litteram.

Turismo de Portugal, I. P. (2009a). *Chegadas Internacionais de Turismo: Top 15 Europa*. Lisboa: TPIP.

Turismo de Portugal, I. P. (2009b). *Chegadas Internacionais de Turismo: Top 25 Mundial*. Lisboa: TPIP.

Turismo de Portugal, I. P. (2010). *Receitas Turísticas, por países de residência*. Lisboa: TPIP.

Turismo de Portugal, I. P. (2011). *Estatísticas do Turismo 2010*. Lisboa: TPIP.

Turismo de Portugal, I. P. (2013). *Estatísticas do Turismo 2012*. Lisboa: TPIP.

Venkataraman, S. (1997). The distinctive domain of entrepreneurship research: An editor's perspective. Em J. Katz, e R. Brouckhaus (Eds.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 3, 119-138.

Major, M. e Vieira, R. (2009). *Contabilidade e Controlo de Gestão – Teoria, Metodologia e Prática*. Lisboa: Escolar Editora.

Wennekers, S., e Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics*, 13(1), 27-55