

UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

DEPARTAMENTO DE GESTÃO E ECONOMIA

*As Estratégias Competitivas dos Estabelecimentos Hoteleiros de Interesse
para o Turismo: O Caso da Região de Turismo da Serra da Estrela*

Cristina Maria Santos Estevão

Dissertação apresentada à Universidade da Beira Interior para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão, realizada sob a orientação do Professor Doutor João José de Matos Ferreira, Professor Auxiliar da Universidade da Beira Interior.

Covilhã, 2008

Em memória do meu Pai

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho não teria sido possível sem a colaboração de diversas entidades e pessoas individuais, às quais gostaria de deixar aqui expresso o meu agradecimento pela sua colaboração e apoio na realização desta investigação.

Agradeço particularmente ao Professor Doutor João José de Matos Ferreira, meu orientador científico, que prontamente aceitou orientar este trabalho, pela sua disponibilidade até ao último momento, pelo entusiasmo revelado, pela confiança demonstrada durante todo o percurso e pela análise crítica necessária ao aperfeiçoamento da dissertação bem como pela sua amizade e preocupação constantes.

À Região de Turismo da Serra da Estrela, nomeadamente à Dra. Carla Basílio, pelas informações fornecidas sempre que solicitadas.

A todos os directores dos estabelecimentos hoteleiros entrevistados que se disponibilizaram para colaborar neste estudo, cujo contributo foi decisivo, e sem o qual esta investigação não teria sido possível.

À Dra. Zélia Breda da Universidade de Aveiro pela disponibilidade e simpatia no envio de material útil ao meu trabalho de investigação.

À minha amiga Catarina pelo apoio e carinho demonstrado e que tão importantes foram durante este período.

À Vera Antunes e à Cristina Fernandes, amigas novas que fiz durante a elaboração desta investigação, pela troca de ideias, incentivos, colaboração e generosidade que foram uma fonte de motivação para ultrapassar os problemas e seguir em frente.

Também não posso deixar de agradecer à Universidade da Beira Interior, por me ter dado a oportunidade de realizar esta investigação.

Ao meu marido e à minha mãe por todo o amor, carinho e apoio incondicional, que estiveram sempre do meu lado em todos os momentos, partilhando as minhas preocupações e entusiasmos.

E por fim, mas os primeiros no meu coração, aos meus filhos, pelas minhas ausências, pela falta de disponibilidade em dar colo à minha Beatriz e aos momentos de falta de atenção que não dei ao meu André, bem como aos jogos que não fui assistir. A eles dedico este trabalho!

RESUMO

As Estratégias Competitivas dos Estabelecimentos Hoteleiros de Interesse para o Turismo: O Caso da Região de Turismo da Serra da Estrela

Considerando a gestão estratégica como um meio de uma empresa alcançar uma *performance* superior face aos seus concorrentes torna-se, necessário identificar as fontes de rentabilidade para o negócio, para formular e implementar uma estratégia que delas retire os maiores proveitos. A análise estratégica proporciona um conjunto de conceitos, modelos e técnicas de avaliação, que permitem aos gestores tomarem decisões mais adequadas às necessidades percebidas.

Na verdade, as alterações sucessivas verificadas no ambiente competitivo e a um ritmo cada vez mais crescente colocam às empresas a exigência de responder apropriadamente ao mercado, de forma a acautelarem a sustentabilidade e o sucesso da sua actividade. Esta conjuntura não é estranha à indústria do turismo, que tem assistido à emergência de novos modelos de negócio, à mudança das preferências dos consumidores, ao incremento da tecnologia e, em alguns sectores, à desregulamentação, com implicações directas ao nível da gestão.

O presente trabalho de investigação visa estudar a identificação das estratégias competitivas, no sector da hotelaria, na Região de Turismo da Serra da Estrela (RTSE), reconhecendo os elementos intervenientes neste sector, percebendo as relações de interdependência estabelecidas entre estes e identificando e organizando os factores relevantes para as decisões estratégicas. Para alcançar tais objectivos desenvolveu-se um estudo empírico, tendo por base as informações obtidas das análises estatísticas dos questionários realizados aos directores dos estabelecimentos hoteleiros de interesse para o turismo da RTSE.

Deste processo resultou que as empresas pertencentes ao sector hoteleiro à semelhança das empresas de outros sectores, consideram que a estratégia assume um papel determinante para o sucesso da sua actividade. Concluimos que os estabelecimentos hoteleiros seguem estratégias combinadas em vez de uma estratégia específica e detectamos ainda a existência de diferentes grupos estratégicos no qual utilizam estratégias competitivas similares.

ABSTRACT

The Competitive Strategies of Hotel Establishments of Interest for Tourism: The Case of Tourism Region of the Serra da Estrela

Considering the strategic management as a means of a firm achieve a superior performance compared to its competitors it is necessary to identify the sources of profitability for the business, to formulate and implement a strategy which will get the most income. The strategic analysis provides a set of concepts, models and evaluation techniques, which allow managers to make decisions best suited to the needs perceived.

Indeed, the successive changes in the competitive environment and found a rhythm increasingly pose a requirement for firms to respond appropriately to the market in order to avoid the sustainability and success of their business. This situation is not peculiar to the tourism industry, which has seen the emergence of new business models, to the changing consumer preferences, the growth of technology and, in some sectors, to deregulation, with direct implications in terms of management.

This research aims to study the identification of competitive strategies, in the hotel sector in the Region of Tourism of the Serra da Estrela (RTSE), recognising the elements involved in this sector, realising the relationship of interdependence between them and identifying and organising the factors relevant to strategic decisions. To achieve these objectives it has developed an empirical study, based on information obtained from statistical analysis of the questionnaires made the managers of the hotel establishments of interest to the tourism of RTSE.

This has led to firms on the hotel sector, as businesses from other sectors, consider that the strategy assumes a crucial role in the success of their business. We conclude that the hotel establishments following strategies combined instead a specific strategy and still detect the existence of different groups in which strategic use competitive strategies similar.

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE FIGURAS.....	X
ÍNDICE DE QUADROS	XI
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XII
PARTE I - FUNDAMENTOS TEÓRICOS	1
1 - ENQUADRAMENTO GERAL DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO	2
1.1 - Introdução	2
1.2 - Definição do Problema de Investigação.....	2
1.3 - Proposta de Investigação.....	3
1.4 - Conceitos-Chave da Investigação.....	4
1.5 - Estrutura da Investigação	5
1.6 - Considerações Finais.....	6
2 - ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	8
2.1 - Introdução	8
2.2 - Vantagem Competitiva.....	9
2.3 - Conceito de Estratégia.....	10
2.4 - Formulação da Estratégia.....	13
2.5 - Tipologias Estratégicas	15
2.5.1 - Tipologia de Miles e Snow.....	15
2.5.2 - Tipologia de Porter.....	16
2.5.3 - Tipologia de Miller	19
2.5.4 - Tipologia de Mintzberg.....	20
2.6 - Análise do Meio Envolvente.....	22
2.7 - Atractividade da Indústria	24
2.8 - Grupos Estratégicos	26
2.9 - Considerações Finais.....	27
3 - ANÁLISE DO SECTOR DO TURISMO	29
3.1 - Introdução	29
3.2 - A Importância da Estratégia no Turismo	29

3.3 - Procura e Oferta Turística	31
3.3.1 - Procura Turística	31
3.3.2 - Oferta Turística	32
3.4 - A Competitividade de um Destino Turístico.....	33
3.5 - Recursos Turísticos	35
3.6 - Produto Turístico.....	37
3.7 - Perspectiva Nacional do Sector do Turismo	38
3.8 - Indicadores de Competitividade de Portugal no Mundo.....	41
3.9 - Considerações Finais.....	43
4 - O SECTOR DA HOTELARIA	44
4.1 - Introdução	44
4.2 - Estabelecimentos Hoteleiros	45
4.2.1 - Estabelecimentos Hoteleiros de Interesse para o Turismo	47
4.2.2 - Alteração da Legislação em Vigor.....	47
4.3 - A Gestão Estratégica na Indústria Hoteleira	49
4.4 - Considerações Finais.....	51
5 - CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO DE TURISMO DA SERRA DA ESTRELA	52
5.1 – Introdução.....	52
5.2 - Enquadramento Legal	53
5.3 - Acessibilidades.....	53
5.4 - População	54
5.5 - Economia.....	56
5.6 - A Competitividade do Sector do Turismo na RTSE.....	57
5.7 - Considerações Finais.....	59
PARTE II - INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	60
6 - METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO	61
6.1 - Introdução	61
6.2 - Desenho do Modelo de Investigação	61
6.3 - Objectivos e Hipóteses da Investigação	62

6.3.1 - Objectivos e Hipóteses	62
6.4 - Caracterização da População.....	63
6.5 - Método de Recolha de Dados.....	64
6.6 - Elaboração do Questionário	64
6.7 - Operacionalização das Variáveis	65
6.8 - Considerações Finais.....	67
7 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	68
7.1 - Introdução	68
7.2 - Caracterização da Amostra.....	68
7.3 - Identificação e Caracterização dos Estabelecimentos Hoteleiros	69
7.4 - Identificação dos Produtos e Recursos Turísticos.....	78
7.5 - Estratégias Adoptadas pelos Estabelecimentos Hoteleiros	79
7.6 - Análise da Concorrência	81
7.7 - Identificação das Tipologias Estratégicas.....	83
7.8 - Grupos Estratégicos Detectados nos Estabelecimentos Hoteleiros	89
7.9 - Análise das Hipóteses de Investigação.....	92
7.10 - Considerações Finais.....	97
PARTE III - CONSIDERAÇÕES FINAIS	98
8 - CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO	99
8.1 - Introdução	99
8.2 - Conclusões Gerais da Investigação	99
8.3 - Limitações da Investigação	101
8.4 - Sugestões para Futuras Investigações	102
8.5 - Considerações Finais.....	103
BIBLIOGRAFIA	105
A N E X O S	114

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 - Estrutura da Investigação.....	6
Figura 2.1 - Estratégias Deliberadas e Emergentes	14
Figura 2.2 - Estratégias Genéricas de Porter	17
Figura 2.3 - As 5 Forças Competitivas de Porter	25
Figura 2.4 - Mapa de Grupos Estratégicos	26
Figura 5.1 - Localização da Região por NUTS	52
Figura 5.2 - Localização da Região por Concelhos.....	53
Figura 6.1 - Concepção do Desenho da Investigação.....	61
Figura 7.1 - Mapeamento dos Grupos Estratégicos nos Concelhos da RTSE.....	95

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 2.1 - Tipologias Estratégicas	22
Quadro 3.1 - Recursos Turísticos do Destino Turístico	36
Quadro 4.1 - Métodos Competitivos Utilizados na Indústria Hoteleira	50
Quadro 4.2 - Variáveis de Implementação Estratégica das Empresas Hoteleiras	50
Quadro 5.1 - População Residente por Local de Residência.....	55
Quadro 5.2 - Densidade Populacional por Local de Residência	56
Quadro 6.1 - Distribuição da População e da Amostra por Concelhos	63
Quadro 6.2 - Ficha Técnica do Trabalho de Campo.....	65
Quadro 6.3 - Sistematização da Classificação das Variáveis	66
Quadro 7.1 - Distribuição da Amostra por Concelhos	68
Quadro 7.2 - Distribuição da Amostra por Concelhos e por Categoria.....	70
Quadro 7.3 - Cadeia Hoteleira a que Pertencem os Estabelecimentos Hoteleiros	71
Quadro 7.4 - Previsão de Integração em Cadeias Hoteleiras	71
Quadro 7.5 - Estatísticas Descritivas	73
Quadro 7.6 - Ligação a uma Central de Reservas	74
Quadro 7.7 - Nome da Central de Reservas a que os Estabelecimentos Hoteleiros estão Ligados.....	74
Quadro 7.8 - Frequência da Percentagem de Reservas feitas por Tipo de Reserva	74
Quadro 7.9 - Valores Descritivos das Estratégias Adoptadas	80
Quadro 7.10 - Média dos Aspectos em Relação à Concorrência	82
Quadro 7.11 - Resultados das Empresas Face às Receitas Totais de Exploração e dos Custos com o Pessoal	83
Quadro 7.12 - Coeficiente de Consistência Interna.....	83
Quadro 7.13 - Rotação da Matriz de Componentes.....	85
Quadro 7.14 - Rotação da Matriz de Componentes.....	86
Quadro 7.15 - Solução Factorial com as Respectivas Cargas Factoriais e Variância Explicada de cada Factor	87
Quadro 7.16 - Identificação das Unidades Hoteleiras por <i>Cluster</i>	91
Quadro 7.17 - Médias dos Grupos Estratégicos	93
Quadro 7.18 - Valores Descritivos das Variáveis-Chave de Desempenho	96
Quadro 7.19 - Teste Kruskal Wallis para as Variáveis-Chave de Desempenho	97

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 3.1 - Peso das Receitas do Turismo no PIB	39
Gráfico 3.2 - Evolução Percentual de Proveitos, Dormidas e Hóspedes.....	40
Gráfico 3.3 - Evolução das Chegadas e Receitas do Turismo Internacional.....	40
Gráfico 3.4 - Indicadores de Competitividade do Sector do Turismo e Viagens.....	42
Gráfico 7.1 - Distribuição dos Estabelecimentos Hoteleiros em Estudo segundo a sua Tipologia.....	69
Gráfico 7.2 - Tabela de Estatísticas Descritivas e o Respectivo Gráfico de Extremos e Quartis.....	71
Gráfico 7.3 - Frequência de Trabalhadores	72
Gráfico 7.4 - Distribuição do Nº de Quartos e de Camas	73
Gráfico 7.5 - Tipo de Serviços Oferecidos	75
Gráfico 7.6 - Formas de Publicidade Referidas.....	76
Gráfico 7.7 - Formas de Promoção Utilizadas	76
Gráfico 7.8 - Formas de Comunicação Utilizadas com o Exterior.....	77
Gráfico 7.9 - Notoriedade do Estabelecimento na Região	77
Gráfico 7.10 - Notoriedade dos Produtos/Serviços na Região	78
Gráfico 7.11 - Importância dos Produtos Turísticos	78
Gráfico 7.12 - Importância dos Recursos Turísticos	79
Gráfico 7.13 - Concordância dos Estabelecimentos Hoteleiros em Relação à Concorrência.....	82

PARTE I
FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1 - ENQUADRAMENTO GERAL DO PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

1.1 - Introdução

O presente capítulo estabelece uma fundamentação teórica sobre o tema desta investigação com o objectivo de construir um referencial teórico útil à compreensão das estratégias competitivas, bem como conhecer a realidade geográfica onde foi desenvolvido o estudo. É importante verificar se as empresas utilizam estratégias para melhor se posicionarem no mercado, isto porque a estratégia pode ser uma das formas de obterem vantagens competitivas. Neste sentido, e após a definição do problema de investigação serão propostas as questões de investigação para as quais se irá procurar dar resposta ao longo deste trabalho, apresentar-se-ão os conceitos-chave subjacentes à investigação e, por último, a estrutura que auxiliará de orientação à própria elaboração da investigação.

1.2 - Definição do Problema de Investigação

A Região de Turismo da Serra da Estrela (RTSE) dotada de impares condições paisagísticas, de recursos naturais únicos, repleta de cultura e historia, tornou-se uma região de lazer e de recreio muito apetecida.

Segundo Cabugueira (2005:97), “o turismo é uma actividade económica extremamente importante, podendo desempenhar um papel decisivo em termos de desenvolvimento de determinadas regiões, onde, por vezes, não existem outras alternativas para alcançar esse objectivo”. Para Lima (2006), das várias componentes que constituem a oferta turística, o sector do alojamento e a indústria hoteleira, em particular, constitui um dos pilares de desenvolvimento da actividade turística. O turismo pode dinamizar as potencialidades naturais e históricas-culturais das regiões mais deprimidas (Cabugueira, 2005).

É necessário conhecer aprofundadamente a situação em que se encontra a indústria hoteleira da RTSE, nomeadamente as acções estratégicas desenvolvidas nos hotéis existentes.

Segundo Porter (1980), as empresas que concorrem numa determinada indústria podem apresentar diferentes estratégias, pelo que uma indústria pode constituir-se por grupos

estratégicos que adoptam estratégias similares em termos de variáveis de decisão-chave. Esses grupos estratégicos podem ser constituídos por uma única empresa ou por várias as empresas. Dentro do mesmo grupo, as empresas tendem a ser muito idênticas, o que faz com que respondam de forma semelhante às possíveis turbulências e que reconheçam a sua dependência mútua e acautelem as reacções de cada uma delas de forma precisa. Uma estratégia bem delineada é actualmente uma forma das empresas sobreviverem ao nível da competição e da complexidade dos mercados, deste modo para Porter (1980), a estratégia traduz-se na forma das empresas superarem as forças do mercado cada vez mais intensas, através do reforço das suas vantagens competitivas.

Atendendo ao papel crucial que a actividade turística detém na região e constatada a insuficiência de estudos de acompanhamento da evolução da actividade, a escolha do tema de investigação recaiu na categoria de estabelecimentos hoteleiros. De acordo com Silva (2004), a investigação científica no que diz respeito ao turismo tem-se caracterizado por um lento desenvolvimento, mesmo que historicamente seja um dos sectores mais recentes na evolução das sociedades contemporâneas, tal facto não é suficiente para explicar o seu significativo atraso.

É neste âmbito que se propõe a elaboração desta investigação com o objectivo de analisar as empresas do sector do turismo, do ramo da hotelaria da RTSE de interesse para o turismo ao abrigo do Decreto Regulamentar nº22/98 de 21 de Setembro, tendo por suporte o estudo das estratégias utilizadas pelas empresas, como forma de proporcionar às organizações mais um instrumento estratégico de análise das suas posições no mercado, permitindo-lhes adoptar medidas de prevenção e actuação. A competitividade empresarial, sendo um dos factores mais necessários para o crescimento económico, é hoje decisiva para o desenvolvimento da região estudada.

1.3 - Proposta de Investigação

Tendo por base as considerações anteriores, o principal objectivo desta investigação consiste na identificação e análise das estratégias competitivas utilizadas pelos estabelecimentos hoteleiros de interesse para o turismo da RTSE.

Para alcançar este objectivo geral, vários objectivos específicos servirão de guia a este estudo:

- i) Apresentar e sistematizar o conceito de análise estratégica de acordo com a revisão de literatura;
- ii) Identificar os recursos e produtos turísticos da RTSE e conhecer as estratégias utilizadas pelos estabelecimentos hoteleiros, bem como do seu desempenho;
- iii) Conhecer a realidade hoteleira da RTSE, no que diz respeito à intensidade da sua concorrência;
- iv) Detectar a existência ou não de grupos de empresas que prosseguem estratégias similares – grupos estratégicos;

Face aos aspectos expostos, as questões de investigação que se colocam são as seguintes:

- Quais as estratégias competitivas seguidas pelos estabelecimentos hoteleiros de interesse para o turismo?
- Existirão grupos estratégicos no sector hoteleiro e se existem terão níveis de desempenho significativamente diferentes?
- Será que as empresas que seguem uma estratégia em particular apresentam melhor desempenho do que as empresas que utilizam estratégias combinadas?

1.4 - Conceitos-Chave da Investigação

Conceitos como “estratégia”, “grupo estratégico” e “estabelecimento hoteleiro”, são fulcrais na investigação e necessitam por isso, de ser claramente definidos.

Actualmente o termo “estratégia” tem inúmeras definições, no entanto todas descrevem um sentido comum, através do qual as organizações procuram adaptar-se aos ambientes internos e externos, colocando em prática os planos que foram estabelecidos implícito e explicitamente. A estratégia designa o conjunto de critérios de decisão estratégica para orientar de forma determinante e duradoura as actividades e a configuração da empresa (Martinet, 1983). Freire (1997:22) refere que “a estratégia pode ser descrita como o conjunto de decisões e acções da empresa que, de uma forma consistente, visam proporcionar aos clientes mais valor que o oferecido pela concorrência”, seja ao nível do preço, da performance, da rapidez ou do serviço. Porter (1996) argumenta que a estratégia é de certa forma competitiva, pois é uma forma de diferenciar-se aos olhos do cliente,

como adicionar valor através de um conjunto de actividades diferentes das utilizadas pelos concorrentes. A estratégia envolve a criação de uma posição única e valiosa por meio de um conjunto diferente de actividades desempenhadas. A operacionalização do conceito de estratégia será discutida no ponto 6.7.

O conceito de “grupos estratégicos” oferece um significado preliminar para identificar fórmulas estratégicas competitivas na estrutura do mercado, porque as empresas inseridas em grupos estratégicos competem mais intensamente do que outras empresas fora do grupo estratégico (Desarbo e Grewal, 2008). De acordo com Porter (1980), um grupo estratégico é um conjunto de empresas numa determinada indústria que seguem uma estratégia idêntica ao longo de determinadas dimensões estratégicas. O conceito é utilizado para auxiliar na análise estrutural da indústria e possibilitar a identificação de segmentos de mercados inexplorados constituindo um quadro de referência intermediária entre a visão global da indústria e a consideração isolada de cada empresa (Porter, 1980). A operacionalização e o conteúdo empírico do conceito de grupo estratégico serão discutidos no ponto 7.8.

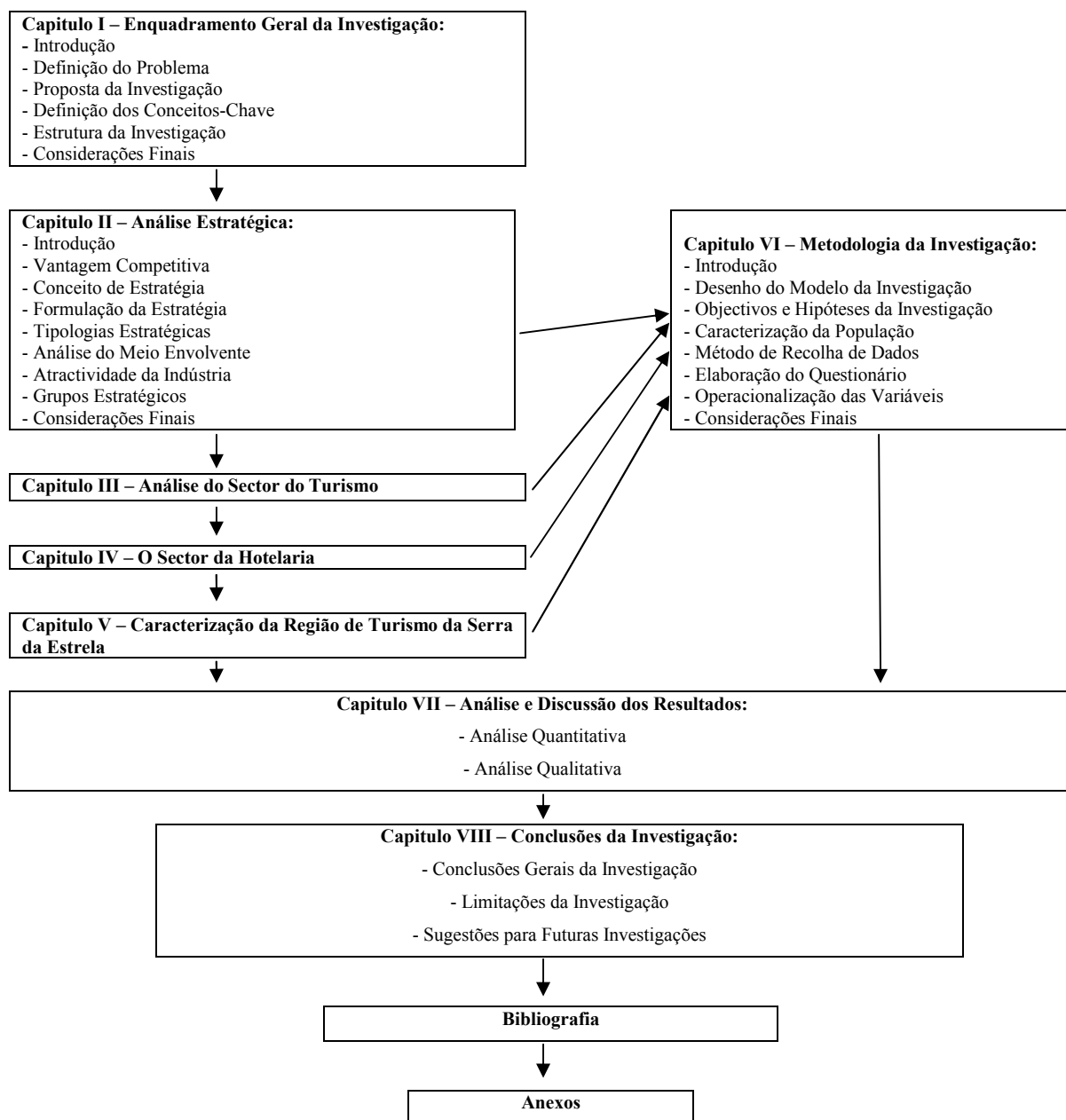
Em relação ao conceito “estabelecimentos hoteleiros” só devem ser considerados como tal aqueles que se destinam a prestar alojamento temporário mas com a prestação de serviços acessórios entre os quais se inclui o serviço de recepção e portaria bem como a arrumação e limpeza diária (Cunha, 2003). Na presente investigação serão considerados os estabelecimentos hoteleiros de interesse para o turismo. A sua operacionalização será discutida no ponto 4.2.

1.5 - Estrutura da Investigação

A presente investigação apresenta-se metodizada em três partes essenciais. A primeira parte é constituída por quatro capítulos: o enquadramento geral do problema de investigação, a revisão da literatura sobre análise estratégica, o turismo, o sector da hotelaria e por ultimo a caracterização da região do objecto de estudo. A segunda parte integra os três seguintes capítulos: a metodologia da investigação, a análise e discussão dos resultados e as respectivas conclusões da investigação.

A Figura 1.1 ilustra a estrutura da investigação e as ligações entre os capítulos individuais:

Figura 1.1 - Estrutura da Investigação



1.6 - Considerações Finais

Apresentada a definição do problema, a proposta da investigação, a definição dos conceitos-chave e a estrutura da investigação, a presente investigação tem como principal propósito identificar as estratégias competitivas utilizadas pelos estabelecimentos hoteleiros de interesse para o turismo da RTSE.

Para alcançar tal objectivo, a investigação apoia-se em evidências empíricas obtidas a partir de uma amostra estratificada de empresas (estabelecimentos hoteleiros), pertencentes ao sector da hotelaria. A concepção e a análise do estudo empírico são sustentados e guiados com base na revisão bibliográfica e nos resultados obtidos em investigações anteriores.

2. ANÁLISE ESTRATÉGICA

2.1 - Introdução

Numa economia globalizada, a competitividade tornou-se sinónimo de sobrevivência para as empresas, por isso torna-se essencial que estas implementem uma gestão estratégica, de modo a atenderem à complexidade do contexto ou meio envolvente que estão inseridas, à agressividade e à concorrência do mercado. A vantagem competitiva permite a uma empresa conquistar quota de mercado, logo a formulação e implementação de estratégias é fundamental para o sucesso de qualquer empresa.

Neste capítulo será realizado um breve desenvolvimento do conceito de vantagem competitiva e de estratégia, com referência a alguns dos principais autores, que apresentaram importantes contributos para o desenvolvimento da área da estratégia, bem como outros autores que desenvolveram estudos dentro desta temática. Realizar-se-á uma breve análise da importância da formulação estratégica no âmbito da estratégia global de uma empresa. Para identificar as dimensões estratégicas mais importantes, serão consideradas diferentes tipologias estratégicas de empresas sugeridas por vários autores sobre as organizações, nomeadamente Miles e Snow (1978), Porter (1980), Miller (1983), e Mintzberg (1988). Cada um dos modelos destes autores relaciona um conjunto de variáveis independentes de situação organizacional com a estratégia e/ou *performance* organizacional.

A análise do meio envolvente também será estudada dada a sua importância para a sobrevivência de qualquer empresa, bem como a atractividade da indústria e a sua importância na determinação da rentabilidade potencial da mesma.

É fundamental no processo da formulação da estratégia competitiva escolher um grupo estratégico no qual a empresa vai concorrer, logo também serão estudadas várias definições do conceito de grupo estratégico e a sua contribuição para o posicionamento estratégico de uma empresa.

2.2 - Vantagem Competitiva

Falar em competitividade tornou-se frequente nos nossos dias, isto porque é uma das preocupações centrais dos governos e das indústrias de todos os países. Num mundo cada vez mais global e competitivo torna-se fundamental que as empresas desenvolvam uma gestão estratégica, de forma a acompanharem a complexidade do meio envolvente, as tendências e a competitividade do mercado de forma a obterem vantagens competitivas.

Schumpeter (1936) afirmou que a competição tem carácter profundamente dinâmico. A natureza da competição económica não é o equilíbrio, mas um perpétuo estado de mudanças.

Para Ansoff (1977:93), a vantagem competitiva “procura identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial”. Para Porter (1985) a vantagem competitiva está no centro do desempenho de uma empresa em mercados competitivos. Uma empresa ganha vantagem competitiva, realizando actividades estrategicamente importantes de uma forma económica ou melhor do que a concorrência. Segundo Porter (1990) a natureza da competição e as fontes de vantagem competitiva diferem muito entre indústrias e, até mesmo, entre segmentos da mesma indústria. Freire (1997:224) afirma que “a posse de vantagens competitivas confere à empresa uma rentabilidade operacional superior à média da indústria”.

Dwyer e Kim (2003) afirmam que a competitividade é de interesse nacional cujo objectivo é melhorar o rendimento da sociedade. Nesta perspectiva a competitividade é a construção em larga medida abrangendo variáveis sociais, culturais e económicas que afectam o desempenho de um país em mercados internacionais. A criação de riqueza é o motor de crescimento económico e uma importante alavanca de inovação (Dwyer e Kim, 2003).

Para Dwyer *et al.* (2004), a competitividade de uma nação não é um resultado próprio, mas um meio para atingir um fim, um objectivo final de desenvolvimento da indústria para aumentar a riqueza dos povos.

A competitividade não é tarefa simples, pois ela envolve diversos factores. Por isso, para que as empresas se tornem competitivas, é importante que disponham de vantagens as quais podem ser obtidas através da formulação e implementação de estratégias adequadas. Compete aos gestores das organizações decidir acções específicas necessárias para a implementação de cada estratégia, pois elas variam de empresa para empresa.

De acordo com o que foi exposto, as empresas para vencerem a concorrência e obterem vantagens competitivas é importante que elaborem e implementem estratégias diferenciadas. Deste modo, apresentar-se-á de seguida alguns conceitos atribuídos ao termo estratégia.

2.3 - Conceito de Estratégia

Os primeiros registos do termo estratégia datam de mais de dois mil anos, e a estratégia era vista como a obtenção de posições específicas no contexto de batalhas militares. As estratégias codificavam e expressavam a sabedoria do senso comum, a respeito das condições ideais para se atacar um inimigo e defender a própria posição. Dentre dos escritos mais antigos estão Sun Tzu e Von Clausewitz. Estes dois autores destacaram-se porque “delinearam tipos de estratégia e adaptaram-nas às condições que pareciam mais convenientes” (Mintzberg *et al.*, 2000: 70).

Para Shumpeter (1947), a estratégia pode ser vista como novas combinações que visam explorar oportunidades novas e diferentes no futuro. A ligação da estratégia ao meio empresarial, foi proporcionada por Neumann e Morgenstern (1948), na Teoria dos Jogos, onde ofereceram uma perspectiva unificadora para situações de conflito, independentemente da sua origem, quer fosse na guerra, na política ou no meio empresarial.

Andrews (1971:28) definiu estratégia como “o padrão de objectivos, propósitos ou metas e principais políticas e planos para alcançar essas metas estabelecidos de tal maneira que definem em que negócio a empresa está ou quer estar, e que espécie de empresa é ou quer ser”.

Para Ansoff (1977:99) “o conceito de estratégia é relativamente novo para a literatura da Administração. A sua origem histórica pode ser situada na arte militar, onde é um conceito amplo, vagamente definido, de uma campanha militar para aplicação de forças em grande escala contra um inimigo. A estratégia opõe-se à tática, que é um esquema específico de emprego de recursos disponíveis”. A necessidade de um conceito de estratégia decorre, segundo o mesmo autor, da especificidade inerente ao problema estratégico, ou seja, do facto de uma empresa precisar de orientação na procura e criação de novas oportunidades, que serão mais vantajosas quando se traduzem pela entrada da empresa em áreas onde detenha um grande potencial sinérgico.

Segundo Miles e Snow (1978) afirma que a estratégia organizacional na sua complexidade prepara a organização para uma reacção sistémica, reconfigurando a organização sempre que necessário. Miller (1983) defende que a estratégia está relacionada com uma orientação do empresário/gestor e com uma filosofia de comportamento empreendedor que orienta a empresa à medida que navega no seu meio envolvente. Para Chaffee (1985), talvez não haja uma definição simples de estratégia, mas existem algumas áreas gerais de concordância a respeito da sua natureza, são elas: a estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente, ela é complexa, pois as mudanças podem modificar as organizações; afecta o bem-estar da organização; envolve questões de conteúdo e de processo; geralmente não são totalmente realizadas como estipulado; existem em níveis diferentes (corporativo e de negócios); e por último, a estratégia envolve vários processos de pensamento, ou seja, exercícios conceptuais e analíticos.

Wright *et al.* (1992) definem estratégia como planos da gestão de topo para atingir resultados consistentes com as missões e objectivos da organização. Porter (1996), argumenta que a estratégia competitiva é “ser diferente”. Acrescenta ainda, que a estratégia significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de áreas para se centralizarem numa combinação única de valor.

Dado que a estratégia é o meio para alcançar os objectivos, em última análise o sucesso empresarial, Freire (1997) considera que é necessário clarificar que este conceito é confirmado pela sobrevivência a longo prazo, pelo crescimento sustentado das vendas, pela rentabilidade apropriada e pela capacidade de inovação.

Mintzberg *et al.* (2000) propõem cinco definições em particular para o termo estratégia: estratégia como um plano, estratégia como um padrão, estratégia como uma posição, estratégia como uma perspectiva e por último, a estratégia ainda pode ser considerada um truque. Como um plano, a estratégia é entendida como uma direcção, um guia ou um curso de acção para o futuro. Como um padrão, a estratégia é relacionada ao comportamento da organização ao longo do tempo, ou seja olha para o comportamento passado. A estratégia entendida como uma posição é a localização de determinados produtos em determinados mercados. A estratégia como uma perspectiva é entendida como a teoria de negócio, isto é a estratégia olha para dentro da organização, dentro das cabeças dos estrategas e para a visão da empresa. A estratégia ainda pode ser vista como um truque para enganar os concorrentes.

Segundo Eng (2005), a estratégia é concebida de acordo com a selecção das pressões impostas pelas forças da indústria baseadas nas interacções com outras empresas. Porter (1980) refere-se à estratégia em termos competitivos, não em termos de estratégia em geral. Para ele a estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa persegue e dos meios (políticas) pelos quais ela procura atingi-los. Ocasio e Joseph (2008) definem estratégia como uma estrutura, implícita ou explícita, na qual orienta uma organização na escolha das suas acções.

De acordo com o que foi exposto, pode-se verificar que existem diversas definições atribuídas ao termo estratégia as quais complementam-se umas às outras. As empresas são mais que um conjunto de bens e serviços, ou seja, também são sociedades humanas, por isso desenvolvem formas diferentes de cultura. Assim, como toda a empresa possui uma linguagem própria, deverá adoptar estratégias que devem estar de acordo com a sua cultura, os seus líderes, a sua equipa e com o ambiente em que está inserida.

É importante também realçar, que os líderes devem ter a capacidade de perceber quando uma empresa está a seguir um caminho errado. Nesse caso é necessário reavaliar a estratégia da empresa, pois este é um processo em constante mudança.

2.4 - Formulação da Estratégia

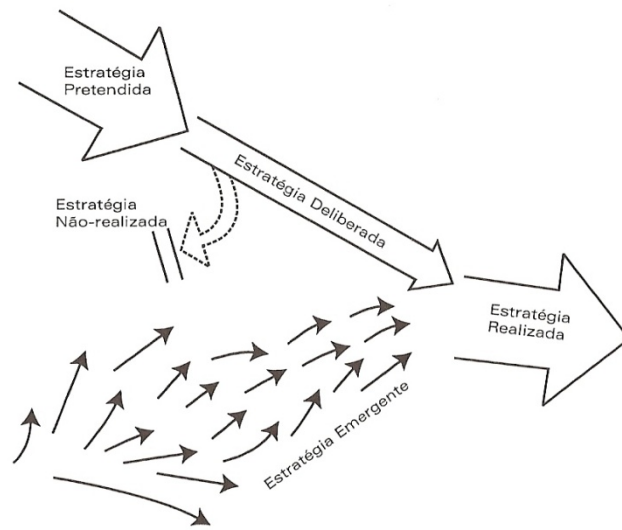
Para Matias (1992:26) “as empresas que competem numa indústria não têm que necessariamente seleccionar a mesma estratégia, ainda que os objectivos organizacionais e as metas a atingir não sejam significativamente diferentes”. Logo, a formulação estratégica é um passo importante no âmbito da estratégia global de uma organização, abrangendo para além da definição da sua missão e objectivos genéricos, a definição de uma ou mais estratégias empresariais concretas tendo em vista o seu desenvolvimento num determinado sentido.

Miles e Snow (1978) identificam comportamentos estratégicos, os quais variam a partir da dinâmica do processo de adaptação ao ambiente organizacional caracterizado pela sua complexidade e incerteza. Essa variação advém da percepção que os executivos das organizações têm do ambiente e, com base nelas, como tomam decisões e fazem escolhas estratégicas para manterem-nas competitivas.

Porter (1980) argumentou que o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, na sua essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deverão ser as suas metas e políticas necessárias para levar a cabo tais metas. Afirmou ainda, que a natureza da formulação estratégica competitiva baseia-se na relação da empresa com o seu meio envolvente. Miller (1983) desenvolveu um instrumento de medida para captar as dimensões da estratégia empreendedora e tem servido de base à formulação estratégica de vários estudos empíricos.

Mintzberg (1987) reforçou a sua proposição de que um processo de formulação estratégica formal é demasiado estático, justificando o desenvolvimento o conceito de estratégias deliberadas e estratégias emergentes. Quando uma empresa introduz uma estratégia conforme planeada ou de acordo com o que foi proposto pelo planeamento estratégico, é chamada de deliberada. Já quando uma empresa implanta estratégias que não estão previamente definidas num determinado plano, são chamadas emergentes (Figura 2.1).

Figura 2.1 - Estratégias Deliberadas e Emergentes



Fonte: Mintzberg (1987:14)

Para Mintzberg (1987), poucas ou nenhuma estratégia são puramente deliberadas, assim como poucas são totalmente deliberadas, isto porque todas as estratégias da vida real precisam misturar as duas. Os estrategistas eficazes misturam-nas de forma que reflitam as condições existentes, especialmente a capacidade para prever e também a necessidade de reagir a eventos inesperados.

Segundo Mintzberg *et al.* (2000), o processo de geração de estratégia pode ser de concepção conceptual ou planeamento formal, análise sistemática ou visão estratégica, aprendizagem cooperativa ou um conjunto de interesses competitivos, focalizando cognição individual, socialização colectiva ou a simples resposta a forças do ambiente, mas cada um deve ser encontrado no seu próprio contexto.

Um dos processos para a formulação de estratégias é através da chamada SWOT¹ *Analysis*. SWOT sugere uma avaliação dos pontos fortes (*strengths*) e dos pontos fracos (*weaknesses*) da organização relacionando-os com as oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) do meio envolvente onde a empresa está inserida. Este modelo tem servido de base à formulação estratégica por muitos autores nas últimas décadas. Os pontos fortes e fracos a serem avaliados pelas empresas podem ser relacionados: ao marketing, investigação e desenvolvimento, aos sistemas de informações de gestão, finanças, recursos humanos, etc. Em relação às oportunidades e ameaças deve-se ter em consideração: as

¹ Desenvolvida em 1971 por Kennet Andrew

mudanças na sociedade, no governo, na legislação, na economia, na concorrência, nos fornecedores, nos mercados, nos avanços tecnológicos, etc.

Existem vários processos de formulação de estratégias que assumem diversas formas de acordo com cada tipo de organização. No entanto, há que ter em conta a importância do factor humano dentro das organizações, estimulando a criatividade, a iniciativa e a aprendizagem contínua. Vilà e Canales (2008) argumentam que o planeamento estratégico orienta os gestores em diferentes níveis, podendo desempenhar um papel importante no estímulo ao processo colectivo para moldar o desenvolvimento de metas comuns e propriedades, agindo como uma forte ligação alinhando a organização em torno de um objectivo principal.

A seguir apresentam-se vários tipos de estratégias segundo a visão de vários autores, nomeadamente: Miles e Snow (1978), Porter (1980), Miller (1983), e Mintzberg (1988).

2.5 - Tipologias Estratégicas

2.5.1 - Tipologia de Miles e Snow

Miles e Snow (1978) descrevem vários tipos de formas organizacionais, chamados de tipos estratégicos em que, cada uma das formas é baseada num padrão próprio de resposta e adequação às condições ambientais, em termos de configuração particular de estratégia, tecnologia, estrutura e processos. A tipologia estratégica de Miles e Snow reduz a maioria dos padrões de comportamentos organizacionais a quatro tipos básicos que tem a sua própria estratégia adaptativa para enfrentar as mudanças do meio ambiente:

i) **Estratégia Defensiva:** quando uma empresa utiliza esta estratégia, procura localizar uma linha de produtos relativamente estável com enfoque mais limitado do que os seus concorrentes, tentando proteger o mercado onde actua através de uma qualidade e serviços superiores a preços competitivos. A eficiência tecnológica é importante, assim como um rigoroso controlo sobre a empresa;

ii) **Estratégia Prospectiva:** a empresa está constantemente em busca de novas oportunidades de produtos e mercados. O âmbito de actuação é amplo, dinâmico e estão em constante

desenvolvimento de produtos, mercados e tecnologias. A constante inovação, em contrapartida, dificulta que este tipo de organização consiga uma alta eficiência, tendo inclusive, controlo descentralizado e baixo grau de formalização na estrutura para lidar com as constantes mudanças;

iii) **Estratégia Analítica:** procura manter uma linha limitada de produtos relativamente estável e, ao mesmo tempo, adicionar um ou novos produtos que foram bem sucedidos em outras empresas do sector. É uma posição intermédia entre as estratégias defensiva e prospectiva, ou seja procura minimizar o risco e ao mesmo tempo maximizar a oportunidade de lucro;

iv) **Estratégia Reactiva:** o comportamento é mais inconsistente do que os outros tipos. É uma espécie de não-estratégia, pois não arrisca em novos produtos, a não ser quando ameaçada pelos concorrentes. A abordagem típica é esperar para ver e responder quando forçada por pressões competitivas para evitar perda de clientes importantes e/ou manter a lucratividade. As empresas que utilizam esta estratégia reagem conforme o ambiente e pode ser entendida como residual, que surge quando uma das outras três é seguida de maneira inadequada.

2.5.2 - Tipologia de Porter

As estratégias competitivas genéricas de Porter (1980) ajudaram a divulgar o termo estratégias genéricas e a projectá-las no plano da gestão estratégica. Este tipo de tipologia (Figura 2.2) mostra de forma ampla como uma empresa pode competir numa determinada indústria, abrindo o caminho para que ela seja individualizada a cada situação específica.

Figura 2.2 - Estratégias Genéricas de Porter

		Vantagem Estratégica	
		Unicidade observada pelo Cliente	Posição de Baixo Custo
Alvo Estratégico	No âmbito de toda a Indústria	Diferenciação	Liderança no Custo Total
	Apenas um segmento	Enfoque	

Fonte: Adaptado Porter (1980:53)

Porter (1980) identificou três estratégias competitivas genéricas internamente consistentes (que podem ser usadas isoladamente - ‘pura’ ou de forma combinada) para criar uma posição defensiva a longo prazo e superar os concorrentes numa indústria, com as quais uma empresa pode enfrentar com sucesso as forças competitivas em que actua e são as seguintes:

i) **Estratégia de Liderança no Custo Total:** Esta estratégia procura obter vantagens competitivas através da prática do custo mais baixo da indústria e pela orientação das políticas funcionais para esse fim, não podendo ser negligenciada a qualidade para alcançar resultados superiores à média. Para assegurar essa posição, o investimento em equipamento moderno e a sua adequação são requisitos que poderão evitar riscos de mudanças tecnológicas e o surgimento de empresas seguidoras com capacidade para obterem menores custos ou com capacidade de imitação. Porter (1980) afirma que alcançar uma posição de custo total baixo quase sempre exige uma parcela de mercado relativa em outras posições lucrativas, como o acesso favorável a matérias-primas.

ii) **Estratégia de Diferenciação:** A diferenciação baseia-se em tornar o produto ou serviço único ao longo das dimensões valorizadas pelos clientes, que estarão dispostos a pagar um preço superior. Ao contrário da estratégia de liderança nos custos, a diferenciação é incompatível com elevadas quotas de mercado. No entanto, não se pode ignorar os custos, porque se o diferencial em relação ao dos concorrentes for significativo, pode dificultar a

conservação da lealdade dos clientes que irão sacrificar características, em troca da vantagem no custo, favorecendo as empresas que concorrem pelo baixo custo. A imitação por parte dos concorrentes e a sofisticação dos clientes podem ser factores de diluição da vantagem competitiva da empresa, se a tendência não for contrariada. Para Porter (1980) atingir a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado.

iii) Estratégia de Enfoque: Este tipo de estratégia de enfoque baseia-se na centralização da actividade num determinado segmento de produtos, de clientes ou área geográfica, para o qual é traçada a estratégia, num sentido mais eficaz e eficiente em relação aos concorrentes, que actuam numa base ampla de mercado. Uma empresa pode procurar vantagem nos custos praticados no segmento ou procurar a diferenciação pela melhor satisfação das necessidades desse segmento. A prática desta estratégia tem que ter atenção ao diferencial relativamente aos concorrentes de base ampla, porque se esse for salientado a vantagem de custo ou de diferenciação, por actuar num segmento, pode ser anulada.

Segundo Porter (1980) esta tipologia, geralmente não aceita a combinação entre liderança de custos e diferenciação, uma vez que considera as duas estratégias mutuamente exclusivas, representando cada uma delas, uma forma fundamental de criar diferenciação ou liderança nos custos. Face a isto, o autor alerta para os riscos inerentes ao uso das estratégias genéricas, pois podem ter lacunas em alcançar ou sustentar a estratégia, ou o valor da vantagem proporcionada por ela, podendo ser anulada pela evolução do sector. Afirma ainda, que o desempenho de uma indústria depende de dois factores: a estrutura e a posição que uma empresa ocupa nesse sector. A estrutura do sector pode ser analisada através do modelo das cinco forças competitivas, a posição que uma empresa ocupa, poderá ser analisada mediante os grupos estratégicos. Ambos os instrumentos serão vistos no decorrer deste trabalho.

Para Miller (1988), a popularidade da tipologia desenvolvida por Porter (1980) deriva das suas semelhanças como os principais conceitos de Miles e Snow (1978). Miller e Dess (1993) verificaram significativas divergências entre os retornos proporcionados pelas diferentes estratégias genéricas de Porter (1980), em oposição à premissa deste de que, numa determinada indústria, os retornos seriam semelhantes para todas as empresas que implantassem com sucesso qualquer das estratégias genéricas.

2.5.3 - Tipologia de Miller

A orientação empreendedora (OE), na perspectiva de Miller (1983) é um jogo de estratégias e táticas usadas para lidar com as mudanças do meio envolvente. Para Miller (1983), uma empresa empreendedora é aquela que se empenha na inovação do produto-mercado, empreende acções um tanto arriscadas e é a primeira a surgir com inovações proactivas que vence os concorrentes.

Para Lumpkin e Dess (1996) a OE refere-se a processos, táticas e actividades de tomada de decisão e isso conduz a novas entradas. A nova entrada pode ser conseguida mediante a incorporação num mercado novo ou actual com um novo produto ou actual, ou ainda, mediante o lançamento de um novo negócio. Brown (1996) sugere que a OE relaciona-se com a vontade de uma empresa em empenhar-se no comportamento empreendedor. Refere ainda que, a investigação sobre a OE dá uma visão mais orientada do comportamento de empreendedorismo do que a investigação baseada nos traços de personalidade. Ferreira (2007) entende que o termo “orientação estratégica empreendedora” é a orientação estratégica dos empresários/gestores que reflecte a voluntariedade de uma empresa em se empenhar no comportamento empreendedor.

“O empreendedorismo, disciplina onde surgiu o conceito de orientação empreendedora, tem vindo a assumir nas últimas décadas como uma área em crescendo de importância na comunidade de investigadores na área das ciências empresariais” (Rodrigues, 2004:63). *Lamadrid et al.* (2008), defendem que o empreendedorismo estratégico funde-se com a gestão estratégica e o empreendedorismo surge como uma fórmula essencial para um bom negócio.

A OE pode ser caracterizada por em cinco dimensões: inovação, proactividade, tomada de risco, agressividade competitiva e autonomia. As três primeiras foram definidas por Miller (1983) e as últimas duas por Lumpkin e Dess (1996).

Miller (1983) forneceu um ponto de partida na compreensão da orientação estratégica e “desenvolveu um instrumento de medida para captar as dimensões da estratégia empreendedora na investigação empírica” (Ferreira, 2007:36). Baseada neste instrumento Ferreira (2003) adoptou no seu estudo a combinação das três dimensões de Miller (1983):

i) inovação, o desenvolvimento de novos ou únicos produtos, serviços ou processos; ii) tomada de risco, uma vontade para perseguir oportunidade arriscadas correndo o risco de falhar e iii) proactividade, uma ênfase na persistência e criatividade em ultrapassar obstáculos até que o conceito inovador seja completamente implementado.

Miller (1983) e Lumpkin e Dess (1996) referem que a orientação estratégica empreendedora é uma dimensão que combina um conjunto de indicadores de estilos e práticas de tomada de decisão. Lumpkin e Dess (1996) afirmam que tais variáveis devem ser tratadas como variáveis independentes da orientação estratégica empreendedora. A busca de oportunidade, por parte das empresas, varia dependendo das suas condições organizacionais e do meio envolvente (Ferreira, 2003).

De acordo com Ferreira (2003:78), “é essencial identificar as dimensões da estratégia que poderão reflectir as práticas, os processos, os métodos organizacionais e os estilos de tomada de decisão que as empresas usam, e que influenciam provavelmente o seu crescimento e desempenho”.

2.5.4 - Tipologia de Mintzberg

Mintzberg (1988) entende que a maioria das tipologias explicitadas apresentam falhas, ou por evidenciarem de forma muito estreita em alguns tipos especiais de estratégias ou por apresentarem agregações arbitrárias. Mintzberg (1988) propôs nova tipologia de estratégias genéricas, derivadas a partir do conceito de diferenciação e com um nível de minuciosidade maior que as estratégias de Porter (1980), que são as seguintes:

i) Diferenciação por Preço: é a aplicação de preços de produtos mais baratos do que a concorrência de forma a conquistar quota de mercado. A empresa que adoptar esta estratégia deve ter uma diferenciação de custo, caso contrário a empresa terá problemas de rentabilidade no longo prazo;

ii) Diferenciação por Imagem: é a criação de uma percepção diferenciada do seu produto em relação à concorrência, através de publicidade e de técnicas de promoção: apresentação e embalagem do produto ou inclusão de detalhes que, embora não melhorando o desempenho do produto, o tornam mais atractivo para alguns clientes. Desta forma, a

empresa pode posicionar o seu produto como o de melhor qualidade, mesmo que tecnicamente o seu produto seja igual aos demais produtos da indústria;

iii) Diferenciação por Suporte: é aquela que se diferencia dos seus concorrentes através da qualidade dos seus serviços agregados (menor prazo entrega, financiamento à venda, assistência técnica pós-venda) ou com a oferta de produtos complementares. Assim, uma empresa, quando investe em recursos na busca de serviços de excelência, pode superar os seus concorrentes e obter vantagem competitiva;

iv) Diferenciação por Qualidade: é uma estratégia que tem como objectivo ter produtos com características superiores aos produtos da concorrência. Ao contrário da diferenciação por imagem, que deriva de investimentos em publicidade e promoção, a diferenciação por qualidade advém dos atributos do próprio produto em si;

v) Diferenciação por Design: é a estratégia da empresa que procura ter produtos com características únicas de modelo e funcionalidade em relação aos demais produtos da concorrência, ou seja é uma forma da empresa oferecer um produto diferente, em substituição aos da concorrência. Uma empresa que utilize este tipo de estratégia deve desenvolver modificações e variações no seu *design* de forma a promover novas actualizações funcionais permitindo, no longo prazo, a sustentação da vantagem competitiva;

vi) Não-Diferenciação: a empresa que adopta este tipo de estratégia não tem nenhuma diferenciação em relação aos seus concorrentes, ou seja uma empresa copia produtos e processos de forma a obter o mesmo grau de eficiência que o seu concorrente. Esta estratégia conduz a empresa à não obtenção de vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

No Quadro 2.1. é exibida uma compilação de várias tipologias estratégicas analisadas:

Quadro 2.1 - Tipologias Estratégicas

Autor	Estratégias	Definição
Miles e Snow (1978)	Defensiva	- Ênfase na competição apoiada em preços competitivos, na qualidade e em serviços superiores
	Prospectiva	- Ênfase na inovação de produtos ou desenvolvimento de mercados
	Analítica	- Menor ênfase na inovação relativamente à estratégia prospectiva e maior dinamismo relativamente à defensiva
	Reactiva	- Ausência de uma estratégia estável e coerente
Porter (1980)	Liderança nos Custos Totais	- Prática do custo mais baixo da indústria através de eficiência, controlo geral e características outras reduções de custos
	Diferenciação	- Criação de especificidade no produto ou serviço
	Enfoque	- Centralização num determinado segmento de produtos, clientes ou mercados
Miller (1983)	Tomada de risco	- A forma como a empresa lida com a natureza do meio envolvente - A tendência da empresa para projectos de risco
	Proactividade	- A tendência da empresa seguir os concorrentes - A orientação da empresa para políticas de crescimento e inovadoras - A relação da empresa com os concorrentes
	Inovação	- A ênfase dada à investigação, inovação e desenvolvimento - Colocação de novos produtos no mercado, nos últimos 3 anos - Mudanças significativas na linha dos produtos, nos últimos 3 anos
Mintzberg (1988)	Diferenciação por Preço	- Aplicação de preços de produtos mais baratos do que a concorrência de forma a conquistar quota de mercado
	Diferenciação por Imagem	- Criar uma forma artificial de diferenciação, onde as diferenças na realidade não existem
	Diferenciação por Suporte	- Diferenciar em aspectos que vão além do produto e que podem aumentar a satisfação do cliente
	Diferenciação pela Qualidade	- Criar diferenças intrínsecas substanciais no produto, para o tornar melhor, não pelo <i>marketing</i> mas sim pelo produto em si
	Diferenciação por Design	- Procurar ter produtos com características únicas de modelo e funcionalidade em relação aos demais produtos da concorrência
	Não - Diferenciação	- Sem qual qualquer diferenciação - sem capacidade de criar algo de novo

2.6 - Análise do Meio Envolvente

Para Ferreira (2003), o meio envolvente é um conceito chave na abordagem estratégica. Porter (1980) argumenta que é relativamente ao meio envolvente objectivo que as estratégias devem ser adaptadas. Miller (1988) salienta que na escolha estratégica, para além do meio envolvente, se encontra a estrutura da organização. Assim, diferentes factores e complementaridades entre meio envolvente, estrutura e estratégia, podem ser necessários para o bom desempenho de uma empresa.

Para Matias (1992) a análise do meio envolvente, etapa inicial do processo da gestão estratégica, não é canalizada uniformemente para o sucesso da organização por todos os gestores, pois estes apresentam diferenças na visão que têm da evolução do meio envolvente geral. O sucesso da actividade de qualquer empresa ou entidade passa pela forma como esta interage com o seu meio envolvente. Este gera oportunidades e ameaças que deverão servir de base à actuação da entidade/empresa. Esta actuação deverá pautar-se por antecipação na medida em que, segundo Freire (1997), os competidores que forem menos rápidos e eficazes a adequar-se às tendências do meio envolvente correm o risco de perder clientes e, em última análise, perder o negócio.

Para analisar o meio envolvente é necessário ter em linha de conta o meio envolvente contextual, alargado a todas as entidades, e o meio envolvente transaccional, direccionado para cada sector. O meio envolvente contextual que Freire (1997) analisa divide-se em quatro diferentes contextos: económico, relacionado com trocas de bens e serviços, moeda e conhecimento; sócio-cultural, associado aos valores, costumes e tradições; político-legal, relacionado com legislação em vigor e o poder instituído; tecnológico, ligado ao progresso das tecnologias na sociedade.

Segundo Freire (1997), no contexto político-legal, o enquadramento legal diz respeito à atribuição de novos incentivos fiscais, a imposição de leis mais exigentes de protecção do consumidor ou a criação de um novo regime de apoios financeiros. As variáveis dos diversos contextos não são independentes, elas entrecruzam-se. Ao registar-se um aumento de rendimento, este irá produzir alterações nos estilos de vida, na medida em que as pessoas se mostrarão mais receptivas a produtos mais sofisticados e dispendiosos. A análise do meio envolvente contextual deverá ser um exercício contínuo e, sempre que possível, as empresas deverão exercer influência na evolução do meio.

O meio envolvente transaccional é composto pelos elementos que interagem directamente com a indústria onde a empresa actua. Os principais elementos constituintes deste meio envolvente (Freire, 1997) são os clientes, concorrentes, fornecedores e a comunidade.

i) Clientes: são um elemento importante para a empresa/entidade, pois são o grupo que lhe permite a continuidade. Os clientes trocam recursos (dinheiro) pelos produtos ou serviços fornecidos pela empresa. As organizações respondem habitualmente às forças dos clientes

do ambiente externo através da acção: fazem pesquisas de clientes, que se focam nos clientes actuais e simultaneamente nos potenciais. As organizações tentam identificar o grau de satisfação dos seus actuais clientes para com os seus produtos e serviços e tentam descobrir possíveis alterações nas preferências.

ii) Concorrentes: permite, por um lado, comparar o desempenho económico, e, por outro, prever o seu comportamento futuro. A informação a deter sobre a concorrência deverá incidir sobre as suas capacidades (onde são mais/menos competentes), objectivos (metas de rentabilidade, quota de mercado e crescimento), estratégia (forma de competição adoptada e iniciativas) e pressupostos (expectativas relativamente à indústria e imagem que detêm de próprios).

iii) Fornecedores: agentes económicos que prestam serviços ou vendem produtos à indústria;

iv) Comunidade: organizações, indivíduos e factores que partilham recursos e têm interesses directa e indirectamente relacionados com o mercado e a indústria.

Matias (1992:27) acrescenta que “as atitudes e expectativas quanto ao papel e razão de ser da organização e à sua postura face à evolução do ambiente, no qual actua e estabelece um certo número de transacções, afectam a estratégia que é adoptada”.

Para definir a atractividade de uma indústria tem que averiguar-se da sua dimensão futura e/ou margem operacional. O cálculo do valor da atractividade sectorial fornece uma estimativa da rentabilidade a longo prazo de um negócio. Mas acaba por não explicar a motivação dessa atractividade. Para fundamentar esta atractividade, Porter (1980) criou o modelo das cinco forças competitivas.

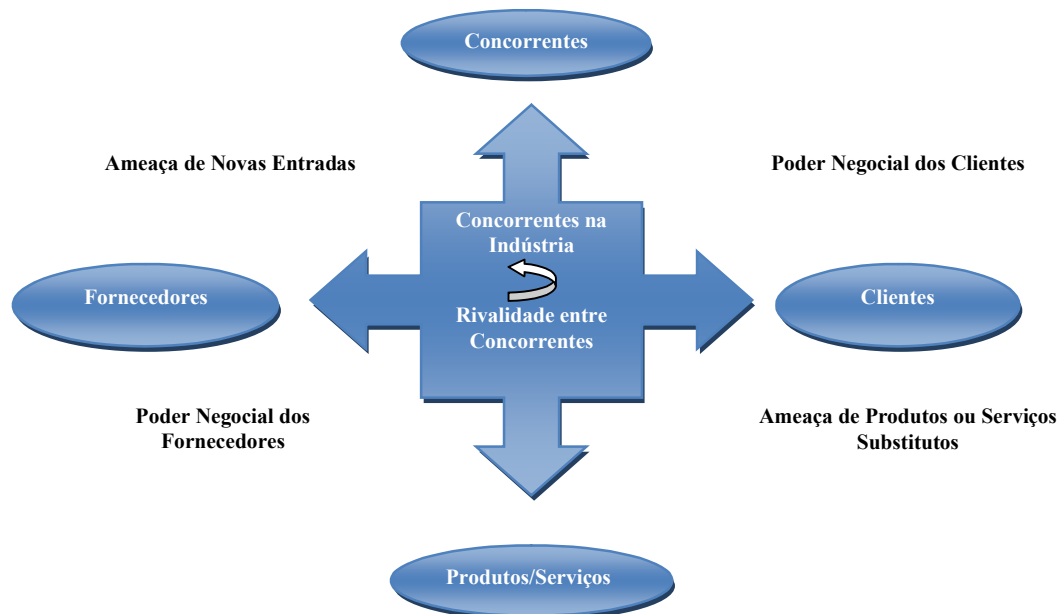
2.7 - Atractividade da Indústria

A finalidade principal no processo de elaboração de estratégias é a de relacionar a empresa com o seu meio envolvente, ou seja aos aspectos sociais, culturais, políticos, económicos e o sector em que a empresa concorre (Porter, 1980). Quando uma empresa participa num determinado mercado, a competição não se manifesta apenas pelos concorrentes, mas

também pelo grau ou estado de concorrência de um sector. Isto depende, segundo Porter (1980), de cinco forças competitivas: ameaça de novas entradas, poder negocial dos fornecedores, poder negocial dos clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre os concorrentes actuais.

Como foi visto anteriormente, a estratégia competitiva é a busca de uma posição favorável no sector. Por isso, o processo de elaboração de estratégias exige a análise dessas cinco forças competitivas. Essas forças não possuem a mesma importância na concorrência nos diferentes sectores e as forças que predominam são decisivas na formulação de estratégias. Assim, todas determinam a intensidade da concorrência de um sector. As forças mais competitivas determinam a lucratividade de um sector (Porter, 1980). Na figura 2.3 são apresentadas as fontes das cinco forças competitivas:

Figura 2.3 - As 5 Forças Competitivas de Porter



Fonte: Adaptado Porter (1980:4)

Para Porter (1980), estas cinco forças, no seu conjunto, vão determinar a rentabilidade potencial da indústria, medida em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido. A concorrência que se verifica em cada uma dessas forças é considerada a base do sucesso ou do insucesso das empresas. O objectivo principal da estratégia competitiva será encontrar uma posição dentro de uma determinada indústria, que possibilite à empresa proteger-se das forças competitivas ou que lhe permita influencia-las a seu favor. O

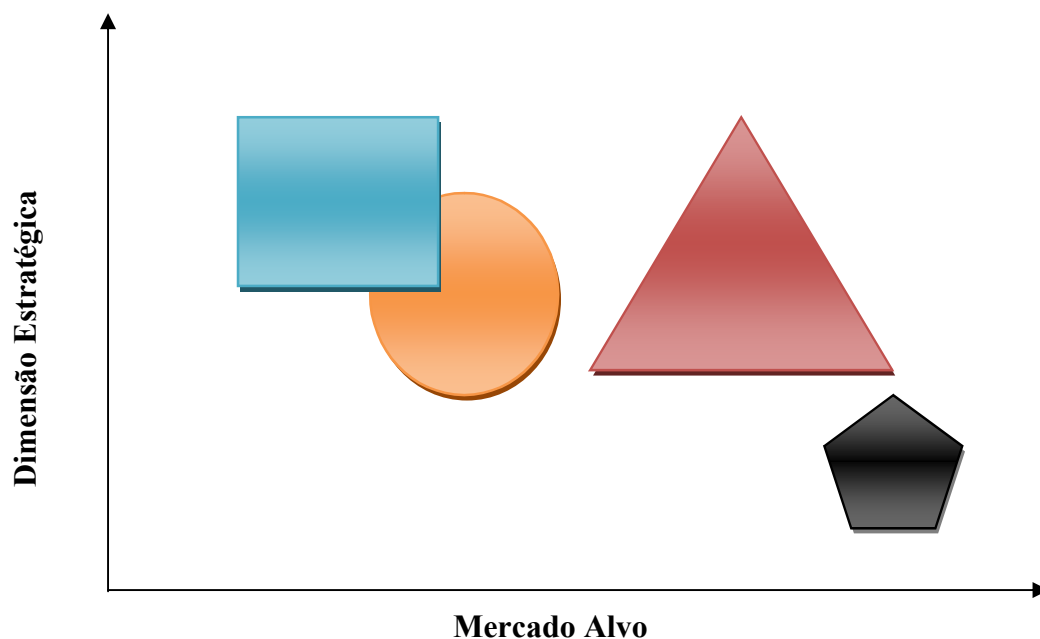
resultado depende da intensidade das forças competitivas, ou seja, quanto menos intensas forem as forças competitivas, no seu conjunto, maior será a oportunidade para conseguir obter desempenhos superiores.

2.8 - Grupos Estratégicos

Para Reis (2000), a concorrência em qualquer sector de actividade exige que cada empresa tenha um bom conhecimento das estratégias empreendidas pelas outras empresas já instaladas, através do conhecimento dos grupos estratégicos que fazem parte num determinado sector. Hunt (1972) encara um grupo estratégico como um elemento da estrutura da indústria, passível de ser identificado porque as empresas adoptam estratégias diferentes, utilizando este conceito para explicar a intensa rivalidade competitiva observada na indústria de ferramenta de uso doméstico.

De acordo com Porter (1980), um grupo estratégico é um conjunto de empresas numa determinada indústria que seguem uma estratégia idêntica ou semelhante ao longo de determinadas dimensões estratégicas (Figura 2.4). O conceito é utilizado para auxiliar na análise estrutural da indústria e constitui um quadro de referência intermediária entre a visão global da indústria e a consideração isolada de cada empresa.

Figura 2.4 - Mapa de Grupos Estratégicos



Fonte: Elaboração Própria

Porter (1980) adiantou que as empresas ao actuarem num sector podem ser agrupadas em função de quatro dimensões estratégicas:

- i) Produtos-mercados: identificação da marca, qualidade e preço do produto, canais de distribuição, localização geográfica, dimensão, etc.
- ii) Integração vertical: grau de integração vertical, natureza das operações internas, etc;
- iii) Internacionalização: grau de cobertura geográfica internacional, tipo de relação com os governos, tipo de estratégia internacional;
- iv) Diversificação: grau de diversificação, natureza das actividades diversificadas.

No entanto, Porter (1980) alerta para a necessidade de as adequar à realidade da indústria em causa e de acrescentar as dimensões que se julgarem convenientes para a análise estrutural da indústria. O potencial de lucro de cada grupo estratégico numa determinada indústria, será diferente conforme as formas de actuação das cinco forças competitivas sobre cada grupo estratégico. Escolher um grupo estratégico no qual a empresa vai competir, é essencial no processo de formulação da estratégia competitiva.

2.9 - Considerações Finais

Neste capítulo foram apresentados posicionamentos teóricos relacionados com a estratégia. Em relação à competitividade é importante que as empresas fiquem atentas às transformações que ocorrem no meio envolvente. A competitividade depende de diversos factores como a qualidade, tecnologia, inovação, recursos humanos, flexibilidade, etc. e por isso é importante que as empresas procurem actualizar-se em relação a todos estes atributos. No entanto, para as organizações vencerem a concorrência é necessário, que obtenham vantagens competitivas. Uma das formas de uma empresa conseguir vantagem é através da elaboração e implementação de estratégias.

Em relação ao termo estratégia existem diversas definições e tipos, as quais se complementam umas às outras. As empresas devem adoptar estratégias que estão de acordo com a sua cultura, os seus gestores e o ambiente em que estão inseridas, de forma a alcançarem o sucesso. Sendo o meio envolvente um conceito-chave na abordagem estratégica.

Quando uma empresa participa num determinado mercado, a concorrência não se manifesta apenas pelos concorrentes, mas também pelo grau ou estado de concorrência num sector. Na realidade, o modelo das 5 forças competitivas proposto por Porter (1980) evidencia a necessidade de uma preocupação constante com o futuro, pois o potencial de cada sector dependerá de barreiras futuras para a entrada de novos concorrentes, da melhoria da posição relativa a substitutos no sector, da intensidade final da concorrência e do poder alcançado por compradores e fornecedores.

Concluí-se que os grupos estratégicos podem ser uma forma de segregar a concorrência e definir quem são os concorrentes. Estes podem auxiliar na identificação de segmentos inexplorados e na análise estrutural dos sectores onde as empresas actuam ou podem actuar.

3. ANÁLISE DO SECTOR DO TURISMO

3.1 - Introdução

O Turismo é reconhecido como um dos fenómenos económicos e sociais mais relevantes da actualidade. Neste milénio, este sector “é um elemento estruturante da dinâmica da economia global, uma vez que se tem vindo a afirmar como um sector de maior importância e envergadura em termos mundiais” (PITER, 2005:200).

Neste capítulo será realizado um breve desenvolvimento sobre a importância da estratégia no turismo, iremos definir procura e oferta turística e analisar a importância da competitividade de destino turístico, bem como reconhecer a importância dos recursos e produtos turísticos no desenvolvimento de uma região. Iremos ainda, fazer uma perspectiva nacional do sector do Turismo e mostrar indicadores de competitividade de Portugal no mundo.

3.2 - A Importância da Estratégia no Turismo

Como já tivemos oportunidade de referir a estratégia é um termo muito vasto e encontram-se inúmeras definições, no entanto apresentam uma característica comum, através da qual as organizações procuram adaptar-se aos ambientes internos e externos, colocando em prática os planos que foram estabelecidos implícita e explicitamente.

Segundo Ferreira (2003), é necessário equacionar a temática condutora da estratégia no turismo, visto que em alternativa surgem várias tónicas dominantes que se condicionam mutuamente, tais como:

Crescimento - o turismo surge mais vezes como sector refúgio, face à crise de sectores tradicionais, designadamente em áreas rurais, o que vem colocar objectivos sobretudo quantitativos em criação de empregos e atracção de turistas;

Competitividade - a crescente concorrência entre destinos coloca na agenda estratégica a questão do reforço dos factores de construção de vantagens competitivas sustentadas;

Qualidade - na prestação de serviço ao cliente/turista apresentando uma boa estratégia ambiental;

Marketing - no sentido em que o turismo vive da atracção dos turistas, sem a qual não se realiza o seu ciclo de produção;

Sustentabilidade - no triplo sentido ecológico: cultural, social e económico.

Segundo a Confederação do Turismo Português - CTP (2005), o sector do turismo registou nas últimas décadas, em todo o mundo, um aumento significativo, assumindo uma crescente importância na economia global e constituindo-se um elemento estruturante da sua dinâmica. No início deste século, o turismo representava, no nosso país, cerca de 10% do Produto Interno Bruto e revela-se como um sector-chave na transformação da economia nacional.

O turismo é, sem dúvida, um sector com enorme potencial de crescimento, derivado de significativas vantagens competitivas, com elevados efeitos multiplicadores e um efectivo motor de crescimento e desenvolvimento. A CTP (2005) refere que, neste contexto, assume particular relevância a necessidade de definição de uma estratégia que permita identificar os investimentos e as alterações estruturais a levar a cabo a nível macroeconómico, que possam servir de suporte a um processo divisional fundamentado nos objectivos fixados.

O turismo é um factor de desenvolvimento económico que se for implementado de forma sustentada, proporciona benefícios de longo prazo às economias locais. Implica uma rede complexa de actividades económicas envolvidas no fornecimento de alojamento, alimentação e bebidas, transporte e entretenimento e serviços para os turistas. Por outro lado, o turismo exerce uma significativa influência na componente socio-cultural das populações (Albuquerque e Godinho, 2001).

Em suma, o turismo tem uma importância verdadeiramente estratégica para qualquer economia em virtude da sua capacidade de criar riqueza e emprego. Actualmente, o turismo é a grande aposta do Governo estando evidenciado na iniciativa criada através do Plano Estratégico Nacional do Turismo - PENT (2006), que tem servido de base à concretização de acções definidas para o crescimento sustentado do turismo nacional.

Na determinação de linhas estratégicas para o desenvolvimento do sector do turismo é importante a análise da procura e da oferta turística.

3.3 - Procura e Oferta Turística

3.3.1 - Procura Turística

Para a elaboração de qualquer estratégia relativa ao sector do turismo, sustentada e aplicada à realidade, é necessário determinar e conhecer o perfil das pessoas que visitam a área em estudo, quais as motivações, os seus comportamentos, as suas expectativas, os seus hábitos, entre outros aspectos. É igualmente imprescindível conhecer o volume e distribuição dos fluxos de visitantes. Nesse sentido, o conhecimento detalhado destes fluxos permite uma avaliação a adequação da oferta à procura, orientando, de forma equilibrada e sustentada, o desenvolvimento de novas medidas e estratégias à evolução do mercado (PITER, 2005).

Segundo Cunha (2003), a procura turística representa as diversas quantidades de bens e serviços que os visitantes, residentes e não residentes, adquirem num dado momento. Deste modo a procura turística é o conjunto de bens e serviços que as pessoas que se deslocam adquirem para realizar as suas viagens, expressos em termos de quantidade.

Para Matias (1992), pode-se deduzir duas formas de encarar a procura turística:

- i) A procura turística como o número de pessoas que realizam viagens (procura real), como o número de pessoas que não as realizando, estão motivadas mas aguardam melhor oportunidade temporal ou financeira (procura potencial) e como o número de pessoas que não realizam a viagem por falta de conhecimento de oportunidades (procura diferida);
- ii) A procura turística como o consumo de bens e serviços, nomeadamente, transportes, alojamento e similares, serviços de animação e entretenimento.

Segundo Matias (1992), a evolução da procura turística tem sido influenciada por múltiplos factores, sendo de destacar as alterações demográficas, o aumento do tempo de lazer motivado pela crescente eficiência dos meios produtivos que têm proporcionado ganhos de produtividade no trabalho, as alterações nas preferências dos consumidores, o crescimento do rendimento per-capita nos principais países emissores, o progresso no domínio dos transportes, especialmente no aéreo, permitindo reduzir as distâncias dos destinos turísticos e viajar com mais capacidade e segurança, e um nível educacional mais elevado que fomenta nas pessoas o desejo de ver e experimentar novas coisas, gentes e

lugares. “A procura turística tem sido estimulada pelo desenvolvimento e crescimento dos intervenientes na distribuição do produto, em particular operadores turísticos e agências de viagens, pelo crescimento de voos *charter* e pelas formas de comercialização do produto, como seja o pacote turístico” (Matias, 1992:53).

Para Moital (2003), o desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação a que se assistiu na última década, veio motivar o aparecimento de novos modelos de relacionamento entre consumidores e intermediários/fornecedores, permitindo assim aos turistas aceder a informação precisa e de confiança, bem como realizar reservas em menos tempo, com menores custos e menor inconveniente exigidos pelos processos tradicionais.

3.3.2 - Oferta Turística

Para Matias (1992:53) “a oferta turística abrange todos os elementos que contribuem para a satisfação das necessidades dos turistas”, no destino turístico.

Na definição de linhas estratégicas para o desenvolvimento do sector do turismo é fundamental a análise da oferta turística, existente ou futura. Essas linhas estratégicas, convenientemente fundamentadas e estruturadas, deverão também estar em conformidade com a evolução e realidade do sector do turismo, reconhecidas pelo levantamento e caracterização dos recursos que sejam capazes de motivar a deslocação e ocupar os visitantes aquando da sua estada num determinado território (PITER, 2005).

Segundo Loureiro e González (2008:39) “ a oferta turística em Portugal tem estado muito centrada no litoral e no produto sol e mar. Contudo, desde o final do século XX procurou-se diversificá-la cada vez mais, não só para responder aos diferentes apelos, necessidades e exigências da procura, como para incentivar o desenvolvimento das condições de vida de regiões do interior e evitar a saturação dos destinos turísticos tradicionais”.

A oferta turística como força de mercado traduz-se também na apresentação do produto turístico ao consumidor para satisfazer as suas necessidades de natureza turística.

3.4 - A Competitividade de um Destino Turístico

Segundo Carvalho (2006), “o turismo é uma actividade que exige uma consideração especial pelo lugar/região onde se localizem os atractivos identificados e pelo elemento humano que a compõem”.

Para Ferreira (2003), a estratégia para um destino turístico deve ser encarada como:

- i) Visão, missão e sentido de projecto territorial;
- ii) Sistema de objectivos de longo prazo;
- iii) Critérios para avaliação do desempenho;
- iv) Definição de um sistema de actividades e recursos/produtos;
- v) Estratégias de mercado e posicionamento;
- vi) Territorialização das opções para ordenamento do território;
- vii) Articulação abrangente de diversas estratégias que atravessam o cluster do turismo;
- viii) Integração dos elementos que vão gerar experiências turísticas globais.

De acordo com Vaz (2003) a qualidade de um destino turístico, para ser percebida, tem forçosamente que ser avaliada no contexto da experiencia que o visitante viveu, pois é ele o ponto de convergência dos diversos fornecedores de serviços turísticos: ele é o consumidor final dos bens tangíveis e intangíveis e o último portador da experiencia. E se a experiência for positiva, o visitante levará consigo a motivação para voltar e a informação que poderá motivar outros visitantes a deslocarem-se para esse destino.

De acordo com Vaz e Dinis (2007), um destino turístico pode ter vantagens que o alinhem mais no sentido da satisfação das necessidades de um segmento de mercado (por exemplo turismo natureza) do que de outro (por exemplo turismo cultural), ou poderá até ter recursos que permitam satisfazer um maior leque de segmentos de mercado. Quando dois destinos turísticos competem no mesmo segmento de mercado estão em concorrência directa, logo decorre a necessidade de um destino turístico identificar as relações competitivas e complementares mais significativas para cada segmento de mercado, de modo a tomar quem são os seus concorrentes directos e quem é que complementa a sua oferta, tendo em conta o perfil competitivo requerido para cada segmento de mercado.

A competitividade de um destino turístico está ainda relacionada com a habilidade que um destino tem em proporcionar aos seus turistas bens e serviços, melhor que a concorrência (Dwyer e Kim, 2003). Segundo o PETUR (2006), os destinos competem entre si para atrair viajantes intencionais, enfatizando a experiência que têm para oferecer. Mas esta experiência é muito mais difícil de produzir e de gerir do que a experiência proporcionada pelo consumo de outro qualquer produto, não só pela diversidade de elementos que envolve, como também pelo papel crítico do turista nessa experiência. Tal significa que a competitividade de um destino exige considerar os elementos básicos das suas vantagens comparativas (que reflectem a disponibilidade de recursos do destino) para além dos factores que constituem as suas vantagens competitivas (as que reflectem a capacidade do destino em mobilizar os recursos de um modo eficiente ao longo do tempo). O facto de um destino possuir muitos recursos não significa necessariamente que ele seja mais competitivo do que outro que, sendo mais pobre em recursos, os sabe usar de um modo mais eficiente.

Na tentativa de analisar a competitividade de um destino turístico, é importante o desenvolvimento de indicadores de competitividade nacionais com o objectivo de perceber quais as motivações dos turistas (Dwyer e Kim, 2003). Estes indicadores podem estar relacionados com os recursos naturais ou culturais, infra-estruturas do turismo, entretenimento, qualidade do serviço, acessibilidades do destino, hospitalidade, inovação, segurança, estabilidade política, etc.

O desenvolvimento de um modelo de competitividade do destino turístico associado a indicadores competitivos permitirá a identificação das forças e fraquezas relativas a diferentes destinos, que podem ser utilizados pelo sector e pelos seus governos de forma a aumentar as receitas no turismo e nos impactos sócio-económicos resultando no crescimento do sector (Dwyer e Kim, 2003). Na mesma perspectiva, Breda (2004) afirma que para uma perfeita análise da concorrência é fundamental identificar quais os actuais e potenciais concorrentes; os seus objectivos e estratégias; a posição e *performance* de cada concorrente no respectivo mercado de produtos; as suas fraquezas e pontos fortes. Devem também estudar factores como o clima, a localização, a relação qualidade/preço, as actividades de *marketing*, a qualidade do alojamento turístico e respectivas estruturas de apoio governamental.

3.5 - Recursos Turísticos

Vaz (1995:74) define que “um recurso turístico poderá ser considerado como um determinado atributo, tangível ou intangível, natural, cultural ou construído, de um país ou região, (quer se encontre já em plena actividade no mercado turístico, quer seja considerado como simples detentor de potencialidades turísticas a explorar) e que constitui um factor essencial para a escolha dessa região como destino”. PITER (2005) afirma que o nível de atracção turística exercido por uma região assenta nos seus recursos e atracções, constituindo estes a base para o desenvolvimento turístico dessa região. É necessário identificar atracções, recursos e equipamentos num determinado território, de modo a demonstrar aos potenciais visitantes as características passíveis de lhes proporcionar uma estada agradável. Estas características permitem, também, diferenciar um destino de outros destinos, similares ou não.

Com a mesma convicção, Breda (2004:25) refere que a “elaboração de qualquer estratégia ou linha de orientação para o sector do turismo deverá passar pelo conhecimento da base de recursos que sustenta, ou poderá sustentar, o desenvolvimento do turismo de um determinado local”. Na perspectiva de Dwyer e Kim (2003), um destino turístico ganha vantagem competitiva em relação à concorrência quando os recursos herdados, dotados ou naturais tais como o clima, o ambiente, a fauna, a flora, etc. relacionam-se com as infra-estruturas do turismo (hotéis, atracções, rede de transportes), festivais e eventos, qualidade do serviço, formação dos recursos humanos, politica do governo e assim por diante. Breda (2004) partilha da mesma opinião referindo que os recursos não se devem circunscrever apenas às atracções e actividades turísticas (naturais e culturais), deve ter também em conta elementos como o alojamento, outros serviços turísticos (como sejam os postos de turismo, estabelecimentos similares de hotelaria, agencias de viagens, entre outros), infra-estruturas de apoio à actividade turística e os próprios elementos institucionais.

No Quadro 3.1. estão ilustrados alguns recursos turísticos importantes para um destino turístico:

Quadro 3.1 - Recursos Turísticos do Destino Turístico

Recursos Turísticos
Recursos Naturais <ul style="list-style-type: none"> - Flora e Fauna - Clima - Parques e Reservas Naturais - Floresta - Maravilhas/Cenários Naturais
Recursos Culturais e Históricos <ul style="list-style-type: none"> - Locais Históricos - Monumentos - Museus - Eventos Culturais - Festas e Romarias - Artesanato - Gastronomia
Infra-estruturas do Turismo <ul style="list-style-type: none"> - Alojamento com qualidade/variedade - Serviços Restauração e similares com qualidade/variedade - Operadores turísticos/agências de viagens - Aeroportos com eficiência/qualidade - Guias Turísticos - Postos de Turismo - Acessibilidades aos visitantes às áreas naturais - Transporte local com eficiência/qualidade
Programa de Actividades <ul style="list-style-type: none"> - Actividades de aventura - Facilidades de prática de desportos - Facilidades de recreação - Passeios temáticos
Comercio <ul style="list-style-type: none"> - Variedade de artigos locais para compra - Qualidade nas facilidades de comércio - Qualidade nos artigos de compra - Diversidade nas experiências de compras - Relação preço/qualidade nos artigos de compra
Entretenimento <ul style="list-style-type: none"> - Parques temáticos e de divertimento - Entretenimento qualidade/variedade - Vida nocturna
Eventos/Festivais Especiais <ul style="list-style-type: none"> - Feiras temáticas - Festivais
Apoio Governamental <ul style="list-style-type: none"> - Programas de intervenção do turismo - Planos estratégicos para o turismo

Fonte: Adaptado de Dwyer e Kim (2003), Breda (2004), PENT (2006).

Nem todas as influências de competitividade são objectivas e quantificáveis. No contexto do turismo uma distinção importante envolve a realidade da situação, como indicado em medidas objectivas da competitividade (preços competitivos, crimes que envolvem turistas como vítimas) e percepções do turista (por ex. percepções dos níveis dos preços relativos, percepções de segurança, níveis de conforto e apelações estéticas de diferentes tipos de recursos do turismo) (Dwyer e Kim, 2003). Neste sentido, PETUR (2006) afirma que o comportamento do consumidor tem evoluído no sentido de preferências mais complexas, com múltiplas motivações.

Neste contexto, os destinos têm vindo a desenvolver infra-estruturas e conteúdos que respondem aos novos padrões do consumidor. Em consideração final, a definição de linhas e orientações estratégicas deverá ser feita com base na avaliação dos recursos, na análise da procura e na análise SWOT, e estar em consonância com as políticas estabelecidas a nível nacional e regional (Breda, 2004).

3.6 - Produto Turístico

O produto turístico para efeitos de definição estratégica, “é entendido como a combinação da oferta local/regional com uma motivação específica da procura” (Costa e Bernardo, 1998:17). Para Baptista (1990), produto turístico é a combinação de tudo aquilo que o turista consome, utiliza, experimenta, observa ou aprecia, durante uma viagem ou uma estada. Segundo a CPT (2005) um produto turístico é um agregado de recursos e eventos que, no seu conjunto, formam a solução (pacote) que permita a experiência vivida ou a viver pelo turista-consumidor e que se pretende que seja única, credível, surpreendente, inesquecível e, por isso, de grande valor para quem a vive e pela qual está disponível a pagar.

Na opinião de Carvalho (2006:141), “um produto turístico é composto por uma série de actividades e serviços relativos ao acolhimento, transporte, mobilidade, alojamento, alimentação, entretenimento, partilha de saberes culturais, modos de ver e observar. Organizar a oferta de produtos turísticos será, por isso aproveitar a oportunidade e a capacidade de, como residentes de uma região/lugar, planificar o destino turístico no seu todo territorial de forma a conseguir proporcionar experiências únicas e inesquecíveis aos

seus visitantes mas que, simultaneamente, aumentem a auto-estima e qualidade dos residentes”.

Dentro do mesmo pensamento, Matias (1992:62) adopta uma visão ampla e diversificada, afirmando que “o produto turístico é não só resultado da agregação de actividades e serviços relacionados com o alojamento, alimentação, transportes, aquisição de artesanato e diversões”. Este autor afirma ainda que o conceito de produto turístico tem implícitas certas características que são incomuns à generalidade dos produtos. Por exemplo, o comprador do produto turístico despende tempo e dinheiro antes de poder usufruir do produto, o produto turístico localiza-se frequentemente a grande distância do cliente, etc..

Segundo Matias (1992), distinguem-se no produto turístico, os seguintes elementos:

- i) Os recursos turísticos que envolvem o clima, a paisagem, o património histórico e cultural, folclore, artesanato, tradições, etc. (oferta primária ou original);
- ii) As infra-estruturas, os transportes, as instalações de alojamento e restauração, e os equipamentos de organização e diversão do turismo (oferta derivada).

3.7 - Perspectiva Nacional do Sector do Turismo

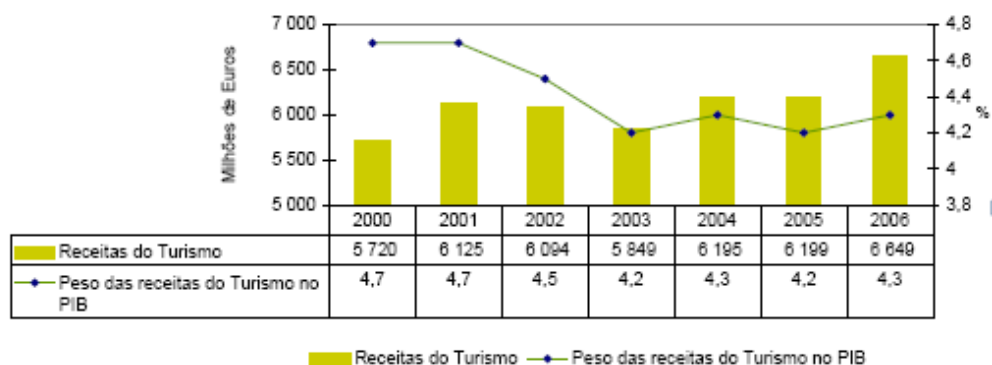
Portugal é um destino turístico por excelência, tanto para residentes noutros pontos do globo, como para os próprios portugueses. O clima favorável, uma população acolhedora e de fácil comunicação, uma diversidade potencial da oferta turística, a extensão e diversidade da faixa costeira e do sistema fluvial, são alguns dos factores que têm contribuído para o sucesso e evolução deste sector. Portugal tem, ainda, a seu favor uma grande diversidade fisiográfica, com paisagens, gastronomia, património, ambientes e culturas que podem responder a diferentes motivações. A estabilidade política e integração na União Europeia e no Euro, associado a uma imagem de destino seguro, também contribuem para reforçar a atractividade do nosso país (Albuquerque e Agostinho, 2001).

PENT (2006) afirma que “Portugal dispõe das ‘matérias-primas’ – condições climatéricas, recursos naturais e culturais – potenciadoras do desenvolvimento e consolidação de 10 produtos turísticos estratégicos – Sol e Mar, Touring Cultural e Paisagístico, City Break, Turismo de Negócios, Turismo de Natureza, Turismo Náutico (inclui os cruzeiros), Saúde e Bem- Estar, Golfe, *Resorts* Integrados e Turismo Residencial e Gastronomia e Vinhos”.

Estes produtos estratégicos foram seleccionados tendo em conta os recursos e os factores distintivos de Portugal de forma a enriquecer e a reforçar a competitividade do turismo.

O Turismo é um dos principais sectores da economia portuguesa, tendo o seu peso na economia vindo a crescer nos últimos anos. Segundo Gouveia e Ventura (2007), em Portugal observou-se um crescimento anual nas receitas de 16,24%, entre 2000 e 2006, atingindo os 6649 milhões de euros, o que equivale a 11% do PIB (Gráfico 3.1):

Gráfico 3.1 - Peso das Receitas do Turismo no PIB

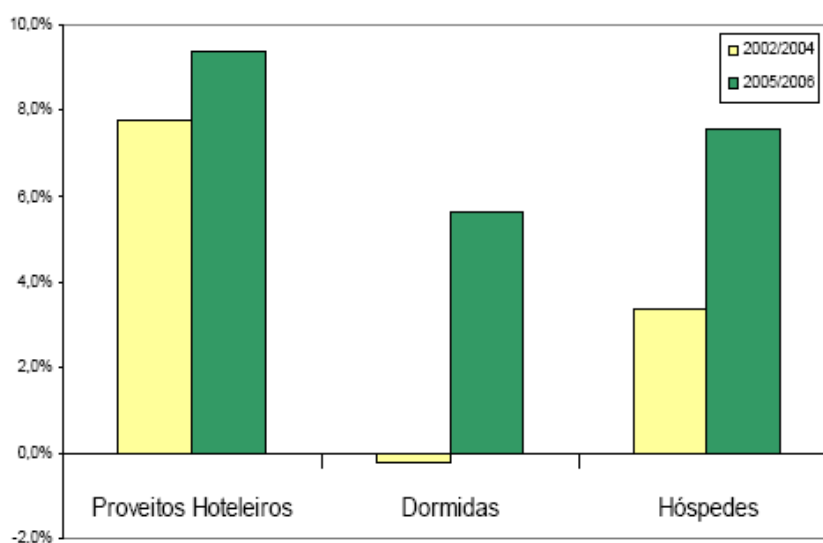


Fonte: Gouveia e Ventura (2007:29)

Analisando as receitas atribuídas ao turismo, constata-se claramente um comportamento relativamente estável com tendência a evoluir positivamente, atingindo mesmo o auge no último ano de que existem dados - 2006.

Observando o Gráfico 3.2, pode constatar-se um crescimento extremamente positivo em termos de evolução percentual de proveitos, dormidas e hóspedes entre os anos 2002/2004 e 2005/2006.

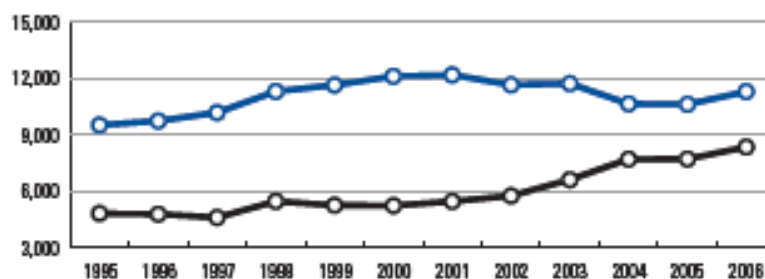
Gráfico 3.2 - Evolução Percentual de Proveitos, Dormidas e Hóspedes



Fonte: Ministério da Economia e da Inovação (2007)²

Da análise do Gráfico 3.3 constata-se que Portugal é um destino com uma evolução positiva em termos de chegadas e receitas do Turismo internacional.

Gráfico 3.3 - Evolução das Chegadas e Receitas do Turismo Internacional



Fonte: Fórum Económico Mundial (2008)³

— Nº Chegadas Turistas Internacionais
— Receitas do Turismo Internacional

Pode afirmar-se que Portugal tem correspondido às grandes tendências do turismo a nível mundial, que segundo Gouveia e Teresinha (2001) são as seguintes:

- i) Crescente globalização da actividade;
- ii) Melhoria dos níveis de educação e do acesso a fontes de informação;
- iii) Crescente exigência por parte do turista;

² www.portugal.gov.pt

³ www.weforum.org

- iv) Aumento do gozo de férias repartidas e fins-de-semana prolongados;
- v) Aumento do número de viagens entre as grandes regiões mundiais;
- vi) Crescimento de novos segmentos, nomeadamente, ecoturismo, turismo rural, golfe, turismo de saúde e bem-estar e turismo sénior;
- vii) Forte concentração dos grandes operadores;
- viii) Integração vertical das cadeias hoteleiras internacionais;
- ix) Importância crescente da inovação e das novas tecnologias da informação.

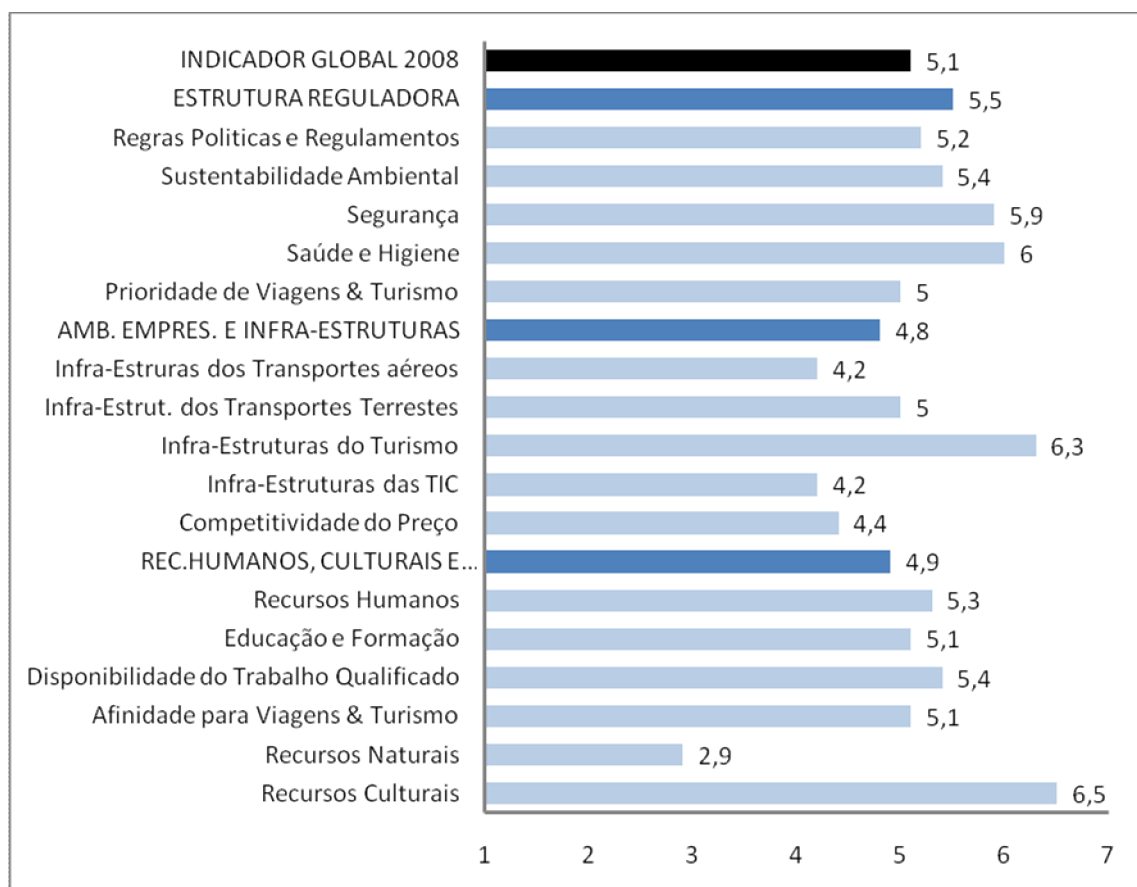
Estas tendências, que caracterizam a actividade turística, estão condicionadas pela conjuntura económica internacional, nomeadamente dos centros emissores de turismo e pela insegurança nos mercados de destino.

3.8 - Indicadores de Competitividade de Portugal no Mundo

PENT (2006) previa que Portugal iria ser um dos destinos de maior crescimento na Europa, através do desenvolvimento baseado na qualificação e competitividade da oferta, transformando o sector do Turismo num dos motores de crescimento da economia nacional. Em 2008, isso foi comprovado pelo Relatório de Competitividade do Sector do Turismo e Viagens 2008, divulgado pelo Fórum Económico Mundial (FEM), onde Portugal sobe sete posições, para o 15º lugar, numa lista de 130 países em relação a 2007. Neste ranking, que mede factores de atractividade do desenvolvimento de cada país, Portugal, no seio da União Europeia, está em nono lugar, subindo quatro posições relativamente a 2007. É na qualidade dos recursos humanos, culturais e naturais que Portugal se destaca, ocupando, nestes indicadores, o 11º lugar.

Os indicadores de competitividade avaliam três sub-indicadores – “Recursos Humanos, Culturais e Naturais”, “Estrutura Reguladora” e “Ambiente Empresarial e Infra-Estruturas” – constituídos por 14 pilares (Gráfico 3.4.).

Gráfico 3.4 - Indicadores de Competitividade do Sector do Turismo e Viagens



Fonte: Fórum Económico Mundial (2008)⁴

Contagem (Escala 1-7)

Segundo o Relatório de Competitividade do Sector do Turismo e Viagens (2008) no geral, e tendo em conta os três indicadores analisados pelo FEM (2008) os pontos fortes de Portugal no índice estão na facilidade de criar empresas, na ratificação de tratados ambientais, no acesso a água potável e rede de esgotos, na presença de empresas de aluguer de automóveis ou na disseminação de caixas de multibanco que aceitam cartões Visa. Portugal é beneficiado pelo número de locais considerados património mundial e até pelos estádios desportivos que oferece.

Do lado oposto, está o desempenho ao nível das práticas laborais de contratação e despedimento. Dos 130 países analisados, Portugal está em 122º neste indicador. As desigualdades no poder de compra, os efeitos dos impostos e o elevado preço do petróleo também atiram o país para lugares finais da tabela. Há ainda muito por fazer ao nível da

⁴ www.weforum.org

qualidade do sistema de educação, no número de camas hospitalares ou nas áreas protegidas.

Em 2007 o índice de competitividade do FEM no sector das viagens e turismo dava o 22º lugar a Portugal, num total de 124 países. O melhor desempenho verificava-se ao nível da regulamentação ambiental. As infra-estruturas turísticas também foram consideradas o ponto forte, o contrário dos preços praticados pela indústria do turismo – neste indicador Portugal atingiu mesmo o 102º lugar; este ano subiu para o 86º. No entanto, a metodologia utilizada para calcular a *performance* no sector do turismo era diferente.

3.9 - Considerações Finais

Tratando-se o Turismo de um sector de actividade capaz de constituir uma alavanca de crescimento económico e social, quer para o mundo quer para um país, é necessário assumir a importância da competitividade do sector, implementando as melhores estratégias nesse sentido.

A internacionalização, a qualidade, os recursos naturais, a inovação, o ambiente, a promoção, a cultura, o marketing, a formação profissional, a rede de comunicações são estratégias que o sector do turismo deverá ter em conta como vantagens competitivas de desenvolvimento desta indústria a nível global ou local. Acompanhando a tendência de crescimento mundial, também Portugal deverá cada vez mais ver engrandecida a importância do turismo apostando em termos de competitividade internacional, por tradição e por possuir um conjunto de recursos excepcionais.

4. O SECTOR DA HOTELARIA

4.1 - Introdução

O desafio das empresas do sector do Turismo aumenta, conforme é a necessidade de desenvolver capacidades necessárias para a concepção e comercialização de produtos e serviços que sejam compatíveis com os interesses e necessidades de cada consumidor e da sociedade como um todo (Lemos e Farhangmehr, 2007). Os mesmos autores afirmam ainda que para alcançar este objectivo, o sector do turismo terá de adquirir um conjunto de técnicas e estratégias a fim de satisfazer esses interesses e necessidades, tendo em consideração um conjunto de variáveis que directa ou indirectamente afectam a comercialização na estrutura do sector.

A hotelaria é um sector de suporte de base ao apoio turístico, sendo muito importante no desenvolvimento da indústria do turismo. É de realçar o papel que o alojamento tem na economia local (uma vez que é ao nível deste sector que são efectuadas as maiores despesas) ajudando positivamente para o aumento dos rendimentos das populações (efeito multiplicador) (PITER, 2005).

Segundo Marques (2006), “sem hotelaria, não há turismo; sem bons estabelecimentos hoteleiros, não há bom turismo; sem bom serviço, não há bons estabelecimentos hoteleiros. Será muito difícil conseguir que todos se apercebam do papel importante da hotelaria, do mesmo modo que é difícil explicar a importância de cada um dos estabelecimentos, no todo”. Para Matias (1992), a hotelaria é um elemento básico e factor essencial da actividade turística, contribuindo de forma determinante para o desenvolvimento e incremento do Turismo em Portugal.

Neste capítulo abordar-se-á o conceito de estabelecimentos hoteleiros de acordo com a legislação, bem como fazer uma breve referência às alterações verificadas recentemente. Faremos ainda menção à importância da gestão estratégica numa unidade hoteleira.

4.2 - Estabelecimentos Hoteleiros

De acordo com o Decreto-Lei nº167/97 de 4 de Julho, a legislação portuguesa engloba os alojamentos turísticos no conceito vago de “empreendimentos turísticos”, no qual são integrados os seguintes tipos:

- i) Estabelecimentos Hoteleiros;
- ii) Meios Complementares de Alojamento hoteleiro;
- iii) Parques de Campismo;
- iv) Conjuntos Turísticos.

Na presente investigação estudar-se-ão apenas os tipos de estabelecimentos hoteleiros, que irão ser o objecto de estudo empírico desta dissertação.

O Decreto-Regulamentar nº36/97 de 25 de Setembro, define estabelecimentos hoteleiros como empreendimentos turísticos destinados a proporcionar, mediante remuneração, alojamento temporário e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições. Cunha (2003) afirma que só devem ser considerados como estabelecimentos hoteleiros aqueles que se destinam a prestar alojamento temporário, mas com a prestação de serviços acessórios entre os quais se inclui o serviço de recepção e portaria bem como a arrumação e limpeza diária.

Os estabelecimentos hoteleiros podem ser então, classificados de acordo com o Decreto-Regulamentar nº36/97 de 25 de Setembro, nos seguintes grupos: Hotéis, Hotéis-apartamentos (aparthotéis), Pensões, Estalagens, Motéis e Pousadas.

Em qualquer um destes estabelecimentos as unidades de alojamento são constituídas por quartos, isto é, uma divisão com uma ou mais camas, e suites, ou seja, o conjunto constituído, no mínimo, por quarto, casa de banho e uma sala. Exceptuam-se porém desta regra, os hotéis-apartamentos cujas unidades de alojamento são constituídas por apartamento, ou seja, no mínimo um quarto de dormir, uma sala de estar e de refeições, uma pequena cozinha (*kitchenette*) e uma instalação sanitária privativa.

O mesmo Decreto-Regulamentar refere que os critérios de classificação estabelecidos nos estabelecimentos hoteleiros diferem de grupo para grupo sendo os seguintes:

i) Hotéis: atendendo à sua localização, à qualidade das suas instalações, dos seus equipamentos e mobiliário e dos serviços que ofereçam, os hotéis podem ser classificados nas categorias de 5, 4, 3, 2, e 1 estrelas, podendo os quatro últimos ser classificados com “residenciais” quando ofereçam apenas alojamento e pequeno-almoço e ainda como hotéis rurais;

ii) Hotéis-Apartamentos: atendendo às mesmas condições das anteriores, estes estabelecimentos podem ser classificados de 5, 4, 3 e 2 estrelas;

iii) Pensões: a classificação de pensões observa simplesmente a qualidade das suas instalações, do seu equipamento e mobiliário e dos serviços que ofereçam e podem ser classificadas nas categorias de albergarias, de 1^a, 2^a e 3^a categorias;

iv) Estalagens: são estabelecimentos hoteleiros que, pelas suas características arquitectónicas, estilo de mobiliário e serviço prestado estejam introduzidos na arquitectura regional e disponham de zona verde ou parque natural envolvente, classificando-se em 5 e 4 estrelas atendendo à sua localização, às características do edifício e zona envolvente bem como à qualidade das suas instalações, do seu equipamento e mobiliário e dos serviços que ofereçam;

v) Motéis: são estabelecimentos situados fora dos centros urbanos e na proximidade das estradas, constituídos por unidades de alojamento independentes, com entradas directas do exterior, com um lugar de estabelecimento privativo e contíguo à unidade de alojamento, classificando-se em 3 ou 2 estrelas de acordo com a qualidade das suas instalações, equipamento e mobiliário e serviços que oferecem;

vi) Pousadas: são estabelecimentos explorados pela Enatur – Empresa Nacional de turismo S.A., ou por terceiros, mediante a celebração, com aquela, de contratos de franquia ou de cessão de exploração, instalados em imóveis classificados como monumentos nacionais, de interesse público ou de interesse regional ou municipal e ainda em edifícios que, pela sua antiguidade, valor arquitectónico e histórico, sejam representativos de uma determinada época e se situem fora das zonas turísticas dotadas de suficiente apoio hoteleiro o que significa que não podem ser estabelecidos em edifícios construídos de raiz. Esta definição

transforma as pousadas numa marca e não num estabelecimento com características distintas de quaisquer outros.

4.2.1 - Estabelecimentos Hoteleiros de Interesse para o Turismo

O Decreto Regulamentar nº22/98 de 21 de Setembro prevê que possam ser declarados de interesse para o Turismo os estabelecimentos hoteleiros, que pela sua localização e características do serviço prestado e das suas instalações, constituam um relevante apoio ao turismo ou motivo de atracção turística das áreas em que se encontrem.

Serão este tipo de estabelecimentos hoteleiros a unidade de análise desta dissertação.

4.2.2 - Alteração da Legislação em Vigor

O Decreto-Lei nº39/2008 de 7 de Março e a Portaria nº327/2008 de 28 de Abril vieram estabelecer o novo regime jurídico da instalação, exploração e funcionamento dos empreendimentos turísticos e assenta em três princípios básicos: simplificação, responsabilização e qualificação da oferta. Um deles é a "simplificação", uma vez que redefine as tipologias de empreendimentos turísticos, reduzindo-as de 21 para 12.

Os empreendimentos turísticos podem ser integrados num dos seguintes tipos: estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, conjuntos turísticos (*resorts*), empreendimentos de turismo de habitação, empreendimentos de turismo no espaço rural, parques de campismo e de caravanismo e empreendimentos de Turismo de natureza.

Os estabelecimentos hoteleiros passam a ser classificados nos seguintes grupos:

- i) Hotéis;
- ii) Hotéis-apartamentos (aparthotéis);
- iii) Pousadas.

As pensões, estalagens e motéis deixam de integrar tipologias autónomas e poderão optar em reclassificar-se como "estabelecimentos hoteleiros", se reunirem os requisitos, ou em "estabelecimentos de alojamento local", podendo, em qualquer dos casos, manter a denominação pensão, motel como designação comercial.

Os empreendimentos turísticos existentes dispõem de um prazo de dois anos para se reconverterem nas tipologias e categorias agora estabelecidos. Além disso, o novo regime concentra num único diploma base as normas reguladoras da actividade, que anteriormente estavam dispersas em vários documentos normativos. O princípio da responsabilização surge integrado numa lógica de regulação pelo risco e traduz-se num aumento da confiança nos empresários e promotores, através da aceitação de termos de responsabilidade pelos projectos que apresentam e, por outro lado, num aumento da fiscalização e agravamento das sanções por incumprimento.

Quanto à qualificação da oferta, estabelece-se um novo modelo de classificação dos empreendimentos turísticos que não assenta apenas nas características físicas das instalações, mas também na qualidade dos serviços prestados e introduz a obrigatoriedade de revisão periódica da classificação atribuída de quatro em quatro anos pelo Turismo de Portugal e pelas autarquias.

Cria-se ainda o Registo Nacional dos Empreendimentos Turísticos, organizado pelo Turismo de Portugal, que deve conter a relação actualizada de todos os empreendimentos turísticos e que será disponibilizado ao público. O novo regime cria também um novo paradigma de exploração turística dos empreendimentos que assenta na exploração permanente de todas as unidades de alojamento pela entidade exploradora, ainda que ocupadas pelos respectivos proprietários, e no reforço dos serviços obrigatórios prestados nestes empreendimentos.

Por outro lado, é fixado um conjunto de regras que regulam a relação entre o utilizador e a entidade exploradora dos empreendimentos, cujos deveres são reforçados, nomeadamente quanto à obrigatoriedade de publicitação dos preços e de informação aos utentes relativamente quanto às condições dos serviços prestados. Segundo o Comunicado de Imprensa de 07 de Março de 2008 do Ministério da Economia e da Inovação, o novo regime "promoverá um maior acompanhamento e informação dos promotores, como um aumento da transparência, da celeridade dos processos e da previsibilidade dos mercados esperados. A prossecução destas metas traduzirá claramente uma diminuição da burocracia, uma maior responsabilização e uma melhor fiscalização, que se reflectirão num aumento da confiança do mercado e da valorização da qualidade da oferta". Inserido no programa SIMPLEX, o novo regime surge na sequência das alterações introduzidas nos

regimes jurídicos da urbanização e da edificação e dos instrumentos de gestão territorial, com os quais se encontra em articulação.

4.3 – A Gestão Estratégica na Indústria Hoteleira

De acordo com Pestana (1998), a actividade hoteleira na óptica do cliente, requer sofisticados métodos de gestão, não só pela complexidade dos meios humanos, materiais e financeiros que envolve, como também pela necessidade de conciliar o custo desses meios e a exigência de cada vez maiores padrões de qualidade nos serviços prestados aos clientes, com a racionalidade económica dos projectos turísticos.

De acordo com Martins (2004:85), “no funcionamento de uma unidade hoteleira é de especial importância três vectores funcionais, que podem ser motivadores da introdução de inovação ou do seu desenvolvimento: as tecnologias da informação e da comunicação, o ambiente e a qualidade”. Segundo Baptista (2003:320), “muitos dos novos serviços oferecidos pouco representam quanto a estruturas e equipamentos adicionais, pois correspondem essencialmente à aplicação da imaginação criadora de satisfazer novas e velhas necessidades de conforto e lazer resultantes de cuidada e sistemática análise das informações do meio envolvente externo, em especial o mercado e a concorrência”.

Nesse sentido é necessário a implementação de uma gestão estratégica que permita dinamizar a actividade hoteleira. Uma das formas pode ser através da aplicação de métodos competitivos (Quadro 4.1).

Quadro 4.1 - Métodos Competitivos Utilizados na Indústria Hoteleira

<ul style="list-style-type: none"> ● Liderança de Serviço de Qualidade ● Liderança Tecnológica ● Pressão na Venda Directa ● Controlo de Custos ● Alianças Estratégicas ● Canais de Grupo ● Formação Cruzada ● Concentração na eficiência ● Criação de novos mercados e de novas afiliações 	<ul style="list-style-type: none"> ● Utilização de Actividades que enfatizam o serviço ● Utilização de tecnologias que enfatizam a entrega do produto e do serviço e a efectiva utilização de informação ● Envolvência em programa activo com uma força de vendas altamente concentrada em vendas directas ● Promoção de vendas através de casas de incentivo e grupos de mercado ● Desenvolvimento de empregados com capacidades multifuncionais
---	--

Fonte: Baptista (2003:320)

O Quadro 4.1 reflecte serviços, tecnologia e focalização de marketing, com base em inúmeros métodos competitivos que podem ser utilizados.

Segundo Baptista (2003) a abordagem da implementação estratégica nas empresas hoteleiras, que apresenta-se no Quadro 4.2, com as respectivas variáveis de contexto e de processo, constitui também uma perspectiva de implementação estratégica das empresas hoteleiras.

Quadro 4.2 - Variáveis da Implementação Estratégica das Empresas Hoteleiras

Variáveis de Contexto	Variáveis de Processo
<ul style="list-style-type: none"> ● Capacidade de percepção das incertezas do meio envolvente externo ● Estratégia empresarial/estratégia de negócios ● Estrutura/dimensão e dispersão geográfica ● Cultura ● Fases do ciclo de vida 	<ul style="list-style-type: none"> ● Iniciação do projecto e estilo de liderança ● Sistemas de afectação de recursos ● Sistemas de informação de gestão ● Sistemas de planeamento e controlo ● Recompensas e incentivos ● Formação, desenvolvimento e educação ● Sistemas operacionais

Fonte: Baptista (2003:313)

4.4 - Considerações Finais

Os estabelecimentos hoteleiros não podem limitar-se a oferecer um quarto para dormir, pelo contrário, deverão dispor de um conjunto variado de serviços que farão parte da exploração hoteleira: restaurante, bar, *room-service*, lavandaria, mini-bar, acesso às novas tecnologias (internet, telefone, fax, tv por cabo), sala de reuniões e festas e serviços de lazer (piscina, campo de ténis, ginásios, organização de eventos, clube de crianças, etc.).

Os estabelecimentos hoteleiros devem estar estruturados de forma a garantir um funcionamento eficaz com qualidade nos serviços oferecidos aos seus clientes. O alojamento turístico é a base essencial dos destinos turísticos e sem o qual estes não existem como tais.

A forte concentração regional, bem como a marcada sazonalidade, ainda a inegável escassez de mão-de-obra qualificada e a instabilidade do trabalho do sector são aspectos cuja mudança se revela essencial para se poder prosseguir como uma estratégia de desenvolvimento sustentado do turismo em geral e da actividade hoteleira em particular. A isto acresce a necessidade de aumentar a despesa média diária dos turistas. A indústria da hotelaria pode ser considerada a mais importante da economia do país, já que é a base sobre a qual se apoia todo o edifício do turismo.

Neste contexto, a qualidade, a imagem e a eficácia dos serviços desempenham um papel importante na sobrevivência e sucesso da actividade turística, nomeadamente no sector da hotelaria. O sucesso em hotelaria está dependente da gestão estratégica que se adopta numa unidade hoteleira e das regras implementadas pelo Governo.

5 - CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO DE TURISMO DA SERRA DA ESTRELA

5.1 - Introdução

De acordo com o PITER (2005:3), “qualquer estudo ou análise realizado na área do turismo deverá ter como base o estudo das características do território em causa, de modo a se perceba, de forma holística, o funcionamento da base natural, económica e social que suporta o desenvolvimento do sector”. Nesse sentido, considera-se importante começar por caracterizar e identificar o território em causa: a Região de Turismo da Serra da Estrela (RTSE).

Figura 5.1 - Localização da Região por NUTS



A RTSE geograficamente situa-se no Centro de Portugal – NUT II – e os municípios que a constituem pertencem a 5 diferentes NUTS III – Beira Interior Norte, Serra da Estrela, Cova da Beira, Beira Interior Sul e Pinhal Interior Norte (Figura 5.1).

Fonte: Elaboração Própria

A RTSE tem como principal objectivo valorizar e fortalecer os seus recursos de forma a desenvolver e promover o turismo no âmbito regional de acordo com o seu enquadramento legal. Segundo Fonseca e Ramos (2007), numa estratégia de desenvolvimento, o turismo é assumido como um dos sectores com maior capacidade para rentabilizar os recursos locais. Face a isto é necessário ter em linha de conta aspectos e questões como acessibilidades, população e economia, bem como conhecer qual a competitividade do turismo na região.

Figura 5.2 - Localização da Região por Concelhos



O território é constituído pelos concelhos de Pinhel, Almeida, Fornos de Algodres, Celorico da Beira, Guarda, Gouveia, Seia, Manteigas, Belmonte, Trancoso, Oliveira do Hospital, Covilhã e Penamacor (Figura 5.2).

Fonte: www.rt-serradaestrela.pt

5.2 - Enquadramento Legal

A RTSE (como entidade), segundo o Decreto-Lei n.º263/93 de 24 de Julho de 1993, tem como principais funções a valorização turística dos concelhos da sua jurisdição, o aproveitamento equilibrado das potencialidades turísticas da respectiva área e a valorização das riquezas artísticas, arqueológicas, etnográficas, gastronómicas, culturais, naturais, paisagísticas, termais e demais equipamentos turísticos ou elementos de manifesto interesse para o turismo. Elaborar planos de acção turística, definir produtos turísticos da Região, a promoção da oferta turística no mercado interno e cooperar com os órgãos centrais de turismo com vista à sua promoção externa, realização de estudos de caracterização da área geográfica que engloba, colaborar com os órgãos da Administração e as Autarquias no sentido de serem alcançados os objectivos de política nacional definidos para o sector, são também da sua responsabilidade.

5.3 - Acessibilidades

As principais vias rodoviárias de acesso aos vários concelhos da RTSE são a A23 e a alternativa EN18, que permitem um bom acesso Sul-Norte à região. Outro principal acesso é a A25 que faz a ligação à zona Norte. Existem estradas alternativas que circundam toda a região, embora a sua qualidade e estado de conservação não seja uniforme. As linhas ferroviárias com acesso à região são a da Beira Alta e da Beira Baixa. Não existe articulação entre as duas, ao contrário do que acontece nas estradas.

O acesso por via aérea à região pode ser feito por dois aeródromos (Covilhã e Seia) estando destinados basicamente a voos de pequeno porte, que servem para voos militares e

de forças de segurança (helicópteros de evacuação em casos de acidentes e combate a incêndios).

Raposo *et al.* (2003) afirmam que a região centro tem sofrido problemas relacionados com o seu posicionamento territorial que se traduzem em termos de periferia dentro do contexto do país. Deste modo, um dos desafios chave para o desenvolvimento da região passa pela melhoria global das acessibilidades quer a nível intra-regional quer a nível inter-regional e constitui um factor decisivo em termos da sua atractividade e competitividade.

5.4 - População

Perceber a importância da participação da população na análise da competitividade do sector de turismo revela-se fundamental, visto que estes indicadores ajudam a perceber a evolução da população residente na RTSE.

Os Quadros 5.1. e 5.2. ilustram a população residente nos concelhos e a densidade populacional da região, respectivamente:

Segundo o Quadro 5.1 em 2005 residiam na RTSE 222.711 habitantes que representa cerca de 2.2% da população continental. No período entre 1991 e 2005, a população desta região sofreu uma diminuição na ordem dos 4,086%, sendo a desertificação um dos factores que contribuíram para esta diminuição.

Quadro 5.1 - População Residente por Local de Residência

Local de Residência	População Residente (N.º) por Local de Residência	
	Período de Referência dos Dados	
	2005	1991
	N.º	N.º
Continente	10 082 154	9 375 926
Oliveira do Hospital	21 846	22 584
Fornos de Algodres	5 398	6 270
Gouveia	15 696	17 410
Seia	27 454	30 362
Almeida	7 592	10 040
Celorico da Beira	8 723	8 875
Guarda	44 270	38 502
Manteigas	3 835	4 455
Pinhel	10 319	12 693
Trancoso	10 597	11 484
Penamacor	6 047	8 115
Belmonte	7 709	7 411
Covilhã	53 225	53 999

Fonte: INE⁵

Pela análise do Quadro 5.2., Oliveira do Hospital e Covilhã em 2005 são os concelhos com maior densidade populacional da RSTE com 93,20 e 95,80 hab./ km², respectivamente. Enquanto que Penamacor e Almeida são os concelhos com menor densidade populacional com 10,70 e 14,70 hab./ km², respectivamente.

⁵ www.ine.pt

Quadro 5.2 - Densidade Populacional por Local de Residência

Local de Residência	Densidade Populacional (N.º/ km ²) por Local de Residência
	Período de Referência dos Dados
	2005
	N.ºHAB./ km ²
Oliveira do Hospital	93,20
Fornos de Algodres	41,10
Gouveia	52,20
Seia	63,00
Almeida	14,70
Celorico da Beira	35,30
Guarda	62,20
Manteigas	31,40
Pinhel	21,30
Trancoso	29,30
Penamacor	10,70
Belmonte	64,90
Covilhã	95,80

Fonte: INE ⁶

5.5 - Economia

Após uma análise dos indicadores das actividades económicas das NUTS que abrangem a RTSE, conforme o Anexo 3⁷, conclui-se que o sector predominante é o Terciário, sendo superior a 50% em toda a área analisada. Assim, pode-se afirmar que o sector de turismo, apesar de não ser a receita para resolver todos os problemas de desenvolvimento de algumas zonas de Portugal, pode constituir um motor de desenvolvimento de muitas delas, nomeadamente da RTSE. Permite dinamizar as actividades económicas tradicionais e

⁶ www.ine.pt

⁷ Dados retirados em www.ccdrc.pt/regiao

valorizar as especificidades culturais locais, proporcionando emprego e evitando o êxodo rural que muitos dos Concelhos do interior têm sentido.

Para Cabugueira (2005), existem diversas vantagens da capacidade que o turismo possui em matéria de criação de empregos, nomeadamente:

- i) Criação de empregos em áreas com desemprego estrutural, como áreas rurais;
- ii) Possibilidade de criar empregos em determinadas regiões, por meio da dotação de infra-estruturas.

5.6 - A Competitividade do Sector do Turismo na RTSE

Segundo Fonseca e Ramos (2007), as tendências regressivas que se detectam em diversos espaços rurais, sobretudo nas áreas periféricas, como no interior de Portugal, têm suscitado uma preocupação crescente por parte de diversas entidades em busca de acções que contrariem ou, pelo menos, atenuem os efeitos negativos do êxodo rural e do envelhecimento demográfico.

O turismo surge como um condutor estratégico para o desenvolvimento da RTSE, através da fixação de um conjunto de objectivos e acções que visam rentabilizar os recursos e produtos turísticos da região. Para Silva (2008), o desenvolvimento da actividade turística deriva de oportunidades de negócio geradas pela emergência e recrudescimento de turistas e excursionistas nas povoações, atraídos pelo património histórico e cultural da região, incluindo a História, os monumentos, a arquitectura popular, o artesanato e a gastronomia.

No PENT (2006:84) é afirmado que “o pólo turístico da Serra da Estrela compreende toda a área do parque natural e o território envolvente, tendo sido criado para se tornar no destino de referência no mercado português, desenvolvendo economicamente uma região marcada pela interioridade. A criação do pólo turístico da Serra da Estrela visa o desenvolvimento de um destino diversificado em torno da neve, da natureza e património para o mercado nacional, aproveitando os recursos da Serra, contribuindo para o desenvolvimento económico da zona”.

Para Borges e Lima (2006:160), “as especificidades dos territórios de montanha implicam uma atenção especial no desenvolvimento de qualquer actividade para si preconizada, em

particular para o turismo”. Os mesmos autores defendem que os territórios de montanha oferecem uma base de recursos diversificada de extrema importância para o desenvolvimento de actividades turísticas, que lhes conferem um lugar de destaque no panorama dos destinos turísticos mais populares do mercado turístico actual. É adiantado ainda que “o turismo de montanha pode capitalizar esta diversidade de características ecológicas e culturais, permitindo, ao mesmo tempo, o desenvolvimento de outros produtos turísticos complementares nos territórios de montanha” (Borges e Lima, 2006:161).

Segundo Raposo *et al.* (2003), a região da Beira Interior apresenta, todo um conjunto de recursos turísticos diferenciadores que caracterizam o potencial turístico da região, nomeadamente: i) os recursos naturais, paisagísticos e ambientais; ii) a cultura e os costumes tradicionais; iii) os espaços naturais, de lazer e desporto; iv) o turismo em espaço rural; v) o património histórico, monumental, cultural; vi) o património tradicional construído; vii) a gastronomia e os vinhos; viii) o artesanato, as festas, as feiras e romarias tradicionais; ix) o termalismo; x) o turismo de Inverno, com os atractivos da neve.

Vaz (1995) refere que o património histórico e arquitectónico existente na região da Beira Interior, permite desenvolver cada vez mais uma ligação entre a cultura e o turismo. Adianta ainda, que as tradições e especificidades culturais, nomeadamente a gastronomia, as festividades e outros acontecimentos culturais, importantes na animação turística e que vão de encontro à necessidade, cada vez mais sentida, de autenticidade, de ruralidade e das raízes do passado.

Segundo o PETUR (2006), a procura de áreas mais isoladas por parte dos visitantes, na busca da natureza, da aventura, de novas experiências, mais autênticas e também mais amigas do ambiente assume cada vez maior expressão.

Vaz e Dinis (2007:96) defendem que “a crescente procura dos destinos no interior e os níveis de saturação turística baixos (em particular o Centro) dão a estas regiões maiores potenciais de crescimento, ao mesmo tempo que exigem formas sustentadas de desenvolvimento, integradoras das diferentes realidades locais”.

5.7 - Considerações Finais

A RTSE é uma zona que possui um leque variado de espaços e serviços orientados para a satisfação dos desejos e necessidades dos milhares de visitantes que anualmente se deslocam às povoações em busca de História, tipicidade, autenticidade e tradição. Nesse sentido, a estratégia de desenvolvimento da RTSE como destino turístico tem como principais objectivos a valorização dos recursos turísticos – neve e montanha, a criação de rotas do património histórico e cultural e do seu património natural, e por último a dinamização de actividades de animação turística.

A marcada sazonalidade, a evidente escassez de mão-de-obra qualificada e a instabilidade do trabalho neste sector, revela-se essencial poder prosseguir-se na RTSE com uma estratégia de desenvolvimento do turismo, em geral, e da actividade hoteleira, em particular.

PARTE II
INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

6. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

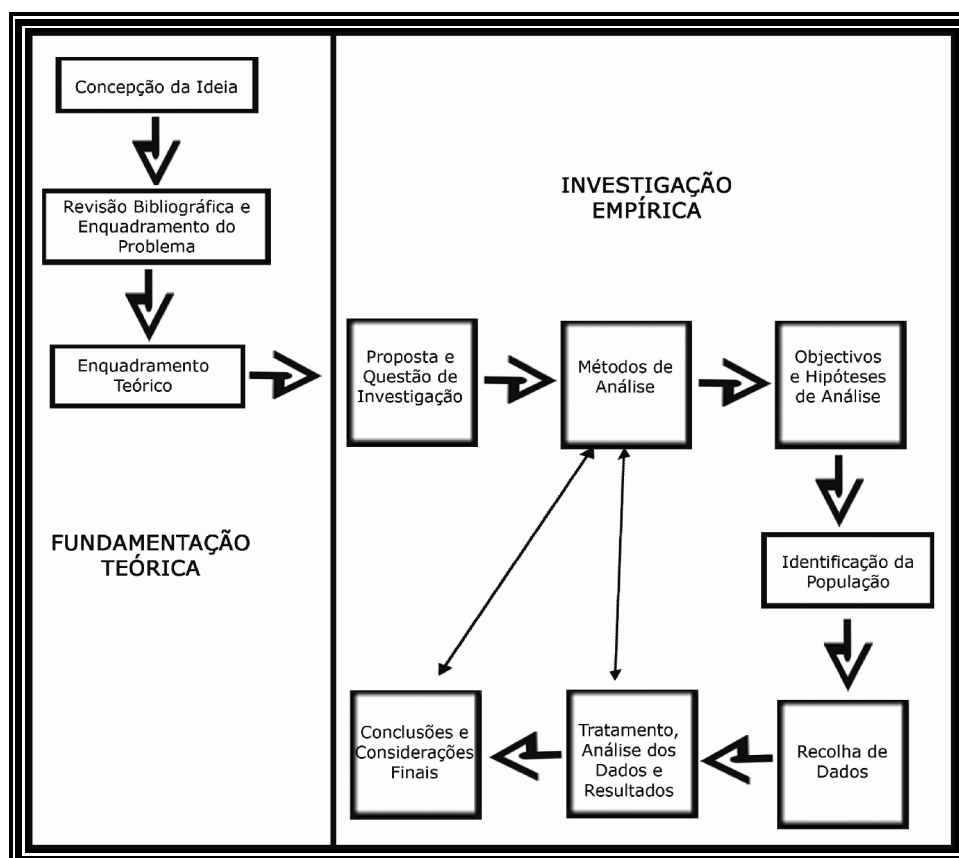
6.1 - Introdução

De acordo com Pereira (2004), existem várias formas de fazer investigação para responder às questões e solucionar diversas situações que surgem no dia-a-dia. Por isso o método mais adequado vai depender, em grande parte, daquilo que se procura solucionar, dos objectivos que se pretendem atingir e até do perfil do próprio autor. Assim, e após a apresentação do desenho do modelo da investigação proceder-se-á à descrição dos objectivos e hipóteses da investigação, à caracterização da população, à pormenorização dos métodos de recolha de informação, à elaboração do questionário e, por fim, à operacionalização das variáveis.

6.2 - Desenho do Modelo de Investigação

A concepção do desenho da investigação desenvolveu-se ao longo de diversos procedimentos metodológicos, no qual é ilustrada esquematicamente na Figura 6.1.

Figura 6.1 - Concepção do Desenho da Investigação



Após a revisão bibliográfica, efectuou-se o enquadramento do problema, levantaram-se algumas questões de investigação e formularam-se os objectivos e hipóteses da investigação. Com base na análise dos dados recolhidos da população, e mediante a aplicação dos métodos de análise, foi possível verificar ou não a confirmação das hipóteses. De seguida foram confrontados os resultados da investigação com os fundamentos teóricos evidentes, terminando com a elaboração das conclusões.

6.3 - Objectivos e Hipóteses da Investigação

6.3.1 - Objectivos e Hipóteses

A presente investigação tem como principais objectivos a identificação e análise das estratégias competitivas utilizadas pelos estabelecimentos hoteleiros de interesse para o turismo da RTSE, nomeadamente as tipologias estratégicas, segundo Miles e Snow (1978), Porter (1980), Miller (1983), e Mintzberg (1988).

Para Cervo e Bervian (1983), hipóteses de investigação consistem em presumir conhecida a verdade ou explicação que se procura. A sua função consiste, na prática, orientar o autor na direcção da causa provável ou da lei que procura; na teoria, será coordenar e completar os resultados já obtidos, agrupando-os num conjunto completo de factos para facilitar a sua compreensão. Assim, de acordo com todo o processo de revisão de literatura e com os objectivos definidos na presente investigação foram formuladas as seguintes hipóteses da investigação:

H1: Os estabelecimentos hoteleiros de interesse para o turismo da RTSE adoptam estratégias competitivas;

H2: Na RTSE conseguem-se detectar a existência de grupos de empresas que prosseguem estratégias similares – grupos estratégicos;

H3: Os grupos estratégicos detectados no sector da hotelaria na RTSE apresentam níveis de desempenho significativamente diferentes;

H4: Os estabelecimentos que seguem uma estratégia específica apresentam melhor desempenho do que as empresas que utilizam estratégias combinadas.

6.4 - Caracterização da População

De acordo com Hill e Hill (2000), uma investigação empírica pressupõe uma recolha de dados. Esses dados são informação na forma de informações, ou medidas, dos valores de uma ou mais variáveis normalmente fornecidas por um conjunto de entidades. Ao conjunto geral dos casos, sobre os quais se pretende retirar conclusões, chama-se população ou universo.

O turismo é um sector muito importante para o desenvolvimento da RTSE, sendo os estabelecimentos hoteleiros previstos no Decreto-Regulamentar nº36/97 de 25 de Setembro, de interesse para o turismo de acordo com o Decreto Regulamentar nº22/98 de 21 de Setembro, a nossa unidade de análise. Segundo dados fornecidos pela entidade RTSE e consultada a sua página na internet⁸, constatou-se a existência dos seguintes 31 estabelecimentos hoteleiros no 1º Semestre de 2008 (Quadro 6.1).

Quadro 6.1 - Distribuição da População e da Amostra por Concelhos

Concelho	População	Amostra
Almeida	2	2
Belmonte	2	2
Celorico da Beira	2	2
Covilhã	7	6
Gouveia	1	1
Guarda	5	5
Manteigas	1	1
Oliveira do Hospital	4	3
Penamacor	1	1
Seia	4	2
Trancoso	2	1
Total	31	26

Uma análise pormenorizada de campo durante o mês de Abril de 2008 revelou que 1 dos estabelecimentos anteriormente mencionados encontrava-se encerrado para obras e outro encerrado por motivos desconhecidos. Dos restantes 29 estabelecimentos, 3 recusaram-se a

⁸ www.rt-serradaestrela.pt

participar no estudo. Deste modo, a amostra de estudo ficou constituída por 26 estabelecimentos hoteleiros, o que corresponde a uma taxa de resposta de 83,87% da população total.

6.5 - Método de Recolha de Dados

A metodologia adoptada no desenvolvimento da investigação, na fase de recolha de dados, exigiu a utilização de dados primários, isto é, de dados recolhidos para o estudo em questão. Optou-se pela aplicação do método de investigação quantitativo com o *software* SPSS, utilizando-se como instrumento de investigação o questionário. Os dados foram, assim, obtidos activamente através do recurso à técnica do inquérito por questionário.

6.6 - Elaboração do Questionário

O questionário foi estruturado tendo por base outros estudos, tais como: Matias (1992), Ferreira (2003) e Pereira (2004) e está dividido em quatro partes: i) identificação e caracterização do estabelecimento hoteleiro; ii) identificação dos produtos e recursos turísticos, iii) estratégia do estabelecimento e iv) concorrência do estabelecimento hoteleiro e resultados da empresa.

Na primeira parte do inquérito pretendeu-se obter informação sobre o estabelecimento hoteleiro, bem como as características do mesmo, com vista a uma melhor caracterização do estabelecimento, como categoria do estabelecimento, nº de trabalhadores ao serviço, serviços oferecidos, se pertence a uma cadeia hoteleira ou não, política promocional e a notoriedade do estabelecimento na região, etc.

A segunda parte do inquérito teve como objectivo identificar quais os produtos turísticos que melhor se adequam ao estabelecimento hoteleiro e os recursos turísticos da região que consideram vantagens competitivas do estabelecimento.

A terceira parte teve como finalidade detectar qual a estratégia adoptada pelos estabelecimentos hoteleiros, solicitando aos directores hoteleiros a indicação do grau pelo que tem sido praticada cada uma das dimensões estratégicas ou o grau de concordância da

dimensão com a realidade da unidade. As dimensões foram definidas para cada uma das estratégias de Miles e Snow (1978), Porter (1980), Miller (1983) e Mintzberg (1988).

A última parte permitiu recolher dados para caracterizar o meio envolvente no qual os hotéis desenvolvem a sua actividade e posicionar o estabelecimento face à concorrência. Esta parte ficou também reservada a questões mais sensíveis, ou seja as respeitantes ao desempenho da unidade hoteleira, nos quais as respostas permitiu saber fazer uma comparação dos resultados da empresa em relação à concorrência, bem como saber quais as receitas de exploração e custos com os pessoal.

O questionário foi dirigido aos directores hoteleiros, através do contacto directo, via telefone, pessoalmente e via correio electrónico (email). Aos inquiridos foi assegurada a privacidade e confidencialidade dos dados e foi-lhe comunicado os objectivos do questionário.

De uma forma resumida, apresenta-se no Quadro 6.2 a ficha técnica do trabalho de campo:

Quadro 6.2 - Ficha Técnica do Trabalho de Campo

Área Geográfica	RTSE
Sector de Actividade	Hotelaria
Unidade de Análise	Estabelecimentos Hoteleiros de Interesse para o Turismo
Tamanho da População	31
Recolha de Dados	Inquérito por Questionário
Período do Trabalho de Campo	Março a Maio de 2008
Número de Respostas Válidas da Amostra	26
Taxa de Resposta	83,87%

6.7 - Operacionalização das Variáveis

No processo de análise estatística, o investigador depara-se sempre com algo que precisa medir, controlar ou manipular durante o processo de investigação. Este algo designa-se por variável. Assim, o objecto do estudo estatístico são as variáveis e a informação que estas podem fornecer (Maroco, 2003). Uma variável estatística é uma característica que pode ser diferente nas várias observações feitas e pode ser de natureza qualitativa ou quantitativa. As variáveis qualitativas, em geral, usam contagens ou frequências absolutas, percentagens

ou frequências relativas das classes ou categorias, sendo as variáveis nominais ou ordinais. As variáveis quantitativas, em geral, resultam em contagens (de efectivos) ou de medições. Os resultados das medições são expressos numa escala intervalar ou numa escala absoluta (Pestana e Velosa, 2002).

Os dados são usualmente registados em ficheiros e podem ter codificações muito variadas. Atendendo às variáveis disponíveis e aos conceitos que pretendemos analisar, o questionário apresenta uma predominância de escalas complexas, isto é, as variáveis em estudo são medidas através de diferentes tipos de escala: escala nominal, escala ordinal, escala intervalar ou de razão. Pestana e Velosa (2002) e Maroco (2003) apresentam uma sistematização desta classificação no quadro seguinte:

Quadro 6.3 - Sistematização da Classificação das Variáveis

Escala	Variáveis	Exemplo de Questões
Nominal	As variáveis são medidas em classes discretas, mas não é possível estabelecer à partida qualquer tipo de qualificação ou ordenação.	- Concelho (Covilhã, Belmonte, Guarda...) - A categoria do estabelecimento hoteleiro (hotel, apartamento-hotel, pousada...) - Questões que exigem resposta sim ou não
Ordinal	As variáveis são medidas em classes discretas, entre as quais é possível definir uma determinada ordem, segundo uma relação descritível, mas não quantificável. As escalas de <i>Likert</i> são exemplo de escalas ordinais.	- Questões das partes II, III e IV do questionário contêm variáveis que são medidas através de escalas de <i>Likert</i> (de 1 – Sem qualquer importância a 5 – Muito importante; de 1 – Não pratica/Insignificante a 5 – Prática MUITÍSSIMO/Muito significativo; de 1 – Muito desfavorável a 5 – Muito favorável)
Intervalar ou Razão	Variáveis cuja escala de medida permite a ordenação e quantificação de diferenças entre elas.	- Nº total de camas - Nº total de quartos - Receitas totais de exploração - Custos com o pessoal

A informação que as variáveis podem fornecer depende do modo com as variáveis em estudo foram medidas e da qualidade dessa medição. Já vimos que as variáveis podem estar em diferentes escalas, conheça-se mais detalhadamente as variáveis chave que são usadas para: i) identificar os produtos e recursos turísticos da RSTE; ii) caracterizar estratégias competitivas e iii) medir ou avaliar o desempenho dos estabelecimentos hoteleiros.

O Anexo 4 descreve as variáveis-chave associadas à II parte do questionário, ou seja, às variáveis que identificam os produtos turísticos da RSTE.

Relativamente aos recursos turísticos eles são identificados por oito variáveis-chave, conforme ilustrado no Anexo 5.

As estratégias do estabelecimento hoteleiro podem ser analisadas segundo diversos autores. O Anexo 6 mostra as variáveis-chave na caracterização das estratégias segundo cinco autores distintos. No total são analisadas 37 definições que se agrupam em 16 estratégias diferentes, segundo os autores em estudo.

Por último, no Anexo 7 destacam-se as variáveis-chave utilizadas para medir o desempenho do estabelecimento hoteleiro. Seis das sete variáveis utilizadas pertencem à IV parte do questionário.

6.8 - Considerações Finais

Tendo por base o enquadramento metodológico da investigação e os procedimentos técnicos de recolha de informação, sustentados por referentes teóricos, neste capítulo foi definida a metodologia através da formulação e operacionalização das hipóteses de investigação, da caracterização da população em estudo, do processo de recolha de informação e das variáveis em estudo. O próximo capítulo refere-se à análise dos dados recolhidos através da aplicação do questionário aqui especificado, na amostra definida para a investigação.

7 - ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

7.1 – Introdução

Neste capítulo do trabalho irão ser apresentados os resultados obtidos na investigação, pela análise dos questionários entregues e aos quais foram obtidas respostas. Através da análise de estatística descritiva univariada, bivariada e multivariada do programa estatístico SPSS será efectuado o estudo dos dados recolhidos na amostra definida para a investigação.

7.2 - Caracterização da Amostra

Das unidades hoteleiras em estudo 23% localizam-se na Covilhã, 19% têm sede na Guarda e aproximadamente 11,5% distribuem-se pelo concelho de Oliveira do Hospital. Almeida, Belmonte, Celorico da Beira e Seia têm uma participação de cerca de 7,7% cada. Trancoso, Manteigas são os concelhos com menos estabelecimentos hoteleiros em estudo (Quadro 7.1).

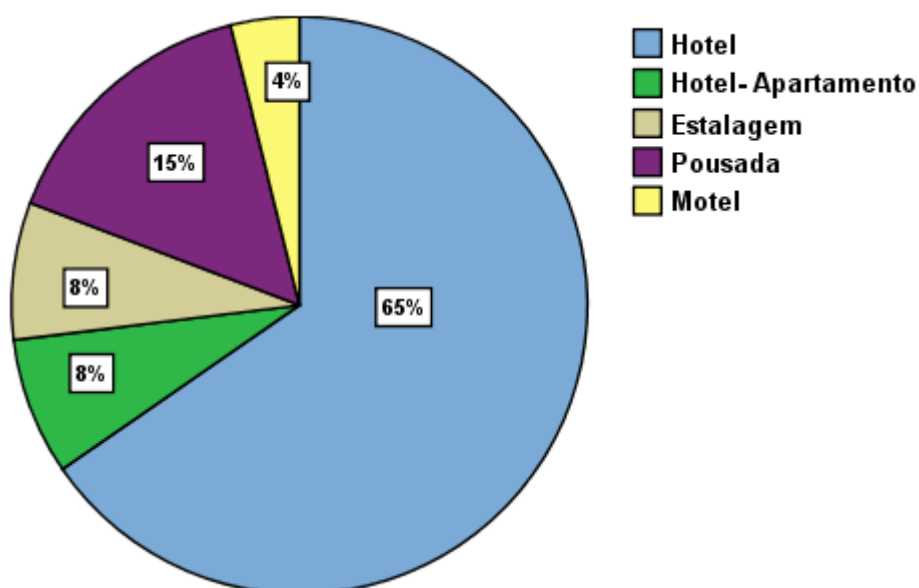
Quadro 7.1 - Distribuição da Amostra por Concelhos

Concelho	Amostra	Percentagem
Almeida	2	7,69
Belmonte	2	7,69
Celorico da Beira	2	7,69
Covilhã	6	23,07
Gouveia	1	3,85
Guarda	5	19,23
Manteigas	1	3,85
Oliveira do Hospital	3	11,54
Penamacor	1	3,85
Seia	2	7,69
Trancoso	1	3,85
Total	26	100,00

7.3 - Identificação e Caracterização dos Estabelecimentos Hoteleiros

A distribuição dos estabelecimentos hoteleiros em estudo segundo o tipo apresenta-se no gráfico seguinte. Assim, 65% dos estabelecimentos hoteleiros representam os hotéis, 15% são designadas por pousada, os hotéis-apartamentos e estalagens ocupam cada um 8% e apenas 4% das unidades em estudo são motéis.

Gráfico 7.1 - Distribuição dos Estabelecimentos Hoteleiros em Estudo segundo a sua Tipologia



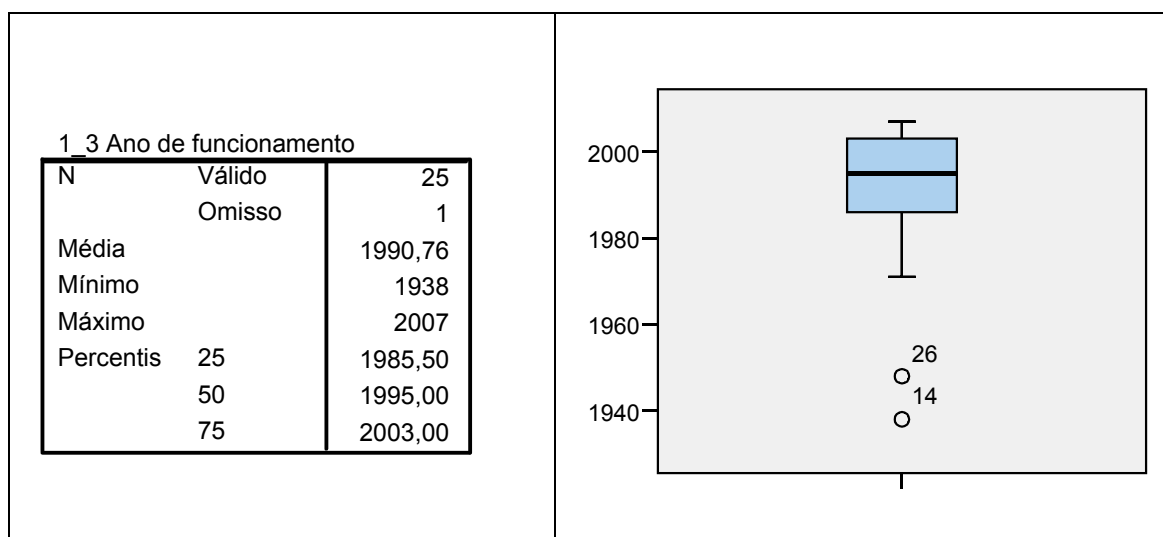
Os estabelecimentos hoteleiros disponíveis por concelho segundo a categoria do estabelecimento apresentam-se no quadro seguinte (Quadro 7.2). Como se pode constatar pelo quadro: existem 2 estalagens, uma situada em Penamacor e outra na Covilhã; existem 2 hotéis de duas estrelas ambos situados na Covilhã; dos 11 hotéis de três estrelas, 2 situam-se na Covilhã, 1 em Belmonte, 1 em Seia, 1 em Gouveia, 2 na Guarda, 1 em Almeida, 2 em Celorico da Beira e 1 em Oliveira do Hospital; dos 3 hotéis de quatro estrelas, 1 situa-se na Covilhã, 1 na Guarda e outro em Trancoso; existe 1 hotel rural em Oliveira do Hospital; existem 2 hotéis-apartamentos, 1 situado em Seia e outro na Guarda; existem apenas 1 motel que se localiza no concelho da Guarda; e, as 4 pousadas existentes localizam-se nos concelhos de Belmonte, Manteigas, Almeida e Oliveira do Hospital.

Quadro 7.2 - Distribuição da Amostra por Concelhos e por Categoria

Concelhos		Categorias do Estabelecimento Hoteleiro							Total	
		Estalagem	Hotéis				Hotel- Apartamento	Motel		Pousada
			Hotel 2*	Hotel 3*	Hotel 4*	Rural				
Penamacor	N	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	%	50	0	0	0	0	0	0	0	3,85
Covilhã	N	1	2	2	1	0	0	0	0	6
	%	50	100	18,18	33,33	0	0	0	0	23,07
Belmonte	N	0	0	1	0	0	0	0	1	2
	%	0	0	9,09	0	0	0	0	25	7,69
Manteigas	N	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	%	0	0	0	0	0	0	0	25	3,85
Seia	N	0	0	1	0	0	1	0	0	2
	%	0	0	9,09	0	0	50	0	0	7,69
Gouveia	N	0	0	1	0	0	0	0	0	1
	%	0	0	9,09	0	0	0	0	0	3,85
Guarda	N	0	0	2	1	0	1	1	0	5
	%	0	0	18,18	33,33	0	50	100	0	19,23
Almeida	N	0	0	1	0	0	0	0	1	2
	%	0	0	9,09	0	0	0	0	25	7,69
Celorico Beira	N	0	0	2	0	0	0	0	0	2
	%	0	0	18,18	0	0	0	0	0	7,69
Trancoso	N	0	0	0	1	0	0	0	0	1
	%	0	0	0	33,33	0	0	0	0	3,85
Oliveira do Hospital	N	0	0	1	0	1	0	0	1	3
	%	0	0	9,09	0	100	0	0	25	11,54
Total	N	2	2	11	3	1	2	1	4	26
	%	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Relativamente ao ano de funcionamento do estabelecimento hoteleiro, verifica-se que existem estabelecimentos em funcionamento desde 1938 existindo outros mais recentes com ano de criação 2007. Constata-se ainda que 75% das unidades hoteleiras foram criadas antes de 2003 e, dessas 25% foram criadas antes de 1986, como comprovam o gráfico de estatísticas descritivas e o respectivo gráfico de extremos e quartis (Gráfico 7.2).

Gráfico 7.2 - Estatísticas Descritivas e o Respectivo Gráfico de Extremos e Quartis



Quanto à questão “A Unidade Hoteleira pertence a alguma cadeia hoteleira?” as respostas obtidas demonstram que 46% não pertencem a nenhuma cadeia hoteleira e a maioria deles (75%) não prevê uma integração em nenhuma unidade futuramente. Dos 54% que já pertencem a uma cadeia hoteleira, verifica-se que 4 estabelecimentos estão associados ao Grupo Pestana Pousadas (GPP), três estão associadas à *Natura IMB Hotels*, duas à *FTP Hotels*, 2 à *Turiestrela S.A.*, 2 à *Hotéis-Eurosol* e apenas uma unidade hoteleira está associada à *Sol Meliá*, como mostram os quadros seguintes:

Quadro 7.3 - Cadeia Hoteleira a que Pertencem os Estabelecimentos Hoteleiros

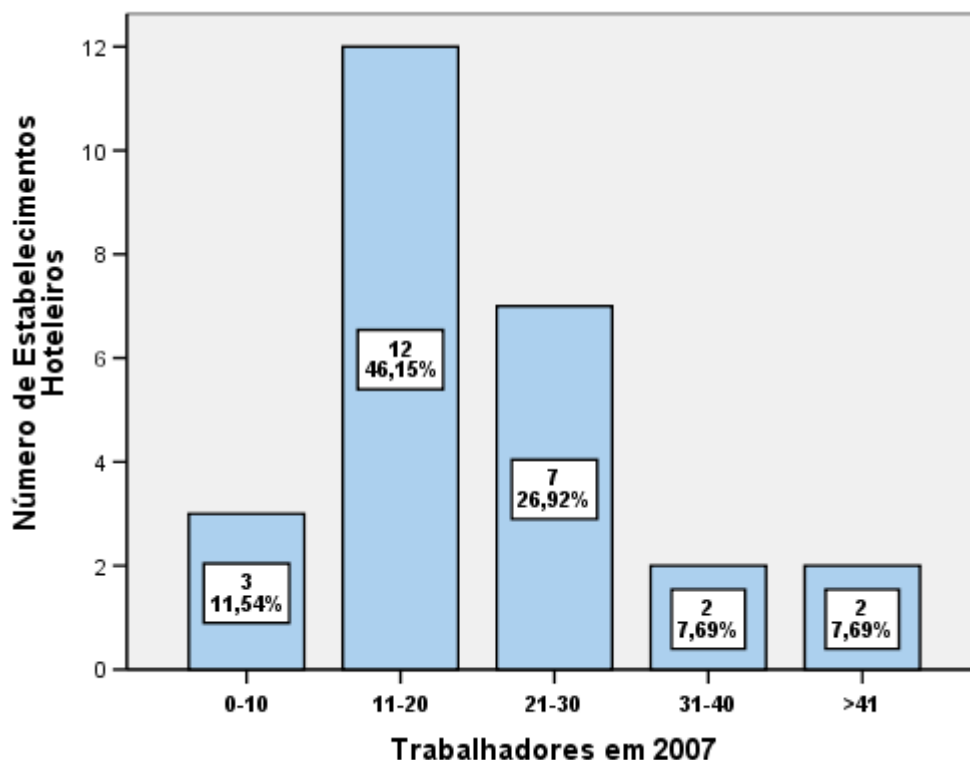
Cadeia Hoteleira	Frequência	Percentagem	Percentagem Cumulativa
Nenhuma	12	46,20	46,20
FTP Hotels	2	7,70	53,90
GPP	4	15,40	69,30
Hotéis Eurosol	2	7,70	77,00
Natura IMB Hotels	3	11,50	88,50
Sol Meliá	1	3,80	92,30
Turiestrela	2	7,70	100,00
Total	26	100,0	

Quadro 7.4 - Previsão de Integração em Cadeias Hoteleiras

Respostas	Frequência	Percentagem
Não	9	75,00
Sim	3	25,00
Total	12	100,00

O pessoal ao serviço em 2007 em cada unidade hoteleira encontra-se representado no Gráfico 7.3 segundo 5 categorias de análise. Verifica-se que a maioria dos estabelecimentos hoteleiros (46%) têm entre 11 a 20 funcionários ao serviço. Apenas 4 estabelecimentos têm mais de 31 funcionários, sendo que 27% têm entre 21 a 30 funcionários.

Gráfico 7.3 - Frequência de Trabalhadores



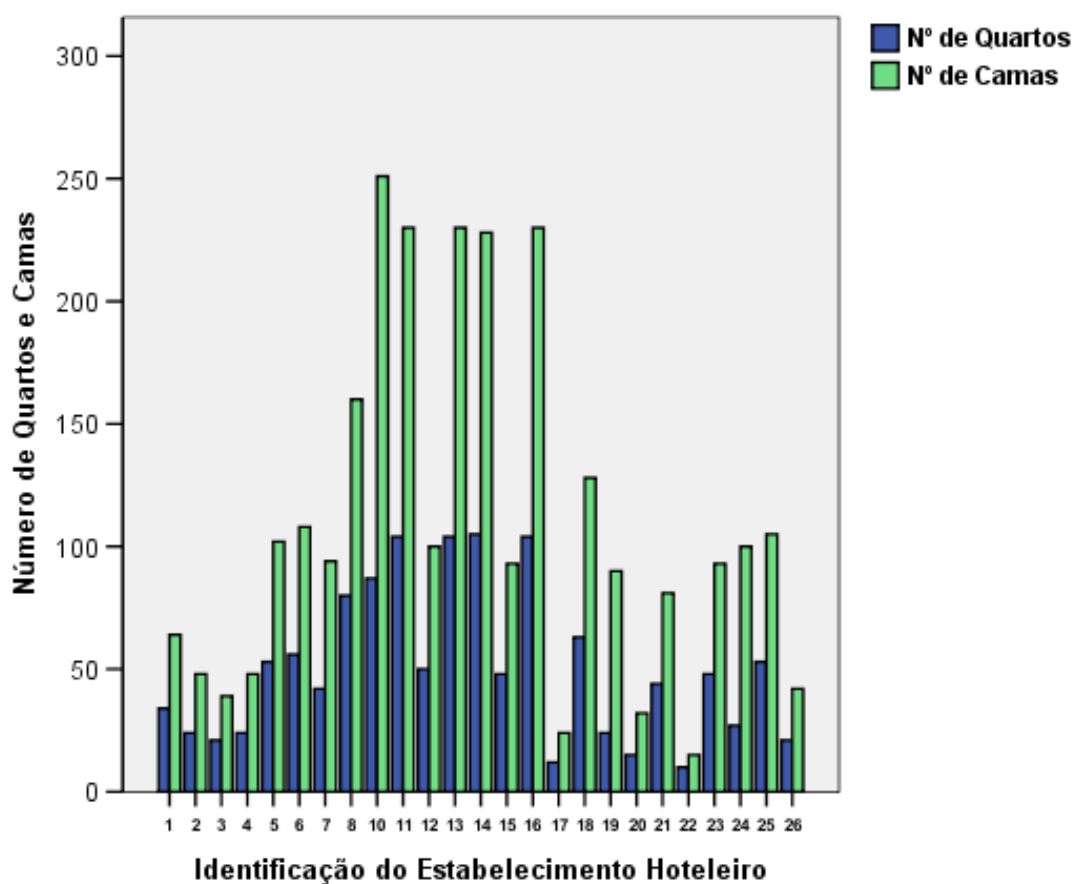
Analisando, em simultâneo, as estatísticas descritivas associadas às variáveis número de quartos e o número de camas verifica-se que, em média, o número de quartos existente é 50 e o número de camas é de 109. A unidade hoteleira com menor capacidade de alojamento tem apenas 10 quartos, enquanto a unidade hoteleira com maior capacidade de alojamento tem capacidade para 105 quartos. Relativamente ao número de camas o valor mínimo encontrado foi 15 camas e o valor máximo 251 camas.

Quadro 7.5 - Estatísticas Descritivas

Estatísticas Descritivas		Nº de Quartos	Nº de Camas
Nº	Válido	26	26
Média		50,12	109,40
Mínimo		10	15
Máximo		105	251
Percentis	25	24,00	48,00
	50	48,00	94,00
	75	71,50	144,00

O Gráfico 7.4 apresenta a distribuição do número de quartos e do número de camas segundo os 26 estabelecimentos hoteleiros em estudo. O estabelecimento que apresenta maior número de quartos é o identificado como 14, logo seguido do 12, 11 e 13, pertencendo os dois primeiros ao concelho da Guarda e os outros dois ao concelho da Covilhã. O estabelecimento hoteleiro que apresenta maior número de camas situa-se na Covilhã (nº10) com 251 camas.

Gráfico 7.4 - Distribuição do Nº de Quartos e de Camas



No que se refere ao serviço de reservas dos estabelecimentos hoteleiros (Quadro 7.6), observa-se que 57,7% das unidades estão ligadas a uma central, sendo que as mais frequentes estão ligadas a uma central própria de reservas do grupo com serviço *on-line* e à *Booking* (Quadro 7.7).

Quadro 7.6 - Ligação a uma Central de Reservas

Resposta	Frequência	Percentagem	Percentagem Cumulativa
Não	11	42,30	42,30
Sim	15	57,70	100,0
Total	26	100,0	

Quadro 7.7 - Nome da Central de Reservas a que os Estabelecimentos Hoteleiros estão Ligados

Nome da Central de Reservas	Frequência
Booking	5
RTSE	1
Transhotel, Club Travel	2
Não utiliza	11
Pousadas de Portugal	4
Sol Meliá	1
Várias Plataformas On-Line	5

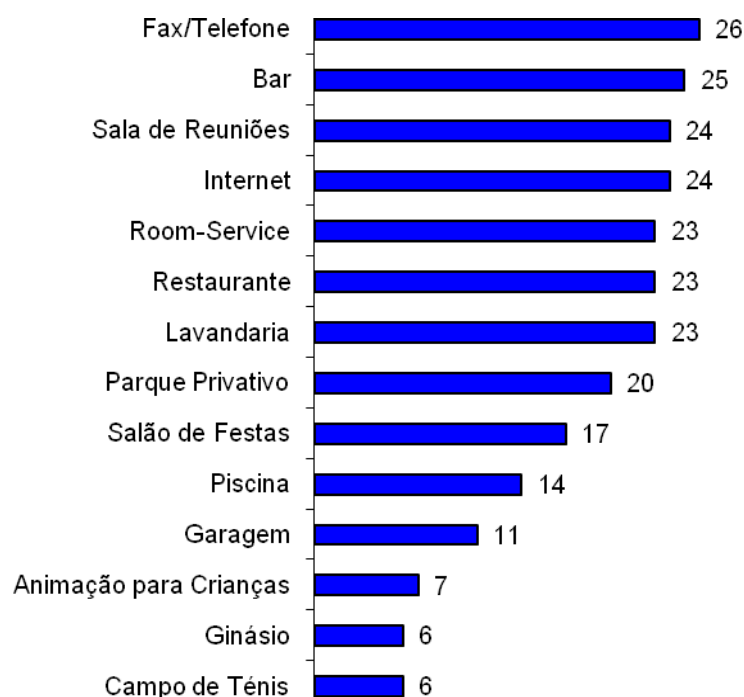
Analisando ainda a frequência de reserva feitas por tipo de reserva, verifica-se que em 25 estabelecimentos as reservas são feitas directamente, 23 referem que os operadores turísticos/agências de viagem como os responsáveis pelas reservas e 16 através de uma central de reservas (Quadro 7.8).

Quadro 7.8 - Frequência da Percentagem de Reservas feitas por Tipo de Reserva

Reservas	<20 %	20% a 39%	40% a 59%	60% a 79%	80% a 100%	Total
Central de Reservas	4	4	7	1	0	16
Operadores Turísticos/ Agencias Viagens	18	3	2	0	0	23
Directamente	2	3	8	4	8	25
Total	24	10	17	5	8	64

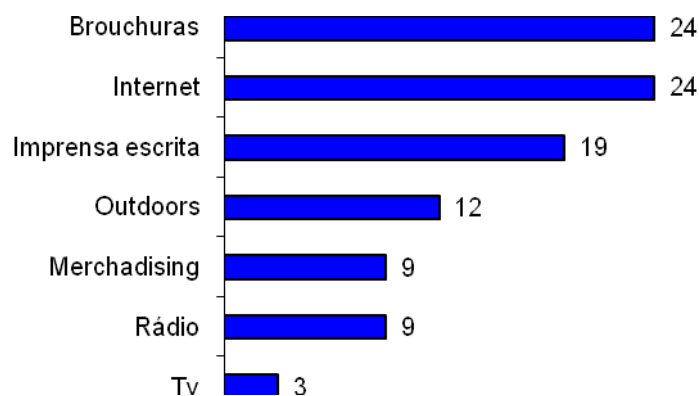
Caracterizando os estabelecimentos hoteleiros segundo o tipo de serviços que oferece constata-se no Gráfico 7.5, que a maioria oferece serviço de fax/telefone, bar, sala de reuniões, *internet*, *room-service*, restaurante, lavanderia e parque privativo. Alguns oferecem ainda piscina, garagem e salão de festas. Porém, poucos estabelecimentos oferecem serviço de animação de crianças, ginásio e campo de ténis.

Gráfico 7.5 - Tipo de Serviços Oferecidos



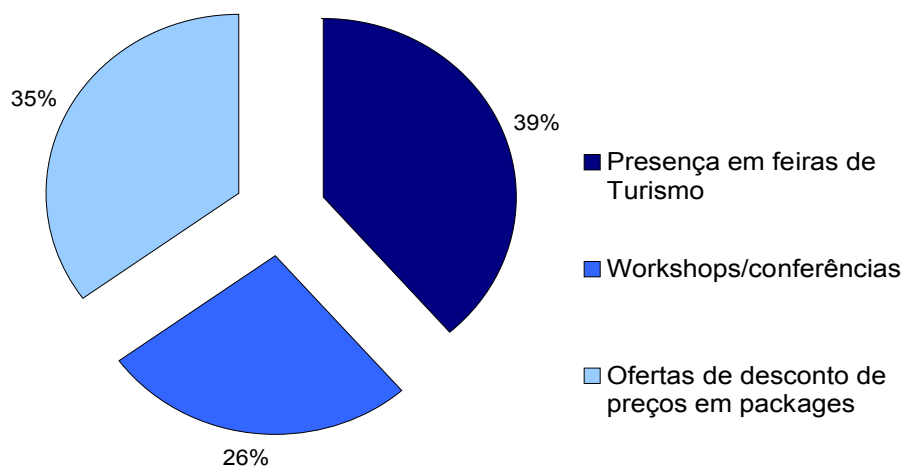
Como é possível constatar através do gráfico seguinte, as formas de publicidade que os estabelecimentos hoteleiros mais utilizam são as brochuras e a *internet*. Muitos também recorrem à imprensa escrita. Em menor número, utilizam ainda *outdoors*, *merchandising* e rádio. Uma minoria recorre a campanhas ou anúncios televisivos.

Gráfico 7.6 - Formas de Publicidade Referidas



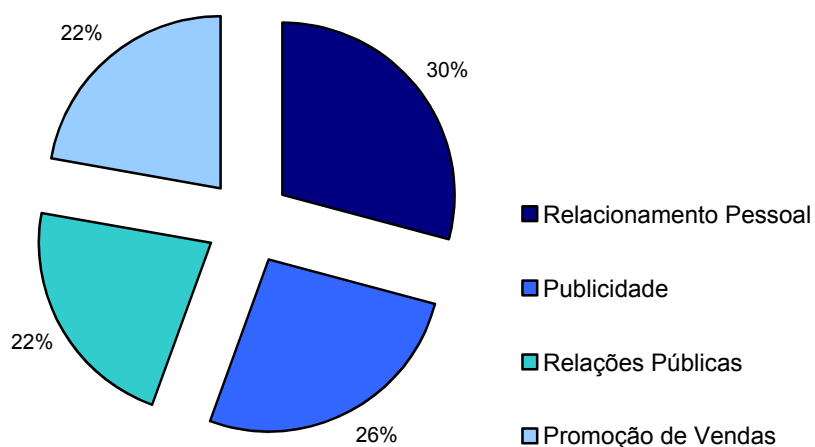
Já no que diz respeito a formas de promoção levadas a cabo pelo estabelecimento hoteleiro (Gráfico 7.7), destacam-se com 39% a presença em feiras de turismo e com 35% a presença em *workshops*/conferências. Em menor percentagem (26%) estão a oferta de descontos de preços em *packages*.

Gráfico 7.7 - Formas de Promoção Utilizadas



Apesar das respostas obtidas se distribuírem quase equitativamente pelas quatro formas de comunicação analisadas (Gráfico 7.8), verifica-se que 30% dos inquiridos consideraram que a forma de comunicação mais utilizada com o exterior pelo estabelecimento hoteleiro é o relacionamento pessoal.

Gráfico 7.8 - Formas de Comunicação Utilizadas com o Exterior



Finalmente, qualificando a notoriedade da empresa na região em forte, média e reduzida relativamente ao estabelecimento hoteleiro propriamente dito (Gráfico 7.9) e aos produtos/serviços que oferece (Gráfico 7.10), verifica-se que os estabelecimentos hoteleiros com maior notoriedade ou notoriedade média na região são hotéis, enquanto o que apresenta notoriedade reduzida é uma estalagem, em ambas as situações.

Gráfico 7.9 - Notoriedade do Estabelecimento na Região

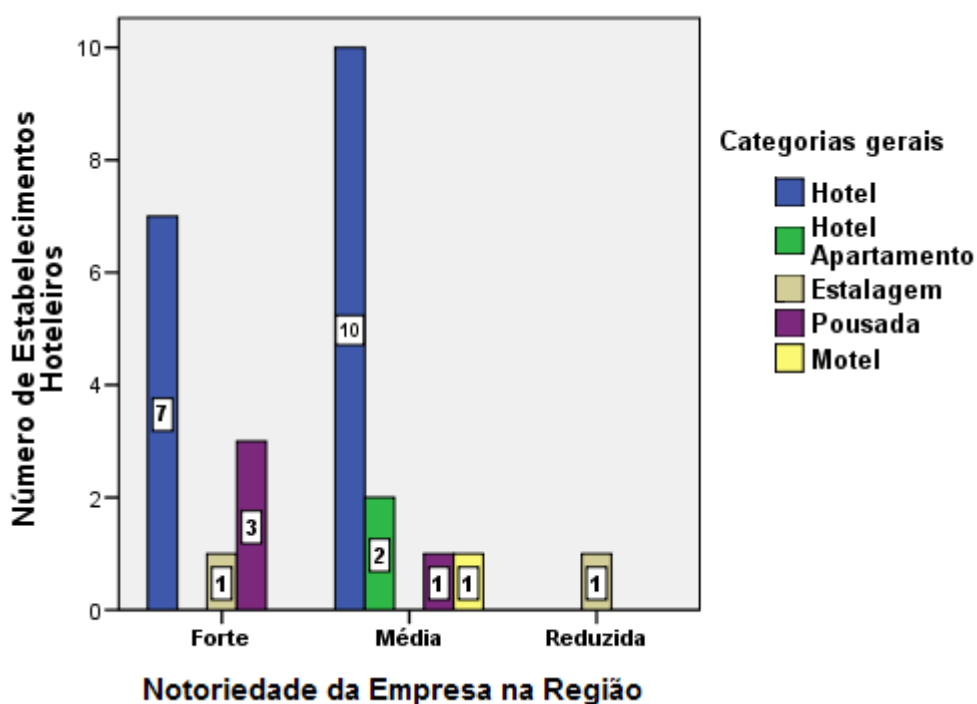
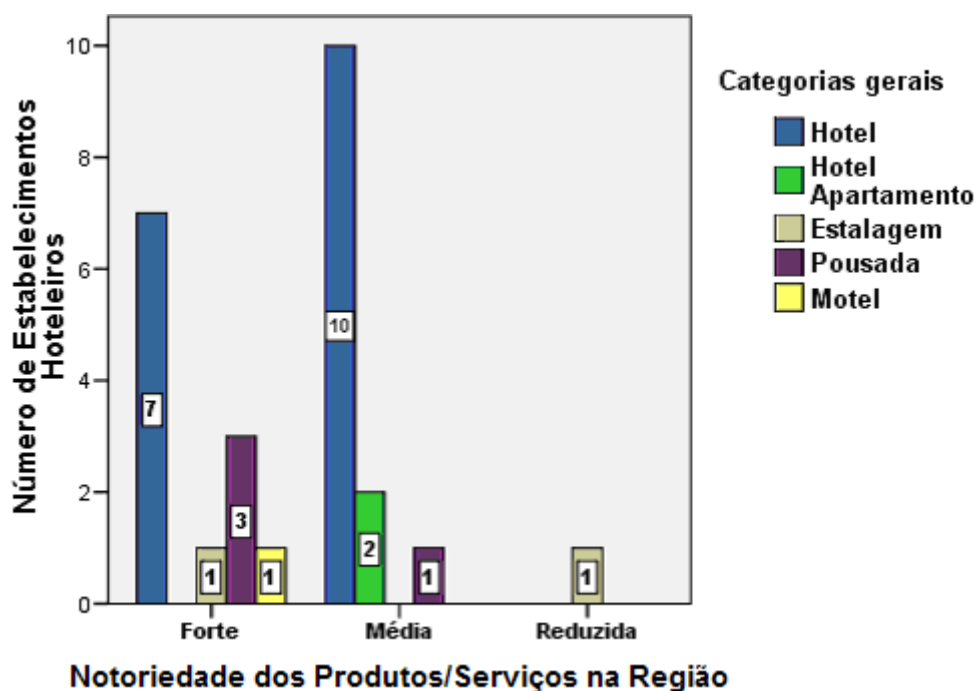


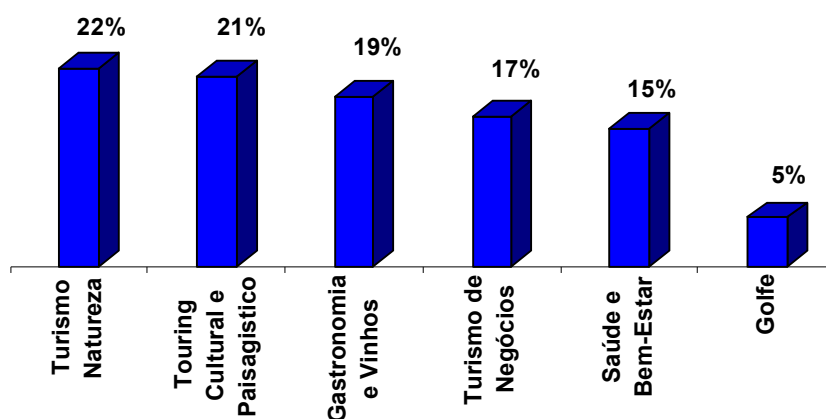
Gráfico 7.10 - Notoriedade dos Produtos/Serviços na Região



7.4 - Identificação dos Produtos e Recursos Turísticos

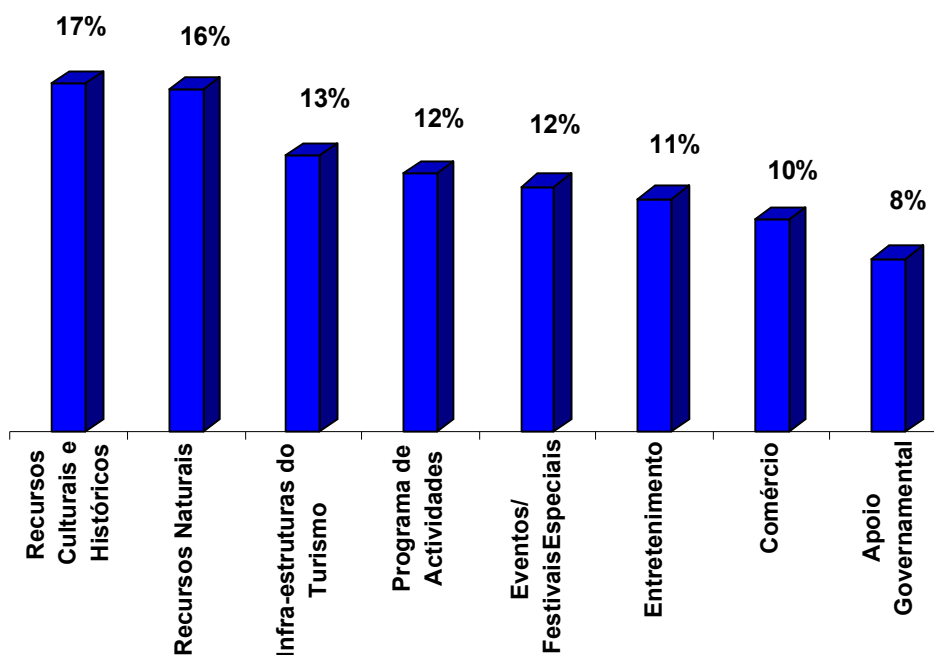
Analisando a importância dos produtos turísticos, segundo uma escala de *likert* que varia entre 1 (sem qualquer importância) e 5 (muito importante), e somando as pontuações atribuídas por cada representante do estabelecimento hoteleiro obteve-se um *score* final de importância. Consta-se no Gráfico 7.11, que o turismo natureza e o *touring* cultural e paisagístico são os produtos turísticos que melhor se adequam aos estabelecimentos hoteleiros. O menos referenciado foi o golfe que fez apenas um total de 5% das respostas dos inquiridos.

Gráfico 7.11 - Importância dos Produtos Turísticos



No que se refere aos recursos turísticos da região considerados estratégicos pelos representantes dos estabelecimentos hoteleiros (escala idêntica à anterior), foram mais referenciados os recursos culturais e históricos e os recursos naturais. O considerado de menor importância foi o apoio governamental (Gráfico 7.12).

Gráfico 7.12 - Importância dos Recursos Turísticos



7.5 - Estratégias Adoptadas pelos Estabelecimentos Hoteleiros

A terceira parte do questionário teve como objectivo identificar as estratégias adoptadas pelos hotéis. Apesar de todos os estabelecimentos hoteleiros afirmarem que possuem um plano estratégico, apenas cerca de 23% detêm um plano formal com documentos escritos e procedimentos, os restantes apenas está na mente dos gestores.

Solicitou-se aos directores hoteleiros que indicassem quais as estratégias que se adequavam ao estabelecimento hoteleiro numa escala tipo *likert*, cujo grau de concordância variava entre 1 (Não pratica/Insignificante) e 5 (Pratica muito/Muito significativa). O quadro seguinte evidencia aos valores descritivos das 37 estratégias adoptadas.

Quadro 7.9 - Valores Descritivos das Estratégias Adoptadas

Estratégias	Mediana	Desvio Padrão
3.3.1 Oferece produtos/serviços superiores a preços competitivos	4,00	0,751
3.3.2 Procura novos mercados através da inovação de novos produtos/serviços	4,00	0,812
3.3.3 Procura manter uma linha limitada produtos/serviços e ao mesmo tempo adicionar novos produtos/serviços que foram bem sucedidos noutras empresas	3,00	1,083
3.3.4 Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada pelos concorrentes	2,00	1,090
3.3.5 Oferece preços mais baixos que a concorrência	2,00	1,083
3.3.6 Adopta uma estrutura de controlo de custos	4,00	0,737
3.3.7 Possui um controlo de qualidade do produto/serviço oferecido	5,00	0,659
3.3.8 É estandardizada a actividade da empresa	4,00	1,060
3.3.9 Antiguidade média do pessoal	4,00	0,944
3.3.10 Introduziu novos produtos/serviços nos últimos 3 anos	4,00	0,997
3.3.11 Alterou práticas de comercialização e promoção nos últimos 3 anos	4,00	1,013
3.3.12 Identificação de uma imagem de marca	4,50	0,816
3.3.13 Possui poder negocial com operadores turísticos	4,50	1,154
3.3.14 Serviço de qualidade no atendimento do cliente	5,00	0,532
3.3.15 Possui formação e experiência do pessoal que contacta directamente com o cliente	5,00	0,717
3.3.16 Tem capacidade de oferecer produtos/serviços que se distingue na concorrência	5,00	0,768
3.3.17 Relação preço/qualidade do produto/serviço	4,00	0,647
3.3.18 Oferece produtos/serviços com qualidade superior aos da concorrência	4,00	0,751
3.3.19 Oferta de grande variedade de quartos	3,00	1,005
3.3.20 Capacidade de oferecer produto/serviço especial que se distingue da concorrência	4,00	0,702
3.3.21 Concentração de vendas num só segmento de mercado (férias, negócios, desporto...)	2,00	1,141
3.3.22 Concentração em clientela de segmentos de mercado de elevado preço	3,00	0,989
3.3.23 As vendas estão concentradas num só mercado geográfico	2,00	1,021
3.3.24 Lida com a natureza do meio envolvente com actos arrojados e amplos que são vistos como úteis e prática comum	3,00	0,884
3.3.25 Tem inclinação para projectos de elevado risco (com taxas de retorno muito altos)	3,00	0,881
3.3.26 A empresa tem forte tendência para estar à frente dos concorrentes na novidade do produto/serviço ou rapidez de inovação	4,00	0,859
3.3.27 A empresa é caracterizada pelo facto de estarem orientados para o crescimento, inovação e desenvolvimento	4,00	0,978
3.3.28 A relação para com os concorrentes é caracterizada pelo facto de cooperarem e coexistirem com os mesmos	4,00	1,083
3.3.29 Na empresa existe uma forte ênfase na investigação, desenvolvimento e inovação dos produtos/serviços	4,00	0,974
3.3.30 Nos últimos 3 anos a empresa colocou no mercado novas linhas de produtos e/ou serviços prestados	4,50	1,035
3.3.31 Nos últimos 3 anos a empresa tem feito mudanças drásticas nas	4,00	1,141

linhas dos produtos/serviços		
3.3.32 Aplica preços mais baixos do que a concorrência de forma a conquistar quota de mercado	2,00	1,251
3.3.33 Cria uma forma artificial de diferenciação nos produtos/serviços através de publicidade e de técnicas de promoção	2,50	1,279
3.3.34 Diferencia-se dos seus concorrentes através dos seus produtos/serviços de qualidade e excelência	5,00	0,658
3.3.35 Cria diferenças intrínsecas no produto/serviço para o tornar melhor	4,00	0,658
3.3.36 Procura ter produtos/serviços com características únicas em relação à concorrência	4,00	0,726
3.3.37 Não adopta nenhuma estratégia de diferenciação em relação aos seus concorrentes	2,00	1,100

Pela análise dos valores medianos associados a cada estratégia, verifica-se que as estratégias que mais colocam em prática as unidades hoteleiras são as estratégias: possuir um controlo de qualidade do produto/serviço oferecido; ter um serviço de qualidade no atendimento do cliente; possuir formação e experiência do pessoal no contacto directo com o cliente; ter capacidade de oferecer produtos/serviços que se distinguem da concorrência; e diferenciar-se dos seus concorrentes pelos seus serviços de qualidade e excelência.

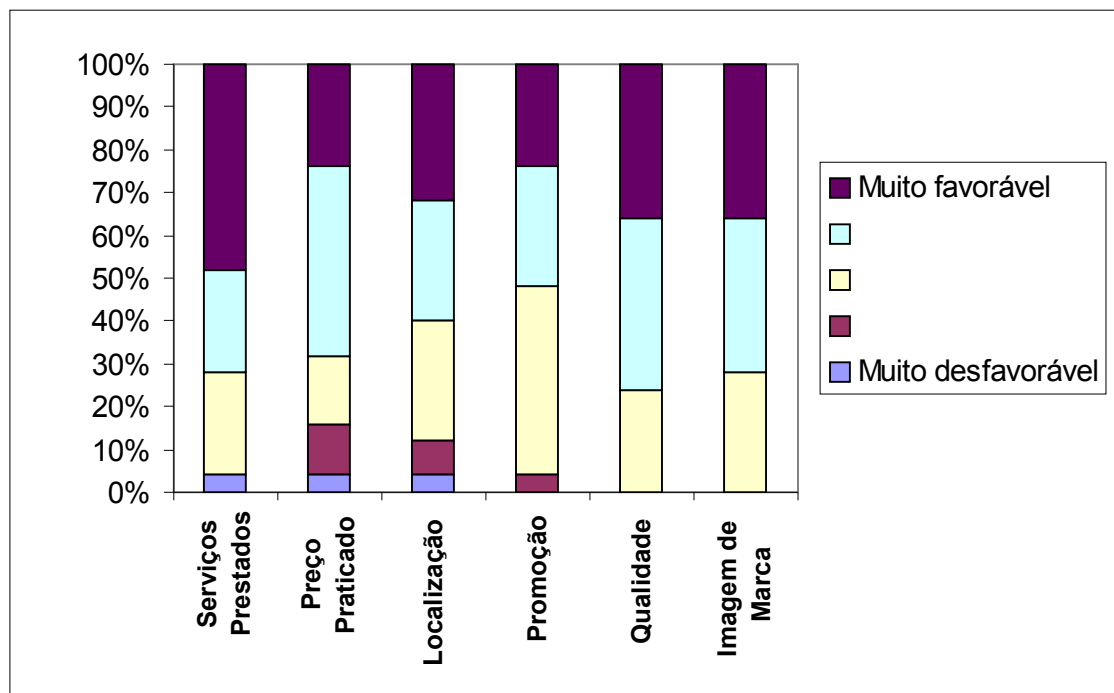
7.6 - Análise da Concorrência

No que se refere à concorrência do estabelecimento, 80% dos estabelecimentos hoteleiros afirmam que a concorrência tem trazido, nos últimos anos, novas formas de comercialização de produtos e serviços e 73% dizem que a concorrência tem introduzido nos últimos anos meios de promoção.

Relativamente à posição do estabelecimento hoteleiro face à concorrência, alguns aspectos foram tidos em conta (ver Gráfico 7.13). Foram apontados como mais favoráveis, em média, os serviços prestados, a qualidade e a imagem de marca. No Gráfico 7.13 e no Quadro 7.10 poder-se-á analisar a concordância dos estabelecimentos hoteleiros face aos 6 aspectos referidos no questionário.

85% dos representantes dos estabelecimentos hoteleiros referem que, o cliente detém informação razoável sobre as diferenças do serviço oferecido pelo seu estabelecimento e pela concorrência.

Gráfico 7.13 - Concordância dos Estabelecimentos Hoteleiros em Relação à Concorrência



Quadro 7.10 - Média dos Aspectos em Relação à Concorrência

	Média
Serviços prestados	4,12
Preço Praticado	3,72
Localização	3,76
Promoção	3,72
Qualidade	4,12
Imagem de Marca	4,08

A análise das questões relacionadas com a comparação feita pelos directores dos estabelecimentos hoteleiros, face aos resultados do seu estabelecimento com a concorrência permitem concluir que: i) em média os lucros /prejuízos são iguais aos dos seus concorrentes; ii) o desenvolvimento das vendas /prestação de serviços tem sido um pouco mais positivos que o dos seus concorrentes; iii) os seus resultados de exploração têm um pouco mais positivos que o dos seus concorrentes; iv) o valor do mercado do seu estabelecimento tem aumentado um pouco mais do que os dos seus concorrentes.

Os resultados dos estabelecimentos, face às receitas totais de exploração e dos custos com o pessoal relativamente ao ano de 2006 e 2007, encontram-se no quadro seguinte, donde se

conclui que de 2006 para 2007 as receitas subiram em média cerca de 1,65% e os custos subiram em média 5,75%.

Quadro 7.11 - Resultados das Empresas Face às Receitas Totais de Exploração e dos Custos com o Pessoal

Descrição	Nº	Mínimo	Máximo	Media	Desvio Padrão
Receitas Totais de Exploração 2006	7	130000	1012000	531792,00	359102,871
Receitas Totais de Exploração 2007	8	229906	1000000	540542,25	323867,669
Custos com o Pessoal 2006	5	11716	366470	186437,20	144921,856
Custos com o Pessoal 2007	6	117166	383805	197161,83	105923,952

7.7 - Identificação das Tipologias Estratégicas

Com o objectivo de construir uma escala de medida para factores que de alguma forma controlam as variáveis originais que constituem as estratégias competitivas dos estabelecimentos hoteleiros foi aplicada a técnica estatística da Análise Factorial. Esta técnica analisa as correlações entre as variáveis dum conjunto de variáveis. A análise resulta na especificação de um conjunto de factores, que são novas variáveis definidas por combinações lineares das variáveis em análise, os quais vão explicar como é que as variáveis iniciais estão correlacionadas (Hill e Hill, 2000). O principal objectivo desta técnica é, portanto, atribuir uma quantificação a factores que não são directamente observáveis (Maroco, 2003).

Primeiramente, avalia-se a consistência interna desta parte do questionário calculando-se o coeficiente *alpha de Cronbach* para as 37 variáveis que identificam as estratégias competitivas. O valor obtido foi de 0,872 o que indica um bom nível de fiabilidade do questionário (Quadro 7.12).

Quadro 7.12 - Coeficiente de Consistência Interna

Cronbach's Alpha	Número de Itens
0,872	37

Antes de efectuar a análise factorial propriamente dita descrevem-se sucintamente as suas etapas:

- i) Definição do método de extracção de factores a aplicar - Foi utilizado o método dos Componentes Principais que, não considera, à priori, qualquer normalidade das variáveis envolvidas. Tecnicamente os factores são obtidos a partir de uma decomposição da matriz de correlação, o que possibilita obter as cargas factoriais;
- ii) Decisão sobre o número de factores a extrair - Baseou-se no critério de *Kaiser*, isto é, no número de valores próprios superiores à unidade, que pode ser analisado analiticamente através do total de variância explicada e graficamente através do Gráfico *Scree*;
- iii) Interpretação dos factores – Foi aplicado o método de rotação *Varimax* para ganhar a nível de interpretabilidade dos factores;
- iv) Obtenção dos *scores* dos factores - Utilizou-se o método de *Bartlett* para estimar os *scores* dos factores.

Explicita-se ainda que os casos com valores omissos para qualquer das variáveis usadas em qualquer das análises foram excluídos. Na matriz de componentes os coeficientes com valores absolutos menores que 0,40 foram eliminados. Depois de descrito o conjunto de técnicas utilizadas na execução da análise factorial proceda-se à análise dos resultados obtidos.

As tipologias estratégicas adoptadas no estudo foram de Miles e Snow (1978), Porter (1980), Miller (1983) e Mintzberg (1988). Inicialmente, será aplicada a técnica da análise factorial às variáveis-chave propostas por Porter (1980) e Miller (1983). De seguida, será aplicada a análise factorial ao conjunto das 37 variáveis que identificam estratégias competitivas.

A análise factorial aplicada às variáveis das estratégias definidas de Porter (1980), demonstra uma solução factorial de 7 factores com variância total explicada de 83%. A opção de extrair 3 factores (os recomendados teoricamente) reduz a variância explicada pelo modelo para 56%. No quadro 7.13 pode observar-se o agrupamento das variáveis e as cargas factoriais associadas a cada factor considerando a solução de 3 factores.

Quadro 7.13 – Rotação da Matriz de Componentes

Descrição	Componentes		
	1	2	3
3.3.5 Oferece preços mais baixos que a concorrência			-0,787
3.3.6 Adopta uma estrutura de controlo de custos	0,742		
3.3.7 Possui um controlo de qualidade do produto/serviço oferecido	0,730		
3.3.8 É estandardizada a actividade da empresa	0,800		
3.3.9 Antiguidade média do pessoal ⁹			
3.3.10 Introduziu novos produtos/serviços nos últimos 3 anos		0,844	
3.3.11 Alterou práticas de comercialização e promoção nos últimos 3 anos		0,839	
3.3.12 Identificação de uma imagem de marca	0,771		
3.3.13 Possui poder negocial com operadores turísticos	0,450	0,415	0,405
3.3.14 Serviço de qualidade no atendimento do cliente	0,794		
3.3.15 Possui formação e experiência do pessoal que contacta directamente com o cliente	0,413		0,533
3.3.16 Tem capacidade de oferecer produtos/serviços que se distingue na concorrência		0,868	
3.3.17 Relação preço/qualidade do produto/serviço	0,602		
3.3.18 Oferece produtos/serviços com qualidade superior aos da concorrência		0,487	0,582
3.3.19 Oferta de grande variedade de quartos	0,454		0,508
3.3.20 Capacidade de oferecer um produto/serviço especial que se distingue da concorrência			0,617
3.3.21 Concentração de vendas num só segmento de mercado (férias, negócios, desporto...)	-0,411		
3.3.22 Concentração em clientela de segmentos de mercado de elevado preço			0,601
3.3.23 As vendas estão concentradas num só mercado geográfico ¹⁰			

Método de Extração: Análise de Componentes Principais
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser
Rotação convergiu em 5 iterações.

Quanto à tipologia das estratégias de Porter (1980) conclui-se que ao primeiro factor associaram-se as variáveis relacionadas com a liderança nos custos (controlo da estrutura de controlo de custos, controlo da qualidade do produto/serviço oferecido e estandardização da actividade da empresa) e com a diferenciação (identificação de uma imagem de marca, poder negocial com operadores turísticos, qualidade no atendimento ao cliente e relação preço/qualidade do produto/serviço). O segundo factor está relacionado com a diferenciação no que se refere à introdução de novos produtos/serviços nos últimos

⁹ A antiguidade média do pessoal não apresenta correlação significativa com nenhum dos factores.

¹⁰ Vendas concentradas num só mercado geográfico não apresenta correlação significativa com nenhum dos factores.

anos, à alteração nas práticas comercialização e promoção nos últimos anos e na capacidade de oferecer um produto/serviço que se distingue na concorrência. O terceiro factor está relacionado com a diferenciação (pela qualidade que oferece nos produtos/serviços em relação à concorrência e pela formação e experiência do pessoal que contacta com o cliente) e com o enfoque (na capacidade de oferecer um produto/serviço especial que se distingue da concorrência e na concentração em clientela de segmentos de mercado de elevado preço).

Numa primeira análise, podemos verificar a existência de estratégias combinadas nos estabelecimentos hoteleiros, inclusive a combinação da estratégia “liderança de custos” e da “diferenciação”, indo contra à teoria de Porter (1980). Estes resultados vão de encontro aos resultados verificados por Matias (1992) cujo estudo incidiu sobre a indústria hoteleira do Algarve e por Pereira (2004) que incidiu sobre o sector da restauração na NUT III do Cávado.

A solução factorial encontrada para os itens que compõem a escala de Orientação Estratégica Empreendedora de Miller (1983) sugere a extracção de dois factores (Quadro 7.14), explicando cerca de 69% da variabilidade do modelo.

Quadro 7.14 - Rotação da Matriz de Componentes

Descrição	Componentes	
	1	2
3.3.24 Lida com a natureza do meio envolvente com actos arrojados e amplos, que são vistos como úteis e prática comum		0,788
3.3.25 Tem inclinação para projectos de elevado risco (com taxas de retorno elevadas)		0,901
3.3.26 A empresa tem forte tendência para estar à frente dos concorrentes na novidade do produto/serviço ou rapidez de inovação	0,893	
3.3.27 A empresa é caracterizada pelo facto de estarem orientados para o crescimento, inovação e desenvolvimento	0,711	0,402
3.3.28 A relação para com os concorrentes é caracterizada pelo facto de cooperarem e coexistirem com os mesmos	0,562	
3.3.29 Na empresa existe uma forte ênfase na investigação, desenvolvimento e inovação dos produtos/serviços	0,868	
3.3.30 Nos últimos 3 anos a empresa colocou no mercado novas linhas de produtos e/ou serviços prestados	0,904	
3.3.31 Nos últimos 3 anos a empresa tem feito mudanças drásticas nos produtos/serviços	0,738	

Método de Extracção: Análise de Componentes Principais
Método de Rotação: Varimax com Normalização de Kaiser
Rotação convergiu em 3 iterações.

Ao factor 1 ficaram associadas as variáveis referentes à proactividade e inovação, explicando 52% da variabilidade do modelo. Ao factor 2 ficaram associadas as variáveis relacionadas com a tomada de risco que explicam 17% da variabilidade.

Com esta análise verifica-se que os 8 itens usados para medir as três variáveis da orientação estratégica empreendedora resultam em factores separados. Podemos concluir que apesar dos itens se centrarem em diferentes aspectos da postura estratégica, estão empiricamente relacionados e constituem uma orientação estratégica unidimensional. Estes resultados vão de encontro às evidências empíricas de Ferreira (2003).

Efectuando a análise factorial para o conjunto das 37 variáveis que caracterizam estratégias competitivas, a análise do *scree-plot* e do total de variância explicada sugerem a extracção de 10 factores com variância total explicada de 88%, como é possível verificar no Anexo A, Gráfico A.1 e Quadro A.1.

Uma vez que a solução factorial encontrada para 10 factores é de difícil interpretação e apresenta factores com apenas uma variável associada, optou-se por perder a nível de variância total explicada e ganhar a nível de interpretabilidade extraindo um menor número de factores. A solução factorial de 7 factores explica 78% da variância total. O quadro que se segue apresenta a solução factorial dos 36 itens agrupados em 7 factores (o item 3.3.2 “Procura novos mercados através da inovação de novos produtos/serviços” encontra-se igualmente correlacionado aos factores 1, 2 e 3, por isso foi retirado), após rotação ortogonal Varimax e a variância explicada por cada factor.

Quadro 7.15 - Solução Factorial com as Respectivas Cargas Factoriais e Variância Explicada de cada Factor

Factor	Descrição dos Itens	Cargas Factoriais	Variância Explicada
Factor 1	3.3.10 Introduziu novos produtos/serviços nos últimos 3 anos	0,857	30,8%
	3.3.11 Alterou práticas de comercialização e promoção nos últimos 3 anos	0,826	
	3.3.31 Nos últimos anos a empresa tem feito mudanças drásticas nas linhas dos produtos/serviços	0,786	
	3.3.30 Nos últimos 3 anos a empresa colocou no mercado novas linhas de produtos e/ou serviços prestados	0,781	
	3.3.16 Tem capacidade de oferecer um produto/serviço que se distingue na concorrência	0,765	
	3.3.26 A empresa tem forte tendência para estar à frente dos concorrentes na novidade do produto/serviço ou rapidez de inovação	0,764	

	3.3.36 Procura ter produtos/serviços com características únicas em relação à concorrência	0,755	
	3.3.29 Na empresa existe uma forte ênfase na investigação, desenvolvimento e inovação dos produtos/serviços	0,629	
Factor 2	3.3.14 Serviço de qualidade no atendimento ao cliente	0,801	11,2%
	3.3.7 Possui um controlo de qualidade do produto/serviço oferecido	0,741	
	3.3.15 Possui formação e experiência do pessoal que contacta directamente com o cliente	0,733	
	3.3.17 Relação preço/qualidade do produto/serviço	0,680	
	3.3.13 Possui poder negocial com operadores turísticos	0,633	
	3.3.12 Identificação de uma imagem de marca	0,627	
	3.3.8 É estandardizada a actividade da empresa	0,568	
Factor 3	3.3.1 Oferece produtos/serviços superiores com qualidade a preços competitivos	0,741	9,8%
	3.3.20 Capacidade de oferecer produto/serviço especial que se distingue da concorrência	0,716	
	3.3.37 Não adopta nenhuma estratégia de diferenciação em relação aos seus concorrentes	-0,696	
	3.3.35 Cria diferenças intrínsecas no produto/serviço para o tornar melhor	0,689	
	3.3.27 A empresa é caracterizada pelo facto de estarem orientados para o crescimento, inovação e desenvolvimento	0,618	
	3.3.6 Adopta uma estrutura de controlo de custos	0,598	
	3.3.28 A relação para com os concorrentes é caracterizada pelo facto de cooperarem e coexistirem com os mesmos	0,497	
	3.3.19 Oferta de grande variedade de quartos	0,491	
Factor 4	3.3.32 Aplica preços mais baixos do que a concorrência de forma a conquistar quota de mercado	-0,888	7,7%
	3.3.5 Oferece preços mais baixos que a concorrência	-0,863	
	3.3.18 Oferece produtos/serviços com qualidade superior aos da concorrência	0,650	
	3.3.34 Diferencia-se dos seus concorrentes através dos seus produtos/serviços de qualidade e de excelência	0,632	
Factor 5	3.3.23 As vendas estão concentradas num só mercado geográfico	0,835	7,2%
	3.3.25 Tem inclinação para projectos de elevado risco (com taxas de retorno muito altas)	0,752	
	3.3.3 Procura manter uma linha limitada de produtos/serviços e ao mesmo tempo adicionar novos produtos/serviços que foram bem sucedidos noutras empresas	0,640	
	3.3.24 Lida com a natureza do meio envolvente com actos arrojados e amplos que são vistos como úteis e prática comum	0,529	
Factor 6	3.3.4 Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada pelos concorrentes	0,744	6,6%
	3.3.21 Concentração de vendas num só segmento de mercado (férias, negócios, desporto...)	0,701	
	3.3.22 Concentração em clientela de segmentos de mercado de elevado preço	0,552	
Factor 7	3.3.33 Cria uma forma artificial de diferenciação nos produtos/serviços através de publicidade e de técnicas de promoção	-0,779	4,9%
	3.3.9 Antiguidade média do pessoal	0,737	

Na tentativa de encontrar um significado para cada factor extraído procura-se uma designação coerente com as estratégias que foram agregadas aos factores. Os resultados foram:

- i) Ao Factor 1 estão associados oito itens com variância explicada 30,8%. Este factor refere-se à inovação e diferenciação de produtos/serviços;
- ii) Ao Factor 2 encontram-se associados sete itens com variância explicada 11,2%. Este factor refere-se imagem da empresa face à qualidade do produto oferecido/atendimento ao cliente;
- iii) Ao Factor 3 estão associados oito itens com variância explicada 9,8%. Este factor refere-se à proactividade e à diferenciação;
- iv) Ao Factor 4 encontram-se associados quatro itens com variância explicada de 7,7%. Este factor refere-se à diferenciação por preços competitivos, qualidade e excelência nos produtos/serviços oferecidos;
- v) Ao Factor 5 estão associados quatro itens com variância explicada de 7,2%. Este factor refere-se à tomada de risco;
- vi) Ao Factor 6 encontram-se associados três itens com variância explicada de 6,6%. Este factor refere-se ao enfoque em relação à concentração em segmentos de mercado;
- vii) Ao Factor 7 estão associadas duas variáveis com variância explicada de 4,9%. Este factor refere-se a custos totais e às políticas de promoção (através de pessoal experiente e de campanhas publicitárias credíveis, respectivamente).

Por último, aplicando o teste de *Kolmogorov-Smirnov* é possível constatar, no anexo A, Quadro A.2, que os factores extraídos via análise factorial seguem uma distribuição normal. Portanto, verifica-se o pressuposto da normalidade dos factores.

7.8 - Grupos Estratégicos Detectados nos Estabelecimentos Hoteleiros

Segundo Pestana e Gageiro (2000) a análise de *clusters* é um procedimento multivariado para detectar grupos homogéneos nos dados, podendo os grupos ser constituídos por variáveis ou casos. A análise de *clusters* pretende organizar um conjunto de casos em grupos homogéneos, de tal modo que os indivíduos pertencentes a um grupo são o mais semelhante possível entre si e diferenciados dos restantes (Reis, 2001). Esta análise procura classificar um conjunto de objectos (indivíduos, produtos, etc.) em grupos ou categorias usando os valores observados das variáveis, sem que seja necessário definir critérios que classificam os dados que integram determinado grupo (Aaker *et al.*, 2001).

Os métodos utilizados podem ser hierárquicos, que obrigam ao cálculo de uma matriz de semelhança/distâncias ou os não hierárquicos que se aplicam directamente sobre os dados originais e que partem de uma repartição inicial dos indivíduos por um número de grupos definidos pelo investigador.

Os métodos hierárquicos ainda se dividem em aglomerativos ou divisivos. No primeiro, cada objecto ou observação parte como sendo um *cluster* e nos passos subsequentes os dois objectos mais próximos vão-se agregando num só *cluster*. O divisivo é um processo inverso, em que se parte de um só grupo que inclui todos os indivíduos e através de divisões sucessivas e sistemáticas as observações mais afastadas vão sendo retiradas e constituem-se clusters mais pequenos (Hair *et al.*, 1995; Reis, 2001).

Para detectar a existência de grupos estratégicos no sector hoteleiro procedemos ao agrupamento dos estabelecimentos hoteleiros segundo as variáveis utilizadas para caracterizar as estratégias – utilizando a análise de *clusters* hierárquicos pelo método quantitativo (anexo B). Utilizou-se a técnica de análise hierárquica aglomerativa, isto é, partindo-se de 26 unidades hoteleiras, agruparam-se sucessivamente os estabelecimentos hoteleiros. Foi construída uma matriz de semelhança ou distâncias. Como unidade de distâncias ou dissemelhança entre os elementos, foi utilizado o quadrado de distância euclidiana (Reis, 2001).

Como critério de agregação dos indivíduos foi utilizado o método “*Ward*”. Neste método são calculadas as distâncias, os clusters são formados de modo a minimizar a soma dos quadrados dentro de cada Cluster. Em cada um dos passos do algoritmo, os *clusters* retidos foram, de entre os possíveis, aqueles com a menor soma de quadrados (Maroco, 2003). Analisando o Dendograma (Anexo B, Gráfico B.1), como ponto de partida, foram geradas várias hipóteses de constituição dos grupos, tendo sido retidos, como sugere o gráfico de distância entre *clusters* relativizada (Anexo B, Gráfico B.2) e do *R-quadrado*, cinco grupos.

A análise do dendograma sugere que existem pelo menos dois *Clusters* distintos de estabelecimentos hoteleiros. Porém, a análise do dendograma é bastante subjectiva. Por isso houve a necessidade de recorrer a métodos heurísticos, no caso, utilizou-se o cruzamento da informação da distância entre clusters relativizada e do *R-quadrado*. A

distância de *clusters* avalia a solução de *clusters* segundo a distância entre eles, este método permite sugerir o número de *clusters* a reter quando o declive da recta que une a distância entre dois *clusters* for relativamente pequeno. O *R-quadrado* é uma medida de quão diferentes cada um dos grupos ou *clusters* são em cada passo aglomerativo (Maroco, 2003). De acordo com a análise do gráfico uma solução aceite reside entre 4 a 5 *clusters*.

No quadro seguinte identifica-se o agrupamento dos estabelecimentos hoteleiros por *Cluster*. Podemos constatar que das 26 unidades hoteleiras do estudo a agregação em *clusters* eliminou duas, este facto justifica-se pela falta de respostas às questões referentes.

Quadro 7.16 - Identificação dos Estabelecimentos Hoteleiros por *Cluster*

	Identificação ¹¹	Estabelecimento Hoteleiro	Concelho
<i>Cluster 1</i>	1	Hotel	Almeida
	5	Hotel	Belmonte
	6	Hotel	Celorico da Beira
	7	Hotel	Celorico da Beira
	9	Hotel	Covilhã
	19	Motel	Guarda
	21	Hotel	Oliveira do Hospital
	24	Hotel-Apartamento	Seia
	25	Hotel	Trancoso
<i>Cluster 2</i>	2	Pousada	Oliveira do Hospital
	4	Pousada	Belmonte
	11	Hotel	Covilhã
	13	Hotel	Covilhã
	16	Hotel	Guarda
	26	Pousada	Manteigas
<i>Cluster 3</i>	3	Pousada	Almeida
	15	Hotel	Gouveia
	23	Hotel	Seia
<i>Cluster 4</i>	10	Hotel	Covilhã
	12	Estalagem	Covilhã
	18	Hotel	Guarda
	20	Hotel Rural	Oliveira do Hospital
<i>Cluster 5</i>	14	Hotel	Guarda
	17	Hotel-Apartamento	Guarda

¹¹ Para manter a confidencialidade dos dados associamos um número a um estabelecimento hoteleiro, cuja identificação não será divulgada nesta dissertação.

7.9 - Análise das Hipóteses de Investigação

Após a identificação das tipologias estratégicas e da existência de grupos estratégicos nos estabelecimentos hoteleiros da RTSE, procuraram-se evidências para as hipóteses de investigação formuladas:

H1: Os estabelecimentos hoteleiros de interesse para o turismo da RTSE adoptam estratégias competitivas;

H2: Na RTSE conseguem-se detectar a existência de grupos de empresas que prosseguem estratégias similares – grupos estratégicos;

H3: Os grupos estratégicos detectados no sector da hotelaria na RTSE apresentam níveis de desempenho significativamente diferentes;

H4: Os estabelecimentos que seguem uma estratégia específica apresentam melhor desempenho do que as empresas que utilizam estratégias combinadas.

Para testar se existem diferenças relativamente à importância atribuída pelos directores hoteleiros às estratégias referidas no questionário recorreu-se ao teste não paramétrico de *Kruskal-Wallis* que é o mais indicado para esta escala de medida. Este teste, considerando um nível de significância de 5%, permitiu concluir que existe um número considerável de variáveis que apresentam diferenças estatisticamente significativas nos *clusters* propostos (Anexo C, Quadro C.1).

De acordo com a análise feita anteriormente pode prever-se que os *clusters* formados seguem estratégias diferentes pelo que será neste momento oportuno testar a hipótese H1: Pretende-se saber se existem diferenças estatisticamente significativas nas 7 dimensões de estratégias identificadas na análise factorial pelos 5 clusters. Para isso, aplicou-se a análise de variância – ANOVA (Anexo C, Quadro C.2). Quando se rejeita a hipótese nula (a estratégia adoptada é idêntica para todos os clusters), pode concluir-se que existe pelo menos uma média populacional que é significativamente diferente das restantes. Para identificar os pares de médias estatisticamente diferentes o procedimento utilizado foi a comparação múltipla de médias com o teste de *Scheffé* (Anexo C, Quadro C.3).

Os dados obtidos por estes dois testes permitem considerar que:

i) O factor F1 “inovação e diferenciação de produtos/serviços”, F3 “proactividade e diferenciação” e F4 “diferenciação por preços competitivos, qualidade e excelência nos

produtos/serviços oferecidos”, apresentam pelo menos dois grupos com médias significância diferentes, para um nível de 5%.

ii) No factor F1 o *Cluster* 1 tem uma média estatisticamente diferente dos *Cluster* 2, *Cluster* 3 e *Cluster* 5.

iii) No factor F3 o *Cluster* 2 tem uma média estatisticamente diferente dos *Cluster* 1, *Cluster* 3 e *Cluster* 4.

iv) No factor F4 o *Cluster* 4 tem uma média estatisticamente diferente dos *Cluster* 1 e *Cluster* 3. E ainda no factor F4 o *Cluster* 5 tem uma média estatisticamente diferente dos *Cluster* 1, *Cluster* 2 e *Cluster* 4.

Observando as médias de cada factor relativamente a cada um dos clusters (Quadro 7.17), verifica-se que as unidades hoteleiras que integram o *cluster* 3 e principalmente o *cluster* 1 possuem atitudes negativas relativamente a maioria dos factores. Os factores 1 e 2 são os mais adoptados pelos grupos das unidades hoteleiras.

Quadro 7.17 - Médias dos Grupos Estratégicos

<i>Cluster</i>	Número de Unidades Hoteleiras	Médias dos Factores Estratégicos						
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
1	9	-0,965	-0,524	-0,284	-0,188	0,263	-0,169	0,165
2	6	0,404	0,322	1,256	0,598	0,065	-0,258	-0,173
3	3	0,982	0,612	-1,032	-0,819	-0,954	-0,755	0,585
4	4	0,382	0,211	-0,709	1,093	-0,421	0,798	-0,332
5	2	0,894	0,053	0,477	-1,905	0,895	1,071	-0,437

De seguida é apresentada uma interpretação da orientação estratégica de cada grupo a que os resultados levaram-nos:

i) *Cluster 1*: “Indiferenciado” – Este grupo constituído por 38% dos estabelecimentos hoteleiros inquiridos, rejeita qualquer orientação de diferenciação tanto de produtos/serviços como de preços e de mercado. Também não apresenta preocupações significativas com a reputação do estabelecimento no que diz respeito à qualidade do produto e do atendimento do cliente. Aparentemente existe uma tendência, apesar de pouco visível, para projectos de risco e de manter a credibilidade da unidade hoteleira através da preservação do pessoal e de publicidade não artificial.

ii) *Cluster 2*: “Proactivo” – Este grupo é constituído por 25% dos hotéis inquiridos, maioritariamente pousadas e hotéis, apresentam uma orientação estratégica voltada para a proactividade através da inovação, crescimento e desenvolvimento, diferenciando-se pela oferta de produtos/serviços a preços competitivos, com qualidade e excelência.

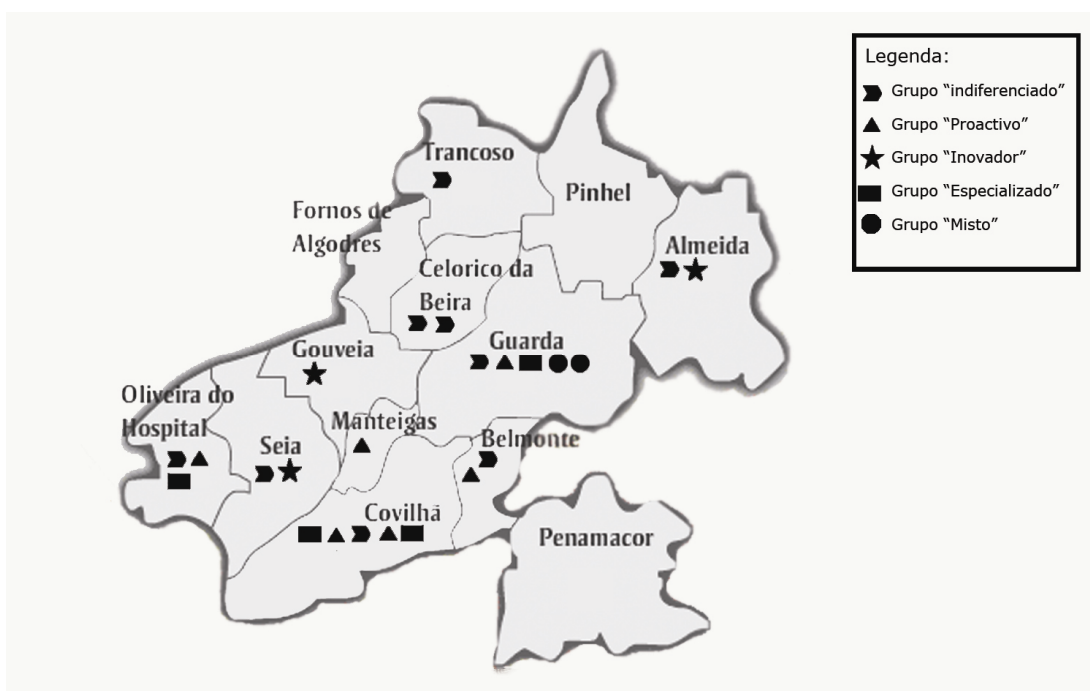
iii) *Cluster 3*: “Inovador” – Este grupo é constituído por 3 estabelecimentos hoteleiros e fundamentalmente visa conseguir uma vantagem estratégica através da inovação e da diferenciação produto/serviço oferecido. De facto, 2 desses estabelecimentos hoteleiros trata-se de hotéis que estão localizados perto da Serra da Estrela, pelo que devem ter uma estratégia inovadora voltada para a oferta de produtos/serviços relacionados com desportos/actividades da neve. Esta estratégia é acompanhada também por uma gestão de imagem de marca através da qualidade do serviço prestado e do atendimento ao cliente.

iv) *Cluster 4*: “Especializado” – As estratégias dos 4 estabelecimentos hoteleiros que constituem este grupo é caracterizada pela concentração em segmentos de mercado específicos, nestes mercados actuam a preços competitivos, apostando em qualidade e excelência nos produtos/serviços oferecidos.

v) *Cluster 5*: “Misto” - Este grupo inclui 2 hotéis e consiste numa combinação de enfoque em segmentos de mercado, na tendência da empresa para projectos de risco, e na inovação e diferenciação do produto/serviço oferecido.

Para termos uma ideia onde ficam localizados os estabelecimentos que fazem parte de cada um dos grupos estratégicos identificados, procedemos ao respectivo mapeamento como consta na figura 7.1.

Figura 7.1 - Mapeamento dos Grupos Estratégicos nos Concelhos da RTSE



Fonte: Elaboração Própria

Ao observarmos o mapa podemos verificar que o grupo estratégico "Indiferenciado" situa-se em 8 concelhos distintos (Almeida, Belmonte, Celorico da Beira, Covilhã, Guarda, Oliveira do Hospital, Seia e Trancoso), abrangendo 9 estabelecimentos hoteleiros, destacando-se o concelho de Celorico da Beira com os seus 2 estabelecimentos com a mesma orientação estratégica.

O grupo "Proactivo" situa-se em 5 concelhos (Oliveira do Hospital, Belmonte, Covilhã, Guarda e Manteigas), abrangendo 6 estabelecimentos hoteleiros. Na Covilhã situam-se 2 com esta orientação estratégica.

O grupo "Inovador" situa-se em 3 concelhos (Almeida, Gouveia e Seia) abrangendo apenas 3 estabelecimentos hoteleiros.

O grupo "Especializado" situa-se em 3 concelhos (Covilhã, Guarda e Oliveira do Hospital), abrangendo 4 estabelecimentos hoteleiros, sendo que na Covilhã existe 2 com esta orientação estratégica.

E por fim, o grupo estratégico “Misto” situa-se apenas no concelho da Guarda, sendo 2 os estabelecimentos que seguem esta orientação estratégica.

Podemos ainda verificar que a Guarda é o concelho que possui mais grupos estratégicos distintos (4), seguido da Covilhã e de Oliveira do Hospital com 3 grupos estratégicos, podendo ser uma forma de sobrevivência para estes estabelecimentos ao optarem por orientações estratégicas diferentes.

Depois do resultado da aglomeração das unidades hoteleiras em 5 grupos com evidentes diferenças estratégicas será pertinente considerar as hipóteses H2 e H3 formuladas. No entanto, a resistência manifestada pelos inquiridos em responder às questões formuladas com o intuito de medir o desempenho impossibilitou a utilização das variáveis relacionadas com as receitas totais de exploração e dos custos com o pessoal, pois, como é evidenciado no quadro das estatísticas descritivas das variáveis-chave de desempenho dos estabelecimentos hoteleiros (Anexo 7), de uma amostra de 26 unidades hoteleiras apenas 7 responderam às questões. Dada a impossibilidade de criar uma escala de desempenho não foi possível testar as hipóteses H2 e H3 como anteriormente formuladas. Neste sentido, analisaram-se independentemente as variáveis cujo número de respostas válidas é superior a 20.

Quadro 7.18 - Valores Descritivos das Variáveis-Chave de Desempenho

Estatísticas Descritivas	Nº	Média
1.6 Número de trabalhadores 2007	26	2,538462
4.5.1 Lucros/prejuízos são maiores ou menores que os seus concorrentes	23	4,869565
4.5.2 O desenvolvimento das vendas/prestação de serviços têm sido mais positivos ou negativos que o dos seus concorrentes	23	4,869565
4.5.3 O resultados de exploração têm sido mais positivos ou negativos que o dos seus concorrentes	23	4,913043
4.5.4 O valor do mercado do seu estabelecimento hoteleiro tem aumentos mais ou menos que o dos seus concorrentes	23	3,869565
4.6.1 Receitas totais de exploração 2006	7	531792
4.6.2 Receitas totais de exploração 2007	7	540542,3
4.7.1 Custos com o pessoal 2006	7	186437,2
4.7.2 Custos com o pessoal 2007	7	197161,8

Foi aplicado o teste de Kruskal Wallis (Quadro 7.19), apropriado para variáveis ordinais, para identificar diferenças, estatisticamente significativas, nas medianas dos grupos estratégicos.

Quadro 7.19 - Teste Kruskal Wallis para as Variáveis-Chave de Desempenho

Descrição das Variáveis	Qui-Quadrado	g.l.	Sig. Assimp.
Número de trabalhadores 2007	3,074	4	0,546
Lucros/prejuízos são maiores ou menores que os seus concorrentes	4,729	4	0,316
O desenvolvimento das vendas/prestação de serviços têm sido mais positivos ou negativos que o dos seus concorrentes	2,806	4	0,591
O resultados de exploração têm sido mais positivos ou negativos que o dos seus concorrentes	4,608	4	0,330
O valor do mercado do seu estabelecimento hoteleiro tem aumentado mais ou menos que o dos seus concorrentes	3,231	4	0,520

a Teste Kruskal Wallis

b Variável de agrupamento: Ward Method

Este teste permitiu concluir que não existem evidências de diferenças nos grupos estratégicos atribuíveis às variáveis-chave de desempenho analisadas.

7.10 – Considerações Finais

Face aos resultados encontrados no estudo empírico verificamos que a formulação e implementação de estratégias e sem dúvida uma tarefa complexa dentro das empresas, mas nem todas estão adaptadas à sua elaboração. Verificamos que os resultados não são muitas vezes coincidentes com as opiniões que formalizamos à primeira vista e ao nível do senso comum. No capítulo seguinte serão apresentadas as conclusões gerais, que nos irão ajudar a perceber os resultados encontrados na investigação.

PARTE III
CONSIDERAÇÕES FINAIS

8 - CONCLUSÕES DA INVESTIGAÇÃO

8.1 - Introdução

Com a presente investigação pretendemos identificar e analisar as estratégias competitivas utilizadas pelos estabelecimentos hoteleiros de interesse para o turismo da RTSE, nomeadamente as tipologias estratégicas, segundo Miles e Snow (1978), Porter (1980), Miller (1983), e Mintzberg (1988). Após terem sido apresentados e analisados, de forma mais pormenorizada, os resultados obtidos na investigação empírica, apresentamos de seguida, neste capítulo, as conclusões gerais da investigação, as limitações deparadas ao longo da sua realização e algumas sugestões para futuras investigações.

8.2 - Conclusões Gerais da Investigação

Tendo em conta o objectivo principal e as questões de partida, foram estabelecidas 4 hipóteses. A primeira hipótese está relacionada com a possibilidade de identificar as estratégias competitivas seguidas pelos estabelecimentos hoteleiros. As restantes 3 hipóteses com a possibilidade de se detectarem grupos estratégicos e de apresentarem níveis de desempenho diferentes.

Para verificar estas hipóteses, foram executadas várias análises estatísticas utilizando-se várias técnicas univariadas, bivariadas e multivariadas, através dos quais foi possível verificar as seguintes constatações:

Na hipótese 1 admitiu-se a possibilidade de serem identificadas estratégias competitivas seguidas pelos estabelecimentos hoteleiros de interesse para o turismo da RTSE, o que foi confirmado pela análise factorial desenvolvida na terceira parte do questionário.

Após uma análise das tipologias estratégicas podemos concluir que os estabelecimentos hoteleiros adoptam estratégias combinadas e não seguem uma estratégia na sua forma “pura”. Nas estratégias identificadas destacam-se as variáveis relacionadas com inovação e diferenciação de produtos/serviços; imagem da empresa face à qualidade do produto oferecido/atendimento ao cliente; proactividade e diferenciação; diferenciação por preços

competitivos, qualidade e excelência; à tomada de risco; enfoque em relação à concentração em segmentos de mercado; e custos totais e políticas de promoção.

A Hipótese 1: *Os estabelecimentos hoteleiros de interesse para o turismo da RTSE adoptam estratégias competitivas*, foi verificada.

Através da análise de “*cluster*” realizada às estratégias competitivas, foram identificados 5 grupos estratégicos: Grupo 1: “Indiferenciado”, Grupo 2: “Proactivo”, Grupo 3: “Inovador”, Grupo 4: “Especializado” e o Grupo 5: “Misto”.

Pelo que perante os resultados encontrados, a Hipótese 2: *Na RTSE conseguem-se detectar a existência de grupos de empresas que prosseguem estratégias similares – grupos estratégicos*, foi verificada.

Em relação à terceira hipótese, procedeu-se ao estudo da relação grupo estratégico e desempenho. A resistência manifestada, pelos inquiridos em fornecer informação relativa ao desempenho, limitou a aplicação de uma concepção ampla no estudo do desempenho. Somente indicadores de desempenho operacional foram usados. A evidência empírica não demonstrou diferenças de desempenho significativas entre os grupos.

Perante isto, a Hipótese 3: *Os grupos estratégicos detectados no sector da hotelaria na RTSE apresentam níveis de desempenho significativamente diferentes*, foi parcialmente verificada;

Na análise da primeira hipótese, onde concluímos que os estabelecimentos hoteleiros seguem estratégias combinadas e não seguem uma estratégia específica, podemos afirmar que a Hipótese 4: *Os estabelecimentos que seguem uma estratégia específica apresentam melhor desempenho do que as empresas que utilizam estratégias combinadas*, não foi confirmada. Assim, dos resultados encontrados podemos concluir a aceitação das hipóteses 1 e 2 e, parcialmente, a aceitação da hipótese 3. Por não se encontrar verificada a hipótese 4, esta não pode ser aceite.

Resumindo e tendo em consideração a questão de investigação inicialmente levantada, os estabelecimentos hoteleiros da RTSE utilizam estratégias diferentes e de forma combinada,

não havendo nenhum que utilize especificamente uma tipologia de estratégia formulada pelos autores propostos.

Pode-se, no entanto, verificar que existe um grupo aparentemente sem estratégia designado por “Indiferenciado” constituído por 38% dos estabelecimentos hoteleiros, que não tem uma direcção estratégica definida. Destacam-se pelo menos 2 grupos estratégicos empreendedores orientados pela inovação e pela proactividade. As estratégias de diferenciação em preços competitivos, qualidade e excelência nos produtos/serviços oferecidos acompanhados de uma gestão de imagem de marca e do atendimento ao cliente, também se destacam nas estratégias adoptadas.

Perante a realidade do sector em análise, concluimos que as tipologias estratégicas propostas não são as mais adequadas para caracterizar as estratégias seguidas pelas empresas do sector dos serviços, em particular no sector hoteleiro.

Não se procurou, directamente, avaliar os motivos que levam uma empresa a adoptar várias estratégias simultaneamente, no entanto poderá eventualmente deduzir-se que isso ocorre pela falta de um planeamento estratégico formal, no qual definem a missão, os objectivos e a estratégia para os seus estabelecimentos hoteleiros. Outro motivo que também pode estar relacionado é o problema da sazonalidade que esta região enfrenta e fazer com que os seus gestores tentam adaptar estratégias às circunstâncias do meio envolvente.

8.3 - Limitações da Investigação

Qualquer estudo tem inevitavelmente limites. O “estudo perfeito” nunca foi, e nunca será alcançado. As limitações de qualquer estudo variam dependendo das escolhas, deliberada e inconscientemente feitas (Ferreira, 2003).

De uma forma geral, as limitações do presente estudo, resultam, em grande medida de três aspectos: i) delimitação do objecto de estudo, ii) metodologia da investigação e iii) falta de colaboração no fornecimento de dados.

A primeira limitação advém da própria delimitação do objecto de estudo. Ao estudar um tema é quase inevitável delimitar ou definir as fronteiras do objecto de estudo. No decorrer do estudo empírico, deparou-se que o sector escolhido, apesar de ser um dos vectores mais importantes para a economia da RTSE, ainda se encontra em desenvolvimento na região. Esta realidade foi constatada pelo número reduzido de empresas (31) que, actualmente, actuam no ramo da hotelaria, mais propriamente em estabelecimentos hoteleiros de interesse para o turismo. A dimensão reduzida da população em estudo originou muitas limitações aquando da escolha e aplicação das técnicas estatísticas, pois o tamanho é um requisito importante para a aplicabilidade de algumas técnicas. Por outro lado, o pressuposto da normalidade, imposta em algumas análises estatísticas, torna-se muito evidente quando a amostra é reduzida.

A segunda limitação, relativa à metodologia, resultou dos métodos de obtenção dos dados escolhidos: o questionário. Em relação ao questionário, detectou-se uma certa relutância na disponibilidade de alguns directores hoteleiros em fornecer a informação necessária para o desenvolvimento de um estudo mais completo. Associado a este facto, a desconfiança demonstrada perante as informações solicitadas, faz com que se coloque a possibilidade de informações distorcidas.

A terceira está aliada, ao facto de não haver uma abertura no fornecimento de informações e dados importantes à elaboração do estudo, no qual poderá estar relacionada com a falta de conhecimento que algumas entidades e pessoas possuem em saber que trabalhos desta natureza são um contributo para conhecimento científico, em geral, e para o desenvolvimento do país, em particular.

8.4 - Sugestões para Futuras Investigações

As estratégias seguidas pelos estabelecimentos hoteleiros de interesse para o turismo da RTSE são um campo vasto e carente de investigação. Esta dissertação pode ser vista como um pequeno passo dado para o estudo das estratégias na RTSE, e em particular, para a zona turística da Serra da Estrela. Neste sentido, existe ainda muito por se investigar sobre esta temática aplicada nesta realidade territorial.

O facto de não se verificarem estratégias puras relativamente às tipologias consideradas, seria interessante estudar se isso estará relacionado pelo facto das mesmas terem sido desenvolvidas e concebidas segundo os autores para sectores industriais.

O estudo da aplicabilidade de outras tipologias estratégicas ou a criação de novas tipologias alternativas que melhor se adequam ao sector da hotelaria, seria também uma sugestão de investigação para poder verificar-se qual a tipologia que melhor se adequa ao sector em análise e poderia permitir realizar-se comparações e averiguar a maior ou menor autenticidade dos resultados encontrados nesta investigação, bem como de outros estudos empíricos realizados. Investigar se os destinos turísticos influenciam as estratégias adoptadas pelos estabelecimentos hoteleiros fazendo uma comparação com outro destino, também seria uma forma de contribuir para esta temática.

O estudo de caso a uma empresa do sector da hotelaria, poderia também ajudar a perceber o motivo pelo qual os estabelecimentos hoteleiros não possuem um planeamento estratégico formal, tentando conhecer quais os factores que estão relacionados, nomeadamente o facto de serem empresas familiares e/ou pequenas e médias empresas; possuírem mentalidades conservadoras ou quem sabe por motivos económico-financeiros, aprofundando as bases de actuação estratégica das empresas neste sector.

8.5 – Considerações Finais

Com a alteração do regime jurídico das áreas regionais do turismo e de acordo com o PIT – Programa de Intervenção do Turismo (2007), a região vai ser brevemente integrada no Pólo Turístico da Serra da Estrela passando a integrar os municípios de Fornos de Algodres, Gouveia e Seia (Serra da Estrela), Almeida, Celorico da Beira, Figueira de Castelo Rodrigo, Guarda, Manteigas, Mêda, Pinhel, Sabugal e Trancoso (Beira Interior Norte) e Belmonte, Covilhã e Fundão (Cova da Beira).

O objectivo deste organismo é de competir a valorização turística e o aproveitamento sustentado dos recursos turísticos da área, através do desenvolvimento estratégico da imagem da Serra da Estrela.

Face a esta alteração e enquadramento jurídico será importante num futuro próximo saber o que se adivinha em termos de desenvolvimento estratégico turístico para a região.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D., Kumar, V. e Day, G. (2001), *Pesquisa de Marketing*. Edições Atlas, São Paulo.
- Albuquerque, M. e Godinho, C. (2001), “Turismo - Diagnóstico Prospectivo”, GEPE – Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia, Lisboa.
- Andrews, K. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Dow-Jones-Irwin;
- Ansoff, H. (1977), *Estratégia Empresarial*, São Paulo, Editora McGraw-Hill.
- Baptista, M. (1990), *O Turismo na Economia. Uma Abordagem Técnica, Económica, Social e Cultural*, Instituto Nacional de Formação Turística, Lisboa.
- Baptista, M. (2003), *Turismo Gestão Estratégica*, Editorial Verbo.
- Borges, M. e Lima, S. (2006), “O Turismo de Montanha: Abordagem Conceptual e Enquadramento do Produto”, *Revista Turismo & Desenvolvimento*, Nº 6, pp. 157-165.
- Breda, Z. (2004), “Avaliação do Potencial de Desenvolvimento Turístico ao Nível Local”, *Revista Turismo & Desenvolvimento*, Nº1, Vol.1, pp.35-42.
- Brown, T. (1996), *Resources Orientation, Entrepreneurial Orientation and Growth: How the Perception of Resources Availability Affects Small Firm Growth*, Rutgers University, Newark, NJ.
- Cabugueira, A. (2005), “A Importância Económica do Turismo”, *Revista de Turismo e Desenvolvimento*, Vol. 2, pp. 97-104.
- Carvalho, P. (2006), “Questões Chave em Estratégias para Turismo”, *Revista de Encontros Científicos*, Nº2, pp.139-150, Universidade do Algarve.
- Cervo, A. e Bervian, P.A. (1983), *Metodologia Científica*, 3ª Edição, Brasil.

Chaffee, E., (1985), “Three Models of Strategic”, *Academy of Management Review*, Vol.10, nº1 pp. 89-98.

Confederação do Turismo Português (2005), *Reinventando o Turismo em Portugal – Estratégia de Desenvolvimento Turístico Português no Primeiro Quartel do Século XXI*, Estudo foi integralmente financiado pelo PIQTUR – Programa de Intervenções para a Qualificação do Turismo.

Costa, G. e Bernardo, A. (1998), “Estratégia de Marketing para o Turismo”, *Economia & Prospectiva*, Vol.I, Nº4, Jan./Mar., pp. 17-31.

Cunha, L. (2003), *Introdução ao Turismo*, 2ª Edição, Lisboa, Editora Verbo.

Comunicado de Imprensa de 07 de Março de 2008 do Ministério da Economia e da Inovação – Novo Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos

Decreto-lei n.º236/93 de 24 de Julho – Regime Jurídico que Aprovou os Estatutos da Região de Turismo da Serra da Estrela.

Decreto-Lei nº167/97 de 4 de Julho - Regime Jurídico que Aprovou a Instalação e o Funcionamento dos Empreendimentos Turísticos.

Decreto Regulamentar nº22/98 de 21 de Setembro - Regula a Declaração de Interesse Para o Turismo.

Decreto Regulamentar nº36/97 de 25 de Setembro - Regula os Estabelecimentos Hoteleiros.

Decreto-Lei nº39/2008 de 7 de Março - Aprova o Regime Jurídico da Instalação, Exploração e Funcionamento dos Empreendimentos Turísticos.

Desarbo, W. e Grewal, R. (2008), “Híbrid Strategic Groups”, *Strategic Management Journal*, Nº29, pp. 293-317.

Dwyer, L. e Kim, C. (2003), “Destination Competitiveness: Determinants and Indicators”, *Current Issues in Tourism*, Vol.6, N°5; pp. 369-414.

Dwyer, L., Mellor, R., Livaic, Z., Edwards, D. e Kim, C. (2004), “Attributes of Destination Competitiveness: A factor Analysis”, *Tourism Analysis*, Vol.9, pp. 91 – 101.

Eng, T. (2005), “An Empirical analysis of the influence of cross-relational impacts of strategy analysis on relationship performance in a business network context”, *Journal of Strategic Marketing*, N°13, pp. 219-237.

Ferreira, J. (2003), “Estudo do Crescimento e Desempenho das Pequenas Empresas: A Influência da Orientação Estratégica Empreendedora”, Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior, Covilhã.

Ferreira, J. (2007), “A Orientação Estratégica Empreendedora como Determinante de Crescimento das Empresas da Indústria Transformadora: O Caso Português”, *Panorama Socioeconómico*, Universidade de Talca, Vol. 25, N°34, pp. 34-47.

Ferreira, M., (2003), “Estratégia e Planeamento Regional do Turismo”, *Investigação em Turismo – Livro de Actas*, pp. 67-82.

Freire, F. (1997), *Estratégia Sucesso em Portugal*, 1ª Edição, Lisboa, Editora Verbo.

Fonseca, F. e Ramos, R. (2007), “Potenciar o Desenvolvimento Turístico a Partir de um Processo de Planeamento Estratégico de Marketing: O Caso de Almeida”, *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, N°15, pp. 41-64.

Forum Económico Mundial (2008), *Relatório de Competitividade do Sector do Turismo e Viagens 2008*.

Gouveia, M. e Ventura, L. (2007), *Sector do Turismo – Evolução Recente*, Gabinete de Estratégia e Estudos (GEE), Outubro.

Gouveia, M. e Teresinha, D. (2001), *O Cluster Turismo em Portugal*, Gabinete Estratégico de Planeamento Empresarial (GEPE).

Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. e Black, W. (1995), *Multivariate Data Analysis*, Fourth Edition, Prentice-Hall International, Inc.

Hill, M. e Hill, A. (2000), *Investigação por Questionário*, 2ª edição, Edições Sílabo, Lisboa.

Hunt, M. (1972), “Competition in the Major Home Appliance Industry 1960-1970”, Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University.

Lamadrid, R., Heene, A. e Gellynck, X. (2008), “Rewiring Business Firms Through an Entrepreneurial-Oriented Strategic Making”, *Falculiteit Economie en Bedrijfskunde*, N°499.

Lemos, F. e Farhangmehr, M. (2007), “Tourism Marketing and Management: The Case of Pousadas vs. Solares of Portugal”, *Revista Turismo e Desenvolvimento*, N°7/8, pp.111-119.

Lima, S. (2006), “A Responsabilidade Ambiental como Factor de Competitividade no Turismo: O Caso do Sector Hoteleiro”, *Revista de Turismo e Desenvolvimento*, N° 6, pp. 45-53.

Loureiro, S. e González, F. (2008), “Qualidade Percebida do Serviço em Alojamentos no Espaço Rural em Portugal”, *Revista Científica da Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas*, N°5, pp. 37-72.

Lumpkin, G. e Dess, G. (1996), “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 21, N°1, pp. 135-172.

Maroco, J. (2003), *Análise Estatística com Utilização do SPSS*, Edições Sílabo, Lisboa.

Marques, J. (2006), *Introdução à Hotelaria*, Porto, Livraria Civilização Editora.

Martinet, A. Ch. (1983), *Estratégia*, Lisboa, Edições Sílabo.

- Martins, A. (2004), “Inovação e Tecnologia no Turismo – O Sector Hoteleiro do Algarve”, Tese Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, Faro, Universidade do Algarve.
- Matias, F. (1992), “A Indústria Hoteleira no Algarve Aplicação da Metodologia dos Grupos Estratégicos”, Tese de Mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Moital, M. (2003), “As Atitudes dos Consumidores em Relação à Compra de Viagens através da Internet – Apresentação de uma Metodologia de Análise”, *Investigação em Turismo* – Livro de Actas, pp. 313-347.
- Miller, D. (1983), “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms”, *Management Science*, Vol.29, N°7, pp. 770-791.
- Miller, D. (1988), “Relating Porter’s business strategies to environmental and structure: analysis and performance implications”, *Academy of Management Journal*, 31(2), pp.280-308.
- Miller, A. e Dess, G. (1993), “Assessing Porter’s (1980): Model in Terms of its Generability, Accuracy and Simplicity”, *Journal of Management Studies*, Vol.30, N°4, pp.553-585.
- Miles, R. e Snow, C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, USA, McGraw-Hill.
- Mitchell, G. (1996), “Problems and Fundamentals of Sustainable Development Indicators”, *Sustainable Development*, Volume 4, N°1, pp. 1-52.
- Mintzberg, H. (1987), “The Strategy Concept I: Five P’s for Strategy”, *California Management Review*, 30(1), pp.11-24.
- Mintzberg, H. (1988), “Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework”, *Advantages in Strategic Management*, Greenwich, Vol. 5, pp. 1-67.

Mintzberg, H., Ahlstrans, B. e Lampel, J. (2000), *Safári da Estratégia*, Porto Alegre, Editora Bookman.

Neumann, V. e Morgenstern J. (1948), *Theory of Games and Economic Behavior*, Princeton University Press.

Ocasio, W. e Joseph, J. (2008), “Rise and Fall – Or Transformation? The Evolution of Strategic Planning at the General Electric Company, 1940-2006”, *Long Range Planning*, Nº41, pp. 248-272.

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

PETUR (2006) – *Plano Estratégico de Turismo da Serra da Estrela*, Covilhã, Universidade da Beira Interior.

Pereira, C. (2004), “Estratégias Competitivas de Porter no Sector de Restauração – Caso da NUT III do Cávado”, Tese de Mestrado, Universidade da Beira Interior, Covilhã.

Pestana, D. (1998), “Grupo Pestana um Caso de Internacionalização”, *Economia & Prospectiva*, Vol. I, Nº4, Jan./Mar., pp. 113-119.

Pestana, D. e Velosa, S. (2002), *Introdução à Probabilidade e à Estatística*, Vol. 1, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.

Pestana, M. e Gageiro, J. (2000), *Análise de dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*, 2ª edição, Edições Sílabo, Lisboa.

PITER (2005) - Terras do Vouga e do Caramulo, Dinamização do Turismo em Áreas de Montanha.

Portaria nº 327/2008, de 28 de Abril - Aprova os Requisitos dos Estabelecimentos Hoteleiros, Aldeamentos Turísticos e Apartamento Turísticos.

Porter, M. (1980), *Competitive Strategy*, New York, NY: Free Pass.

Porter, M. (1985), *Competitive Advantage*, New York, NY: Free Pass.

Porter, M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York, NY: Free Pass.

Porter, M. (1996), “What is Strategy?”, *Havard Bussiness Review*, Nov./Dez., pp. 59-78.

PIT (2007), Programa de Intervenção do Turismo, Ministério da Economia e da Inovação, Turismo de Portugal, Lisboa.

Raposo, M., Guedes, P., Alves, H. e Ferreira, J. (2003), “Estrutura Económica dos Sectores das NUT do Centro Interior de Portugal”, pp. 95-99, artigo apresentado no 5º Seminário Luso-Espanhol de Economia Empresarial, 13-14 Novembro, Universidade da Beira Interior, Covilhã.

Reis, E. (2001), *Estatística Multivariada Aplicada*, 2ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.

Reis, L. (2000), *Estratégia Empresarial – Análise, Formulação e Implementação*, Editorial Presença, Lisboa.

Rodrigues, R. (2004), “Orientação para o Mercado, Orientação Empreendedora e Desempenho nas PME Industriais Portuguesas: Exploração da Relação Entre Marketing e Empreendedorismo”, Tese de Doutoramento, Covilhã, Universidade da Beira Interior.

Schumpeter, J. (1936), *The Theory of Economic Development*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Schumpeter, J. (1947), “The Creative Response in Economic History”, *Journal of Economic History*, November, pp. 149-159;

Silva, J. (2004), “A Investigação Científica e o Turismo”, *Revista de Turismo e Desenvolvimento*, Vol. 1, Nº1, pp. 9-14.

Silva, L. (2008), “Os Impactos Locais do Turismo”, *Revista de Encontros Científicos*, Universidade do Algarve, N°3, pp. 86-96.

Vaz, M. (1995), “Aproveitamento Turístico das Potencialidades da Beira Interior”, Tese de Mestrado, Covilhã, Universidade da Beira Interior.

Vaz, M. (2003), “Expressão Regional do Desenvolvimento Turístico”, Tese de Doutoramento, Covilhã, Universidade da Beira Interior.

Vaz, M. e Dinis, A. (2007), “Turismo no Litoral Versus Turismo no Interior Português - O Destino Turístico Serra da Estrela”, *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, N°14, pp. 71-98.

Vilà, J. e Canales, I. (2008), “Can Strategic planning Make Strategy More Relevant and build Commitment Over Time? The Case Of RACC”, *Long Range Planning*, N°41, pp. 273-290.

Wright, P., Pringle, C. e Kroll, M. (1992), *Strategic Management Text and Cases*, Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.

Sites Consultados:

<http://www.ccdrc.pt/regiao> acedido em 25/01/2008.

<http://www.ine.pt> acedido em 25/01/2008.

<http://www.weforum.org> acedido em 10/03/2008.

<http://www.rt-serradaestrela.pt> acedido em 10/03/2008.

<http://www.portugal.gov.pt> acedido em 12/04/2008.

ANEXOS

ANEXO 1

Exmo. Senhor (a),

O meu nome é Cristina Maria Santos Estêvão, sou aluna do Departamento de Gestão e Economia da Universidade da Beira Interior e faço parte de um projecto de investigação que se está a desenvolver sobre as estratégias utilizadas pelos estabelecimentos hoteleiros da Região de Turismo da Beira Interior.

Para que este projecto seja levado a cabo torna-se imprescindível a sua preciosíssima colaboração. Pois os dados unicamente poderão ser obtidos mediante a sua participação.

Deste modo, venho pedir-lhe que preencha o questionário anexo e que use o seu escasso tempo disponível neste simples gesto de cooperação que para nós revelar-se-á de uma inigualável importância. Informamos, desde já, que as informações por si cedidas serão confidenciais! Pois, a análise dos resultados será feita de forma agregada pelo que não será relevante a identificação das respostas ao nível individual.

Agradecemos a atenção despendida, apelando, desde já, à sua sensibilidade para colaborar neste projecto, em que o seu êxito dependerá, fundamentalmente, da Vossa contribuição.

Aguardamos, ansiosamente, a Vossa resposta.

O Nosso muito Obrigado!

Atentamente de V^a. Ex.^a

Cristina Estêvão

P. S. - Se pretender esclarecer alguma dúvida ou qualquer outro assunto, queira contactar-me:

Email: kristina.estevao@hotmail.com

Telemóvel: 967015717

ANEXO 2

QUESTIONÁRIO																																															
I – Identificação e Caracterização do Estabelecimento Hoteleiro																																															
1.1 - Designação _____																																															
1.2 - Categoria _____																																															
1.3 - Ano funcionamento da unidade hoteleira _____																																															
1.4 - Concelho da Sede _____																																															
1.5- A Unidade Hoteleira pertence a alguma cadeia hoteleira: Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>																																															
1.5.1 - Se sim, qual? _____																																															
1.5.2 - Se não, prevê a integração em alguma cadeia hoteleira: Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/>																																															
1.6 - Pessoal ao serviço no ano 2007:																																															
0-10 <input type="checkbox"/> 11 – 20 <input type="checkbox"/> 21-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> >41 <input type="checkbox"/>																																															
1.7 - N° Total de Quartos _____																																															
1.8- N° Total de Camas _____																																															
1.9 - O Estabelecimento hoteleiro está ligado a alguma central de reservas?																																															
1.9.1 - Sim <input type="checkbox"/>																																															
1.9.1 - Se sim, qual? _____																																															
1.9.2- Não <input type="checkbox"/>																																															
1.10- Qual a % de reservas feita (assinale com um X):																																															
RESERVAS	< 20%	20% a 39%	40% a 59%	60% a 79%	80% a 100%																																										
Central de Reservas																																															
Operadores Turísticos/Agencias Viagens																																															
Directamente																																															
1.11- Que tipo de serviços o estabelecimento hoteleiro oferece (assinale com um X):			1.12 - Assinale com um (X) as formas de publicidade que utiliza:																																												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Restaurante</td> <td style="width: 20px;"></td> <td style="padding: 2px;">Sala de Reuniões</td> <td style="width: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Bar</td> <td></td> <td style="padding: 2px;">Salão de Festas</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Lavandaria</td> <td></td> <td style="padding: 2px;">Ginásio</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Room-Service</td> <td></td> <td style="padding: 2px;">Campo de Ténis</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Fax/Telefone</td> <td></td> <td style="padding: 2px;">Garagem</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Internet</td> <td></td> <td style="padding: 2px;">Parque Privativo</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Piscina</td> <td></td> <td style="padding: 2px;">Animação para Crianças</td> <td></td> </tr> </table>	Restaurante		Sala de Reuniões		Bar		Salão de Festas		Lavandaria		Ginásio		Room-Service		Campo de Ténis		Fax/Telefone		Garagem		Internet		Parque Privativo		Piscina		Animação para Crianças		Outro. Qual? _____		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Imprensa escrita</td> <td style="width: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Tv</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Internet</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Rádio</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Outdoors</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Brochuras</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Merchadising</td> <td></td> </tr> </table>	Imprensa escrita		Tv		Internet		Rádio		Outdoors		Brochuras		Merchadising		Outro. Qual? _____	
Restaurante		Sala de Reuniões																																													
Bar		Salão de Festas																																													
Lavandaria		Ginásio																																													
Room-Service		Campo de Ténis																																													
Fax/Telefone		Garagem																																													
Internet		Parque Privativo																																													
Piscina		Animação para Crianças																																													
Imprensa escrita																																															
Tv																																															
Internet																																															
Rádio																																															
Outdoors																																															
Brochuras																																															
Merchadising																																															
1.13 - Assinale com um (X) as formas de promoção que utiliza:			1.14 - Assinale com um X as formas de comunicação utilizadas com o exterior:																																												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Presença em feiras de Turismo</td> <td style="width: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Workshops/conferências</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Ofertas de desconto de preços em packages</td> <td></td> </tr> </table>			Presença em feiras de Turismo		Workshops/conferências		Ofertas de desconto de preços em packages		Outra. Qual? _____		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px;">Relacionamento Pessoal</td> <td style="width: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Publicidade</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Relações Públicas</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="padding: 2px;">Promoção de vendas</td> <td></td> </tr> </table>		Relacionamento Pessoal		Publicidade		Relações Públicas		Promoção de vendas		Outra. Qual? _____																										
Presença em feiras de Turismo																																															
Workshops/conferências																																															
Ofertas de desconto de preços em packages																																															
Relacionamento Pessoal																																															
Publicidade																																															
Relações Públicas																																															
Promoção de vendas																																															

1.15 - Qualifique a notoriedade na sua região (assinalar com X):					
	Forte....		Média....		Reduzida
Da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dos produtos/serviços	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
II – Identificação dos Produtos e Recursos Turísticos					
2.1 Utilizando uma escala de 1 (sem qualquer importância) a 5 (muito importante), indique quais dos seguintes produtos turísticos melhor se adequam ao seu estabelecimento hoteleiro (assinalar com um X o nº da escala que considera adequada para cada alínea).					
Produtos Turísticos	1	2	3	4	5
2.1.1 Touring Cultural e Paisagístico					
2.1.2 Turismo de Negócios					
2.1.3 Turismo Natureza					
2.1.4 Saúde e Bem-Estar					
2.1.5 Golfe					
2.1.6 Gastronomia e Vinhos					
2.2 Utilizando uma escala de 1 (sem qualquer importância) a 5 (muito importante), indique quais dos seguintes recursos turísticos da região considera estratégicos para o seu estabelecimento hoteleiro (assinalar com um X o nº da escala que considera adequada para cada alínea)					
Recursos Turísticos	1	2	3	4	5
2.2.1 Recursos Naturais					
2.2.2 Recursos Culturais e Históricos					
2.2.3 Infra-estruturas do Turismo					
2.2.4 Programa de Actividades					
2.2.5 Comercio					
2.2.6 Entretenimento					
2.2.7 Eventos/Festivais Especiais					
2.2.8 Apoio Governamental					
III - Estratégia do Estabelecimento					
3.1 - A empresa dispõe de um plano estratégico?					
3.1.1 - Sim <input type="checkbox"/> 3.1.2 - Não <input type="checkbox"/>					
3.2 - Em caso afirmativo, o plano estratégico é (assinalar com X):					
3.2.1 - Formal (documentos escritos, procedimentos, etc...) <input type="checkbox"/>					
3.2.2 - Informal (está apenas na mente dos gestores) <input type="checkbox"/>					
3.3 Factores determinantes das estratégias competitivas:					
A lista seguinte apresenta um conjunto de dimensões que reflectem características estratégicas frequentemente encontradas na indústria hoteleira. Atendendo ao conhecimento que detém da estratégia que tem sido adoptada na unidade, indique o grau pelo qual tem sido praticada cada uma das dimensões ou o grau de concordância da dimensão com a realidade da unidade.					
Utilizando uma escala de 1 (Não pratica/Insignificante) a 5 (Pratica MUITÍSSIMO/Muito significativo), indique quais das seguintes estratégias melhor se adequam ao seu estabelecimento hoteleiro (assinalar com um X o nº da escala que considera adequada para cada alínea).					
ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	1	2	3	4	5
3.3.1 Oferece produtos/serviços superiores com qualidade a preços competitivos.					
3.3.2 Procura novos mercados através da inovação de novos produtos/serviços					
3.3.3 Procura manter uma linha limitada de produtos/serviços e ao mesmo tempo					

adicionar novos produtos/serviços que foram bem sucedidos noutras empresas					
3.3.4. Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada pelos concorrentes					
3.3.5 Oferece preços mais baixos do que a concorrência					
3.3.6 Adopta uma estrutura de controlo de custos					
3.3.7 Possui um controlo de qualidade do produto/serviço oferecido					
3.3.8 É estandardizada a actividade da empresa					
3.3.9 Antiguidade média do pessoal					
3.3.10 Introduziu novos produtos/serviços nos últimos 3 anos					
3.3.11 Alterou práticas de comercialização e promoção nos últimos 3 anos					
3.3.12 Identificação de uma imagem de marca					
3.3.13 Possui poder negocial com operadores turísticos					
3.3.14 Serviço de qualidade no atendimento ao cliente					
3.3.15 Possui formação e experiência do pessoal que contacta directamente com o cliente					
3.3.16 Tem capacidade de oferecer um produto/serviço que se distingue da concorrência					
3.3.17 Relação preço/qualidade do produto/serviço					
3.3.18 Oferece produtos/serviços com qualidade superior aos da concorrência					
3.3.19 Oferta de grande variedade de quartos					
3.3.20 Capacidade de oferecer um produto/serviço especial que se distingue da concorrência					
3.3.21 Concentração de vendas num só segmento de mercado (férias, negócios, desporto...)					
3.3.22 Concentração em clientela de segmentos de mercado de elevado preço					
3.3.23 As vendas estão concentradas num só mercado geográfico					
3.3.24 Lida com a natureza do meio envolvente com actos arrojados e amplos que são vistos como úteis e prática comum					
3.3.25 Tem inclinação para projectos de elevado risco (com taxas de retorno muito altos)					
3.3.26 A empresa tem uma forte tendência para estar à frente dos concorrentes na novidade do produto/serviço ou rapidez de inovação					
3.3.27 A empresa é caracterizada pelo facto de estarem orientados para o crescimento, inovação e desenvolvimento					
3.3.28 A relação para com os concorrentes é caracterizada pelo facto de cooperarem e coexistirem com os mesmos					
3.3.29 Na empresa existe uma forte ênfase na investigação, desenvolvimento e inovação dos produtos/serviços					
3.3.30 Nos últimos 3 anos a empresa colocou no mercado novas linhas de produtos e/ou serviços prestados					
3.3.31 Nos últimos 3 anos a empresa tem feito mudanças drásticas nas linhas dos produtos/serviços					
3.3.32 Aplica preços mais baixos do que a concorrência de forma a conquistar quota de mercado.					
3.3.33 Cria uma forma artificial de diferenciação nos produtos/serviços através de publicidade e de técnicas de promoção.					
3.3.34 Diferencia-se dos seus concorrentes através dos seus produtos/serviços de qualidade e de excelência.					
3.3.35 Cria diferenças intrínsecas no produto/serviço para o tornar melhor.					
3.3.36 Procura ter produtos/serviços com características únicas em relação à concorrência					

3.3. 37 Não adota nenhuma estratégia de diferenciação em relação aos seus concorrentes					
IV – Concorrência do Estabelecimento Hoteleiro e Resultados da Empresa					
4.1 - A concorrência tem introduzido nos últimos anos novas formas de comercialização de produtos/serviços? 4.1.1 - Sim <input type="checkbox"/> 4.1.2 - Não <input type="checkbox"/>					
4.2 - A concorrência tem introduzido nos últimos anos novos meios de promoção? 4.2.1 - Sim <input type="checkbox"/> 4.2.2 - Não <input type="checkbox"/>					
4.3 - Utilizando uma escala de 1 (muito desfavorável) a 5 (muito favorável), indique qual a posição do estabelecimento hoteleiro face à concorrência atendendo aos seguintes aspectos (assinalar com um X o nº da escala que considera adequada para cada alínea):					
Aspectos	1	2	3	4	5
4.3.1 Serviços Prestados					
4.3.2 Preço Praticado					
4.3.3 Localização					
4.3.4 Promoção					
4.3.5 Qualidade					
4.3.6 Imagem de Marca					
4.4 - Na sua opinião o cliente detém informação razoável sobre as diferenças do serviço oferecido pelo seu estabelecimento hoteleiro e pela concorrência? 4.4.1 - Sim <input type="checkbox"/> 4.4.2 - Não <input type="checkbox"/>					
4.5 - As seguintes questões estão relacionadas com a comparação dos resultados do estabelecimento com a concorrência: 4.5.1 - Os seus lucros/prejuízos são maiores ou menores que os seus concorrentes? Muito Menores <input type="checkbox"/> Um pouco Menores <input type="checkbox"/> Iguais <input type="checkbox"/> Um pouco Maiores <input type="checkbox"/> Muito Maiores <input type="checkbox"/> Não Sei <input type="checkbox"/> 4.5.2 - O desenvolvimento das vendas/prestação de serviços tem sido mais positivo ou negativo que o dos seus concorrentes? Muito mais negativos <input type="checkbox"/> Um pouco mais negativos <input type="checkbox"/> Iguais <input type="checkbox"/> Um pouco mais positivos <input type="checkbox"/> Muito mais positivos <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> 4.5.3 - O seus resultados de exploração têm sido mais positivos ou mais negativos que os seus concorrentes? Muito mais negativos <input type="checkbox"/> Um pouco mais negativos <input type="checkbox"/> Igual <input type="checkbox"/> Um pouco mais positivos <input type="checkbox"/> Muito mais positivos <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/> 4.5.4 - O valor do mercado do seu estabelecimento hoteleiro tem aumentado mais ou menos que os seus concorrentes? Muito menos <input type="checkbox"/> Um pouco menos <input type="checkbox"/> Igual <input type="checkbox"/> Um pouco mais <input type="checkbox"/> Muito mais <input type="checkbox"/> Não sei <input type="checkbox"/>					
4.6 - Quais as receitas totais de exploração (euros)? 4.6.1 - No ano 2006 _____ 4.6.2 - No ano 2007 _____					
4.7 - Quais os custos com o pessoal (euros)? 4.7.1 - No ano 2006 _____ 4.7.2 - No ano 2007 _____					

Agradeço a sua atenção e o tempo dispendido a responder este questionário e **MUITO OBRIGADO!**

Se pretender dar alguma sugestão agradeço que o faça nas seguintes linhas:

FIM DE QUESTIONÁRIO!

ANEXO 3

Indicadores da Actividade Económica

Beira Interior Norte / Indicadores da Actividade Económica

Indicador	Valor	Unidade	Ano
Primário	12.3	%	2001
Secundário	32.2	%	2001
Terciário	55.5	%	2001
Peso dos Serviços de Natureza Social no Sector Terciário	52.5	%	2001
Peso dos Serviços Relacionados com Actividade Económica no Sector Terciário	47.5	%	2001

Beira Interior Sul / Indicadores da Actividade Económica

Indicador	Valor	Unidade	Ano
Primário	9.2	%	2001
Secundário	31.7	%	2001
Terciário	59.1	%	2001
Peso dos Serviços de Natureza Social no Sector Terciário	54.3	%	2001
Peso dos Serviços Relacionados com Actividade Económica no Sector Terciário	45.7	%	2001

Serra da Estrela / Indicadores da Actividade Económica

Indicador	Valor	Unidade	Ano
Primário	7.0	%	2001
Secundário	42.2	%	2001
Terciário	50.8	%	2001
Peso dos Serviços de Natureza Social no Sector Terciário	49.5	%	2001
Peso dos Serviços Relacionados com Actividade Económica no Sector Terciário	50.5	%	2001

Cova da Beira / Indicadores da Actividade Económica

Indicador	Valor	Unidade	Ano
Primário	6.9	%	2001
Secundário	40.7	%	2001
Terciário	52.4	%	2001
Peso dos Serviços de Natureza Social no Sector Terciário	48.6	%	2001
Peso dos Serviços Relacionados com Actividade Económica no Sector Terciário	51.4	%	2001

Pinhal Interior Norte / Indicadores da Actividade Económica

Indicador	Valor	Unidade	Ano
Primário	7.2	%	2001
Secundário	40.8	%	2001
Terciário	52.0	%	2001
Peso dos Serviços de Natureza Social no Sector Terciário	47.8	%	2001
Peso dos Serviços Relacionados com Actividade Económica no Sector Terciário	52.2	%	2001

Fonte: Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Centro

ANEXO 4

Variáveis-Chave na Identificação dos Produtos Turísticos da RSTE

Produtos Turísticos	Questões	Definição
<i>Touring</i> Cultural e Paisagístico	2.1.1	- Circuitos multi-temáticos, com base em circuitos rurais e históricos; - Eventos Culturais; - Visita de Museus temáticos.
Turismo de Negócios	2.1.2	- Encontros Empresariais; - Congressos, Conferencias, Seminários e workshops;
Turismo Natureza	2.1.3	- Percursos Pedestres; - Roteiros e Guias ecológicas/ambientais; - Observação da Natureza (paisagem, fauna e flora);
Saúde e Bem-Estar	2.1.4	- Termalismo; - SPAS; - Tratamentos de pneumologia; - Recuperação e serviços de fisioterapia.
Golfe	2.1.5	- Prática de golfe e mini golfe
Gastronomia e Vinhos	2.1.6	- Produtos agrícolas/pecuários e silvícolas; - Artesanato alimentar; - Cozinha Regional; - Enoturismo.

ANEXO 5

Variáveis-Chave na Identificação dos Recursos Turísticos da RTSE

Recursos Turísticos	Questões	Definição
Recursos Naturais	2.2.1	- Neve, montanha, rios, lagoas, floresta, praias fluviais, vales glaciários e qualidade do ar e da água.
Recursos Culturais e Históricos	2.2.2	- Aldeias históricas, castelos, monumentos, igrejas e museus; - Gastronomia; - Artesanato; - Festas e Romarias tradicionais.
Infra-estruturas do Turismo	2.2.3	- Postos de turismo; - Estabelecimentos similares de hotelaria (restaurantes, bares...) - Agências de viagens - Boas acessibilidades rodoviárias
Programa de Actividades	2.2.4	- Canoagem - Esqui e <i>snowboard</i> - Desportos radicais - Passeios Pedestres - Raids todo-o-terreno
Comercio	2.2.5	- Pontos de venda produtos artesanais
Entretenimento	2.2.6	- Empresas de Animação - Bares e Discotecas - Centro de Interpretação da Serra da Estrela
Eventos/Festivais Especiais	2.2.7	- Festival Serra da Estrela - Feiras Medievais - Feiras Temáticas (Enchido, queijo, etc.) - Volta a Portugal em bicicleta
Apoio Governamental	2.2.8	- Plano Estratégico Nacional do Turismo - Plano de Intervenção do Turismo - Programa da Rede Nacional de Apoio ao Investidor

ANEXO 6

Variáveis-Chave na Caracterização das Tipologias Estratégicas de Miles e Snow (1978), Porter (1980), Miller (1983) e Mintzberg (1988)

Autor	Estratégias	Questões	Definição
Miles e Snow (1978)	Defensiva	3.3.1	- Oferece produtos/serviços superiores com qualidade a preços competitivos.
	Prospectiva	3.3.2	- Procura novos mercados através da inovação de novos produtos/serviços.
	Analítica	3.3.3	- Procura manter uma linha limitada de produtos/serviços e ao mesmo tempo adicionar novos produtos/serviços que foram bem sucedidos noutras empresas.
	Reactiva	3.3.4	- Não arrisca em novos produtos/serviços a não ser quando ameaçada pelos concorrentes.
Porter (1980)	Liderança nos Custos Totais	3.3.5	- Oferece preços mais baixos do que a concorrência;
		3.3.6	- Controlo da estrutura de custos;
		3.3.7	- Controlo de qualidade do produto/serviço oferecido;
		3.3.8	- Estandarização da actividade da empresa;
		3.3.9	- Antiguidade do pessoal.
	Diferenciação	3.3.10	- Introdução de novos produtos/serviços nos últimos anos;
		3.3.11	- Alteração nas práticas comercialização e promoção nos últimos anos;
		3.3.12	- Identificação de uma imagem de marca;
		3.3.13	- Poder negocial com operadores turísticos;
		3.3.14	- Qualidade no atendimento ao cliente;
		3.3.15	- Formação e experiência do pessoal que contacta directamente com o cliente;
		3.3.16	- Capacidade de oferecer um produto/serviço que se distingue da concorrência;
		3.3.17	- Relação preço/qualidade do produto/serviço;
		3.3.18	- Oferece produtos/serviços com qualidade superior aos da concorrência;
	3.3.19	- Oferta de grande variedade de quartos.	
Enfoque	3.3.20	- Capacidade de oferecer um produto/serviço especial que se distingue da concorrência;	
	3.3.21	- Concentração de vendas num só segmento de mercado (férias, negócios, desporto...);	
	3.3.22	- Concentração em clientela de segmentos de mercado de elevado preço;	
	3.3.23	- Concentração de vendas num só mercado geográfico.	
Miller (1983)	Tomada de risco	3.3.24	- A forma como a empresa lida com a natureza do meio envolvente;
		3.3.25	- A tendência da empresa para projectos de risco.
	Proactividade	3.3.26	- A tendência da empresa seguir os concorrentes;
		3.3.27	- A orientação da empresa para políticas de crescimento e inovadoras;
		3.3.28	- A relação da empresa com os concorrentes.
	Inovação	3.3.29	- A ênfase dada à investigação, desenvolvimento e inovação;
3.3.30		- Colocação de novos produtos no mercado, nos últimos 3 anos;	
3.3.31		- Mudanças significativas na linha dos produtos, nos últimos 3 anos.	
Mintzberg (1988)	Diferenciação por Preço	3.3.32	- Aplica preços mais baixos do que a concorrência de forma a conquistar quota de mercado.
	Diferenciação por Imagem	3.3.33	- Cria uma forma artificial de diferenciação nos produtos/serviços através de publicidade e de técnicas de promoção.
	Diferenciação por Suporte	3.3.34	- Diferencia-se dos seus concorrentes através dos seus produtos/serviços de qualidade e de excelência.
	Diferenciação pela Qualidade	3.3.35	- Cria diferenças intrínsecas no produto/serviço para o tornar melhor.
	Diferenciação por Design	3.3.36	- Procura ter produtos/serviços com características únicas em relação à concorrência.
	Não - Diferenciação	3.3.37	- Não adopta nenhuma estratégia de diferenciação em relação aos seus concorrentes.

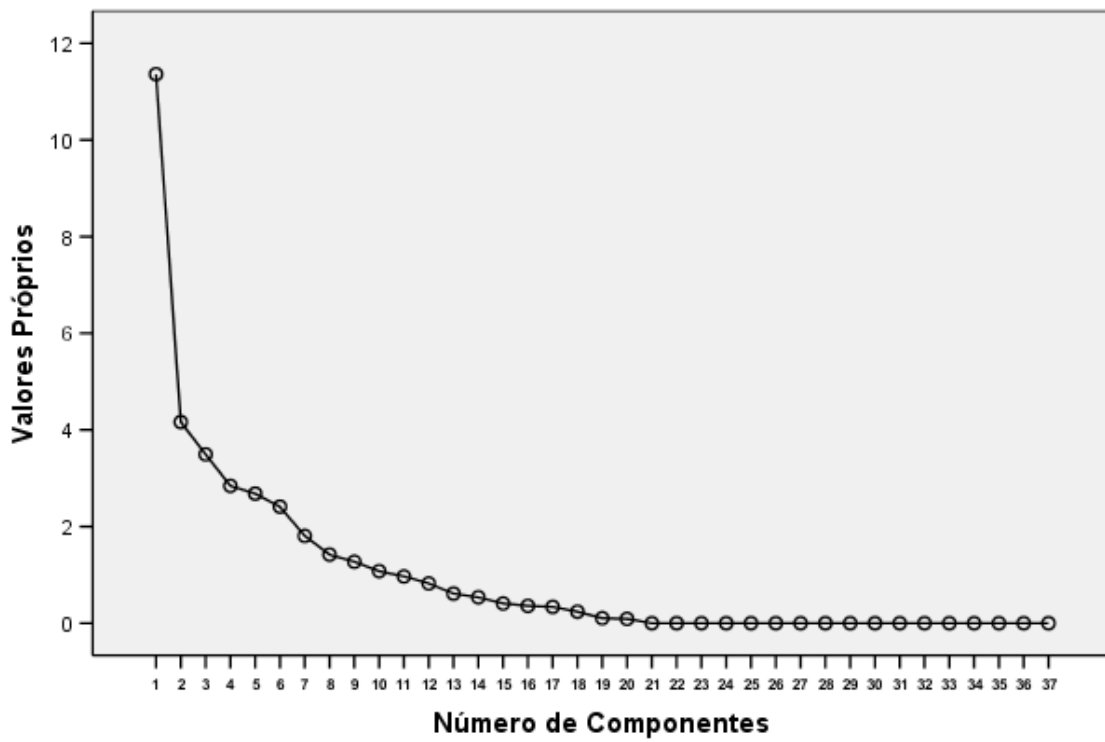
ANEXO 7

Variáveis-Chave no Desempenho do Estabelecimento Hoteleiro

Variável	Questões	Definição
Desempenho	1.6	- Nº trabalhadores ao serviço
	4.5.1	- Comparação dos lucros/prejuízos com a concorrência
	4.5.2	- Crescimento das vendas comparado com o dos concorrentes
	4.5.3	- Comparação dos resultados de exploração com a concorrência
	4.5.4	- Crescimento do valor de mercado com o dos concorrentes
	4.6	- Receitas totais de exploração
	4.7	- Custos com o pessoal

ANEXO A

Gráfico A.1 - Scree-Plot



Quadro A.1 - Total de Variância Explicada

Componentes	Valores Próprios Iniciais		
	Total	% Variância	% Cumulativa
1	11,362	30,707	30,707
2	4,162	11,249	41,956
3	3,494	9,444	51,400
4	2,843	7,683	59,083
5	2,681	7,246	66,329
6	2,411	6,516	72,845
7	1,807	4,884	77,729
8	1,419	3,835	81,564
9	1,272	3,437	85,001
10	1,077	2,911	87,913
11	,968	2,617	90,530
12	,823	2,225	92,755
13	,612	1,654	94,408
14	,536	1,449	95,857
15	,408	1,103	96,960
16	,358	,967	97,927
17	,337	,910	98,837
18	,238	,643	99,480
19	,103	,280	99,760
20	,089	,240	100,000

21	1,38E-015	3,74E-015	100,000
22	6,11E-016	1,65E-015	100,000
23	4,89E-016	1,32E-015	100,000
24	3,21E-016	8,67E-016	100,000
25	2,94E-016	7,93E-016	100,000
26	2,62E-016	7,08E-016	100,000
27	2,06E-016	5,56E-016	100,000
28	5,84E-017	1,58E-016	100,000
29	3,35E-017	9,06E-017	100,000
30	-6,13E-017	-1,66E-016	100,000
31	-8,09E-017	-2,19E-016	100,000
32	-1,92E-016	-5,18E-016	100,000
33	-2,62E-016	-7,09E-016	100,000
34	-3,73E-016	-1,01E-015	100,000
35	-6,36E-016	-1,72E-015	100,000
36	-6,90E-016	-1,87E-015	100,000
37	-2,46E-015	-6,66E-015	100,000

Quadro A.2 – Teste de Normalidade dos Factores

	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	Estatística	g.l.	Sig.	Estatística	g.l.	Sig.
Factor 1	0,148	24	0,186	0,955	24	0,339
Factor 2	0,164	24	0,093	0,896	24	0,017
Factor 3	0,131	24	0,200(*)	0,926	24	0,080
Factor 4	0,138	24	0,200(*)	0,928	24	0,086
Factor 5	0,161	24	0,107	0,932	24	0,108
Factor 6	0,133	24	0,200(*)	0,943	24	0,194
Factor 7	0,162	24	0,103	0,931	24	0,105

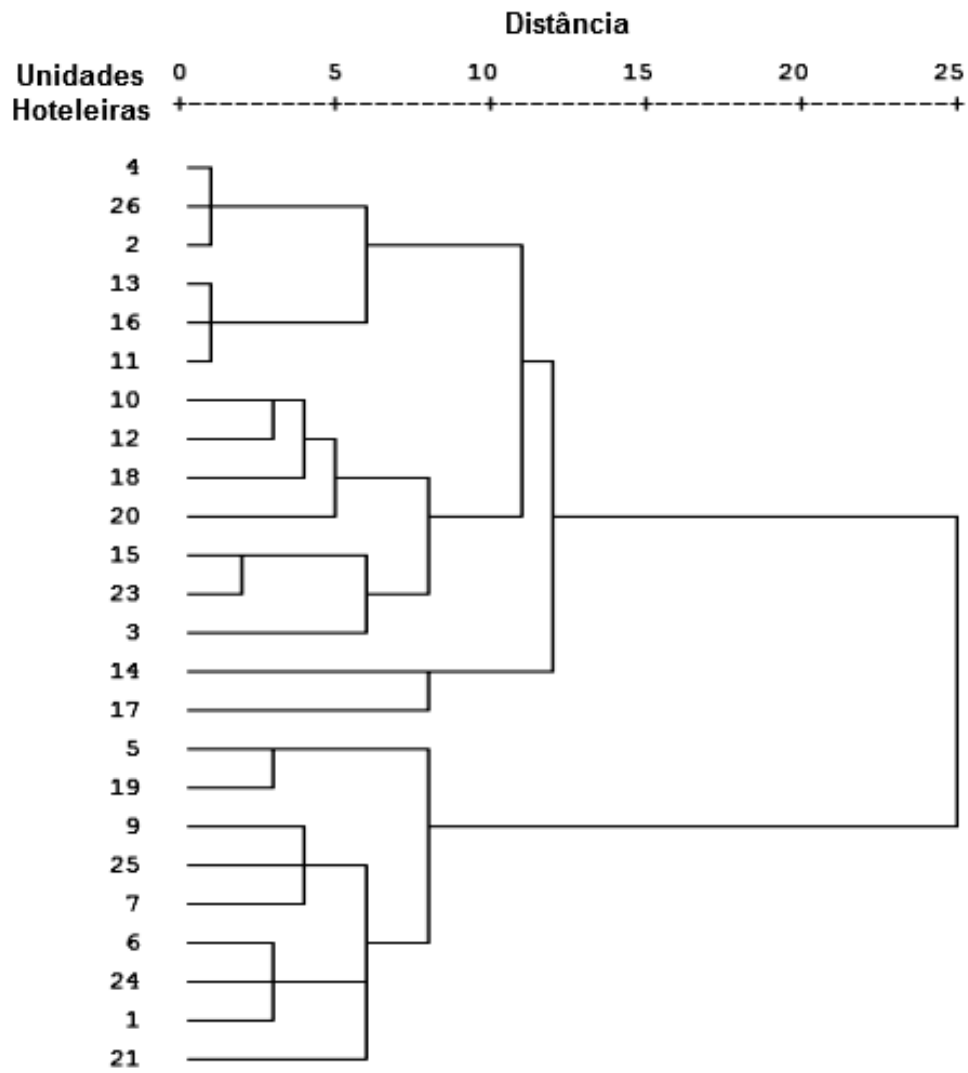
* This is a lower bound of the true significance.

a Lilliefors Significance Correction

ANEXO B

Gráfico B.1 - Dendograma

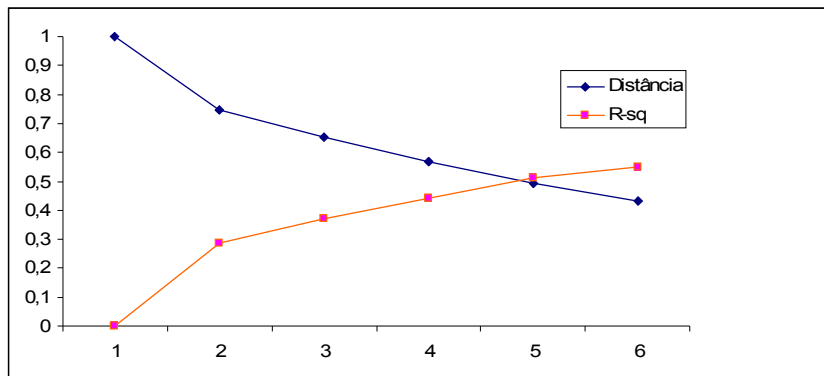
Dendograma usando o Método Ward



Quadro B.1 - Interpretação do Dendograma – Membros dos *Clusters*

Casos	5 Clusters
1	1
2	2
3	3
4	2
5	1
6	1
7	1
9	1
10	4
11	2
12	4
13	2
14	5
15	3
16	2
17	5
18	4
19	1
20	4
21	1
23	3
24	1
25	1
26	2

Gráfico B.2 – Distância entre *Clusters*



ANEXO C

Quadro C.1 - Teste de Kruskal-Wallis para as Estratégias Competitivas

Autor	Estratégias	Questão - Definição	Qui quadrado	gl	Sig. Assimp.
Miles e Snow (1978)	Defensiva	Oferece produtos/serviços superiores e preço competitivo	13,248	4	0,010*
	Prospectiva	Procura novos mercados através da inovação para produtos/serviços	16,977	4	0,002*
	Analítica	Procura manter uma linha limitada produtos/serviços e adicionar novos produtos/serviços bem-sucedidos noutras empresas	11,146	4	0,025*
	Reactiva	Não arrisca em novo produtos/serviços a não ser quando ameaçada pelos concorrentes	6,127	4	0,190
Porter (1980)	Liderança nos custos totais	Oferece preços mais baixos que a concorrência	15,408	4	0,004*
		Adopta uma estrutura de controlo de custos	12,212	4	0,016*
		Possui um controlo de qualidade	14,580	4	0,006*
		É estandardizada a actividade da empresa	16,007	4	0,003*
		Antiguidade média do pessoal	3,563	4	0,468
	Diferenciação	Introduziu novos produtos/serviços nos últimos 3 anos	8,988	4	0,061
		Alterou práticas de comercialização e promoção nos últimos 3 anos	16,487	4	0,002*
		Identificação de uma imagem de marca	17,195	4	0,002*
		Possui poder negocial com operador turísticos	13,871	4	0,008*
		Serviço de qualidade no atendimento do cliente	10,000	4	0,040*
		Possui formação e experiência do pessoal que contacta directamente com o cliente	1,984	4	0,739
		Tem capacidade de oferecer produtos /serviços que se distingue na concorrência	20,391	4	0,000*
		Relação preço/qualidade do produto/serviço	4,294	4	0,368
	Enfoque	Oferece produtos/serviços com qualidade superior aos da concorrência	17,223	4	0,002*
		Oferta de grande variedade de quartos	9,490	4	0,050
		Capacidade de oferecer produto/serviço especial q se distingue da concorrência	10,173	4	0,038*
Concentração de vendas num só segmento de mercado		15,053	4	0,005*	
Miller (1983)	Tomada de risco	Concentração em clientela de segmentos de mercado de elevado preço	4,502	4	0,342
		Vendas centradas num só mercado geográfico	4,478	4	0,345
	Proactividade	Capacidade de oferecer produto/serviço especial q se distingue da concorrência	10,173	4	0,038*
		Tem inclinação para projecção de elevado risco	8,879	4	0,064
		A empresa tem forte tendência para estar à frente dos concorrentes na novidade/rapidez	13,497	4	0,009*
	Inovação	Empresa voltada para a inovação/crescimento/desenvolvimento	12,066	4	0,017*
		Relação com os concorrentes cooperação e coexistência	7,760	4	0,101
A ênfase dada à investigação, desenvolvimento e inovação		17,058	4	0,002*	
Novos produtos/serviços colocados no mercado nos últimos 3 anos		15,694	4	0,003*	
	Mudanças drásticas nos produtos/serviços nos últimos 3 anos	16,133	4	0,003*	
Mintzberg (1988)	Diferenciação por Preço	Aplica preços mais baixos que a concorrência	15,604	4	0,004*
	Diferenciação por Imagem	Cria formas artificiais de diferenciação nos produtos/serviços pela publicidade	2,786	4	0,594
	Diferenciação por Suporte	Diferencia-se dos seus concorrentes pela excelência dos serviços	11,457	4	0,022*
	Diferenciação por Qualidade	Cria diferenças intrínsecas no produto/serviço para o tornar melhor	16,383	4	0,003*
	Diferenciação por Design	Procura ter produtos/serviços com características únicas em relação à concorrência	12,651	4	0,013*
	Não-Diferenciação	Não adopta nenhuma estratégia de diferenciação	12,072	4	0,017*

*p<0,05

Quadro C.2 - ANOVA para os Factores

		Soma dos Quadrados	g.l.	Quadrado Médio	F	Sig.
Factor 1	Ente Grupos	14,438	4	3,609	8,009	,001
	Dentro Grupos	8,562	19	,451		
	Total	23,000	23			
Factor 2	Ente Grupos	4,398	4	1,099	1,123	,375
	Dentro Grupos	18,602	19	,979		
	Total	23,000	23			
Factor 3	Ente Grupos	15,851	4	3,963	10,533	,000
	Dentro Grupos	7,149	19	,376		
	Total	23,000	23			
Factor 4	Ente Grupos	16,506	4	4,127	12,073	,000
	Dentro Grupos	6,494	19	,342		
	Total	23,000	23			
Factor 5	Ente Grupos	5,691	4	1,423	1,562	,225
	Dentro Grupos	17,309	19	,911		
	Total	23,000	23			
Factor 6	Ente Grupos	7,220	4	1,805	2,173	,111
	Dentro Grupos	15,780	19	,831		
	Total	23,000	23			
Factor 7	Ente Grupos	2,274	4	,568	,521	,721
	Dentro Grupos	20,726	19	1,091		
	Total	23,000	23			

Quadro C.3 – Teste de Scheffé para Múltiplas Comparações entre Factores

Comparação Múltipla							
Variável Dependente	Scheffe		Diferença das Médias (I-J)	Erro Padrão	Sig.	95% Intervalo Confiança	
	(I) Método Ward	(J) Método Ward				Limite Superior	Limite Inferior
	F1	1				2	-1,369
3			-1,947	0,448	0,008	-3,470	-0,425
4			-1,347	0,403	0,056	-2,720	0,026
5			-1,859	0,525	0,039	-3,645	-0,073
2		1	1,369	0,354	0,021	0,165	2,573
		3	-0,578	0,475	0,826	-2,194	1,037
		4	0,022	0,433	1,000	-1,452	1,497
3		5	-0,490	0,548	0,935	-2,355	1,375
		1	1,947	0,448	0,008	0,425	3,470
		2	0,578	0,475	0,826	-1,037	2,194
4		4	0,601	0,513	0,846	-1,144	2,345
		5	0,089	0,613	1,000	-1,997	2,174
		1	1,347	0,403	0,056	-0,026	2,720
		2	-0,022	0,433	1,000	-1,497	1,452
5		3	-0,601	0,513	0,846	-2,345	1,144
		4	-0,512	0,581	0,939	-2,490	1,466

	5	1	1,859	0,525	0,039	0,073	3,645
		2	0,490	0,548	0,935	-1,375	2,355
		3	-0,089	0,613	1,000	-2,174	1,997
		4	0,512	0,581	0,939	-1,466	2,490
F2	1	2	-0,846	0,521	0,629	-2,621	0,929
		3	-1,135	0,660	0,576	-3,380	1,109
		4	-0,735	0,595	0,819	-2,758	1,289
		5	-0,577	0,774	0,966	-3,209	2,055
	2	1	0,846	0,521	0,629	-0,929	2,621
		3	-0,290	0,700	0,996	-2,671	2,091
		4	0,111	0,639	1,000	-2,063	2,284
		5	0,269	0,808	0,998	-2,480	3,018
	3	1	1,135	0,660	0,576	-1,109	3,380
		2	0,290	0,700	0,996	-2,091	2,671
		4	0,401	0,756	0,990	-2,171	2,972
		5	0,558	0,903	0,983	-2,515	3,632
	4	1	0,735	0,595	0,819	-1,289	2,758
		2	-0,111	0,639	1,000	-2,284	2,063
		3	-0,401	0,756	0,990	-2,972	2,171
		5	0,158	0,857	1,000	-2,758	3,074
	5	1	0,577	0,774	0,966	-2,055	3,209
		2	-0,269	0,808	0,998	-3,018	2,480
		3	-0,558	0,903	0,983	-3,632	2,515
		4	-0,158	0,857	1,000	-3,074	2,758
F3	1	2	-1,540	0,323	0,004	-2,640	-0,440
		3	0,748	0,409	0,518	-0,643	2,140
		4	0,425	0,369	0,853	-0,829	1,679
		5	-0,760	0,480	0,648	-2,392	0,871
	2	1	1,540	0,323	0,004	0,440	2,640
		3	2,288	0,434	0,001	0,812	3,764
		4	1,965	0,396	0,002	0,618	3,312
		5	0,779	0,501	0,664	-0,925	2,484
	3	1	-0,748	0,409	0,518	-2,140	0,643
		2	-2,288	0,434	0,001	-3,764	-0,812
		4	-0,323	0,468	0,974	-1,918	1,271
		5	-1,509	0,560	0,168	-3,414	0,397
	4	1	-0,425	0,369	0,853	-1,679	0,829
		2	-1,965	0,396	0,002	-3,312	-0,618
		3	0,323	0,468	0,974	-1,271	1,918
		5	-1,186	0,531	0,326	-2,993	0,622
	5	1	0,760	0,480	0,648	-0,871	2,392
		2	-0,779	0,501	0,664	-2,484	0,925
		3	1,509	0,560	0,168	-0,397	3,414
		4	1,186	0,531	0,326	-0,622	2,993
F4	1	2	-0,786	0,308	0,209	-1,834	0,263
		3	0,630	0,390	0,631	-0,696	1,957
		4	-1,281	0,351	0,032	-2,477	-0,086
		5	1,716	0,457	0,026	0,161	3,272
	2	1	0,786	0,308	0,209	-0,263	1,834
		3	1,416	0,413	0,048	0,009	2,823
		4	-0,496	0,377	0,784	-1,780	0,789

		5	2,502	0,477	0,001	0,878	4,127
	3	1	-0,630	0,390	0,631	-1,957	0,696
		2	-1,416	0,413	0,048	-2,823	-0,009
		4	-1,912	0,447	0,009	-3,431	-0,392
		5	1,086	0,534	0,415	-0,730	2,902
	4	1	1,281	0,351	0,032	0,086	2,477
		2	0,496	0,377	0,784	-0,789	1,780
		3	1,912	0,447	0,009	0,392	3,431
		5	2,998	0,506	0,000	1,275	4,721
	5	1	-1,716	0,457	0,026	-3,272	-0,161
		2	-2,502	0,477	0,001	-4,127	-0,878
		3	-1,086	0,534	0,415	-2,902	0,730
		4	-2,998	0,506	0,000	-4,721	-1,275
F5	1	2	0,199	0,503	0,997	-1,513	1,911
		3	1,217	0,636	0,475	-0,948	3,383
		4	0,684	0,574	0,837	-1,267	2,636
		5	-0,631	0,746	0,946	-3,171	1,908
	2	1	-0,199	0,503	0,997	-1,911	1,513
		3	1,019	0,675	0,688	-1,278	3,316
		4	0,486	0,616	0,958	-1,611	2,582
		5	-0,830	0,779	0,885	-3,482	1,822
	3	1	-1,217	0,636	0,475	-3,383	0,948
		2	-1,019	0,675	0,688	-3,316	1,278
		4	-0,533	0,729	0,968	-3,014	1,948
		5	-1,849	0,871	0,374	-4,814	1,116
	4	1	-0,684	0,574	0,837	-2,636	1,267
		2	-0,486	0,616	0,958	-2,582	1,611
		3	0,533	0,729	0,968	-1,948	3,014
		5	-1,316	0,827	0,645	-4,129	1,497
	5	1	0,631	0,746	0,946	-1,908	3,171
		2	0,830	0,779	0,885	-1,822	3,482
		3	1,849	0,871	0,374	-1,116	4,814
		4	1,316	0,827	0,645	-1,497	4,129
F6	1	2	0,089	0,480	1,000	-1,545	1,724
		3	0,586	0,608	0,917	-1,482	2,653
		4	-0,968	0,548	0,551	-2,832	0,896
		5	-1,241	0,712	0,565	-3,666	1,183
	2	1	-0,089	0,480	1,000	-1,724	1,545
		3	0,497	0,644	0,961	-1,696	2,690
		4	-1,057	0,588	0,536	-3,059	0,945
		5	-1,330	0,744	0,541	-3,863	1,202
	3	1	-0,586	0,608	0,917	-2,653	1,482
		2	-0,497	0,644	0,961	-2,690	1,696
		4	-1,554	0,696	0,325	-3,923	0,815
		5	-1,827	0,832	0,341	-4,658	1,004
	4	1	0,968	0,548	0,551	-0,896	2,832
		2	1,057	0,588	0,536	-0,945	3,059
		3	1,554	0,696	0,325	-0,815	3,923
		5	-0,273	0,789	0,998	-2,959	2,413
	5	1	1,241	0,712	0,565	-1,183	3,666
		2	1,330	0,744	0,541	-1,202	3,863

		3	1,827	0,832	0,341	-1,004	4,658
		4	0,273	0,789	0,998	-2,413	2,959
F7	1	2	0,338	0,550	0,983	-1,535	2,211
		3	-0,420	0,696	0,984	-2,790	1,949
		4	0,497	0,628	0,958	-1,639	2,633
		5	0,602	0,816	0,967	-2,177	3,380
	2	1	-0,338	0,550	0,983	-2,211	1,535
		3	-0,758	0,739	0,898	-3,271	1,755
		4	0,159	0,674	1,000	-2,135	2,453
		5	0,264	0,853	0,999	-2,638	3,166
	3	1	0,420	0,696	0,984	-1,949	2,790
		2	0,758	0,739	0,898	-1,755	3,271
		4	0,917	0,798	0,854	-1,797	3,632
		5	1,022	0,953	0,883	-2,223	4,267
	4	1	-0,497	0,628	0,958	-2,633	1,639
		2	-0,159	0,674	1,000	-2,453	2,135
		3	-0,917	0,798	0,854	-3,632	1,797
		5	0,105	0,905	1,000	-2,973	3,183
	5	1	-0,602	0,816	0,967	-3,380	2,177
		2	-0,264	0,853	0,999	-3,166	2,638
		3	-1,022	0,953	0,883	-4,267	2,223
		4	-0,105	0,905	1,000	-3,183	2,973

* The mean difference is significant at the .05 level.