



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

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.