



**Universidade de Aveiro**  
2016

Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial  
e Turismo

**MARIA LUÍS SOARES  
DA VEIGA RIBEIRO**

**FATORES DE COMPETITIVIDADE NOS  
ESTABELECIMENTOS HOTELEIROS DA REGIÃO DO  
DOURO**



**MARIA LUÍS SOARES  
DA VEIGA RIBEIRO**

**FATORES DE COMPETITIVIDADE NOS  
ESTABELECEMENTOS HOTELEIROS DA REGIÃO DO  
DOURO**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Planeamento em Turismo, realizada sob a orientação científica do Doutor Rui Augusto da Costa, Professor Auxiliar do Departamento de Economia, Gestão, Engenharia Industrial e Turismo da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho à minha família, pais e irmãs, por todo o apoio.

## **o júri**

presidente

**Prof. Doutora Zélia Maria de Jesus Breda**  
professora auxiliar da Universidade de Aveiro

**Prof. Doutora Maria Gorete Ferreira Dinis**  
Equiparada a professora adjunta da Escola Superior de Educação e Ciências Sociais do Instituto Politécnico de Portalegre

**Prof. Doutor Rui Augusto da Costa**  
professor auxiliar da Universidade de Aveiro

## **agradecimentos**

A redação de uma dissertação é traduzida num longo percurso, o qual é de extrema importância a existência de um conjunto de pessoas do nosso lado. Nesse sentido, quero expressar os meus agradecimentos referindo, ainda, que apesar de ser um trabalho individual a nível académico, todos fazem parte deste.

Antes de mais, agradeço ao Professor Rui Augusto da Costa, meu orientador, por toda a sabedoria e conhecimentos a mim passados, por toda a paciência, dedicação e amizade. As suas palavras de força e motivação nunca me deixaram desistir e fizeram com que acreditasse no meu trabalho, levando-me, sempre, a dar o meu melhor.

À minha família, em primeiro lugar, aos meus pais, por terem sempre acreditado em mim e por me terem apoiado ao longo de toda a minha vida e, também, às minhas irmãs, Inês e Ana, obrigada a todos por me proporcionarem sempre ótimos momentos em família. A vocês devo o que sou hoje.

Um especial agradecimento a todas as minhas amigas, por estarem sempre do meu lado, nunca me deixarem ir abaixo nos piores momentos e por toda a partilha de experiências, de alegria e de amizade ao longo destes tempos. Obrigada por confiarem em mim!

Aos meus colegas de turma, pelo apoio mútuo nos últimos meses, pelas trocas de informação e conhecimento e pelos momentos de descontração proporcionados, nunca irei esquecer.

Por último, a todos aqueles que não referi, mas que, de uma forma ou outra, contribuíram para o meu bem-estar e conforto, apoiando-me e suportando-me nos momentos mais difíceis desta fase e por celebrarem comigo os bons momentos.

A todos, muito obrigada pela enorme paciência e por sempre confiarem no meu trabalho, nunca deixando que eu desistisse.

**palavras-chave**

Tendências do mercado, estabelecimentos hoteleiros, competitividade, fatores competitivos, região do Douro

**resumo**

A importância do turismo na atualidade é inquestionável, uma vez que é um setor que se tem vindo a assumir como uma das principais atividades económicas a nível mundial e nacional. No entanto, o mundo encontra-se em constante mudança, onde são verificadas alterações ao nível dos produtos, dos destinos, e do próprio turista, o que resulta na necessidade da oferta turística em se tornar, cada vez mais, diversificada, singular e que satisfaça as necessidades da procura.

Neste sentido, a hotelaria, como um importante interveniente do setor, é obrigada a competir no mercado, para conseguir sobreviver. A competitividade ao nível da hotelaria surge quando esta é capaz de atrair e satisfazer os clientes, de forma a obter vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. No entanto, é necessário ter em consideração que a utilização de uma série de fatores, internos e externos, está associada a este aumento de vantagem competitiva no mercado. Os fatores internos, que podem ser alterados pela organização e, os fatores externos, que dependem da área circundante ao hotel, mas que podem ser decisivos, são ambos analisados neste estudo como importantes elementos, através dos quais um estabelecimento hoteleiro pode utilizar no alcance de vantagens competitivas.

Espelhando, desta forma, o retrato de uma hotelaria competitiva, o principal objetivo da presente dissertação passa por identificar quais os principais fatores de competitividade utilizados pelos estabelecimentos hoteleiros da região do Douro, através da inquirição aos estabelecimentos hoteleiros existentes no território e às entidades representativas do turismo da região. A análise dos dados, realizada através do programa estatístico SPSS (*Statistical Program for Social Sciences*), permite concluir a veracidade das hipóteses de investigação, que foram definidas segundo a teoria analisada. De uma forma geral, conclui-se que a competitividade e a utilização de fatores competitivos é fundamental para um estabelecimento hoteleiro.

**keywords**

Market tendencies, hotel establishments, competitiveness, competitive factors, Douro region

**abstract**

Nowadays, the relevance of tourism is unquestionable since it is a sector that has been assuming itself as one of the main worldwide and national economic activities. However, the world is changing, where changes are checked in terms of products, destinations and the tourist itself. Because of these changes it is necessary to diversify the tourism supply, in order to satisfy the needs of the demand.

In these sense, the hotels, as integrant part of this sector, are obliged to compete in the market so they can survive. The competitiveness level of the hotel arises when it is able to attract and satisfy customers in order to obtain competitiveness advantage over its competitors. However, it is necessary having in account that the use of several factors, such as internals and externals, is associated with this raise of competitiveness advantage. The internal factors, that may be altered by the organisation, and the external factors, that depend of the involving area of the hotel in which may be decisive, are analysed in this study. They are set as important elements, through which the hotel can achieve competitiveness advantage.

Reflecting, in this way, the image of a competitive hotel sector, the main goal of the present dissertation is to identify the main competitiveness factors used by the hotels in the Region of Douro. Those factors are going to be identified through surveys presented to the existing hotels in the area of study and to companies and entities that represent the tourism of the region. The data analysis, carried out through the statistical program SPPS (*Statistical Program for Social Sciences*), allow us to conclude the veracity of the research hypothesis, which were defined according to the literature analysed. In a general way, it is possible to conclude that the competitiveness and the use of competitive factors are fundamental to a hotel.





# ÍNDICE

Índice de Tabelas.....	ii
Índice de Figuras.....	iii
Índice de Quadros.....	iv
Índice de Gráficos.....	v
Índice de Anexos.....	v
Lista de Abreviaturas.....	vi
Introdução.....	1
I. Contextualização e relevância do tema.....	1
II. Definição da Questão de Investigação e Objetivos.....	2
III. Estrutura e metodologia.....	3
Capítulo 1 – Evolução e Tendências do setor do Turismo.....	5
1.1. Introdução.....	5
1.2. Evolução do setor do turismo.....	5
1.2.1. Evolução do setor do turismo em termos internacionais.....	5
1.2.2. Evolução do setor do turismo em Portugal.....	9
1.3. Tendências do setor do turismo.....	11
1.3.1. Tendências no setor do alojamento.....	15
1.4. Conclusão.....	17
Capítulo 2 – Competitividade na Hotelaria.....	19
2.1. Introdução.....	19
2.2. O Conceito de Competitividade.....	20
2.3. Competitividade no Turismo.....	24
2.4. Competitividade no setor hoteleiro.....	32
2.4.1. Fatores de Competitividade no setor hoteleiro.....	32
2.5. Conclusão.....	56
Capítulo 3 – Caracterização da região do Douro.....	61
3.1. Introdução.....	61
3.2. Caracterização da região em estudo.....	62
3.3. O Turismo na região do Douro.....	63
3.3.1. A oferta turística da região do Douro.....	63
3.4. Caracterização do setor do alojamento da região do Douro.....	75
3.4.1. A procura turística nos serviços de alojamento.....	75
3.4.2. A oferta turística nos serviços de alojamento.....	80
3.5. Caracterização dos estabelecimentos hoteleiros da região do Douro.....	82
3.6. Conclusão.....	84
Capítulo 4 – Metodologia.....	87
4.1. Introdução.....	87
4.2. Metodologia e objetivos da investigação.....	88
4.2.1. Definição do problema e objetivos da investigação.....	89
4.2.2. Metodologia utilizada e fundamentação.....	92
4.2.3. Construção do modelo teórico.....	93
4.3. Método de recolha de dados.....	97
4.3.1. População em estudo.....	97
4.3.2. Instrumento de recolha de dados.....	99
4.3.3. Método de Administração.....	108
4.4. Método de análise de dados.....	110
4.5. Conclusão.....	111
Capítulo 5 – Estudo Empírico e Análise dos dados.....	113
5.1. Introdução.....	113
5.2. Caracterização dos estabelecimentos hoteleiros.....	114
5.3. Dimensões da Competitividade nos Estabelecimentos Hoteleiros.....	118
5.4. Caracterização das entidades entrevistadas.....	146
5.5. Dimensões da Competitividade nas Entidades.....	147
5.7. Conclusão.....	175
Capítulo 6 – Síntese e Conclusões.....	179
6.1. Introdução.....	179

6.2.	Evolução e principais tendências no setor do turismo .....	179
6.3.	A Competitividade ao nível no alojamento: caracterização e importância nos estabelecimentos hoteleiros da região do Douro .....	180
6.4.	A importância e os principais fatores de competitividades nos estabelecimentos hoteleiros da região do Douro e as suas estratégias associadas .....	180
6.5.	O papel do fator Localização como um fator competitivo nos estabelecimentos hoteleiros da região do Douro.....	184
6.6.	O potencial turística da região Douro e a sua hotelaria: concorrência, posicionamento e características diferenciadoras .....	186
6.7.	Tendências Futuras no alojamento: o caso específico dos estabelecimentos hoteleiros da região do Douro .....	187
6.8.	Limitações.....	188
6.9.	Sugestões para investigações futuras .....	189
	Referências Bibliográficas.....	191
	Anexos.....	197

## Índice de Tabelas

Tabela 1. 1:	Número de Chegadas Internacionais, por sub-região, 2008-2014 .....	6
Tabela 1. 2:	Receitas do Turismo Internacional, (€), por sub-região, 2008-2014 .....	7
Tabela 1. 3:	Número de Chegadas Turísticas Internacionais a Portugal, 2010-2014 .....	9
Tabela 1. 4:	Receitas Turísticas em Portugal, por país de residência, 2008-2014.....	10
Tabela 1. 5:	Saldo da Balança Turística Nacional, 2010-2014.....	10
Tabela 3. 1:	Número de Serviços de Alojamento, em 2013, na região, por município .....	66
Tabela 3. 2:	Número de Restaurantes, por município.....	67
Tabela 3. 3:	Empresas de transportes marítimos a operar na região .....	68
Tabela 3. 4:	Outras empresas de transportes a operar na região .....	69
Tabela 3. 5:	Agências de Viagens existentes no território, por município .....	70
Tabela 3. 6:	Operadores Turísticos existentes na região, por município .....	71
Tabela 3. 7:	Identificação dos Postos de Turismo/Loja Interativa na região, por município.....	71
Tabela 3. 8:	Número de serviços de enoturismo, quintas, adegas e caves, por município, oferecidas aos turistas, na região.....	73
Tabela 3. 9:	Total de museus na região, e proporção de cada tipologia em relação ao total .....	73
Tabela 3. 10:	Número de Hóspedes e Número de Dormidas, em 2013, a nível nacional, regional e municipal, e respetiva proporção.....	77
Tabela 3. 11:	Proporção de Hóspedes Estrangeiros, em %, em 2013, a nível nacional, regional e municipal .....	78
Tabela 3. 12:	Estada Média, em 2013, a nível nacional, regional e municipal.....	80
Tabela 3. 13:	Capacidade de Alojamento nos serviços de alojamento, em 2013, a nível nacional, regional e municipal, e respetiva proporção.....	81
Tabela 5. 1:	Tipologia de categoria de estrelas.....	114
Tabela 5. 2:	Importância das Definições de Competitividade: Média, Mediana e Moda .....	118
Tabela 5. 3:	Importância atribuída às Definições de Competitividade: Frequências .....	119
Tabela 5. 4:	Importância Geral dos Fatores Internos: Média, Mediana e Moda.....	121
Tabela 5. 5:	Importância Geral dos Fatores Internos: Frequências .....	122
Tabela 5. 6:	Importância Específica dos Fatores Internos: Média, Mediana e Moda .....	123
Tabela 5. 7:	Importância Específica dos Fatores Internos: Frequências .....	123
Tabela 5. 8:	Utilização dos Fatores Internos: Frequências .....	125
Tabela 5. 9:	Cruzamento da variável Categoria com Utilização Preço .....	126
Tabela 5. 10:	Importância Geral dos Fatores Externos: Média, Mediana e Moda.....	127
Tabela 5. 11:	Importância Geral dos Fatores Externos: Frequências .....	127
Tabela 5. 12:	Importância Específica dos Fatores Externos: Média, Mediana e Moda.....	128
Tabela 5. 13:	Importância Específica dos Fatores Externos: Frequências.....	128
Tabela 5. 14:	Impacto dos Fatores Internos no EH: Média, Mediana e Moda .....	129
Tabela 5. 15:	Impacto dos Fatores Internos no EH: Frequências .....	130
Tabela 5. 16:	Impacto dos Fatores Externos no EH: Média, Mediana e Moda .....	130
Tabela 5. 17:	Frequências do Impacto dos Fatores Externos no EH .....	130
Tabela 5. 18:	Utilização de Estratégias de Produto .....	131

Tabela 5. 19: Utilização de Estratégias de Recursos Humanos .....	131
Tabela 5. 20: Utilização de Estratégias de Marketing .....	132
Tabela 5. 21: Utilização de Estratégias de Tecnologia .....	132
Tabela 5. 22: Utilização de Estratégias de Variáveis Económico-Financeiras .....	133
Tabela 5. 23: Utilização de Estratégias de Preço .....	133
Tabela 5. 24: Utilização de Estratégias de Características do Hotel .....	134
Tabela 5. 25: Utilização de Estratégias de Gestão .....	134
Tabela 5. 26: Utilização de Estratégias de Inovação .....	134
Tabela 5. 27: Utilização de Estratégias de Sustentabilidade Ambiental .....	135
Tabela 5. 28: Utilização do Fator Localização: Nível Interno/Externo .....	136
Tabela 5. 29: Importância do Fator Localização: Mínimo, Máximo e Média .....	137
Tabela 5. 30: Importância do Fator Localização .....	137
Tabela 5. 31: Influência da Localização nos restantes fatores, internos e externos .....	138
Tabela 5. 32: Importância das Características a nível geral: Média, Mediana e Moda .....	141
Tabela 5. 33: Importância das Características a nível geral .....	142
Tabela 5. 34: Características nos Estabelecimento Hoteleiros: Média, Mediana e Moda .....	142
Tabela 5. 35: Importância das Características no Estabelecimento Hoteleiro .....	143
Tabela 5. 36: Posicionamento dos Estabelecimentos Hoteleiros no mercado .....	144
Tabela 5. 37: Cruzamento da variável Categoria com a variável Posicionamento .....	144
Tabela 5. 38: Cruzamento da variável Posicionamento com a variável Concorrência direta .....	145
Tabela 5. 39: Áreas a apostar no Futuro nos Estabelecimentos Hoteleiros .....	145
Tabela 5. 40: Idade dos entrevistados .....	147
Tabela 5. 41: Importância das Definições de Competitividade .....	148
Tabela 5. 42: Importância das Definições de Competitividade: Média .....	149
Tabela 5. 43: Importância dos Fatores Internos: Média, Mediana e Moda .....	150
Tabela 5. 44: Importância dos Fatores Internos .....	151
Tabela 5. 45: Importância dos Fatores Externos: Média, Mediana e Moda .....	152
Tabela 5. 46: Importância dos Fatores Externos .....	153
Tabela 5. 47: Utilização de Estratégias de Produto .....	153
Tabela 5. 48: Utilização de Estratégias de Recursos Humanos .....	154
Tabela 5. 49: Utilização de Estratégias de Marketing .....	154
Tabela 5. 50: Utilização de Estratégias de Tecnologia .....	154
Tabela 5. 51: Utilização de Estratégias de Variáveis Económico-Financeiras .....	155
Tabela 5. 52: Utilização de Estratégias de Preço .....	155
Tabela 5. 53: Utilização de Estratégias de Características do Hotel .....	156
Tabela 5. 54: Utilização de Estratégias de Gestão .....	156
Tabela 5. 55: Utilização de Estratégias de Inovação .....	157
Tabela 5. 56: Utilização de Estratégias de Sustentabilidade Ambiental .....	157
Tabela 5. 57: Utilização do Fator Localização .....	158
Tabela 5. 58: Importância do Fator Localização: Média .....	158
Tabela 5. 59: Importância do Fator Localização .....	159
Tabela 5. 60: Influência do Fator Localização nos restantes fatores, internos e externos .....	159
Tabela 5. 61: Influência do Fator Localização nos restantes fatores, interno e externos .....	160
Tabela 5. 62: Importância atribuída às Características .....	161
Tabela 5. 63: Importância atribuída às Características .....	161
Tabela 5. 64: Áreas a apostar no Futuro nos Estabelecimentos Hoteleiros .....	161

## Índice de Figuras

---

Figura 2. 1: “O Modelo de Diamante de Competitividade de Porter” .....	22
Figura 2. 2: Modelo de Crouch e Ritchie: Competitividade do destino e sustentabilidade .....	25
Figura 2. 3: O Monitor da Competitividade para o Turismo .....	28
Figura 4. 1: Etapas do procedimento metodológico .....	89
Figura 4. 2: Questão de investigação e objetivos associados .....	91
Figura 4. 3: Modelo teórico de investigação .....	95
Figura 6. 1: Hierarquização dos fatores internos, identificados pelos estabelecimentos hoteleiros e pelas entidades .....	181

## Índice de Quadros

---

Quadro 2. 1: Fatores Internos – Identificação dos fatores competitivos e correspondência dos autores que sustentam cada fator .....	33
Quadro 2. 2: Fatores Externos – Identificação dos fatores competitivos e correspondência dos autores que sustentam cada fator .....	34
Quadro 2. 3: Fator Localização – Correspondência dos autores que sustentam o fator localização como fator de competitividade interno e externo.....	34
Quadro 2. 4: Estratégias ao nível do fator interno produto.....	35
Quadro 2. 5: Estratégias ao nível do fator interno recursos humanos.....	37
Quadro 2. 6: Estratégias ao nível do fator interno marketing .....	39
Quadro 2. 7: Estratégias ao nível do fator interno tecnologia.....	40
Quadro 2. 8: Estratégias ao nível do fator interno variáveis económico-financeiras.....	42
Quadro 2. 9: Estratégias ao nível do fator interno preço .....	43
Quadro 2. 10: Estratégias ao nível do fator interno características do hotel .....	44
Quadro 2. 11: Estratégias ao nível do fator interno gestão .....	45
Quadro 2. 12: Estratégias ao nível do fator interno inovação.....	47
Quadro 2. 13: Estratégias ao nível do fator interno sustentabilidade ambiental .....	48
Quadro 2. 14: Estratégias ao nível do fator externo infraestruturas de apoio no destino.....	49
Quadro 2. 15: Estratégias ao nível do fator externo características do destino.....	50
Quadro 2. 16: Estratégias ao nível do fator externo gestão do destino .....	52
Quadro 2. 17: Estratégias ao nível do fator externo condições da procura.....	53
Quadro 2. 18: Estratégias ao nível do fator externo comunidades locais .....	54
Quadro 2. 19: Estratégias ao nível do fator competitivo localização.....	55
Quadro 3. 1: Conta Satélite do Turismo e os seus eixos.....	64
Quadro 4. 1: Objetivos Gerais e específicos de cada capítulo da investigação .....	91
Quadro 4. 2: Principais referências bibliográficas do enquadramento teórico, por capítulo .....	93
Quadro 4. 3: Hipóteses de Investigação .....	96
Quadro 4. 4: Identificação das empresas e organizações para as entrevistas a realizar .....	99
Quadro 4. 5: Justificação e objetivo de cada pergunta incluída no questionário aplicado .....	103
Quadro 4. 6: Vários itens que compõe o questionário aplicado .....	105
Quadro 4. 7: Vários itens que compõe a entrevista por questionário aplicada .....	107
Quadro 4. 8: Identificação da taxa de resposta, por categoria .....	109
Quadro 5. 1: Cargo dos entrevistados, por entidade .....	147
Quadro 5. 2: Comparação entre a atribuição de importância das definições de competitividade.....	163
Quadro 5. 3: Comparação entre a atribuição da importância aos fatores internos.....	165
Quadro 5. 4: Comparação entre a atribuição da importância aos fatores externos .....	166
Quadro 5. 5: Comparação entre a utilização e atribuição de relevância às estratégias .....	167
Quadro 5. 6: Estratégias mais e menos significativas na base de cada fator competitivo .....	171
Quadro 5. 7: Comparação entre a atribuição do nível ao fator localização .....	171
Quadro 5. 8: Comparação entre a atribuição da importância ao fator localização.....	172
Quadro 5. 9: Comparação entre a atribuição de influência do fator localização nos restantes fatores .....	172
Quadro 5. 10: Comparação entre a atribuição do nível de influência do fator localização nos restantes fatores .....	173
Quadro 5. 11: Comparação entre a atribuição de importância à características diferenciadoras .....	174
Quadro 6. 1: Hipóteses de investigação associadas ao objetivo em análise .....	180
Quadro 6. 2: Hipóteses de investigação associadas ao objetivo em análise .....	184
Quadro 6. 3: Hipóteses de investigação associadas ao objetivo em análise .....	185
Quadro 6. 4: Hipóteses de investigação associadas ao objetivo em análise .....	186

## Índice de Gráficos

---

Gráfico 3. 1: Número de Empresas de Animação Turísticas existentes no território, por município.....	74
Gráfico 5. 1: Dimensão dos estabelecimentos hoteleiros: Número de Colaboradores .....	115
Gráfico 5. 2: Dimensão dos estabelecimentos hoteleiros: Volume de Negócios.....	115
Gráfico 5. 3: Tipo de Mercado .....	116
Gráfico 5. 4: Tipo de Turismo .....	117
Gráfico 5. 5: Género dos inquiridos .....	117
Gráfico 5. 6: Cargo dos inquiridos .....	118
Gráfico 5. 7: Frequência da existência de concorrência direta para os estabelecimentos hoteleiros .....	139
Gráfico 5. 8: Género dos entrevistados .....	147

## Índice de Anexos

---

Anexo I: Estabelecimentos Hoteleiros na região do Douro, por município, e por tipologia .....	197
Anexo II: Características principais dos estabelecimentos hoteleiros da região, por tipologia .....	198
Anexo III: Contactos relativos a cada estabelecimento hoteleiro da região, por tipologia .....	200
Anexo IV: Inquérito por Questionário aplicado aos estabelecimentos hoteleiros para a recolha de dados ...	202
Anexo V: Entrevista por questionário aplicada às empresas e entidades selecionadas para a recolha de dados .....	210
Anexo VI: Identificação dos Estabelecimentos Hoteleiros que constituem a amostra .....	215

## **Lista de Abreviaturas**

---

CCDR-N – Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte

CED – Centro Mundial de Excelência de Destinos

CST – Conta Satélite do Turismo

EH – Estabelecimento Hoteleiro

FC – Fator Competitivo

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPDT – Instituto de Planeamento e Desenvolvimento em Turismo

NUT – Nomenclatura Comum das Unidades Territoriais Estatísticas

OECD – Organisation for Economic Cooperation and Development

OMT – Organização Mundial do Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

RNET – Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos

SPSS – Statistical Program for Social Sciences

UNWTO – World Tourism Organization

WEF – World Economic Forum

WTTC – World Travel and Tourism Council







## Introdução

---

### I. Contextualização e relevância do tema

É, sem dúvida, inquestionável a importância que o turismo tem na atualidade para a maioria dos países do mundo, sendo dos setores com maior dimensão e mais rápido crescimento (World Tourism Organization [UNWTO], 2015a). A sua contribuição para o desenvolvimento económico e social é cada vez mais relevante, uma vez que se depara com uma conjuntura económica débil. Segundo dados da UNWTO (2015b), o número de chegadas de turistas internacionais tem vindo a aumentar desde 2009, sendo que, em 2011, registou 1.087 milhões de turistas. Também as receitas do turismo internacional acompanham esse crescimento, apontando um valor de 901 mil milhões de euros.

A nível nacional, é importante referir-se que, em 2013, o saldo da balança turística foi positivo, apresentando um valor de 6.130 milhões de euros, sendo que, uma vez mais, está-se perante um aumento, que se vem a afirmar desde 2009. As receitas do turismo alcançaram os 9.250 milhões de euros, contribuindo para cerca de 13,5% das exportações globais (Turismo de Portugal, 2015).

É claramente indiscutível a importância a nível económico que este setor apresenta para todo o mundo e, para Portugal em particular, sendo que esta importância é consequência do elevado crescimento verificado nas últimas décadas, tal como é possível observar-se pelos dados referidos anteriormente.

No entanto, é necessário compreender que, num mundo em constante oscilação, surge uma série de mudanças ao nível do turismo, nomeadamente, ao nível de produtos, destinos e do próprio turista (Buhalis & Costa, 2006a). Estes fatores irão influenciar a gestão e o planeamento dos destinos e, uma vez que, a oferta é cada vez mais saturada, surge a necessidade em melhorar a competitividade das empresas de turismo.

Desta forma, manter-se competitivo no mercado é, hoje em dia, um dos maiores desafios que se coloca ao setor da hotelaria. Uma vez que, cada vez mais, se depara com um segmento de turista mais exigente, à procura de experiências mais enriquecedoras, assim como, com uma concorrência mais agressiva, é fundamental que os estabelecimentos hoteleiros apostem na inovação, tendo em atenção uma série de fatores competitivos, como resposta à constante mudança do mercado.

Em resultado às opções políticas estabelecidas (como a alteração da legislação hoteleira, a flexibilização e modernização dos sistemas de incentivos e a definição de pólos de

desenvolvimento prioritário), o setor privado respondeu com a abertura de 206 hotéis de 3 a 5 estrelas, entre 2005 e 2011, (Instituto de Planeamento e Desenvolvimento em Turismo [IPDT], 2011), no entanto, estes nem sempre conseguem criar uma relação favorável entre a procura e a oferta. É, desta forma, que surge a ideia central para esta dissertação, onde se pretende identificar e analisar os fatores associados à competitividade dos estabelecimentos hoteleiros, neste caso específico, na Região do Douro.

A imagem do Douro como destino turístico é muito sugestiva e facilmente se distingue da restante zona Norte. Classificado pela UNESCO como Património da Humanidade foi, ainda, o primeiro destino turístico no mundo a ser objeto de avaliação pelo Centro Mundial de Excelência dos Destinos. Foi, também, reconhecido pela *National Geographic* na avaliação anual de destinos (num total de 133 destinos de todo o mundo), onde acaba classificado como categoria de “*Best-rated places*”, em 7º lugar (IPDT, 2011).

Concluindo, não esquecendo a importância dos estabelecimentos hoteleiros nesta investigação e, justificando, assim, com mais um fator esta temática, a oferta hoteleira justifica 28% da atratividade da marca desta região, sendo a variável com maior peso, segundo o Estudo da Avaliação da Atratividade dos Destinos Turísticos de Portugal Continental para o Mercado Interno (Turismo de Portugal, 2009).

## II. Definição da Questão de Investigação e Objetivos

Um dos aspetos primordiais numa investigação é a definição de objetivos, delimitando-se, primeiramente, uma questão de investigação que deverá ser respondida por um objetivo principal e outros objetivos secundários que lhe estão associados. Os objetivos devem ser claros e estar bem definidos em função da temática em estudo. Desta forma, como referido anteriormente, o foco desta investigação centra-se na identificação dos fatores que concedem vantagem competitiva nos estabelecimentos hoteleiros, mais propriamente, nos hotéis de 3, 4 e 5 estrelas da região do Douro.

Por conseguinte, define-se como questão principal para esta investigação: **Quais os fatores-chave que contribuem para melhorar a competitividade dos estabelecimentos hoteleiros na Região do Douro?**

Posto isto, o objetivo principal, que irá responder à questão de investigação, passa por identificar quais os principais fatores competitivos utilizados pelos estabelecimentos hoteleiros da região do Douro, sendo que para dar resposta a esta questão, são definidos outros objetivos, onde cada um irá corresponder a um capítulo teórico da presente dissertação, tais como:

1. Perceber de que forma o turismo tem vindo a evoluir ao longo dos anos, e quais as tendências esperadas ao nível do turismo e da hotelaria;
2. Compreender o conceito de competitividade no geral, no turismo e na hotelaria, assim como identificar os principais fatores, internos e externos, que sustentam a competitividade nos estabelecimentos hoteleiros;
3. Avaliar o potencial turístico da região do Douro, a nível da oferta e da procura.

Por sua vez, para a análise empírica deste presente estudo, são também definidos quatro objetivos gerais, sendo eles:

4. Demonstrar a importância em utilizar fatores competitivos, internos e externos, nos estabelecimentos hoteleiros, para melhorar a sua competitividade
5. Perceber quais as estratégias que estão a ser consideradas para alcançar a competitividade, na medida em que se pretende destacar dos seus concorrentes;
6. Demonstrar que o fator localização é fundamental também a nível interno, e não apenas a nível externo a um estabelecimento hoteleiro;
7. Identificar as áreas em que se deve apostar no futuro, para os estabelecimentos hoteleiros da região alcançarem uma vantagem competitiva no mercado.

### III. Estrutura e metodologia

A presente dissertação está estruturada com base em 6 capítulos-chave, sendo que cada um está organizado em secções. No capítulo inicial – **Introdução**, está presente a contextualização e a relevância do tema em estudo, a definição da questão de investigação e seus objetivos associados (objetivos gerais associados a cada capítulo), assim como a estrutura e metodologia que será utilizada.

O capítulo 1 – **Evolução e Tendências do setor do Turismo**, é relevante para se perceber qual a situação atual do setor e a sua importância para o mundo e, em particular, para Portugal. Desta forma, são analisados indicadores para sustentar essa informação, como o número de chegadas e as receitas do turismo, a nível internacional e nacional. É ainda importante identificar quais as tendências do turismo, tanto ao nível de indicadores, mas também perceber as tendências mais evidenciadas ao nível do novo turista, dos novos produtos, da nova indústria, ou seja, das novas mudanças que se irão sentir ao nível da procura e da oferta turística e, em particular, no setor da hotelaria, uma vez que é o setor foco desta investigação. Este capítulo surge ainda como um impulsionador importante para a presente investigação em turismo, na medida em que reflete a importância deste setor a nível internacional e nacional.

Posto isto, apresenta-se o capítulo 2 – **Competitividade da Hotelaria**. Neste capítulo, são apresentados vários conceitos, onde se pretende demonstrar, primeiramente, de forma sintetizada o conceito de competitividade e, de seguida, uma discussão sobre o papel da competitividade no turismo, mais direcionada aos destinos turísticos e à importância da competitividade no setor hoteleiro. Por último, pretende-se identificar, segundo a revisão da literatura, quais os fatores, internos e externos, que estão associados à melhoria da competitividade na hotelaria, analisando as estratégias mais relevantes para pôr em prática esses mesmos fatores.

No capítulo 3 – **Caracterização da Região do Douro**, procura-se mostrar a importância do turismo nesta região, onde são identificados e analisados os fatores chave quer em relação à oferta, como à procura turística. No que diz respeito à oferta turística da região, são inventarizados os setores base de apoio à atividade turística, de acordo com a Conta Satélite do Turismo. Em relação à procura turística da região, discute-se apenas a procura relativa aos estabelecimentos hoteleiros, onde se analisam indicadores como o número de hóspedes, as dormidas, a proporção de hóspedes estrangeiros e a estada média nos serviços de alojamento da região. Por fim, são identificados os estabelecimentos hoteleiros da região e as suas características, uma vez que são estes a base para a investigação.

De seguida, o capítulo 4 – **Metodologia**, onde se apresenta e analisa a metodologia utilizada e objetivos da investigação e, onde se expõe o processo utilizado para a recolha e análise de dados. Neste sentido, são identificados a população em estudo, o instrumento utilizado e o método de administração para a recolha de dados, e o método de análise de dados escolhido, segundo a metodologia utilizada, sendo realizada uma breve caracterização da análise dos dados que será realizada.

Deste modo, surge o capítulo 5 – **Estudo Empírico e Análise dos dados**, onde são analisados os dados recolhidos através dos questionários e das entrevistas realizadas, que vão permitir obter os principais resultados e a resposta aos objetivos definidos. Para tal, são realizados os testes estatísticos de acordo com as hipóteses de investigação traçadas, com o objetivo de as confirmar, ou não.

Por fim, no capítulo 6 – **Síntese e Conclusões**, são apresentadas as principais conclusões relativas à revisão da literatura realizada, assim como as conclusões sobre os resultados obtidos no estudo empírico, de forma a comparar a teoria com a prática. É também neste último capítulo que são expostas as principais dificuldades e limitações tidas ao longo da investigação e onde são fornecidas algumas propostas de investigação para o futuro.

## **Capítulo 1 – Evolução e Tendências do setor do Turismo**

---

### 1.1. Introdução

Atualmente o setor do turismo assume-se como uma das principais atividades económicas quer a nível mundial quer a nível nacional, apesar de alguns períodos conturbados que, de certa forma, contribuíram para uma retenção da atividade turística, ao nível do número de chegadas de turistas, como por exemplo os atentados terroristas ou os efeitos da crise económica internacional, que abalaram as dinâmicas de crescimento do setor.

Para além disso, tendo em conta a diversidade de contextos geográficos, políticos e socio-económicos, tem-se assistido a uma série de mudanças ao nível da oferta e da procura. Os turistas apresentam novos comportamentos, hábitos e consumos, e os destinos precisam de se desenvolver em concordância com estas novas alterações da procura.

Este capítulo tem como objetivo principal perceber de que forma a competitividade dos destinos está a evoluir ao longo do tempo, e quais as tendências esperadas ao nível do setor do turismo e da hotelaria. Para tal objetivo ser atingido, é necessário analisar um conjunto de tendências que se têm vindo a verificar ao longo dos anos. Posto isto, o presente capítulo irá debruçar-se sobre a análise da evolução do turismo e da hotelaria ao longo dos últimos anos, quer a nível internacional como a nível nacional, assim como as tendências apontadas para este setor.

Posteriormente, analisa-se as tendências do turismo, proveniente de fatores como o surgimento de um novo perfil demográfico da sociedade atual, a introdução de novas tecnologias, as mudanças na economia, entre outros que, por consequência, fazem surgir o “novo turista”, assim como uma mudança ao nível de novos segmentos de produtos.

Por fim, um breve destaque para as tendências apontadas para o setor do alojamento, sendo este um dos principais pontos-chave desta investigação.

### 1.2. Evolução do setor do turismo

#### 1.2.1. Evolução do setor do turismo em termos internacionais

O turismo é, hoje em dia, um dos motores para o progresso económico, social e ambiental em todo o mundo. Ao longo dos tempos, tem-se tornado num dos setores mais importantes e com uma enorme relevância económica a nível mundial, não esquecendo a importância social, ambiental e política que também se faz sentir (Buhalis & Costa, 2006a; World Tourism Organization [UNWTO], 2015b; World Travel & Tourism Council [WTTC], 2015a, 2015b, 2015c).

O crescimento da atividade turística, observado a nível mundial, deve-se em grande parte, à melhoria das condições de vida da população, consequência do aumento do rendimento familiar disponível, o aumento e maior disponibilidade para o tempo de lazer, a melhoria da formação das pessoas e a existência de meios de transporte mais rápidos, baratos e de mais fácil utilização (Buhalis & Costa, 2006a; Costa, 2012).

Ao longo dos anos, o turismo tem sido afetado por diferentes tipos de problemas, como desastres naturais, crises económicas, conflitos sociais e terrorismo, no entanto, após todos estes períodos, o setor do turismo soube ser líder na recuperação e pioneiro na saída da crise (Instituto de Planeamento e Desenvolvimento em Turismo [IPDT], 2011), desenvolvendo assim, uma forte capacidade para se adaptar e sobreviver. Um dos fatores justificativos desta liderança na recuperação, é o contínuo esforço do investimento protagonizado pelo setor privado, que continua a investir no setor do turismo, apesar dos momentos conturbados que têm surgido.

**Tabela 1. 1: Número de Chegadas Internacionais, por sub-região, 2008-2014**

	Sub-regiões/Anos	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Chegadas Internacionais</b> (milhões)	Mundo	928	891	949	997	1.038,00	1.087,00	1.133,00
	África	44,4	45,9	49,5	49,5	51,9	54,4	55,8
	Américas	148	141,3	150,1	155,5	162,5	167,5	180,9
	Ásia e Pacífico	184,1	181,1	205,4	218,7	233,8	249,8	260,3
	Europa	484,4	462,7	488,9	520,1	540,2	566,4	581,7
	Médio Oriente	55,2	53	54,7	52,8	49,8	48,4	51,1

Tabela de Elaboração Própria  
Fonte: UNWTO, 2015b

Como é possível observar-se na tabela 1.1, o número de chegadas do turismo internacional no mundo apresenta uma evolução contínua entre os anos de 2008 e 2014, no entanto, na sequência de uma turbulência financeira internacional, observa-se, em 2009, uma ligeira quebra em relação ao ano anterior, de cerca de 4%. Contudo, esta quebra foi rapidamente recuperada no ano seguinte, onde o número de chegadas internacionais atinge os 891 milhões em 2010.

Numa análise mais direccionada às sub-regiões do mundo, é possível observar-se a mesma quebra em relação ao número de chegadas em todas as sub-regiões, à excepção da região África, que alcançou uma taxa de crescimento positiva de 2008 para o 2009. No entanto, esta região é também aquela onde se verifica o menor número de chegadas de turistas internacionais, ao contrário da Europa, que apresenta cerca de 10 vezes mais, sendo a sub-região do mundo que mais contribui para o número de chegadas do turismo internacional do mundo, ao longo do espaço temporal em análise, de 2008 até 2014.

É ainda de salientar o Médio Oriente, que apesar da recuperação entre 2009 e 2010, evidencia perdas ligeiras ao nível deste indicador nos anos seguintes, ao contrário das restantes sub-regiões do mundo. Apesar da promoção cada vez mais agressiva por parte dos principais destinos desta região, como por exemplo a Tailândia ou o Dubai, ou o crescente poder de compra por parte dos turistas e a nova mentalidade que se vem a verificar, esta região é ainda vista como um destino de guerra e insegurança, devido aos ataques terroristas.

**Tabela 1. 2: Receitas do Turismo Internacional, (€), por sub-região, 2008-2014**

	Sub-regiões/Anos	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Receitas Internacionais</b> (mil milhões)	Mundo	657	632	728	776	868	901	937
	África	20,6	20,5	23	23,5	26,8	26,5	27,4
	Américas	128,6	119,2	136	142,2	193,7	199,1	206,2
	Ásia e Pacífico	141,8	146,9	191,7	215	256,1	270,9	283,6
	Europa	321	296,7	310,4	333,8	354,1	369,8	383,1
	Médio Oriente	27,2	30,6	34,8	33,2	37,3	34,9	37,1

Tabela de Elaboração Própria  
Fonte:UNWTO, 2015b

No que se refere às receitas do turismo internacional [tabela 1.2] registou-se, uma vez mais, uma quebra de 2008 para 2009, justificada pelo mesmo motivo da diminuição no mesmo ano do número de chegadas do turismo internacional, a crise económica que se fez sentir mundialmente. No entanto, apesar dessa quebra, numa análise temporal entre 2008 e 2014, as receitas do turismo internacional apresentam uma contínua evolução ao longo dos anos, chegando a atingir os 937 mil milhões de euros em 2014.

A Ásia e Pacífico e o Médio Oriente são as sub-regiões do Mundo que apresentam diferenças relativas ao que tem acontecido no Mundo ao longo destes anos, no entanto ambas por diferentes razões. O primeiro, apresenta valores positivos e crescentes ao longo dos anos, não se tendo verificado nenhuma quebra em 2009, como se verificou a nível mundial, e ao nível do número de chegadas de turistas internacional nesta região. Já o Médio Oriente, é uma região que apresenta algumas oscilações. Em alturas em que a maior parte do Mundo passava por uma grave crise económica, e na sua maioria houve diminuição tanto do número de chegadas, como de receitas internacionais, esta sub-região foi subindo até 2010, momento em que na passagem para o ano seguinte, em 2011, se observa uma quebra. No entanto, os anos seguintes apresentam as mesmas reações, com subidas e descidas em termos de receitas do turismo internacional.

Em 2014, segundo a UNWTO (2015b), a Europa representava, em termos de receitas do turismo internacional, 40,9% da quota de mercado, seguido da Ásia e Pacífico, que representava 30,3%. De salientar ainda que, na Europa, a sua quota de mercado em termos das receitas do turismo internacional é inferior à sua quota de mercado em termos do número de chegadas de turistas

internacionais (51,3%), enquanto que a Ásia e Pacífico apresenta uma quota de mercado em termos de receitas internacionais superior à sua quota de mercado em termos do número de chegadas internacionais (23,1%).

Em relação às restantes regiões mundiais, verifica-se que as Américas registam uma quota de mercado das receitas internacionais superior à sua quota de mercado relativa ao número de chegadas (22% e 16%, respetivamente). Já a África e o Médio Oriente, em 2014, ambas apresentaram quotas de mercado das receitas turísticas internacionais inferiores às suas quotas de mercado em termos do número de chegadas de turistas, onde se regista uma quota de mercado de 4,9% e 4,5%, respetivamente, e de 2,9% e 4%, para a quota de mercado das receitas do turismo internacional.

As diferenças apresentadas relativas à quota de mercado em termos do número de chegadas de turistas internacionais, e em termos do volume de receitas, poderá ser explicada segundo a política de turismo que é definida em cada uma dessas regiões, assim como o tipo de destino que representa, tal como outras questões, como é o caso da segurança, ou o nível de desenvolvimento de um destino, o que conseqüentemente leva ao tipo de turista que atrai. Desta forma, poderá atrair turistas com maior poder económico, ou que permaneçam mais dias no destino, o que contribui para uma quota de mercado relativa às receitas turísticas superior à quota de mercado do número de chegadas de turistas internacionais.

De acordo com a UNWTO (2015b), as previsões a longo prazo publicadas indicam que o número de turistas internacionais atingirá os 1.8 mil milhões em 2030, o que resultaria numa taxa de crescimento anual na ordem dos 3% e 4%. A previsão indica ainda que destinos como África, Ásia e Médio Oriente crescerão a taxas superiores à média, enquanto que os destinos mais maduros da Europa e da América, prevê-se que serão de crescimento menor que a média.

Apesar da alternância entre os períodos de crescimento lento e os períodos de crescimentos rápido, e com a estimativa de uma taxa de crescimento de 4% até 2030, nos próximos anos, o turismo continuará a ser uma das indústrias de maior crescimento com valores elevados de chegadas, receitas e uma alta contribuição para o emprego.

Concluindo, é de salientar que, segundo dados da WTTC (2015c), o impacto total do turismo a nível mundial contribui em 9,5% para o emprego e em 9,8% para o Produto Interno Bruto (PIB), prevendo que em 2025, se verifique uma contribuição de 10,7% para o emprego e de 10,5% para o PIB. Ao nível do impacto direto do turismo, regista-se em 2015, um contributo de 3,6% no emprego e de 3,1% no PIB, registando em 2025, um aumento destas taxas para 3,9% e 3,2%, respetivamente.



### 1.2.2. Evolução do setor do turismo em Portugal

O turismo afirma-se, em Portugal, como uma atividade líder e um pilar essencial na economia do país, líder na criação de riqueza, no investimento, na geração de emprego, na inovação, na tecnologia e na sustentabilidade.

Autores como Cunha (2006) e Matias (2007), referem alguns factos históricos marcantes na evolução do turismo nacional. Na altura do golpe de Estado, de 25 de Abril, a entrada de turistas estrangeiros em Portugal ultrapassava um milhão, razão pela qual houve a necessidade de se diversificar a oferta para responder ao aumento da procura, como novas formas de alojamento e construção de infra-estruturas turísticas. Com esta diversificação da oferta, Portugal começa a ganhar importância como destino turístico internacional mas é sobretudo com o acolhimento de dois grandes eventos mundiais – a EXPO 98 e o campeonato europeu de futebol, EURO 2004 – que se dá a conhecer ao mundo.

**Tabela 1. 3: Número de Chegadas Turísticas Internacionais a Portugal, 2010-2014**

	Anos				
	(Valores em milhões)				
<b>Chegadas do Turismo Internacional</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Portugal	6,8	7,2	7,7	8,3	9,3

Tabela de Elaboração Própria  
Fonte: UNWTO, 2015b

Segundo dados de 2015 da UNWTO (2015b), entre 2010 e 2014, o número de chegadas do turismo internacional [tabela 3] tem mantido uma evolução positiva, podendo assim comprovar-se a importância que o turismo nacional está a ganhar a nível mundial, acrescentando ainda que em 2014, a taxa de crescimento relativamente a 2013, atingiu os 12,3%, o maior crescimento registado nesta análise temporal.

Segundo o Turismo de Portugal (2015), o top 4 dos principais mercados emissores para Portugal, ao nível das chegadas do turismo internacional, é constituído pelo Reino Unido, Espanha, França e Alemanha e as projeções apontam para que, em 2018, estes mercados emissores se mantenham inalterados.

**Tabela 1. 4: Receitas Turísticas em Portugal, por país de residência, 2008-2014**

Receitas do Turismo por país de residência	Anos						
	Valores em milhares de €						
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	7.440.105	6.907.843	7.601.272	8.145.557	8.605.539	9.249.615	10.393.920
França	1.203.581	1.213.933	1.323.441	1.446.336	1.536.858	1.668.451	1.853.250
Reino Unido	1.648.375	1.304.921	1.385.144	1.462.354	1.445.871	1.507.048	1.748.290
Espanha	1.087.234	1.055.158	1.112.457	1.123.676	1.105.360	1.134.598	1.278.210
Alemanha	812.584	753.546	786.847	813.530	871.667	961.442	1.093.970

Tabela de Elaboração Própria  
 Fonte: Turismo de Portugal, 2015 (com base em dados do Banco de Portugal, 2015)

Em relação às receitas do turismo internacional, Portugal segue a mesma tendência de crescimento ao longo dos anos de 2008 até 2014, observando-se apenas uma ligeira quebra entre os anos de 2008 e 2009, e atingindo em 2014 os 10 milhões de euros [tabela 4], e uma taxa de crescimento de 12% em relação ao ano anterior. Tal como os dados das chegadas do turismo internacional, observa-se apenas uma ligeira quebra entre os anos de 2008 e 2009, devido à crise que se fez sentir a nível mundial. Os turistas oriundos do Reino Unido são os que mais contribuíram para as receitas nacionais, até 2011, sendo que após esse ano é a França que lidera esta posição. Portugal ocupa o 26º lugar no ranking das receitas do turismo internacional em 2013 (Turismo de Portugal, 2015). Complementando estes factos, é necessário referir que o saldo da balança turística nacional tem sido positivo e crescente nos últimos anos, atingindo, em 2014, os 7 milhões de euros [tabela 5].

**Tabela 1. 5: Saldo da Balança Turística Nacional, 2010-2014**

Balança Turística	Anos				
	Valores em milhões de euros (€)				
	2010	2011	2012	2013	2014
Viagens e Turismo	4.648	5.172	5.660	6.130	7.076

Tabela de Elaboração Própria  
 Fonte: Banco de Portugal, 2015

Com a tendência de evolução positiva do lado da procura, o desafio essencial passa por equilibrar o novo paradigma da oferta turística. Para tal, é necessário perceber se a oferta dos empreendimentos turísticos está a evoluir em concordância com a procura.

De acordo com o Turismo de Portugal (2015), em 2013 sentiu-se uma diminuição do número de empreendimentos turísticos, apesar da taxa crescente que vinha a apresentar desde 2004. A nível regional, em relação aos estabelecimentos hoteleiros, o Norte é a região que, em 2014, representava a maior proporção desta oferta nacional, cerca de 22%.

Contudo, é ainda possível caracterizar-se a importância que o setor do turismo tem na economia nacional pela contribuição direta e total no PIB e no emprego. Quando se refere ao impacto total, o turismo em Portugal contribuiu, em 2015, em 18,6% para o emprego e em 15,8% para o PIB, prevendo-se um crescimento, em 2025, para uma contribuição de 20,9% para o emprego e 17% do PIB. Em relação ao impacto direto, o turismo em 2015 contribuiu em 7,6% no emprego e 6% no PIB, apresentando também uma tendência de evolução até 2025, onde atingirá 9,1% para o emprego e 6,9% para o PIB. (WTTC, 2015b)

Dados avançados pelo Turismo de Portugal (2015), relativamente aos estabelecimentos hoteleiros revelam que o número de hóspedes nacionais entre os anos 2004 até 2010 veio a evoluir de forma positiva, no entanto a partir deste último ano, o contrário verifica-se. Até 2009 a crise fazia-se sentir a nível macro-económico, afetando assim os indicadores turísticos internacionais, como as chegadas e as receitas. Em Portugal, o maior peso fez-se sentir em 2011, com a assinatura do Pacto de Resgate da Troika, assinado nesse mesmo ano. Consequentemente, o número de hóspedes nacionais começou a diminuir até 2013, ao mesmo tempo que os hóspedes estrangeiros, apesar da quebra sentida em 2009, registaram uma tendência de aumento. Por esta razão também, como foi analisado anteriormente, houve uma diminuição da oferta turística nacional, ao nível de empreendimentos turísticos.

Contudo, é necessário referir que, como já foi observado, o turismo é uma indústria de rápida recuperação e, dessa forma, prevê-se que o turismo interno também apresente uma forte capacidade de recuperação depois da quebra que se registou a nível económico. Os benefícios deste turismo estão a tornar-se evidentes e com o mercado a crescer num número de destinos turísticos bem estabelecidos, poderá vir a tornar-se tão importante como o turismo internacional (Costa, 2012).

### 1.3. Tendências do setor do turismo

Tal como foi analisado anteriormente, o setor do turismo apresenta uma tendência de expansão, o que não é surpreendente quando se tem em conta o facto de que esta expansão está ligada a melhorias nos padrões de vida da população do mundo e à disponibilidade do rendimento disponível. No entanto, este desenvolvimento será sempre influenciado por vários fatores que levarão a alterações acentuadas na forma como a indústria do turismo opera e se expande, sendo exemplos disso, o comportamento e as necessidades dos turistas.

Segundo Costa (2012), as despesas de lazer irão, gradualmente, ultrapassar a quantidade de dinheiro gasto em habitações, alimentação e transporte, demonstrando que o turismo e lazer estão a tornar-se partes essenciais da vida moderna. Desta forma, governos, investidores e partes interessadas em geral devem desenvolver uma apreciação abrangente das tendências que irão moldar o futuro da indústria turística, beneficiando dessa expansão.

A expansão dos mercados turísticos será notória não só nas regiões de turismo mais maduras e bem estabelecidas, como também aos níveis dos novos territórios onde o turismo ainda se apresenta numa fase de expansão, como é o exemplo da China, Rússia e da Índia (Costa, 2012; UNWTO, 2015b; WTTC, 2015b).

Poon (1993) afirmava que o surgimento do novo turismo incidia sobre as alterações das mentalidades e dos desejos dos próprios consumidores. O surgimento das novas tecnologias de informação e comunicação, os níveis mais elevados de riqueza, maior tempo para lazer e as mudanças no estilo de vida das populações, têm levado a uma nova geração de consumidores em turismo. Um novo turista mais informado, mais independente, mais individualista, mais envolvido e exigente está a emergir, à procura de experiências autênticas e de valor pelo seu tempo e dinheiro (Buhalis & Costa, 2006a). O novo e sofisticado consumidor da atividade turística, surgiu como resultado da experiência e do conhecimento.

Os novos viajantes estão mais capazes em relação à internet, o que lhes proporciona acesso fácil e barato a várias fontes de informação, podendo dessa forma desenvolver as suas próprias experiências, baseando-se em pacotes dinâmicos e flexíveis e criando itinerários individualizados (Buhalis & Costa, 2006a).

Contudo, a transformação do turismo não vem apenas do lado da procura, novos produtos e uma nova indústria irão moldar esta expansão pelo lado da oferta. Com a chegada de um número crescente de novos consumidores, mais instruídos e sofisticados, compreende-se que a indústria turística não hesite em lançar novos produtos e marcas e em reinventar novos mercados.

Segundo Costa (2012), Buhalis e Costa (2006a), os destinos já desenvolvidos irão reforçar as suas posições, abrindo e diversificando os seus mercados para torná-los mais competitivos, enquanto os territórios turísticos menos desenvolvidos irão juntar-se ao setor do turismo tornando a sua oferta mais diversificada e mais competitiva.

Um dos principais desafios que os futuros destinos terão que enfrentar será a introdução de produtos organizados e sustentáveis que apoiem o desenvolvimento regional sem ameaçar a prosperidade do destino a longo prazo. Desta forma, a produção de turismo deverá aumentar a sua eficiência e gerar mais lucros e mais-valia a todos os interessados e, ao mesmo tempo, minimizar o consumo de recursos (Costa, 2012).

Há uma tendência de evolução de novos segmentos de produtos como: o turismo de desporto e eventos, o turismo baseado em compras, o turismo gastronómico e enoturismo, o turismo espacial, o turismo negro, os produtos baseados na natureza, como o ecoturismo e o turismo de aventura, o design de experiência no setor turístico, quando se refere a produtos baseados em experiências, a

crescente influência da moda no consumo dos destinos e ainda a evolução do turismo de segunda habitação, com especial foco para o golfe, como um dos mais importantes produtos para o desenvolvimento deste turismo (Buhalis & Costa, 2006a).

Desta forma, o futuro da indústria do turismo “*será dominado por duas mega tendências*”, segundo Buhalis e Costa (2006a, pág.5). Primeiro, haverá uma tendência que conduzirá à criação de mega-atrações, com uma forte capacidade de atrair um grande número de turistas. Segundo, esta nova indústria turística emergente exigirá uma gestão de operação e logística mais complexa, bem como o apoio de organizações profissionais de gestão de destinos. Os destinos turísticos e as empresas desta indústria terão de racionalizar o seu planeamento e gestão estratégica e operacional, com o objetivo de satisfazer as suas principais partes interessadas, principalmente os turistas, otimizar os seus impactes do turismo e garantir a sustentabilidade.

No que diz respeito ao futuro dos canais de intermediários do turismo, surgirão novas formas de operação de turismo e intermediação, para tirar proveito de outras capacidades tecnológicas em constante mudança. A internet revolucionou a prestação de informações e os padrões de compra em termos globais. Para se ser bem sucedido no futuro, os operadores turísticos devem ser flexíveis e inovadores na previsão e fornecimento de produtos requeridos pelo novo turista e as agências de viagens precisam de garantir que estão a fornecer um serviço de aconselhamento profissional. Os novos consumidores, mais experientes e informados, devem ser convencidos que os agentes de viagem acrescentam valor à sua experiência (Buhalis & Costa, 2006a; Costa, 2012).

De acordo com Buhalis e Costa (2006a) um dos argumentos centrais é que o sucesso do turismo no futuro está intrinsecamente interligado com a forma como a indústria turística compreende e incorpora as tendências emergentes que suportam a sua expansão.

Uma vez que se prevê que em 2020, o número de pessoas com idade superior a 65 anos apresente um aumento de 17 milhões (UNWTO, 2011), este facto da alteração e evolução da estrutura demográfica da população, passa a ser bastante relevante para as tendências futuras do setor. Neste sentido, é necessário que o turismo acompanhe esta tendência, sendo que, para tal, deve-se apostar em novos segmentos de mercado, novos produtos característicos, assim como condições mais adequadas a esta faixa etária. Por outro lado, numa altura em que se observa as alterações do turismo, tendo em conta a estrutura demográfica, é impensável deixar de lado o mercado jovem, que apresenta também uma tendência de evolução ao nível das viagens e lazer. Este segmento jovem é caracterizado por serem mais conhecedores, mais informados, mais autónomos, apresentarem maior facilidade no acesso às viagens e procuram as melhores experiências no destino (Boniface & Cooper, 2005; Buhalis & Costa, 2006b; Pereira, 2005).

Outros fatores que também interferem na atratividade dos destinos turísticos são as alterações climáticas e as questões da segurança e proteção. O primeiro fator inclui as mudanças climáticas, a precipitação e a frequência e a gravidade destes eventos climatéricos extremos. O segundo, tem-se tornado cada vez mais relevante devido aos muitos ataques terroristas que têm tido como alvo alguns *honey-pots* do turismo. A maior parte dos turistas não tem interesse em deslocar-se para destinos onde existe riscos de terrorismo, guerra, ou agitação (Buhalis & Costa, 2006b).

A rápida liberalização e desregulamentação dos mercados trará um aumento da competitividade, baseada não só no preço, mas também na qualidade e nas características dos produtos fornecidos aos clientes. Os destinos devem capitalizar as suas vantagens competitivas, através da diferenciação na oferta, apresentando produtos únicos que permitam diferenciar-se em relação aos seus concorrentes (Buhalis & Costa, 2006b; Butler, 2004).

Estas novas tendências irão trazer profundas mudanças na gestão e no planeamento das empresas do turismo e nos destinos. O aumento da concorrência exigirá gestores para implementar novas formas de gestão estratégica, capazes de maximizar os benefícios económicos diretos, assim como a otimização dos indiretos e induzidos. A inovação, criatividade e centros de investigação também surgirão para melhorar a eficiência organizacional e a competitividade das empresas do turismo (Costa, 2012).

Como o turismo é um trabalho intensivo, a educação e formação devem assumir um papel central para preparar a capacidade intelectual que será necessária no futuro. Segundo Costa (2005), o setor do turismo é caracterizado por possuir mão-de-obra pouco qualificada, daí a importância da educação e formação em turismo.

As novas tendências e as novas abordagens de gestão irão, por sua vez, impulsionar o aparecimento de novas ferramentas. Para Buhalis e Costa (2006b, p. 4) “*As tendências futuras apontam para três direções estratégicas, a saber: a satisfação do cliente; a gestão do destino; e a organização do território.*”

Primeiramente, o marketing turístico deverá evoluir a partir de uma abordagem centrada no produto clássico, para dar uma maior ênfase a produtos específicos que correspondam à procura de determinados nichos de mercado (Buhalis & Costa, 2006b). Em segundo lugar, o sucesso do turismo “*irá depender da forma como os destinos são geridos e planeados*” (Buhalis & Costa, 2006b, p. 4). A qualidade das infra-estruturas das instalações e serviços assumem uma importância fundamental na forma como os consumidores estão satisfeitos e, conseqüentemente, afetam os benefícios económicos para o destino (Buhalis & Costa, 2006b; Costa, 2012).

Por último, a organização do território é cada vez mais determinada pelas forças económicas, em substituição dos planos formais criados pelas organizações do setor público. “*As forças económicas e sociais devem ser geridas dentro de estruturas organizacionais inovadoras, capazes de reunir as organizações do setor público e privado*” (Buhalis & Costa, 2006b, p. 4).

### 1.3.1. Tendências no setor do alojamento

Após terem sido expostas as tendências do setor do turismo, é necessário ainda conhecer-se as tendências que enfrenta o setor do alojamento, sendo o foco desta investigação. O setor do alojamento é uma componente bastante central para o desenvolvimento do turismo em qualquer destino e, desta forma, na medida em que o panorama global está a mudar rapidamente, este setor precisa de se adaptar constantemente a estas mudanças para permanecerem bem sucedidos no mercado.

Como foi já descrito neste capítulo, um novo turismo está a surgir com base em diversas tendências, onde é possível destacar-se: as mudanças no poder económico global; as mudanças demográficas e sociais, como o envelhecimento do mundo ocidental e o aumento do mercado jovem; as inovações tecnológicas; o acelerar da urbanização; e ainda as mudanças climáticas, a escassez de recursos e a maior consciência ambiental.

Estas tendências irão trazer impactos na indústria do alojamento. Ao nível do cliente, os hotéis precisam de personalizar a sua oferta para atrair os novos segmentos de procura, como a população com idade superior a 60 anos, que tem vindo a ganhar peso na estrutura demográfica e apresenta cada vez mais um grande poder de compra. Não esquecendo o mercado jovem, que cada vez mais apresenta poder para viajar, a nova geração de clientes irá receber *feedback* através das redes sociais, o que significa, também, que os hotéis devem estar atentos ao marketing online. No entanto, o novo consumidor é também cada vez mais preocupado com o ambiente, o que levará os hotéis a adaptarem-se aos desafios de práticas mais verdes, assim como das alterações climáticas (Buhalis & Costa, 2006b; Hassan, 2000).

Desta forma, no que diz respeito ao poder económico dos viajantes, lado a lado com os novos produtos e serviços *low cost*, como as companhias aéreas deste género, ou as unidades de alojamento como os *hostels*, o contrário também tem-se vindo a verificar. Por um lado, a indústria do turismo depara-se com uma oferta de produtos e serviços cada vez mais luxuosos, uma vez que, quanto mais a indústria corre, mais os consumidores sentem a necessidade de abrandar e aproveitar momentos de qualidade. Uma vez que a sustentabilidade ambiental tem sido um conceito cada vez mais importante para os consumidores de turismo (Hassan, 2000; Dwyer & Kim, 2003), o turismo rural e de natureza, acompanhados do estilo de vida saudável, constituem uma tendência com que a indústria hoteleira se deve preocupar. Neste sentido, apresenta-se o caso do *Glamping*, uma

unidade hoteleira situada na Serra da Gardunha, um local com uma importância histórica e cultural reconhecida, que alia o campismo ao *glamour*, que pretende acompanhar esta tendência do turismo, diferenciando-se no mercado.

Por outro lado, é cada vez maior a relação entre o *low cost* com o luxo. O mercado jovem, nomeadamente os *backpackers*, na procura pelos baixos custos na viagem, seguem uma tendência pela busca pela qualidade desses serviços. Como tal, apresenta-se um novo tipo de alojamento o *Poshtel*. Este novo serviço define-se como um *hostel* de luxo, conjugando o alojamento de baixo custo com a presença de novos espaços que correspondem às expectativas mais elevadas dos turistas. Desta forma, estes dois exemplos de ofertas reinventadas e adaptadas, são uma resposta às novas tendências do turismo, que constituem as novas tendências do alojamento.

Outro aspeto a ser considerado pela indústria hoteleira são as tendências verificadas a nível tecnológico, uma vez que os turistas são cada vez mais habilitados à internet, em especial às redes sociais (Buhalis & Costa, 2006b; Camisón & Forés, 2015). Como já foi referido, as unidades hoteleiras devem ter em consideração a importância do marketing digital, uma vez que, os consumidores antes da compra irão pesquisar sobre o produto/serviço nas redes sociais. O *social sharing* e o *social seeling* são dois importantes aspetos a ter em conta na indústria hoteleira. O primeiro, diz respeito à partilha que é feita pelos turistas sobre um determinado estabelecimento, enquanto o segundo, diz respeito às vendas online. Estes dois conceitos, em conjunto, pretendem dar resposta à importância que os turistas dão às redes sociais, dando ênfase ao visual apresentado online de um determinado hotel, de forma atrativa, assim como o sistema de reservas/vendas que determinado hotel oferece. Da mesma maneira, deve-se ainda equilibrar, de forma ideal, as reservas através do próprio website e de websites de viagens, no sentido em que irá aumentar ainda mais a concorrência nos mercados internacionais. No entanto, não esquecer a tendência de que as reservas de último minuto são cada vez mais frequentes, devido, por vezes, a desconto e promoções tardias, o que significa que seja necessário que as unidades hoteleiras apostem na agilidade desse processo.

Por último, ao nível interno da organização, com a pressão do aumento dos salários mínimos, o setor do alojamento deve encontrar formas de atenuar o impacto que este aumento trará, mas sem comprometer a competitividade e a qualidade do serviço (Buhalis & Costa, 2006b).

Concluindo, e após o que foi referido, é necessário salientar que as tendências da hotelaria devem ter em conta as tendências do setor do turismo, no entanto, é necessário que a hotelaria seja diferenciadora na sua oferta, de forma a conquistar mais consumidores. A intensa concorrência no atual ambiente empresarial do turismo (Claver-Cortés et al, 2006), obriga as empresas, e a hotelaria em especial, nesta investigação, a tornar-se cada vez mais competitiva.



#### 1.4. Conclusão

O turismo é, sem dúvida, um setor em constante crescimento e desenvolvimento. Pela análise feita ao longo deste capítulo, observa-se uma evolução ao nível de vários indicadores, sendo possível concluir-se que o turismo irá continuar a ganhar importância a nível mundial. O setor do turismo apresenta-se já como um dos principais setores a nível mundial em termos económicos, sendo fundamental na dinamização da economia de um país, na contribuição direta e indireta do emprego e do PIB.

Também foi possível comprovar-se a importância que o turismo em Portugal tem vindo a ganhar, assumindo já uma posição de grande destaque, o que assegura boas perspectivas do futuro. O número de chegadas de turistas internacionais, bem como as receitas do turismo internacional tem vindo a crescer ao longo dos anos, esperando-se que essa tendência se mantenha. Portugal é conhecido pela diversidade da sua oferta turística: as condições de clima são boas, não existem aeroportos fechados devido ao mau tempo, assume-se como um povo acolhedor e seguro, algumas cidades começaram já a concorrer com as principais praças europeias e é um ponto turístico em rotas internacionais de cruzeiros. No entanto, é necessário que se criem condições para um melhor e mais eficaz desenvolvimento nas regiões com um enorme potencial turístico.

Num mundo em constante mudança, o setor do turismo não fica de fora. Haverá alterações significativas na forma como este setor irá operar, tendo em conta as especificidades da procura e da oferta. As alterações do perfil da população, o surgimento de um novo turista mais experiente e sofisticado, a introdução de novas tecnologias e a abertura de novos mercados, são algumas das realidades com que a indústria do turismo terá de lidar e para as quais deverá encontrar soluções adequadas, que permitam um crescimento sustentável do setor. Desta forma, é cada vez maior o desafio das empresas turísticas, e em especial da hotelaria, em manterem-se competitivas no mercado. Para tal, e no que diz respeito ao setor do alojamento, as tendências passam, principalmente, pela resposta à satisfação das preferências dos consumidores. Neste sentido, é necessário que a hotelaria considere as alterações do perfil do turista, em conjunto com as alterações sentidas ao nível do turismo. A consciência ambiental, a aposta em tecnologias e sistemas de inovação, a oferta direcionada para diferentes segmentos de mercado, ou a inovação diferenciada nos seus produtos e serviços, são as tendências mais apontadas ao nível da hotelaria, no entanto, a intenção deve passar pela criação de ofertas sustentáveis, tendo sempre em consideração os vários intervenientes do setor do turismo.

Posto isto, a hotelaria deve perceber quais são as áreas onde deve apostar, para alcançar a competitividade no mercado. Assim, próximo capítulo tem como principal objetivo abordar os conceitos referentes à competitividade, percebendo de que forma atua no setor do turismo e na

hotelaria, em especial, identificando e analisando os fatores que devem ser considerados, que em conjunto auxiliam o alcance de vantagens competitivas.

## Capítulo 2 – Competitividade na Hotelaria

---

### 2.1. Introdução

Após uma análise sobre a evolução e as tendências do setor do turismo e, em particular, da hotelaria, é importante o seguimento de um capítulo sobre a competitividade, temática central desta investigação, com o objetivo final de clarificar o conceito e identificar e analisar os principais fatores competitivos que sustentam a competitividade nos estabelecimentos hoteleiros.

A competitividade é vista, por vários autores, como um conceito cada vez mais importante, que tem vindo a evoluir e cada vez é visto com maior atenção por parte dos países, destinos e organizações que o compõem. Apesar disso, é ainda um conceito que carece de uma definição universal, na medida em que é apresentado como um conceito multidimensional. No que diz respeito ao turismo, o conceito é capaz de abranger os vários intervenientes do setor, mostrando que cada um tem um papel fundamental para a competitividade de um destino turístico, o que faz com que, dentro desse destino, as empresas que o compõe também anseiem pela busca da vantagem competitiva, tornando mais feroz a concorrência entre empresas. A hotelaria, setor base da presente investigação, devido à existência dessa maior concorrência, deve ter em especial atenção que necessita de se diferenciar no mercado, tendo em consideração um conjunto de fatores competitivos e estratégias.

Desta forma, este capítulo está estruturado segundo uma lógica contínua dos objetivos definidos, que levará a análise do tema do geral, ao mais específico. Procura-se inicialmente estudar o conceito de competitividade de uma forma universal, onde se discutem conceitos ligados à competitividade das nações e competitividade das organizações, que levará à análise deste conceito ligado ao setor do turismo. Nesta segunda fase, enfoca-se o tema da competitividade dos destinos turísticos, assim como as suas implicações no setor e os principais modelos de competitividade criados para o turismo. Mais especificamente, pretende-se dar ênfase à competitividade na hotelaria, explicando a sua importância e identificando os fatores competitivos chave, internos e externos, que servirão de base teórica para futuras conclusões do estudo, após a aplicação do estudo empírico desejado. Por último, pretende-se dar uma especial atenção ao fator localização, uma vez que nem sempre tem vindo a ser estudado como um fator de competitividade direto à hotelaria, ou seja, é necessário ter em atenção de que quando um estabelecimento hoteleiro é influenciado pelo destino onde está inserido, mas também deve-se dar ênfase às estratégias adotadas pela gestão do hotel, consoante a sua localização.

Concluindo, prevê-se, assim, que a presente revisão da literatura responda com clareza ao objetivo geral definido para o capítulo, de forma a ser possível por em prática as hipóteses de investigação definidas, que ajudem a responder à questão de investigação principal.

## 2.2. O Conceito de Competitividade

Existem várias definições de competitividade na literatura, o que leva à dificuldade em defini-la, no entanto a maioria delas passa por se basear nas nações e nas organizações. Uma definição abrangente e com maior grau de adaptabilidade, utilizada pela Organisation for Economic and Co-operation and Development (OECD), refere-se à competitividade como:

o grau em que um país pode, em condições de mercado livres e justas, produzir bens e serviços que satisfaçam a exigência de mercados internacionais e, simultaneamente, manter e expandir os rendimentos reais do seu povo a mais longo prazo (OECD, 1992, p. 237).

Ao nível das nações, a pesquisa sobre competitividade é marcada pelo estudo de Porter (1990), que definiu a competitividade nacional como o resultado da capacidade de uma nação em alcançar ou manter, de forma inovadora, uma posição vantajosa em relação a outras nações nos principais setores industriais. A competitividade torna-se assim, uma área de elevado interesse como consequência da globalização económica, da crescente integração económica e da liberalização do mercado (Campos-Soria, García, & García, 2005; Tsai, Song, & Wong, 2009).

Lado a lado com este conceito, vem a abordagem a outra ideia: a produtividade. A competitividade é um conjunto de instituições, políticas e fatores que determinam o nível de produtividade de um país (World Economic Forum, 1993). Porter (1990, p.6), aborda a mesma questão, referindo que uma vez que o objetivo económico principal de uma nação passa por criar um elevado e crescente nível de vida dos seus cidadãos, e a capacidade para o fazer depende da produtividade da utilização dos recursos dessa mesma nação, então o único conceito significativo de competitividade nacional seria a produtividade nacional. Desta forma, a competitividade ocorre ao nível das empresas, sendo que quanto mais competitivas forem as empresas, mais competitiva poderá ser a nação onde estas se inserem (Porter, 1989; Porter, 1990; Barros, 2005; Gooroochurn & Sugiyarto, 2005).

Adicionando uma dimensão de tempo ao conceito de competitividade nacional, Boltho (1996), distingue a competitividade das nações entre o curto e o longo prazo. A curto prazo, este autor via a competitividade internacional como o nível da taxa de câmbio real, que garante o equilíbrio interno e externo com as políticas internas adequadas. Por outro lado, a longo prazo, a competitividade internacional pode ser associada ao maior crescimento possível da produtividade, compatível com o equilíbrio externo (Tsai et al, 2009).

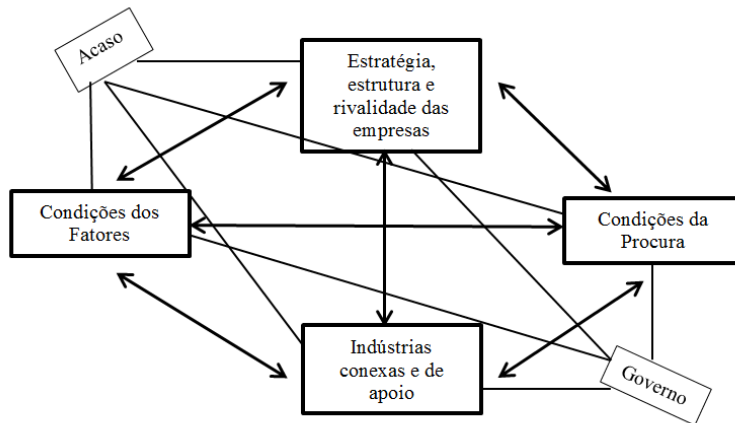
No estudo de Clark e Guy (1998), o conceito de competitividade foi observado a nível micro e macro. Da perspetiva macro, o que vai de encontro às ideias de Porter (1989, 1990), a competitividade de uma nação seria associada ao aumento da qualidade de vida das populações em

que, na maior parte dos países, é determinada pela produtividade nacional. Por outro lado, discutindo este conceito ao nível micro, a competitividade é traduzida pela capacidade de uma empresa em aumentar o seu tamanho, a sua quota de mercado e os seus lucros. Desta forma, um setor será competitivo, quando as empresas que o constituem também o forem (Clark & Guy, 1998; Gooroochurn & Sugiyarto 2005; Tsai et al, 2009).

Posto isto, surge a importância em estudar a competitividade das empresas. Porter (1998a) argumenta que são as empresas, e não as nações, que concorrem nos mercados internacionais. Clark e Guy (1998), defendem que a competitividade depende, em última análise, da capacidade da empresa no país em competir em mercados domésticos e internacionais. Neste sentido, pode-se referir à competitividade das empresas, como a capacidade dessa empresa para aumentar o seu tamanho, expandir a sua quota no mercado global e o seu lucro. De outra forma, Papadakis (1994), afirma que a competitividade de uma nação pode ser medida pela acumulação da competitividade das empresas que operam dentro dos seus limites e, para além disso, a força destas empresas é considerada como sendo o único critério mais importante da competitividade nacional.

No entanto, apesar de ser claro o papel das empresas na competitividade de um país, Newman, Porter, Roessner, Kongthong e Jin (2005) listaram uma série de outros fatores que podem influenciar a competitividade nacional, uma vez que estes autores acreditam que a competitividade pode englobar tudo, desde as políticas nacionais governamentais, às atitudes dos cidadãos em relação aos investimentos em infra-estruturas, e à capacidade de produção. Além disso, a existência da competitividade deriva da presença da concorrência, o que significa o mesmo que dizer que a qualidade de um concorrente vai determinar a probabilidade de uma empresa tornar-se competitiva (Tsai et al, 2009), portanto, a importância em identificar e analisar a concorrência deve ser especificada lado a lado com a competitividade.

De uma forma geral, Porter (1990), criou um modelo conhecido como “O Modelo do Diamante Competitivo de Porter” [Figura 2.1], que segundo ele, pretende explicar porque determinados setores apresentam melhores condições de prosperidade e competitividade, o que por sua vez, leva à criação da vantagem competitiva, melhoria da qualidade de vida da população e aumento da riqueza das nações. Porter considera que o meio ambiente onde cada empresa opera é como um “campo de competição”, onde esta está sujeita às forças da concorrência e tem de lidar com as rivalidades para sobreviver (Porter, 1989, 1990; Enright & Newton 2004).



**Figura 2. 1: “O Modelo de Diamante de Competitividade de Porter”**

Fonte: Elaboração própria com base em Porter (1990), p.72

Na Figura 2.1, é apresentado o Modelo do Diamante de Porter, onde quatro pontos são destacados: as condições dos fatores, as condições da procura, as indústria conexas e de apoio e a estratégia, estrutura e rivalidade da empresa. Para Porter (1990), estes determinantes podem influenciar a capacidade das empresas em adquirir vantagem competitiva no mercado, sendo que a melhor conjugação destes quatro fatores fará com que a posição da competitividade da nação seja reforçada.

Desta forma, segundo Porter (1990), será exigido às empresas que utilizem recursos necessários para competir num determinado setor, como os recursos humanos, os recursos físicos, o conhecimento, o capital e as infraestruturas, que representam as condições de fatores. No entanto, este grupo é denominado de “condições de fatores” uma vez que não é suficiente dispor desses recursos, mas principalmente da forma como eles são desenvolvidos, utilizados, ou até criados, ou seja, irá depender da boa gestão da empresa, ou da nação. Por exemplo, a Suíça é líder em chocolate, apesar de não produzir cacau.

Outro ponto importante à competitividade de uma nação é, nitidamente, a procura interna pelos seus produtos ou serviços. Além de representar um fator impulsionador para a competitividade das empresas de uma região, a sua natureza contribui para fortalecer estratégias para a inovação, uma vez que ajuda a caracterizar os segmentos com maior propensão para se estabelecer na região (Porter, 1990). O nível de sofisticação dos consumidores influencia a procura, uma vez que quanto mais sofisticado for o consumidor de produtos e serviços, maior será a motivação das empresas, para inovar e se diferenciar na qualidade, o que, conseqüentemente, cria competitividade das empresas numa região.

Outro fator determinante da competitividade identificado no modelo de Porter são as características das indústrias conexas e de apoio. Para que as empresas de uma nação sejam competitivas é necessário que os fornecedores desse ramo sejam também competitivos (Porter, 1990). Desta forma, é possível obter vantagem competitiva nas indústrias por meio de processos de inovação e aperfeiçoamento dos seus fornecedores.

Por último, Porter (1990), refere a importância das condições em relação ao contexto no qual as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, bem como a natureza da rivalidade interna, uma vez que estes também são determinantes da vantagem competitiva numa indústria. A rivalidade interna demonstra que conjuntos de empresas com posições de liderança mundial têm, em muitos casos, vários rivais locais fortes, o que impulsiona a competitividade das mesmas, tal como foi já anteriormente referido, em que as empresas devem saber lidar e responder a estas rivalidades para sobreviver num mercado cada vez mais competitivo.

No entanto, para além destes determinantes, duas variáveis devem ser incluídas neste modelo, uma vez que podem também influenciar o sistema da competitividade: o acaso e o governo. Estes eventos do acaso englobam todos os acontecimentos que ficam fora do controle das empresas, mas que as podem influenciar. Para Porter (1990), estes eventos são importantes na medida em que podem influenciar os determinantes da competitividade, acima descritos, como por exemplo as condições dos fatores ou até as condições da procura.

Por último, a função do governo, que apresenta uma enorme influência na competitividade dos países, de forma positiva ou negativa. Porter (1990), considera o governo um agente de geração de fenómenos que influenciam os quatro determinantes da competitividade do modelo. As condições dos fatores são afetadas pelos subsídios, políticas públicas de incentivos fiscais e de educação; influencia os compradores na medida em que estabelece normas de produtos locais ou regulamentos que o consumidor necessita; provoca alterações nas indústrias de apoio de inúmeras maneiras, nomeadamente, devido ao controle dos suportes publicitários ou à regulamentação dos serviços de apoio; e, por fim, influencia a estratégia das empresas por intermédio de dispositivos como a regulamentação do mercado de capitais, políticas fiscais e leis anti-truste, que têm como finalidade combater práticas de monopólios.

O modelo de Diamante de Porter serviu de base para outros modelos que surgiram posteriormente e, uma vez que este modelo era baseado na competitividade em vários setores, daria a oportunidade de se aplicar ao setor do turismo, como se irá analisar.

Neste sentido, e de uma forma geral, é possível definir competitividade como a capacidade de um país, ou dos empreendedores de um país, em criar, produzir e distribuir bens e/ou serviços, que sejam mais atrativos que os dos concorrentes (Porter, 1989, 1990; WEF (World Economic Forum),

2008), não deixando para trás a relação com o crescimento da produtividade, sendo para alguns visto como a base para a competitividade. No entanto, apesar de ser um conceito que ainda não é consensual e que apresenta um vasto número de definições, todas indicam a importância que têm as empresas e o âmbito em que elas operam.

A competitividade das indústrias e das empresas tem sido um dos temas mais importantes da pesquisa nas áreas de estudo de economia e negócios, uma vez que afeta todos os setores da economia (Newall, 1992), incluindo o setor do turismo. Nesse sentido, ao longo dos últimos anos tem-se intensificado a preocupação em estudar a competitividade na área do turismo, dos destinos turísticos e do setor da hotelaria (Tsai et al, 2009). É desta forma que, em conjunto com os objetivos estabelecidos para a presente investigação, serão discutidos os principais conceitos e modelos criados no âmbito dos destinos turísticos.

### 2.3. Competitividade no Turismo

A questão da competitividade no turismo, mais concretamente nos destinos turísticos, tem-se tornado cada vez mais importante, especialmente para os países e regiões que dependem fortemente do turismo (Poon, 1993; Gooroochurn & Sugiyarto, 2005). No entanto, tal como o termo de competitividade visto anteriormente, o conceito de competitividade no turismo é também bastante complexo e carece de uma definição geralmente aceite (Crouch & Ritchie, 1999). Como tal, uma definição mais abrangente, define competitividade de um destino turístico como:

a capacidade do local para otimizar a sua atratividade para os residentes e não residentes, para oferecer serviços turísticos de qualidade e inovadores para os consumidores, e para ganhar quota de mercado sobre o mercado doméstico e internacional, garantindo ao mesmo tempo que os recursos disponíveis em prol do turismo são utilizados de forma eficiente e de uma forma sustentável (OECD, 2014, p.7).

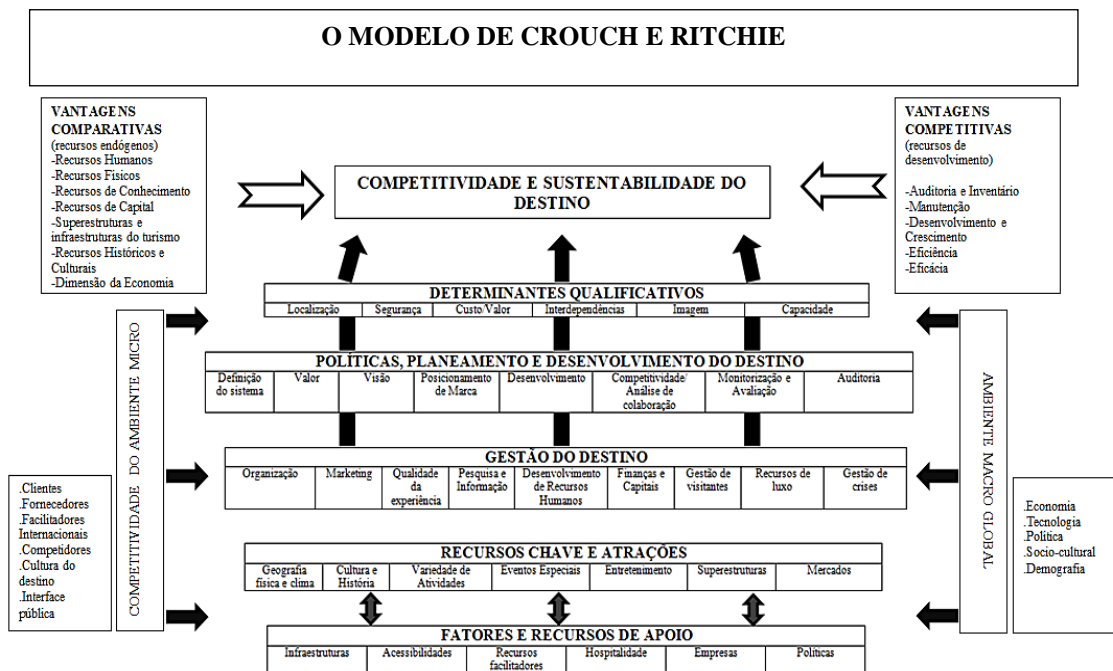
Apesar desta definição ser usada, por vezes, como a mais abrangente ao nível do turismo e dos destinos, vários autores têm pesquisado e dado o seu contributo sobre este tema, como por exemplo, Crouch e Ritchie (1999), Dwyer e Kim (2003), Enright e Newton (2004) e Gooroochurn e Sugiyarto (2005), e alguns modelos de competitividade no destino foram desenvolvidos. Uma vez que o foco central da investigação não são os destinos por si só, apenas serão analisados três modelos, que se consideram como os mais relevantes para perceber o papel da competitividade num destino, nomeadamente o modelo de Crouch e Ritchie, o Monitor de Competitividade do Turismo e o Modelo do Fórum Económico Mundial.



**Modelo de Crouch e Ritchie (1995-2003):** Competitividade e Sustentabilidade do Destino

O modelo de Crouch e Ritchie (2003), que se estendeu por oito anos, é baseado no modelo de diamante de Porter, mas adaptado à indústria do turismo. Bahar e Kozak (2007), consideram que este modelo é o estudo mais completo ao nível da competitividade de destinos, uma vez que é aplicado à competitividade da indústria de serviços no contexto dos destinos turísticos. Neste sentido, os autores do modelo definem competitividade de um destino turístico como:

a habilidade em contribuir para a base económica (prosperidade) que fornece a base para um conceito multifacetado de qualidade de vida. Enquanto que esta base económica é também essencial para suportar a gestão ambiental, a competitividade do turismo está também necessariamente relacionada com a capacidade do destino em oferecer um alto estilo de vida aos seus residentes (Crouch & Ritchie, 1999, p.137).



**Figura 2. 2: Modelo de Crouch e Ritchie: Competitividade do destino e sustentabilidade**

Fonte: Elaboração própria com base em Crouch e Ritchie (1999), p. 147

Este modelo, apresenta, inicialmente, uma diferenciação entre as vantagens comparativas e as vantagens competitivas. As vantagens comparativas dizem respeito aos recursos endógenos do destino, onde Porter (1990), identificava cinco grandes categorias: os recursos humanos, os recursos físicos, os recursos de conhecimento, os recursos de capital e as infraestruturas. No contexto do turismo, segundo os autores do presente modelo, seria necessário adicionar os recursos históricos e culturais como uma categoria adicional, e expandir a categoria de infraestruturas para incluir superestruturas do turismo (Crouch & Ritchie, 1999, p. 142). Estes recursos, uma vez que

mudam ao longo do tempo, alteram a vantagem comparativa de um destino e, desta forma, podem ser classificados em dois tipos: aqueles que são renováveis e aqueles que não o são.

Em relação às vantagens competitivas, estas constituem “*a capacidade de um destino para usar os seus recursos disponíveis, representativos das vantagens comparativas, de forma eficaz a longo prazo*” (Crouch & Ritchie, 1999, p. 143). Não é suficiente um destino ser apenas dotado de recursos, na medida em que pode não ser tão competitivo como um destino com falta de recursos, mas que utiliza os poucos que tem, de forma eficaz. Desta forma, uma interação entre os vários intervenientes do turismo, o desenvolvimento de uma estratégia de marketing adequada, e uma implementação eficaz, são etapas de sucesso para um destino se tornar mais competitivo. De uma forma geral, é a eficiência e a eficácia da utilização de recursos que cria vantagem competitiva (Crouch & Ritchie, 1999).

O sistema do turismo é um sistema aberto, o que significa que está constantemente sujeito a influências provenientes de fora do próprio sistema, como uma variedade de fenómenos que afeta as atividades humanas, que não são específicos para a atividade turística, o qual fazem parte, assim, do ambiente macro. Desta forma, uma vez que o sistema do turismo está em constante mudança, é necessário que haja uma contínua monitorização e regulação do ambiente, antecipando-se a essas mudanças e criando respostas rápidas (Crouch & Ritchie, 1999).

Por outro lado, ao ambiente micro correspondem as ações e atividades das entidades do setor do turismo, que atuam de imediato no destino. Para além do próprio destino, é possível classificar-se como intervenientes do ambiente micro, os fornecedores turísticos, que moldam a oferta do destino, os facilitadores, que participam no funcionamento, desenvolvimento e monitorização do destino, e, ainda, os turistas, que devem ser considerados como o foco deste ambiente. Os concorrentes são ainda um elemento importante neste ambiente, uma vez que, para se tornar competitivo, um destino terá de ter consciência do que os seus destinos concorrentes são capazes de oferecer (Crouch & Ritchie, 1999).

Tendo em conta estes dois ambientes, que formam, segundo os autores, o ambiente do turismo, são identificados alguns elementos que dizem respeito ao destino, e que auxiliam a procura pela vantagem competitiva. Desta forma, os autores começam por identificar os fatores e recursos de apoio. Considerando que “*os recursos e as atrações de um destino constituem as principais motivações para o turismo*” (Crouch & Ritchie, 1999, p. 148), estes elementos do modelo fornecem e suportam uma indústria do turismo bem sucedida. A existência de infraestruturas é “*um dos fatores de apoio mais importantes para um destino*” (p. 148), uma vez que têm uma influência bastante direta na competitividade de um destino, como, por exemplo, serviços de transportes, que condicionam as acessibilidades para e no destino, serviços de alojamento e serviços de restauração,

que são base para a atividade turística num destino. No entanto, o desenvolvimento do destino depende também do sucesso de um conjunto de serviços facilitadores, como a disponibilidade e qualidade dos recursos humanos intervenientes no setor, das áreas de serviços públicos, instituições financeiras, entre outros. Para Crouch e Ritchie (1999), a competitividade de um destino passa também pela existência de recursos-chave e atrações, como o clima e a geografia física de um destino, a história e a cultura, eventos especiais, superestruturas, e uma diversidade de atividades que tornam o destino mais atrativo para os turistas, tornando-se como fatores decisivos para a escolha desse destino, em substituição dos seus concorrentes.

Contudo, estes recursos e fatores não são decisivos na competitividade de um destino, se este não apresentar uma gestão de destino eficiente. Para tal, a organização e desenvolvimento do destino por parte de intervenientes do setor, a eficiência do marketing, a gestão de visitas e de crises, são bastante relevantes ao planeamento e desenvolvimento sustentável de um destino, na busca pela vantagem competitiva. Por fim, os determinantes qualificativos, denominados como “*condições situacionais*”, uma vez que representam o efeito de definir a escala, limite ou potencial, sobre a competitividade de um destino (Crouch & Ritchie, 1999, p. 149). Estes elementos, como localização, segurança, a relação de custo-valor, e a atratividade e imagem do destino, modificam a competitividade de um destino, filtrando a influência dos outros três grupos (Crouch & Ritchie, 1999).

De uma forma geral, este modelo refere que a competitividade de um destino está associada à prosperidade económica a longo prazo dos residentes, o que significa que não existe competitividade se não existir sustentabilidade. Deste modo, a competitividade, para os autores, deve ser baseada numa relação entre os níveis económico, social, político e ambiental, de forma sustentável.

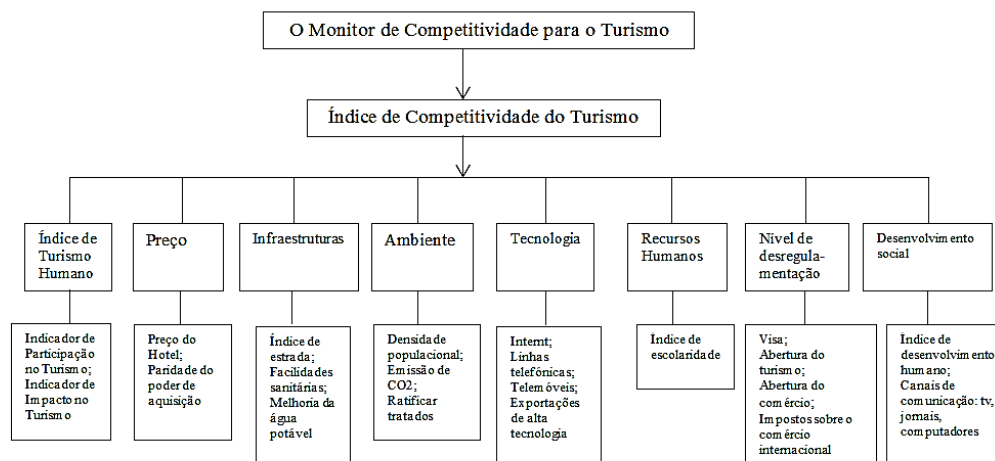
Em continuação a este modelo, Dwyer e Kim (2003) contribuem para o modelo de Crouch e Ritchie, focando-se na inovação, investimento, riscos e melhoria da produtividade, e a importância em adotar práticas de negócios e a formação de alianças estratégicas.

Por fim, Enrigh e Newton (2004) estudaram também a competitividade de um destino com base no modelo de Ritchie e Crouch, mas apenas na ótica dos prestadores de serviços. Os autores referem que o seu estudo preenche uma importante lacuna na literatura sobre o tema, uma vez que apresenta uma forma útil para investigadores, agentes do setor e decisores políticos, demonstrando o valor da existência da imagem do destino e de fatores de atração na competitividade em turismo.

**O Monitor da Competitividade para o Turismo:** segundo Gooroochurn e Sugiyarto (2005)

Este modelo, o Monitor da Competitividade (MC) para o turismo, foi desenvolvido como resultado de um trabalho coletivo entre a WTTC e um instituto de pesquisa de turismo de uma Universidade do Reino Unido. No entanto, Gooroochurn e Sugiyarto (2005), dão o seu contributo com a pesquisa sobre a competitividade em turismo, segundo os indicadores identificados no Monitor da Competitividade, para 200 países.

Devido à natureza multidimensional da competitividade, é importante identificar os elementos que a determinam, uma vez que, ao longo dos tempos, o preço tem sido geralmente considerado como um dos fatores mais importantes. No entanto, existem já um conjunto de outros fatores que vêm a ser analisados por vários autores, e que apresentam uma maior relevância num destino. A Figura 3, abaixo representada, apresenta os vários indicadores pertencentes a este modelo, que serão analisados seguidamente.



**Figura 2. 3: O Monitor da Competitividade para o Turismo**

Fonte: Elaboração própria com base em Gooroochurn e Sugiyarto (2005), p. 29

Assim como Crouch e Ritchie (1999) referiam no seu modelo, os recursos humanos, os recursos físicos, os recursos de conhecimento, os recursos históricos e culturais e as infraestruturas, revelavam-se como fatores determinantes da competitividade de um destino. Deste modo, um indicador de recursos humanos, um indicador de tecnologia e um indicador de infraestruturas, estão presentes neste monitor. Uma vez que os recursos históricos são difíceis de medir, é apresentado um indicador de desenvolvimento social, para avaliar a qualidade de vida na sociedade de um determinado destino. No total, oito indicadores principais são, como é possível observar na figura 2.3, distinguidos neste modelo, nomeadamente: competitividade de preços, desenvolvimento de infraestruturas, qualidade ambiental, avanço da tecnologia, o nível de desregulamentação do

destino, recursos humanos, desenvolvimento social e o índice de turismo humano. Para cada indicador, é definido um conjunto de variáveis que descrevem o indicador.

Segundo Gooroochurn e Sugiyarto (2005, p. 29), a competitividade dos preços abrange “*os preços das principais comodidades consumidas pelos turistas*”, como é o caso da hotelaria, transportes, restauração, entretenimento, entre outros. Neste modelo, devido ao número de países que foram incluídos no MC, e à dificuldade que daí surgia em encontrar dados detalhados, este indicador é caracterizado pelo preços dos hotéis e a “*paridade do poder de compra*”, sendo que a combinação entre ambas as variáveis reflete os preços que os turistas pagam em determinado destino.

Da mesma forma identificado no modelo de Crouch e Ritchie (1999), o desenvolvimento das infraestruturas é um indicador revelado neste MC, representado pelo desenvolvimento de estradas, acesso a instalações sanitárias e à água potável, assim como a qualidade e quantidade de transportes e de sistemas de comunicação (Gooroochurn & Sugiyarto, 2005). A qualidade do ambiente, um trunfo bastante importante num destino, abrange a qualidade do ambiente físico e da medida em que um país está consciente e envolvidos na gestão ambiental, enquanto o indicador de tecnologia significa os avanços que um país adquire em termos de sistemas tecnológicos modernos, representado pelo uso da Internet, linhas principais de telefone, telemóveis e exportações de alta tecnologia (Gooroochurn & Sugiyarto, 2005).

O indicador dos recursos humanos, segundo o MC, mede a qualidade da força de trabalho num país, uma vez que a melhor qualidade dos recursos humanos pode fornecer serviços turísticos de melhor qualidade. Da mesma forma, a qualidade de vida no destino contribui para a melhoria da experiência turística, aumentando a qualidade do turismo nesse destino, sendo assim representado pelo indicador do desenvolvimento social. Para medir este indicador, três variáveis são utilizadas: a expectativa de vida, a educação e o rendimento da população (Gooroochurn & Sugiyarto, 2005).

Por fim, o indicador de abertura (nível de desregulamentação de um destino) e o indicador do índice de turismo humano são também identificados no modelo. O primeiro, uma vez que representa a abertura de um país ao comércio, é relevante na medida em que mostra que esse país está aberto ao comércio internacional, e pode ser calculado como o rácio entre a soma das importações e exportações em relação ao PIB. No que diz respeito ao turismo, o índice de vistos mostra o nível de abertura de um país para o turismo estrangeiro. Já o indicador de turismo humano é calculado segundo o índice do impacto do turismo e o índice de participação no turismo (Gooroochurn & Sugiyarto, 2005).

### **Modelo do Fórum Económico Mundial (World Economic Forum, WEF): Índice de Competitividade das Viagens e Turismo**

Posteriormente ao Monitor da Competitividade, surge um modelo publicado pelo Fórum Económico Mundial, sendo que, desde 2007, começou a ser realizada, anualmente, uma avaliação da competitividade turística dos países, através do Índice de Competitividade das Viagens e do Turismo (*Travel & Tourist Competitiveness Index*). Este índice tem como objetivo medir os fatores e políticas necessários para o desenvolvimento de sucesso das viagens e turismo, em diferentes países.

De uma forma geral, este índice é dividido em três categorias: o subíndice dos quadros regulamentares, que diz respeito aos elementos que estão relacionados com a política e, normalmente, segundo o governo; o subíndice dos elementos do ambiente de negócios e infraestruturas de cada economia; e, por fim, o subíndice cultural, natural e humano, representando os recursos que compõe a região. Por sua vez, estes subíndices são compostos por um conjunto de 14 pilares, os quais, são ainda constituídos, cada um deles, por um conjunto de variáveis que os caracterizam (WEF, 2013, 2015).

Apesar de algumas críticas apontadas a este relatório (WEF, 2008), o mesmo é valioso no aconselhamento ao nível do desenvolvimento dos destinos em áreas que merecem mais atenção. No entanto, para os investigadores deste modelo, existe um consenso de que a competitividade de um destino turístico é um antecedente do sucesso da economia e do bem-estar da população residente, não deixando de parte de que execução deste conceito necessita de ser verificada para as diferentes exigências num mercado em constante globalização (WEF, 2013, 2015).

Após analisados os modelos mais relevantes sobre a competitividade dos destinos, e, na medida em que a competitividade dos destinos turísticos é estudada por vários autores, é ainda difícil encontrar apenas uma definição, tornando-se um conceito complexo. Este tema é também visto, cada vez mais, como importante para os decisores políticos, especialmente nos países que dependem fortemente do turismo. O crescente aumento do setor, como discutido no capítulo anterior da presente dissertação, destaca ainda mais a importância deste setor na economia.

Para alguns autores, a competitividade de um destino refere-se, principalmente, à capacidade de um destino para atrair e satisfazer os visitantes (d’Hautesserre, 2000; Enrigh & Newton, 2004; Tsai et al, 2009), e de fornecer bens e serviços mais atrativos que os que são oferecidos pelos destinos concorrentes (Dwyer & Kim, 2003). Já do ponto de vista dos residentes, Bahar e Kozak (2007, p. 62), referem que “*o destino mais competitivo a longo prazo, é aquele que cria bem-estar para os seus residentes*”, enquanto que Dwyer e Kim (2003), referem que o objetivo da competitividade de um destino passa por manter e aumentar o rendimento dos habitantes, ao mesmo tempo que

consegue aumentar o seu número de visitantes e fortalece as suas atrações ao longo do tempo. Crouch e Ritchie (1999), definem competitividade de um destino como a capacidade de um país para criar valor acrescentado e, desta forma, melhorar o bem-estar da comunidade nacional.

Dwyer e Kim (2003), apresentam a competitividade como um conceito relativo e multi-dimensional. A multidimensionalidade do conceito refere-se aos atributos ou qualidades mais importantes da competitividade. A relatividade deste conceito refere-se a fatores relevantes como concorrentes, o que significa que é importante para um destino perceber quais são os destinos que podem ser vistos como concorrentes (Crouch & Ritchie, 1999; Enright & Newton, 2004), uma vez que a qualidade dos concorrentes determina as hipóteses de ser bem sucedido na competição (Tsai et al, 2009). Também Hassan (2000), define a competitividade de um destino como a capacidade desse destino para criar e integrar produtos de valor acrescentado, que sustentam os recursos locais e preservam a sua posição no mercado em relação aos seus concorrentes. No entanto, refere ainda que é necessário olhar para além da rivalidade entre destinos e empresas, e avaliar a cooperação que pode tornar-se relevante para o futuro da competitividade (Hassan, 2000).

Na pesquisa sobre competitividade nos destinos, Enright e Newton (2004) referem uma lacuna em algumas definições e modelos, uma vez que, o papel fundamental das organizações de gestão é bastante enfatizado, enquanto que o papel das empresas que fornecem os serviços no destino recebem pouca atenção específica. No entanto, não esquecendo que, vários autores têm já destacado a importância dos fornecedores e da pluralidade dos produtos como contribuidores para o aumento da competitividade do destino (Crouch & Ritchie, 1999; Gooroochurn & Sugiyarto, 2005).

Além disso, para a competitividade de um destino, é também referida a importância das estratégias corretas de marketing para o destino (Dwyer & Kim, 2003), assim como o desenvolvimento de pequenas empresas para o turismo, que contribui para o desenvolvimento do destino, através da criação de competição, cooperação, inovação e crescimento no destino (Crouch & Ritchie, 1999).

De uma forma geral, como se pode comprovar, o conceito de competitividade é um conceito bastante dimensional, uma vez que compreende os vários intervenientes do setor do turismo, no entanto, ainda existe uma grande dificuldade em o definir. Contudo, a maior parte dos estudos teóricos e modelos sobre a competitividade do turismo enfatizam alguns fatores como: políticas públicas, marketing, recursos do destino, infraestruturas, qualidade, preço, entre outros, que serão estudados futuramente, como intervenientes da competitividade na hotelaria.

## 2.4. Competitividade no setor hoteleiro

Segundo Cizmar e Weber (2000), a escolha de um destino continua a ser das primeiras decisões tomadas pelos turistas, sendo afetada por uma série de fatores. No entanto, a escolha do destino, irá determinar a concorrência entre as empresas do destino, como por exemplo companhias aéreas, operadores turísticos, serviços de alojamento e outros serviços turísticos. De certo é, que a competitividade de um país deriva do desempenho das suas empresas, e, segundo Barros (2005), isso inclui claramente o setor hoteleiro. Deste modo, assim como o turismo, o setor hoteleiro continua a expandir-se na economia global, e a concorrência, seja ela nacional ou internacional, entre os seus membros torna-se cada vez mais feroz, o que leva as empresas da hotelaria a trabalhar arduamente para manter e desenvolver as suas capacidades (Claver-Cortés, Molina-Azorín & Pereira-Moliner, 2006).

Tal como nos destinos, a competitividade na hotelaria passa, no geral, pela capacidade de um hotel em atrair e satisfazer os seus clientes, fazendo com que alcancem vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes (Yeung & Law, 2005). Para Porter (1998), vantagem competitiva é definida como *“a origem de muitas atividades discretas que uma empresa realiza na conceção, produção, marketing e distribuição do seu produto. Cada uma dessas atividades pode contribuir para a posição do custo relativo de uma empresa e criar uma base de diferenciação”* (p. 33) e, desta forma, não deve ser entendida numa visão geral de toda a empresa. Desta forma, pretende-se definir competitividade da hotelaria, pelo conjunto de importantes fatores, que a indústria hoteleira pode usufruir, no alcance de vantagens competitivas, como irá ser discutido na secção seguinte.

### 2.4.1. Fatores de Competitividade no setor hoteleiro

Como já foi referido, o foco desta investigação passa pela identificação dos fatores que concedem vantagem competitiva aos estabelecimentos hoteleiros da região em estudo. Como tal, após uma análise sobre os conceitos de competitividade relacionados com o turismo, nomeadamente, nos destinos, é necessário a análise destes fatores, que servirão de base para a parte empírica da presente investigação.

Desta forma, e após uma extensa revisão da literatura, foram identificados uma série de fatores que se pensa serem de grande relevância para o estudo. De maneira a facilitar a compreensão, é apresentado um quadro-síntese [Quadro 2.1, 2.2 e 2.3], com os autores que sustentam a afirmação de cada respetivo fator como vantagem competitiva e, seguidamente, serão analisados esses fatores e as várias estratégias que podem ser adotadas no seu âmbito. No entanto, é necessário explicar a razão pela qual estes fatores estão divididos em duas categorias: fatores internos e fatores externos.



As empresas, e em especial a indústria hoteleira, dependem de uma série de fatores internos à organização para obter vantagem competitiva no mercado, onde se enumera, por exemplo, o produto/serviço oferecido, a qualidade dessa oferta, os recursos humanos da organização e a sua interação com os consumidores, as inovações e a tecnologia adaptada à organização, o esforço de marketing/promoção usado, entre outros fatores. Desta forma, é possível compreender que estes fatores internos dependem, exclusivamente, da organização (estabelecimentos hoteleiros/diretores), podendo ser modificados para alcançar vantagem competitiva. No entanto, e uma vez discutida a abordagem da competitividade nos destinos turísticos, não se pode deixar de parte que, uma série de fatores ligados aos destinos, podem também influenciar a competitividade das empresas hoteleiras. Estes fatores, nomeadamente, as infraestruturas de apoio no destino, as características do destino e a sua gestão, a atitude das comunidades locais e as condições da procura, são fatores que, apesar de não serem controlados pela indústria hoteleira, podem ser decisivos no processo de obtenção de vantagem competitiva no mercado. Esta análise tem por base as teorias da Estratégia Empresarial, um modelo explicativo da vantagem competitiva, onde se definia que a vantagem competitiva era explicada pelos fatores internos e pelos fatores externos da empresa (Vasconcelos & Cyrino, 2000).

Também Camisón e Forés (2015), afirmavam, no seu caso de estudo, a necessidade de incluir ambos os fatores, internos e externos, nas empresas de turismo de Espanha, concluindo que existe uma necessidade em integrar ambas as propostas para a competitividade, uma vez que estes fatores são complementares e mutuamente necessários para atingir uma visão global da competitividade de uma empresa de turismo, onde se inclui a indústria hoteleira.

**Quadro 2. 1: Fatores Internos – Identificação dos fatores competitivos e correspondência dos autores que sustentam cada fator**

Fatores de Competitividade	Autores
<b>Fatores Internos</b>	
Produto	Wang, Chen e Chen (2012); Tavitiyaman, Qu e Zhang (2011); Patiar e Mia (2009); Clergeau (2013); Knowles (1998) Tsai, Song e Wong, (2009); Yeung e Lau (2005); Hwang e Chang (2003); Komppula (2014); Camisón e Forés (2012) Bayraktaroglu e Kutanis (2003); Gooroochurn e Sugiyarto (2005); Bahar e Kozak (2007); Campos-Soria, Garcia e Garcia (2005) Claver-Cortés, Molina-Azorín e Pereira-Moliner (2006); Philips (1999); Clark e Guy (1998)
Recursos Humanos	Wang, Chen e Chen (2012); Tavitiyaman, Qu e Zhang (2011); Patiar e Mia (2009); Enright e Newton (2004) Tsai, Song e Wong (2009); Yeung e Lau (2005); Hwang e Chang (2003); Philips (1999); Knowles (1998); Rego et al (2015) Martinez, Galván e Lafuente (2014); Bayraktaroglu e Kutanis (2003); Clark e Guy (1998); Cizmar e Weber (2000) Claver-Cortés, Molina-Azorín e Pereira-Moliner (2006); Gooroochurn e Sugiyarto (2005); Dwyer e Kim (2004)
Marketing	Wang, Chen e Chen (2012); Tavitiyaman, Qu e Zhang (2011); Tsai, Song e Wong (2009); Knowles (1998); Bahar e Kozak (2007) Claver-Cortés, Molina-Azorín e Pereira-Moliner (2006); Yeung e Lau (2015); Hwang e Chang (2003); Dwyer e Kim (2004) Martinez, Galván e Lafuente (2014); Philips (1999); Cizmar e Weber (2000); Camisón e Forés (2015); Kopaneli (2014)

Tecnologia	Wang, Chen e Chen (2012); Tavitiyaman, Qu e Zhang (2011); Tsai, Song e Wong (2009); Knowles (1998) Patiar e Mia (2009); Claver-Cortés, Molina-Azorín e Pereira-Moliner (2006); Gooroochurn e Sugiyarto (2005) Camisón e Forés (2015); Barros (2005); Hwang e Chang (2003); Kopaneli (2014)
Variáveis Económico-Financeiras	Tavitiyaman, Qu e Zhang (2011); Claver-Cortés, Molina-Azorin e Pereira-Moliner (2006); Knowles (1998) Tsai, Song e Wong (2009); Yeung e Lau (2005); Philips (1999); Pine e Philips (2005); Kopaneli (1996); Enright e Newton (2004)
Preço	Tsai, Song, e Wong (2009); Pine e Philips (2005); Hwang e Chang (2003); Philips (1999); Knowles (1998); Clark e Guy (1998); Claver-Cortés, Molina-Azorín e Pereira-Moliner (2006); Gooroochurn e Sugiyarto (2005)
Características do Hotel	Tsai, Song e Wong (2009); Philips (1999); Bayraktaroglu e Kutanis (2003); Pine e Philips (2005); Philips (1999) Claver-Cortés, Molina-Azorín e Pereira-Moliner (2006); Ivanova e Ivanova (2015)
Gestão	Tsai, Song e Wong (2009); Pine e Philips (2005); Hwang e Chang (2003); Enright e Newton (2004); Philips (1999); Kopaneli (2014) Bayraktaroglu e Kutanis (2003); Clark e Guy (1998); Knowles (1998); Cizmar e Weber (2000); Crouch e Ritchie (1999)
Inovação	Wang, Chen e Chen (2012); Tsai, Song e Wong (2009); Clergeau (2013); Philips (1999); Knowles (1998); Camisón e Forés (2015); Bayraktaroglu e Kutanis (2003); Porter (1990; 1998); Clark e Guy (1998)
Sustentabilidade Ambiental	Tsai, Song e Wong (2009); Clergeau (2013); Gooroochurn e Sugiyarto (2005); Hassan (2000); Dwyer e Kim (2003)

Fonte: Elaboração própria

**Quadro 2. 2: Fatores Externos – Identificação dos fatores competitivos e correspondência dos autores que sustentam cada fator**

<b>Fatores de Competitividade</b>	<b>Autores</b>
<b>Fatores Externos</b>	
Infraestruturas de apoio no destino	Enright e Newton (2004); Bahar e Kozak (2007); Crouch e Ritchie (1999); Dwyer e Kim (2004)
Características do Destino	Enright e Newton (2004); Bahar e Kozak (2007); Komppula (2014); Dwyer e Kim (2004) Crouch e Ritchie (1999); Camisón e Forés (2015); Chee-Hua, May-Chiun, Songan e Nair (2014)
Gestão do Destino	Enright e Newton (2004); Komppula (2014); Crouch e Ritchie (1999); Camisón e Forés (2015) Martinez, Galván e Lafuente (2014); Dwyer e Kim (2004); Clark e Guy (1998)
Condições da Procura	Tsai, Song e Wong (2009); Hwang e Chang (2003); Crouch e Ritchie (1999); Clark e Guy (1998) Porter (1989)
Comunidades Locais	Chee-Hua, May-Chiun, Songan e Nair (2014); Enright e Newton (2004); Crouch e Ritchie (1999); Martinez, Galván e Lafuente (2014);

Fonte: Elaboração própria

**Quadro 2. 3: Fator Localização – Correspondência dos autores que sustentam o fator localização como fator de competitividade interno e externo**

<b>Fator de Competitividade</b>	<b>Autores</b>
Localização	Knowles (1998); Dubé e Renaghan (1999); Barros (2005); Camisón e Forés (2015)

Fonte: Elaboração própria

No entanto, é necessário enfatizar, que uma única lista de ambos os fatores, internos e externos, não importa o quão abrangente seja, não é suficiente para uma organização, ou seja, é necessário entender a relação e interação entre os fatores de competitividade, e, ainda, entender que cada organização é única e que nem todos estes fatores serão aplicáveis no alcance da vantagem

competitiva. Deste modo, a presente dissertação pretende, de uma forma geral, primeiramente, analisar a importância de cada fator identificado, e, futuramente, utilizar estes fatores no estudo empírico, mais praticamente, perceber quais revelam sucesso para os estabelecimentos hoteleiros da região do Douro.

Num contexto geral, serão, então, seguidamente analisados os fatores competitivos internos e externos, que se pensa serem determinantes no alcance de vantagens competitivas, assim como as estratégias que podem ser utilizadas no domínio de cada fator.

### **Fatores Internos**

#### *PRODUTO*

**Quadro 2. 4: Estratégias ao nível do fator interno produto**

<b>Fator Interno</b>	<b>Estratégia/ Abordagem</b>
Produto	Qualidade do produto prestado Infraestruturas e Equipamentos Melhoramento e desenvolvimento de bens e/ou serviços Diferenciação da oferta de bens e/ou serviços Variedade de produtos oferecidos Serviço personalizado ao cliente

Fonte: Elaboração própria

Nesta secção, discute-se o papel do produto, como vantagem competitiva na indústria hoteleira. Segundo Wang, Chen e Chen (2012), uma das explicações para a associação entre a competitividade das empresas no turismo e a competitividade coletiva num destino turístico, onde se localizam as empresas, reside na natureza do produto turístico como um produto integrado. O produto turístico é um aglomerado, uma constelação de elementos tangíveis e intangíveis. Deste modo, a competitividade das empresas localizadas dentro de um destino é baseada na medida em que o produto turístico integrado, oferecido pelas empresas, como o alojamento, incorpora os atributos turísticos que os consumidores mais valorizam ao comprar (Camisón & Forés, 2012).

Consoante a sua tipologia, é exigido aos hotéis que apresentem um conjunto de equipamentos, infraestruturas e serviços, necessários ao exercício da hotelaria (Yeung & Lau, 2005). Numa forma geral, os clientes esperam um conjunto de produtos de apoio, para além das atividades básicas de alojamento, restauração e bebidas, como por exemplo, telefone, televisão e internet no seu quarto, serviço de lavandaria, serviço de spa e massagens, instalações para a prática desportiva e lazer, como piscina e espaços verdes, ou ainda salas de reunião equipadas e salas de banquetes, para eventos especiais e conferências.

Devido à elevada quantidade de unidades a operar que oferecem os mesmos produtos e serviços, e à intensidade da concorrência que se tem vindo a verificar no setor hoteleiro, é exigido que cada hotel desempenhe um papel fundamental na satisfação de cada cliente, para que consiga sobreviver ao mercado (Yeung & Lau, 2005; Komppula, 2014). Vários autores discutem a qualidade do produto prestado na indústria hoteleira como um fator importante na procura pela vantagem competitiva (Philips, 1999; Yeung & Lau, 2005; Tsai et al, 2009; Komppula, 2014). Apesar de serem da opinião de que a qualidade é difícil de definir, é fundamental que os hotéis ofereçam produtos e serviços de alta qualidade que se diferenciem dos seus concorrentes. Campos-Soria et al (2005), discutem as principais inter-relações existentes entre a qualidade do produto e a competitividade de hotéis, distinguindo entre os efeitos externos e internos. Um fator identificado, como efeito externo, revela a satisfação do cliente e a sua influência sobre o volume de vendas e a disposição do cliente para pagar. Desta forma, revelam que a qualidade do produto prestado e, conseqüentemente, a satisfação do cliente, têm um efeito positivo e direto na competitividade de um hotel (Campos-Soria et al, 2005), tornando-se essencial a oferta de produtos e serviços de alta qualidade, a inovação e posterior melhoramento destes e, ainda, o serviço personalizado ao cliente, que poderá levar uma empresa hoteleira a ser líder de mercado (Patiar & Mia, 2009)

Como consequência, as unidades hoteleiras conseguem distinguir-se no mercado, uma vez que, quanto mais personalizado é o nível do produto/serviço prestado, mais elevada é a categoria do hotel (Philips, 1999), e, o grau de concorrência entre hotéis rivais, pode diminuir, através da diferenciação dos produtos do hotel. No entanto, não se deve referir diferenciação, sem discutir o conceito de inovação em produtos e serviços. A inovação é caracterizada pelas mudanças e novidades que surgem ao nível do produto/serviços em hotelaria, consideradas como novas numa unidade hoteleira, e que podem constituir um fator de atração ou decisão para a escolha desse hotel, por parte dos turistas (Clark & Guy, 1998). Como já foi referido, um hotel pode oferecer um conjunto amplo de serviços e infraestruturas de apoio, o que faz com que, a inovação na hotelaria possa ocorrer em diversos níveis. Desta forma, o papel dos gestores hoteleiros/proprietários, é bastante importante, na medida em que estas inovações, ao criarem valor acrescentado para a unidade hoteleira, necessitam de ser bem estruturadas e aplicadas, e monitorizadas (Bayraktaroglu & Kutanis, 2003), e, ainda, perceberem se estas estratégias podem ter impacto a curto ou longo prazo (Yeung & Lau, 2005).

Por fim, é possível concluir que, quando existe uma satisfação em relação ao produto oferecido, lado a lado com a qualidade do produto, os clientes desenvolvem uma percepção forte sobre esse hotel, o que se traduz num fidelidade de clientes, a possibilidade de aumentar os preços e tarifas dos quartos e dos serviços e, conseqüentemente, permite ao hotel conseguir alcançar vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

*RECURSOS HUMANOS***Quadro 2. 5: Estratégias ao nível do fator interno recursos humanos**

<b>Fator Interno</b>	<b>Estratégia/ Abordagem</b>
Recursos Humanos	Processo de recrutamento e seleção Nível de habilitações literárias Remunerações e compensações Formação e desenvolvimento dos colaboradores Aposta na qualidade da força de trabalho Pesquisa de opinião dos recursos humanos Envolvimento dos recursos humanos na tomada de decisões do hotel Recursos humanos em resposta às inovações Bom ambiente no meio de trabalho

Fonte: Elaboração própria

Os recursos humanos são identificados, por vários autores, como tendo um papel preponderante na obtenção de vantagem competitiva nos hotéis. Tavitiyaman, Qu e Zhang (2011), refere que os recursos humanos fornecem uma contribuição direta e significativa no desempenho da empresa. A hotelaria é cada vez mais uma indústria complexa, que requer maior habilidade por parte dos funcionários, o que faz com que seja cada vez mais importante as características de cada um.

Após uma vasta revisão da literatura, é possível identificar-se três grupos, para explicar a relação que os recursos humanos apresentam com a competitividade de um hotel: o que os hotéis proporcionam aos seus colaboradores; o que os colaboradores proporcionam aos hotéis e, consequentemente, o que os colaboradores proporcionam ao cliente.

Uma vez que a oferta de melhor qualidade está interligada com a melhor qualidade dos trabalhadores (Gooroochurn & Sugiyarto, 2005), deve-se apostar na gestão dos recursos humanos. As atitudes e ações dos colaboradores afetam o sucesso do funcionamento do hotel (Tavitiyaman et al, 2011), pelo que é necessário, numa primeira fase, uma processo rígido de recrutamento e seleção. Este processo pode ser definido em várias fases, segundo Rego et al (2015), tais como: analisar o trabalho e as funções que se pretende ocupar; perceber e definir qual o perfil de competências, qualificações e capacidades que se pretende para determinada função; decisões de recrutamento; seleção dos candidatos; e atribuição dos candidatos aos postos de trabalho.

Uma vez selecionados, a formação e educação devem ser processos contínuos, visto que, num mundo em constante mudança, não é permitido que os conhecimentos sejam estagnados, uma vez que a formação é condição de sobrevivência e desenvolvimento, sendo que esta é para sempre e ninguém será demasiado novo ou velho para ser formado. Apesar da formação dos colaboradores ser, por vezes, dispendiosa para a organização, a inexistência desta poderá levar a custos ainda

mais elevados, por exemplo, ao nível da qualidade do serviço prestado ao cliente (Martinez, Galván & Lafuente, 2014).

Ainda pela ótica da empresa, a formação é importante na medida em que pode aumentar o desempenho dos colaboradores, aumenta a motivação, aumenta a capacidade na resolução de problemas e obstáculos com que se deparam os colaboradores, fomenta o espírito de aprendizagem na empresa, sendo que tudo isto contribui para a promoção da vantagem competitiva (Rego et al, 2015). Bayraktaroglu e Kutanis (2003), defendem que um staff treinado deve ter orgulho na empresa que representa, sendo que esta motivação deve ser essencial por parte dos gestores hoteleiros, criando um bom ambiente de trabalho à equipa colaboradora.

No entanto, não existe um bom ambiente de trabalho e, sobretudo, motivação por parte dos colaboradores, se estes não forem devidamente bem remunerados e compensados pelo seu esforço e dedicação. Os salários mais elevados, e as compensações, monetárias ou não, atraem e retêm os melhores funcionários e mantêm níveis de motivação apropriados (Rego et al (2015).

Como consequência, colaboradores desenvolvidos e motivados no seu trabalho, apresentam uma visão de responsabilidade com o hotel, revelam maior preocupação na satisfação dos serviços prestados aos clientes, e tomam como prioridade o bem-estar e a segurança dos clientes (Bayraktaroglu & Kutanis, 2003; Tavitiyaman et al, 2011). Uma boa gestão de recursos humanos, leva os colaboradores a serem mais focados no seu trabalho e mais ligados à organização e, para tal, é de extrema importância que os gestores hoteleiros não deixem de parte a opinião e as ideias criativas de cada funcionário, que constituem uma mais valia para o hotel.

É possível então concluir, que os hotéis, na medida em que oferecem um produto/serviço bastante similar com uma grande quantidade desse produto, numa determinada região, são, em muitos casos, os recursos humanos que levam um hotel a ser mais competitivo que os seus concorrentes. As atitudes e ações dos colaboradores, afetam o sucesso de um hotel, na medida em que se relacionam diretamente com o cliente. De acordo com Tavitiyaman et al (2011), muitos clientes escolhem um determinado hotel, devido a uma relação entre cliente-funcionário já existente. Além disso, desenvolver uma lealdade do cliente através de um bom serviço prestado por um trabalhador, nem sempre é acessível, o que faz com que quando isso aconteça, esse hotel crie uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Os recursos humanos, são, assim, um fator-chave no alcance do sucesso de uma organização, e constituem um trunfo bastante eficaz para enfrentar a concorrência.

## MARKETING

**Quadro 2. 6: Estratégias ao nível do fator interno marketing**

Fator Interno	Estratégia/ Abordagem
Marketing	Segmentação do mercado Estratégias de marketing Posicionamento/imagem de marca no mercado Investimento em marketing Promoção e foco no cliente Pesquisa de mercado Eficácia do marketing

Fonte: Elaboração própria

Sendo a concorrência entre hotéis cada vez mais feroz no mercado, é bastante importante que estes invistam em ações de marketing, com o objetivo de atrair e reter clientes, distinguindo-se dos seus concorrentes (Tsai et al, 2009). Segundo Knowles (1998), o marketing pode ser definido como “*o processo de gestão responsável por identificar, antecipar e satisfazer as necessidades dos consumidores, de forma rentável*” (p. 128), enquanto Cizmar e Weber (2000), afirmam que os esforços de marketing eficazes têm influência positiva no desempenho do negócio da empresa, no entanto, para tal, é necessário analisar o mercado e implementar as estratégias corretas, não esquecendo que o cliente está no foco central da tomada de decisões.

Apesar de ser bastante importante para a indústria hoteleira, por vezes, é gasta uma quantidade demasiado alta dos seus orçamentos em atividades de marketing, o que leva a que o objetivo do marketing possa ser derrotado (Philips, 1999). Desta forma, as despesas relativas ao marketing podem ser minimizadas de forma eficiente, e, em seguida, usar os esforços de marketing de forma eficaz para elevar o nível de produtividade do hotel. Importa, no entanto, ter em consideração, que essa eficácia do marketing, depende da capacidade dos seus gestores em implementar as estratégias rentáveis, de acordo com a filosofia da sua organização (Cizmar & Weber, 2000; Barros, 2005). Knowles (1998) acrescenta ainda que estes objetivos organizacionais devem consistir na determinação e na satisfação sustentável das necessidades e desejos dos clientes-alvo, mais eficaz e eficientemente que os seus concorrentes.

Neste sentido, outra dimensão do marketing que deve ser analisada e estruturada, é o posicionamento de mercado, através de estratégias promocionais e de comunicação. Esta característica faz parte dos processos de marketing, e refere-se à localização que uma marca apresenta, em relação aos seus concorrentes (Wang et al, 2012), o que é bastante importante para a indústria hoteleira obter vantagem competitiva no mercado. A marca influencia as perceções dos clientes, o que é de extrema importância para um hotel, na medida em que estes tornam-se leais e

mostram uma maior disponibilidade para pagar pela marca (Philips, 1999; Tavitiyaman et al, 2011).

Não é correcto deixar de parte o facto de que, o marketing de um destino, influencia a competitividade das unidades hoteleiras desse destino, como um ciclo que se vai repetindo (Tsai et al, 2009). Posto isto, o marketing dos hotéis pode utilizar como vantagem a promoção em conjunto com outros intervenientes do setor do turismo, desse destino. Ou seja, durante a sua estadia, um turista consome várias experiências de um destino, fora do estabelecimento hoteleiro onde está instalado, desta forma, a organização e cooperação entre estes intervenientes (planos e ações estratégicas) poderá conceder uma melhoria da vantagem competitiva dessa unidade hoteleira, em relação aos seus concorrentes. Isto significa que, para concluir, as estratégias de marketing devem ser utilizadas como um instrumentos de planeamento e desenvolvimento, e não apenas como uma ferramenta de vendas (Tsai et al, 2009).

## TECNOLOGIA

**Quadro 2. 7: Estratégias ao nível do fator interno tecnologia**

Fator Interno	Estratégia/ Abordagem
Tecnologia	Tecnologias no <i>front-office</i> e no <i>back-office</i> Investimento em tecnologia diferenciada e moderna Tecnologia de Informação como ferramenta de gestão de RH Tecnologia de Informação para satisfazer as necessidades dos clientes Tecnologia de Informação utilizada em estratégia de promoção Nível de utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação Melhoramento e desenvolvimento dos sistemas de reservas

Fonte: Elaboração própria

Tal como verificado ao nível das tendências do turismo, e da hotelaria em especial, em conjunto com os vários autores que sustentam o papel da tecnologia como melhoria da produtividade de um hotel (Barros, 2005; Tsai et al, 2009), surge um elevado interesse em identificar e analisar a tecnologia como um fator interno de competitividade num estabelecimento hoteleiro. Desde o surgimento e aplicação das Tecnologias de Informação (TI), a tecnologia é vista como fundamental no processo do planeamento estratégico do desempenho empresarial dos estabelecimentos hoteleiros, assim como a sua influência na melhoria e diversificação dos produtos e serviços prestados (Tavitiyaman et al, 2011).

Apesar de ser um alto investimento para alguns estabelecimentos hoteleiros, apostar em TI avançadas e modernas influencia a preferência dos turistas (Tsai et al, 2009), cada vez mais ligados



às novas tecnologias, onde, por vezes, a existência de internet nos quartos, a facilidade e rapidez do processo de check-in e check-out, ou a oferta de serviços tecnológicos, poderá levar a uma maior satisfação dos clientes, traduzido num aumento da competitividade dos hotéis em relação aos seus concorrentes. No entanto, é necessário sempre ter em conta o tipo de segmento de mercado que o estabelecimento hoteleiro pretende atingir, assim como as necessidades e as preferências dos turistas (Tataviyaman et al, 2011). Um hotel com o foco no segmento de turismo de negócios, devem ter em especial atenção este leque de serviços, uma vez que lhes são essenciais e, por vezes, estes turistas estão dispostos a pagar mais por estes serviços.

No mesmo sentido, uma vez que se refere as tendências do turismo como base explicatória, é fundamental ter em consideração a vantagem que concede aos hotéis a tecnologia como estratégia de promoção e distribuição. Num mundo cada vez mais globalizado, as redes sociais, a aparência dos websites, e os comentários online, começam por ser a base da escolha de um determinado hotel (Buhalis, & Costa, 2006b). Os consumidores dão especial atenção ao marketing digital, onde se engloba a aparência e funcionalidade de um website (site direcionado para versões mobile ou transformados em aplicações), às partilhas realizadas online, assim como a facilidade em comprar de forma mais rápida. Tudo isto leva à necessidade em referir a importância da tecnologia como ferramenta do sistema de reservas (Knowles, 1998). Os consumidores pretendem comprar determinado serviço de forma rápida e fácil, e um sistema de reservas moderno e eficaz dá satisfação ao consumidor, ao mesmo tempo que pode ajudar no desenvolvimento do marketing (Tataviyaman et al, 2011).

Na medida em que num estabelecimento hoteleiro, a tecnologia pode e deve estar presente em diversas áreas, a estratégia em aplicar tecnologias de informação, apesar de ser importante para a prestação de serviços aos consumidores, ainda cria, na realidade, vantagens para a organização interna (Camisón & Forés, 2015). Com isto se pretende explicar que a tecnologia poderá resultar numa maior comodidade dos funcionários, numa primeira fase, ao nível da seleção e gestão de recursos humanos qualificados e, numa segunda fase, na ajuda dada ao procedimento do trabalho no hotel, permitindo a eficiência e eficácia (Tataviyaman et al, 2011). Desta forma, é crucial a importância da tecnologia em sistemas de *front-office*, mas também em sistemas de *back-office* (Knowles, 1998; Tsai et al, 2009), que apesar de não contribuir para a melhoria do desempenho dos hotéis a curto prazo, irá ser importante a longo prazo.

É assim possível acreditar que, como resultado do desempenho da empresa, assim como da satisfação dos consumidores, o investimento em tecnologia é essencial para os hotéis que tenham a necessidade em aumentar a sua vantagem competitiva, ajudando-os a distinguirem-se dos seus concorrentes.

*VARIÁVEIS ECONÓMICO-FINANCEIRAS*

**Quadro 2. 8: Estratégias ao nível do fator interno variáveis económico-financeiras**

Fator Interno	Estratégia/ Abordagem
Variáveis Económico-Financeiras	Taxa de ocupação Custos operacionais Competitividade de custos Retorno por quarto Apoio financeiro por parte de entidades públicas/privadas Identificar zonas de baixo desempenho para reduzir custos Finanças e capital Organização do capital da empresa

Fonte: Elaboração própria

Qualquer hotel usa dinheiro nas suas operações e, não sobrevive, se não houver uma gestão cuidadosa deste. Uma vez que o preço já foi analisado como um fator isolado, importa ainda referir que existe outras variáveis económico-financeiras, que têm impacto na competitividade da hotelaria. No entanto, não é correto não referir que este fator tem uma grande relação com outros fatores (Tavityaman et al, 2011), como no produto, no marketing, nos recursos humanos, na tecnologia, no preço, na inovação, entre outros.

Pode começar-se então por retomar a ideia da qualidade do produto/serviço prestado numa unidade hoteleira ser essencial na oferta (Campos-Soria et al, 2005), que pode ter um impacto direto na taxa de ocupação dos hotéis. De uma maneira geral, a principal fonte de lucro de um hotel avdém das receitas com as dormidas, uma vez que é o quarto o principal produto que está a ser vendido. Desta forma, segundo Knowles (1998), o aumento da taxa de ocupação pode estar associado a um aumento de produtos e serviços extra na unidade hoteleira. Acrescenta ainda que, *“uma elevada percentagem dos diretores hoteleiros atribui uma relação direta entre o aumento da taxa de ocupação e o fornecimento de equipamentos extra de lazer”* (Knowles, 1998, p.257).

Neste caso, é ainda essencial referir que a qualidade do produto prestado está interligado com outros fatores, nomeadamente com a qualidade dos recursos humanos. Apesar de alguns hotéis tomarem medidas de redução da força de trabalho, ou diminuição do número de formações (Knowles, 1998), a qualidade da força de trabalho está, como já analisado, relacionado positivamente com a qualidade do produto ou serviço prestado, o que, conseqüentemente, leva a uma melhoria da experiência do consumidor. Neste sentido, salienta-se ainda, como medidas de aumento de receitas num hotel, o exemplo das taxas de adesão, onde existe um clube do qual os clientes são membros. No entanto, deve compensar ao hotel quando as receitas desse grupo ultrapassam as despesas de investimento das instalações, mas ainda da rotina diário com custos fixos e variáveis.

Outra área que é importante referir é o nível de desempenho do hotel. Os padrões de produtividade devem ser estabelecidos, consoante cada estabelecimento hoteleiro, uma vez que estes variam de acordo com as necessidades e exigências de cada um (Knowles, 1998). No entanto, o desafio passa por equilibrar de forma eficaz os padrões de desempenho com os padrões de produtividade (Knowles, 1998). Quando esse equilíbrio não é atingido, é necessário diminuir custos nessa determinada área, para aumentar os níveis de desempenho. Por exemplo, um trabalhador que faça o seu trabalho num tempo superior ao esperado, está a desperdiçar tempo, sendo que o desperdício de tempo equivale a uma diminuição do trabalho e, assim, ao aumento de custos.

Contudo, algumas estratégias terão impactos de curto prazo no desempenho financeiro da empresa e outras terão um impacto de longo prazo. Segundo Yeung e Lau (2005), estratégias de marketing orientadas, como a promoção e os preços, têm implicações financeiras relativamente curtas, enquanto estratégias como o desenvolvimento de novos produtos ou ações de organização da empresa, terão implicações a longo prazo no desempenho financeiro de um estabelecimento hoteleiro. Não esquecendo, ainda, que a análise das demonstrações financeiras de uma empresa constitui um importante grau na análise financeira de um hotel, na medida em que, através desta, é possível ler-se os resultados, como geri-los e como os usar (Kopaneli, 2014).

### *PREÇO*

**Quadro 2. 9: Estratégias ao nível do fator interno preço**

<b>Fator Interno</b>	<b>Estratégia/ Abordagem</b>
Preço	Preço por quarto Preço competitivo Alterações de preços Preços especiais/ Descontos Índice de preços do consumidor Relação qualidade-preço

Fonte: Elaboração própria

Clark e Guy (1998) referem que, apesar de ser necessário a análise de outros fatores não tarifários, o preço teria de continuar a ser estudado no desenvolvimento da competitividade de um destino. Quando se discute o fator preço, ao nível da oferta das unidades hoteleiras, é importante abordar a relação de preço-qualidade (Hwang & Chang, 2003). Os hotéis com categorias superiores, que normalmente tendem a ter uma melhor qualidade na oferta de produtos e serviços, também irão aplicar preços mais elevados, no entanto, existe uma menor perceção do preço, ou seja, uma vez que se oferece uma qualidade mais elevada, que pode estar relacionada, ou não, com a marca, os clientes estão consciencializados que terão que pagar mais por um produto e/ou serviço que satisfaça as suas necessidades e luxos (Pine & Philips, 2005; Tavitiyaman et al, 2003).

Da mesma forma, Gooroochurn e Sugiyarto (2005), ao discutir a relação do preço com a competitividade de um destino, afirmam que existe “*uma relação inversa significativa entre a competitividade dos preços e a competitividade agregada*” (p. 40), ou seja, os países desenvolvidos tendem a ser mais competitivos em termos de outros fatores, e menos competitivos em termos de preço, uma vez que o nível de preços nestes países é geralmente mais elevado. Com isto se quer dizer que, sendo traduzido para a indústria hoteleira, uma vez que os clientes sabem que terão de pagar mais por um serviço de melhor qualidade, a escolha passa a ser feita, entre os hotéis com o mesmo nível de qualidade e o mesmo nível de preços, mas segundo outros fatores não tarifários.

No entanto, não é possível deixar de parte o facto de que o preço se torna competitivo quando, para o mesmo nível de qualidade da oferta, ou a semelhança de serviços, o preço difere (Tsai et al, 2009), ou seja, a competição de preços mais baixos, as alterações de preços, ou os preços especiais (descontos/promoções), tornam um produto/serviço mais atrativo que o do seu concorrente, levando ao aumento da competitividade do estabelecimento hoteleiro.

### CARACTERÍSTICAS DO HOTEL

**Quadro 2. 10: Estratégias ao nível do fator interno características do hotel**

Fator Interno	Estratégia/ Abordagem
Características do Hotel	Dimensão: nº de quartos Categoria do hotel Nº de anos do hotel Marca do hotel Atratividade física do hotel - Imagem Capacidade de filiação Oferta de bens e/ou serviços Diferenciação do hotel

Fonte: Elaboração própria

Uma das características importantes de um hotel é a marca. A marca pode ser representada como um nome ou um símbolo, que torna um produto ou serviço diferente dos seus concorrentes (Bayraktaroglu & Kutanis, 2003). Uma vez sendo valorizada pelos clientes, estes assumem-se fiéis à marca, no conhecimento, na qualidade e nas associações. Na indústria hoteleira, a marca apresenta uma grande influência sobre a qualidade oferecida dos seus produtos/serviços (Philips, 1999), podendo ser considerado, por vezes, um dos ativos mais valiosos das empresas de hotelaria (Tavitiyaman et al, 2011). Um hotel com uma marca forte permite aos clientes a distinção das suas ofertas, em relação à concorrência, criar fidelidade dos clientes, o que consequentemente, trará ao hotel maior controlo sobre a promoção e distribuição da marca, assim como exercer um preço diferenciado dos seus concorrentes (Tsai et al, 2009; Tavitiyaman et al, 2011).

De acordo com Ivanova e Ivanova (2015), além do reconhecimento da marca da cadeira com boa visibilidade no mercado, o tamanho pode ser considerado um fator competitivo. Para os autores, hotéis de pequena propriedade (até 50 quartos) são considerados menos importantes que os hotéis de maior tamanho (150 quartos), sendo que estes últimos, na maioria das vezes, operam no turismo de massa.

Outra característica do hotel, que integra os fatores com o objetivo de atingir vantagem competitiva, é a atratividade física do hotel. As evidências físicas representadas através de elementos tangíveis, como o design, a decoração do hotel, a arquitetura, ou o mobiliário do quarto, são atributos de fácil percepção pelo cliente, o que lhes permite avaliar a qualidade do produto (Claver-Cortés et al, 2006). Estes atributos podem levar o consumidor a ter uma percepção intangível dos serviços, como a sensação de segurança, de prestígio ou de conforto, no entanto, estes sentimentos são rapidamente esquecidos se, por exemplo, o serviço prestado for de baixa qualidade (Philips, 1999; Pine e Philips, 2005).

Por fim, é possível ainda destacar-se como características dos hotéis, por exemplo, a categoria do hotel, em relação ao número de estrelas, uma vez que existem clientes segmentados para cada tipo de categoria de estabelecimento hoteleiro e, o número de anos do hotel, que pode constituir, ou não, a imagem de marca do próprio (Philips, 1999; Pine & Philips, 2005; Tsai et al, 2009).

Desta forma, neste fator identificado como características do hotel, são destacadas as especificidades que um hotel apresenta, que lhe concede vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

## GESTÃO

**Quadro 2. 11: Estratégias ao nível do fator interno gestão**

Fator Interno	Estratégia/ Abordagem
Gestão	Produtividade Decisões estratégicas Papel do gestor na tomada de decisões Alianças estratégicas Análise de competitividade Monitorização

Fonte: Elaboração própria

Para caracterizar a gestão como fator de competitividade na hotelaria, é necessário discutir algumas características, sendo que uma delas passa, pela relevância do gestor na tomada de decisões estratégicas (Pine & Philips; 2005). Da mesma forma que um destino turístico necessita de um

governo capaz de ter uma boa estratégia de desenvolvimento e acompanhamento ao nível da atividade turística (Kopaneli, 2014), um estabelecimento hoteleiro necessita de um gestor capaz de visionar e monitorizar um conjunto de estratégias e desenvolvimentos que influenciam diretamente a competitividade desse hotel (Crouch & Ritchie, 1999; Cizmar & Weber, 2000).

Poon (1993), enfatizava a importância de existirem estratégias competitivas por parte dos produtores de um destino turístico, concentrando-se no turismo sustentável, no desenvolvimento estratégico, no reforço dos canais de distribuição e o desenvolvimento de parcerias dinâmicas entre o setor público e o setor privado. Deste modo, acredita-se que os hotéis devem ser proativos nas suas estratégias de desenvolvimento, uma vez que a proatividade melhora a competitividade da indústria hoteleira (Claver-Cortés et al, 2006).

Crouch e Ritchie (1999), referiam no seu modelo para o desenvolvimento sustentável da competitividade de um destino turístico, que a gestão do destino concentra as atividades que podem influenciar os outros fatores de competitividade, o que certamente inclui, também, o setor hoteleiro. Embora o marketing seja o instrumento de gestão mais enfatizado, os autores referem que, os gestores, devem ter em conta a aplicação de um conjunto mais amplo de produtos, serviços e atividades, assim como, a organização e manutenção.

Um modelo multidimensional proposto por Philips (1999), procurou discutir a existência de uma relação entre o planeamento estratégico e o desempenho do negócio no setor hoteleiro do Reino Unido. A sua pesquisa concluiu que existia uma relação estatisticamente positiva entre estes dois acontecimentos, através da formalidade, participação, sofisticação e rigor dos gestores. Revelou ainda que a eficácia do planeamento estratégico nas unidades hoteleiras conduzia a um impacto positivo, se abordassem as seguintes etapas: (1) estabelecer metas específicas; (2) atribuir responsabilidades para a implementação das várias metas estabelecidas; (3) atribuir um elevado nível de comprometimento com o plano estratégico; (4) envolver todos os níveis de gestão da unidade hoteleira; (5) obter uma proteção de funcionamento adequada; (6) utilizar técnicas modernas; e, (7) obter um nível adequado de auxílio ao planeamento estratégico.

Por último, é importante referir que, apesar da gestão ser um fator de competitividade, a gestão de um estabelecimento hoteleiro passa, portanto, pela compreensão, por parte dos gestores e diretores hoteleiros, sobre um conjunto de fatores competitivos que estão associados ao setor, e quais é que poderão ajudar o seu hotel a encontrar a melhor maneira de obter vantagens competitivas no mercado.

*INOVAÇÃO***Quadro 2. 12: Estratégias ao nível do fator interno inovação**

<b>Fator Interno</b>	<b>Estratégia/ Abordagem</b>
Inovação	Inovações avançadas – diferenciação e modernismo Inovações em produto, marketing, tecnologia, e outros fatores Pesquisa e Desenvolvimento Inovação na estratégia do hotel Foco na aprendizagem para aplicação

Fonte: Elaboração própria

A inovação na hotelaria é um conceito que pode ser considerado complexo, uma vez que pode ser aplicado em diversas áreas de um estabelecimento hoteleiro. Para Porter (1990), a inovação pode ser utilizada como uma ferramenta adotada para perceber novas e melhores formas de competir num mercado e, nesse caso, pode passar por melhorias que se aplicam através de modificação ou diversificação de novos produtos, novas abordagens de marketing ou novas aplicações tecnológicas. Colocando o cliente como o foco do conceito, Clark e Guy (1998), referem inovação como os processos que resultam das necessidades do mercado e dos consumidores. Desta forma, os autores, dividem o conceito em duas abordagens: uma que diz respeito à interação da organização com os clientes, fornecedores e, colaboradores e, uma outra, que contém o conjunto de competências tecnológicas ou de produção, de que a empresa dispõe, e que são insuficientes para satisfazer as necessidades do primeiro grupo.

A obrigação de um estabelecimento hoteleiro em se adaptar, constantemente, às rápidas mudanças com que o setor do turismo se depara, passa, muitas vezes, pela inovação em áreas já existentes, ou em novas áreas da organização (Philips, 1999), que concedam vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. No entanto, a inovação deve ser um processo de desenvolvimento sistemático (Knowles, 1998), uma vez que estas melhorias ou modernismos são facilmente imitados pela concorrência. Desta forma, não é suficiente a oferta de bens de serviços inovadores, mas sim uma oferta com qualidade, diferenciadora do concorrente, que satisfaça as necessidades e exigências dos consumidores. No geral, esta ideia do desenvolvimento sistemático de novos produtos e serviços, constitui a ideia de que nenhum hotel pode existir por muito tempo, sem um elemento inovador na sua oferta (Knowles, 1998).

Neste sentido, a inovação deve estar direcionada para o mercado-alvo que pretende conquistar, conseguir formar produtos e serviços diferenciadores dos concorrentes, criando valor para o cliente através da singularidade, e atingindo o objetivo que se pretende, alcançar vantagens competitivas no mercado.

*SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL*

**Quadro 2. 13: Estratégias ao nível do fator interno sustentabilidade ambiental**

<b>Fator Interno</b>	<b>Estratégia/ Abordagem</b>
Sustentabilidade Ambiental	Compromisso com o ambiente Políticas de responsabilidade social e ética Qualidade do ambiente envolvente Educação ambiental

Fonte: Elaboração própria

São vários os autores que identificam a qualidade do ambiente como um trunfo bastante importante para um destino, especialmente devido ao aumento do número de turistas ambientalmente conscientes (Crouch & Ritchie, 1999; Dwyer & Kim, 2003; Gooroochurn & Sugiyarto, 2005; Hassan, 2000; WEF, 2008, 2013).

Da mesma forma que é importante para um destino, o compromisso com o ambiente é uma abordagem que os hotéis devem ter em conta, assim como a qualidade do ambiente da área envolvente ao estabelecimento hoteleiro, o que concede vantagem comparativa em relação aos seus concorrentes, na medida em que fará com que esse hotel seja escolhido pelos turistas, ao contrário dos restantes. Nesse sentido, devem ser criadas e tomadas medidas de responsabilidade social e ética, ao mesmo tempo que a educação ambiental deve ser uma das prioridades dos gestores.

Como mencionado nos modelos acima analisados, o ambiente de um destino em termos de clima, paisagem e ambiente, são elementos chave da qualidade dos destinos (Crouch & Ritchie, 1999; Gooroochurn & Sugiyarto, 2005; WEF, 2003). Da mesma forma, Dwyer e Kim (2003), reconhecem a importância dos recursos ecológicos como resposta a uma competitividade sustentável, assim como Hassan (2000), quando refere que para o desenvolvimento futuro de um destino, deve haver uma compatibilidade positiva com a integridade ambiental do turismo, onde todos os intervenientes do setor têm um papel fundamental no desempenho dessa tarefa.

Como tal, é necessário para a hotelaria ter em consideração a sustentabilidade ambiental como um fator importante a valorizar no alcance da vantagem competitiva. Na medida em que, consoante as tendências do turismo, o setor está perante, cada vez mais, turistas ambientalmente conscientes, existe uma necessidade dos hotéis em responder às suas necessidades. Desta forma, salienta-se os eco-hotéis, designados como unidades de alojamento que põe em prática medidas de melhorias ambientais, com o objetivo de minimizar os impactos sobre o meio ambiente. Atualmente, não são apenas hotéis situados em locais predominantemente ambientais, podendo existir já noutras áreas menos naturais, no entanto, são obrigados a seguir medidas que favoreçam e preservem a qualidade do meio ambiente.



Do mesmo modo que melhoram a qualidade de vida das comunidades locais, podem ainda levar à rentabilidade das empresas. Por um lado, a preocupação com o meio ambiente e a necessidade da empresa criar um conjunto de medidas com esse objetivo pode levar a um aumento de custos e preços, assim como a uma ineficiência em alguns mercados (Dwyer & Kim, 2003). No entanto, medidas como a inexistência de sistemas de ar-condicionado, o re-uso das toalhas, iluminação com eficiência energética, ou ainda a oferta de produtos de higiene em massa em vez de pacotes individuais para reduzir o desperdício, levam as empresas a reduzir custos, ao mesmo tempo que contribuem para a sustentabilidade ambiental.

O mercado do turismo, atualmente, está longe de ser homogêneo. Hassan (2000) refere que os destinos, e os intervenientes do destino devem desenvolver-se consoante os mercados que pretendem atingir. Desta forma, e, na medida em que o nicho de mercado de turistas ecológicos tem vindo a tornar-se significativo nos últimos anos (Hassan, 2000), em conjunto com os benefícios acima descritos mostram, assim, a importância dos estabelecimentos hoteleiros em considerarem a sustentabilidade ambiental como um elemento central para a melhoria da competitividade.

## Fatores Externos

### *INFRAESTRUTURAS DE APOIO NO DESTINO*

**Quadro 2. 14: Estratégias ao nível do fator externo infraestruturas de apoio no destino**

<b>Fator Externo</b>	<b>Estratégia/ Abordagem</b>
Infraestruturas de apoio no Destino	Postos de Turismo
	Infraestruturas de apoio: restauração
	Infraestruturas de apoio: transportes
	Infraestruturas de apoio: agências de viagens
	Infraestruturas de apoio: rent-a-car
	Infraestruturas de apoio: serviços culturais e de lazer
	Facilidades sanitárias

Fonte: Elaboração própria

As infraestruturas de apoio ao turismo no destino são um fator essencial no desenvolvimento da atividade turística e que, mesmo que de forma secundária, pode afetar a competitividade da indústria hoteleira, uma vez que condiciona a obtenção de vantagens competitivas em relação a outros destinos concorrentes (Enright & Newton, 2004).

Há uma série de infraestruturas que são essenciais num destino, nomeadamente, serviços de transportes, serviços de restauração, serviços de agências de viagens, serviços de rent-a-car,

serviços culturais e de lazer, instalações de higiene e facilidades sanitárias e infraestruturas de apoio ao turismo, como por exemplo os postos de turismo, denominados por Crouch e Ritchie (1999) como fatores e recursos de apoio, são críticos para qualquer atividade económica e social.

Crouch e Ritchie (1999), referem que estes fatores exercem mais do que um efeito secundário, uma vez que fornecem uma base sólida para uma indústria de turismo ser bem sucedida. Os serviços de transportes são considerados como instalações vitais para os turistas, uma vez que permitem ao viajante a deslocação de e para determinados destinos, ou para pontos de interesse no destino. No entanto, não basta a existência destas instalações, mas ter em consideração que a sua qualidade é tida como um fator competitivo no destino, uma vez que um destino poderá tornar-se mais competitivo quando os serviços de transportes são de confiança, eficientes, limpos, seguros e de quantidade desejável para os principais pontos turísticos.

Tal como os transportes, outros serviços são também vitais para o desenvolvimento turístico de um destino, como a existência de serviços de restauração, sistemas de comunicação, instalações públicas, abastecimento de água, sistemas de saneamento, entre outros, que fornecem também uma base para uma indústria turística eficaz e eficiente. No entanto, estes recursos passam a ser considerados fatores quando fazem com que o destino se distinga dos seus concorrentes, e, dessa forma, obtenha vantagens comparativas (Crouch & Ritchie, 1999; Bahar & Kozak, 2007). Por exemplo, infraestruturas de apoio ao turismo, como postos de turismo ou organizações turísticas, infraestruturas culturais e de lazer, são vitais para o desenvolvimento da competitividade do turismo, uma vez que fazem com que o destino possa competir no mercado nacional ou internacional (Crouch & Ritchie, 1999).

De uma forma geral, afetam a indústria hoteleira, uma vez que um destino não sobrevive apenas com serviços de alojamento. A indústria turística é um aglomerado de infraestruturas e serviços que determinam a satisfação dos visitantes (Crouch & Ritchie, 1999).

### *CARACTERÍSTICAS DO DESTINO*

**Quadro 2. 15: Estratégias ao nível do fator externo características do destino**

<b>Fator Externo</b>	<b>Estratégia/ Abordagem</b>
Características do Destino	Clima e Segurança Imagem/Marca/Atratividade História e cultura Acessibilidades Governo Fatores sociais e psicológicos no destino Recursos base: naturais e culturais

Fonte: Elaboração própria

As características de um destino são, de uma forma geral, as potencialidades ou fraquezas, que um determinado destino possui, e que podem, limitar a capacidade de um destino para atrair e satisfazer potenciais turistas e, conseqüentemente, afetar a sua competitividade (Enright & Newton, 2004). Estas variáveis podem ser classificadas como os recursos base ou de atração, que são as razões fundamentais que potenciais turistas irão escolher um determinado destino, em detrimento de outro (Crouch & Ritchie, 1999; Enright & Newton, 2004).

Uma vez que a escolha de um destino está associada, por vezes, aos recursos físicos do destino, o clima é já um fator que pode dominar outros fatores de competitividade (Crouch & Ritchie, 1999), sendo essencial para determinados segmentos de turismo, como por exemplo, o turismo de sol e mar ou o turismo de neve, mas influencia também os restantes tipos de turismo, como o turismo náutico, o turismo de montanha, entre outros. Desta forma, lado a lado com o clima, vem os recursos naturais do destino (Bahar & Kozak, 2007; Komppula, 2014), na medida em que caracterizam bastante as paisagens e o aspeto visual do destino.

Da mesma forma, a história e a cultura de um determinado destino, são fatores importantes das características do destino, no entanto, existe uma maior facilidade em moldar em conjunto com a atividade turística. Em determinados destinos, a sua história e cultura apresentam-se como um importante foco de atração turística e, o facto de poder proporcionar aos turistas a experiência de vivenciar um estilo de vida diferente do seu ambiente habitual, torna esse destino capaz de constituir vantagem competitiva (Crouch & Ritchie, 1999; Enright & Newton, 2004). Segundo Chee-Hua, May-Chiun, Songan e Nair (2014), o património cultural é um fator crucial para a prosperidade a longo prazo de um destino, uma vez que ajuda a reforçar o sentimento de lugar e o orgulho cívico, e, ao mesmo tempo, um componente ambiental para a atração de turistas.

Associado a estes fatores, identifica-se ainda a existência de determinadas atividades especiais ou eventos, característicos de um determinado destino, capazes de satisfazer a experiência do turista e de atrair um número desejável de visitantes, tornando-se, assim, mais competitivos em relação aos destinos concorrentes (Crouch & Ritchie, 1999; Enright & Newton, 2004; Camisón & Forés, 2015). Outro aspeto, referido por Crouch e Ritchie (1999), é *“a possibilidade em envolver os visitantes com as comunidades locais”* (p.148).

Outras questões como a segurança, a imagem, as opções governamentais, os fatores sociais/psicológicos associados à cultura e as comunidades, ou as acessibilidades, são parte integrante das características de um destino, na medida em que, como foi já referenciado, são fatores essenciais que estão associados, na maior parte das vezes, na escolha desse destino por parte dos visitantes, o que lhes concede importância como fator competitivo, diferenciando-se dos seus respetivos concorrentes. Segundo Bahar e Kozak (2007) estão características, uma vez que

contribuem para a atratividade de um destino, influenciam, de forma quase direta, a competitividade do mesmo.

*GESTÃO DO DESTINO*

**Quadro 2. 16: Estratégias ao nível do fator externo gestão do destino**

Fator Externo	Estratégia/ Abordagem
Gestão do Destino	Políticas públicas do destino Regras (políticas e ambientais) Finanças e capital Gestão de visitas Organização do destino Informação e pesquisa Marketing do destino Planeamento estratégico e desenvolvimento Nível de desregulamentação do destino

Fonte: Elaboração própria

Para um destino se tornar mais competitivo, é exigido, por parte das entidades públicas e privadas, uma cooperação e ação ao nível do planeamento, desenvolvimento e promoção desse destino (Clark & Guy, 1998). Este é um fator bastante importante para a questão da competitividade no destino mas, que afeta também a hotelaria em especial, uma vez que, por vezes, as opções políticas e a forma como o destino é gerido, pode condicionar o setor hoteleiro. A gestão do destino foca-se, sobretudo, nas atividades que influenciam o aumento da promoção dos recursos e atrações do destino, no reforço da qualidade e da eficácia dos serviços de apoio, e na resposta rápida às limitações impostas (Crouch & Ritchie, 1999; Komppula, 2014).

Outro fator que pode influenciar o sucesso ou insucesso da competitividade no destino, é a força da vontade política. Pelo lado negativo, muitos esforços são, por vezes, fracassados, por falta de cooperação do governo do destino para a criação de vantagens competitivas (Martinez et al 2014). Pelo lado positivo, o papel do apoio político, passa por exercer facilidade nos esforços da indústria turística, criando, assim, um destino competitivo.

As opções políticas públicas ajudam os intervenientes a tomar as decisões certas, a alocar recursos, e a resolver problemas, impulsionando o crescimento económico, a criação de emprego e, bastante importante também, a canalizar o fluxo de turistas para diferentes áreas do espaço turístico (Martinez et al, 2014). Os produtos e serviços sobrelotados pelo consumo turístico, acabam por prejudicar a sua preservação, assim como a qualidade da experiência que deveria ser obtida.

Desta forma, as políticas públicas são responsáveis pelo planeamento, desenvolvimento e promoção de um destino, enquanto o marketing é responsável por atrair turistas para esse destino, desenvolver produtos e serviços que satisfaçam as suas necessidades e, promover os recursos (Camisón & Forés, 2015). O marketing é uma atividade bastante tradicional dos destinos (Clark & Guy, 1998; Crouch & Ritchie, 1999; Camisón & Forés, 2015). Os turistas veem o destino como uma marca, que inclui uma variedade de produtos e serviços. Antes da visita, os turistas desenvolvem um conjunto de expectativas, bem como uma imagem sobre o destino, percebida através do marketing realizado pelo destino, e as suas empresas que ele integram, sendo este um fator bastante relevante para a obtenção de vantagens competitivas do destino no geral (Tsai et al, 2009), como da hotelaria, como foi já identificado anteriormente na análise dos fatores internos.

### *CONDIÇÕES DA PROCURA*

**Quadro 2. 17: Estratégias ao nível do fator externo condições da procura**

<b>Fator Externo</b>	<b>Estratégia/ Abordagem</b>
Condições da procura	Afinidade para viagens e turismo do turista Satisfação dos clientes Consumidores leais Fidelização dos clientes

Fonte: Elaboração própria

Apesar da maioria dos estudos sobre a competitividade do destino focarem-se no lado da oferta (Enright & Newton, 2004), é necessário ter em conta que a procura, e as suas condições adjacentes, têm um papel bastante importante na procura da vantagem competitiva de um destino (Tsai et al, 2009).

Segundo Porter (1989), no seu modelo sobre o estudo da competitividade apresenta a procura por produtos ou serviços como um fator relevante para a competitividade um destino, uma vez que representa um fator impulsionador para a competitividade das empresas (onde se inclui as empresas da hotelaria), assim como contribui para fortalecer estratégias para a inovação. Tal como foi, anteriormente, analisado, o “novo turista”, cada vez mais exigente e sofisticado, à procura de experiências autênticas e de valor pelo seu tempo e dinheiro, criam pressão, e exigem dos destinos ofertas diversificadas e de qualidade (Buhalis & Costa, 2006a). Desta forma, a natureza da procura contribui para caracterizar os segmentos da atividade económica que apresentam maior propensão para se estabelecer na região.

Do mesmo modo, as condições da procura poderão estar interligadas com a escolha de um hotel, ao contrário de outro hotel concorrente, por exemplo, a satisfação dos clientes pode converter um simples cliente, num cliente leal e fidelizado a um determinado estabelecimento hoteleiro, ou

marca, o que faz com que a vantagem competitiva desse hotel aumente, em relação aos seus concorrentes (Hwang & Chang, 2003).

### COMUNIDADES LOCAIS

**Quadro 2. 18: Estratégias ao nível do fator externo comunidades locais**

<b>Fator Externo</b>	<b>Estratégia/ Abordagem</b>
Comunidades locais	Hospitalidade Apoio da comunidade no desenvolvimento do turismo Coordenação e cooperação das comunidades com os governos locais

Fonte: Elaboração própria

Por último, no que diz respeito aos fatores externos, é ainda possível referir as comunidades locais como possível fator de competitividade. Estes intervenientes da atividade turística, desempenham uma papel vital no nível de hospitalidade que é oferecida ao turista e, dessa forma, proporcionar uma melhor satisfação a quem visita determinado destino (Chee-Hua, C., May-Chiun, L., Songan, P. & Nair, V., 2014). Apesar de não ser um fator essencial à hotelaria, é relevante para a satisfação do turista com o destino, que influenciará, de certa forma, a satisfação tida no hotel.

Uma das principais preocupações das comunidades locais, passa pela exploração dos recursos do local para aproveitamento da atividade turística. Desta forma, uma vez que o apoio dos residentes é essencial para o desenvolvimento do destino, é necessário que a conservação do meio ambiente e a exploração dos recursos sejam fortemente protegidos. Em conjunto com os governos locais, a população participa na coordenação do desenvolvimento do destino a nível turístico, sendo que um turismo sustentável não é alcançado sem o apoio da comunidade local. (Chee-Hua et al, 2014)

Pelo contrário, quando a população residente adota uma postura de oposição ao turismo no destino, o desenvolvimento desta atividade pode ser afetada. De uma forma geral, principalmente nos países em desenvolvimento, a população poderá criar conflitos que pode afetar os recursos existentes de apoio ao turismo, neste caso específico, os hotéis, assim como com os turistas, o que faz com que os visitantes adotem uma imagem negativa em relação aquele destino, o que conseqüentemente poderá afetar a hotelaria da região (Chee-Hua et al, 2014).

Concluindo, as comunidades locais são um dos principais agentes do turismo, uma vez que podem levar ao desempenho favorável ou desfavorável da atividade turística.

## Localização: Como fator interno e externo

**Quadro 2. 19: Estratégias ao nível do fator competitivo localização**

Localização	Como Fator Interno	Acessibilidade para o hotel Ambiente envolvente ao hotel Políticas adotadas consoante a localização do hotel
	Como Fator Externo	Destino em que está inserido Acessibilidades para o destino Ambiente social, político e económico em que está inserido

Fonte: Elaboração própria

A localização é um fator que pode adotar tanto a vertente de fator interno, como de fator externo e, desta forma, acha-se importante analisá-lo isoladamente. Assim, a análise será feita ao nível das duas abordagens, no entanto, pretende-se, posteriormente, na parte empírica, perceber a que nível este fator se destaca mais e qual a influência que pode ter nos restantes fatores, anteriormente analisados.

A localização é, para alguns autores, vista como um fator essencial para o sucesso de um estabelecimento hoteleiro (Knowles, 1998; Dubé & Renaghan, 1999; Barros, 2005; Camisón & Forés, 2015). Enquanto Dubé e Renaghan (1999) referem que é desnecessário dizer que a localização de um hotel constitui uma fonte de vantagem competitiva sustentável, Knowles (1998), refere que vários autores defendem que os três fatores mais importantes para a indústria hoteleira são a localização, a localização e a localização. Isto ocorre, uma vez que, este fator tende a dominar outros fatores identificados para o sucesso do alcance de vantagens competitivas de uma unidade hoteleira, podendo determinar, por exemplo, o segmento de clientes que o hotel consegue alcançar, a estratégia de marketing e as táticas que podem ser utilizadas.

De uma maneira geral, é necessário, numa primeira fase, ter em consideração o local onde o estabelecimento hoteleiro se deve situar, uma vez que será vital para o sucesso (Knowles, 1998). Isto significa que, é essencial perceber o tipo de segmento que se pretende atingir e, dessa forma, a construção do hotel corresponder a essas necessidades. No entanto, não é suficiente para um hotel dispor das características necessárias que os clientes pretendem, se este for de difícil acesso, ou mal posicionado. As acessibilidades são, como já referido, um elemento essencial para o bom funcionamento de uma unidade hoteleira, uma vez que a proximidade a redes de transportes como estações de comboio, autocarros ou aeroportos e a proximidade a determinadas características, como o centro da cidade, o centro de negócios, o centro de compras ou o centro de eventos mas,

ainda, a importância da atratividade da área circundante ao hotel (recursos naturais, históricos e culturais) são determinantes valorizados pelos potenciais consumidores, de acordo com as suas preferências e necessidades (Knowles, 1998; Camisón & Forés, 2015). Desta forma, a boa localização de um determinado hotel poderá também significar uma maior liberdade sobre os preços impostos por parte dos responsáveis, (Knowles, 1998), dado que os consumidores tendem a estar dispostos a pagar mais por produtos e serviços que correspondam aquilo que necessitam.

Contudo, é necessário perceber que quando um hotel está mal posicionado, dada a impossibilidade em o mover, a sua gestão tem um importante peso na maneira como se pode tornar mais competitivo (Knowles, 1998), assim como na criação de estratégias e aproveitamento de recursos de valor estratégico e com boas capacidades (Camisón & Forés, 2015). Neste caso, por exemplo, é possível fazer a referência ao Hotel Parador Quinta da Ínsua. Esta unidade hoteleira, pertencente a uma cadeia de hotéis com grande influência no mercado nacional e internacional, Montebelo Hotels & Resorts, situa-se em Penalva do Castelo, a cerca de 25km de Viseu. No entanto, o problema surge quando este estabelecimento hoteleiro começa a dar prejuízo ao grupo, na medida em que a taxa de ocupação de alojamento era reduzida, e a principal fonte de receitas era o departamento de restauração e bebidas. Após vários esforços para combater e inferiorizar este problema, através de diferenciação de produtos, da aposta em novas tecnologias, de uma maior utilização do marketing, entre outras estratégias, o grupo decidiu, com base na sua localização próxima de Espanha, integrar o hotel na rede de Paradores. Desta forma, orgulha-se de ser a primeira unidade hoteleira a fazer parte desta rede, fora de Espanha, ganhando vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes, no mercado espanhol.

De uma maneira geral, este exemplo serve de base para referir que, por vezes, a localização pode-se afirmar como um dos principais fatores competitivos para um estabelecimento hoteleiro, na medida em que, o local onde está situado afeta, como já referido, fatores como o produto, o marketing, as características do hotel, o preço, a gestão, entre outros, enquanto pode ainda ser influenciado por fatores externos do estabelecimento, como o destino em que está inserido, os recursos envolventes e as infraestruturas de apoio, que podem tornar determinado estabelecimento hoteleiro mais ou menos atrativo para um possível cliente.

## 2.5. Conclusão

Perante um mundo em constante mudança, o setor do turismo não fica indiferente e tem vindo a sentir-se alterações ao nível da procura e da oferta. A hotelaria, que constitui um importante elemento no setor turístico, devido à influência positiva no desenvolvimento económico, social e cultural de um destino, não fica longe destas mudanças. No entanto, uma vez que a concorrência



entre as empresas turísticas é cada vez mais feroz, estas mudanças vão ter influências na competitividade das empresas.

O desafio para as organizações surge, por vezes, devido à complexidade e multidimensionalidade do conceito de competitividade e, desta forma, deparam-se com uma maior dificuldade em se organizarem e aplicarem as melhores maneiras de atingir a competitividade. Este conceito pode ser visto ao nível das nações, como foi analisado segundo Porter, ao nível dos destinos, referindo-se os vários autores que têm vindo a criar e a basearem-se em modelos e, ainda, ao nível das empresas do turismo, principalmente da hotelaria. Após uma revisão da literatura sobre o tema, verifica-se que a competitividade tem vindo a ser cada vez mais estudada, uma vez que se acredita que pode ser vantajoso para um destino ou organização, o alcance pela vantagem competitiva.

Apesar da carência de uma definição geralmente aceite, vários autores referem uma lista de fatores como essenciais para a competitividade do destino. No entanto, uma vez que o foco da presente investigação passa pela hotelaria, além desses fatores do destino, considerados como fatores externos, é ainda necessário salientar um conjunto de fatores internos, associados ao estabelecimento hoteleiro. De uma forma geral, foram analisados como fatores competitivos para um estabelecimento hoteleiro, ou um conjunto deles, os elementos, tangíveis ou intangíveis, dos quais um hotel pode tirar vantagem, no alcance de vantagens competitivas no mercado. Em relação aos fatores internos, consideram-se aqueles que dependem exclusivamente da organização, uma vez que podem ser modificados ou não, para atingir vantagem competitiva, enquanto que os fatores externos dependem da área circundante ao hotel, no entanto, apesar de não serem controlados pela indústria hoteleira, podem tornar-se decisivos no alcance de vantagens competitivas no mercado.

Desta forma, a revisão da literatura refere que as vantagens competitivas podem basear-se em fatores internos como: produto, recursos humanos, marketing, tecnologia, variáveis económico-financeiras, preço, características do hotel, gestão, inovação e sustentabilidade ambiental; e em fatores externos, ligados ao destino onde o estabelecimento hoteleiro está inserido: infraestruturas de apoio no destino, características do destino, gestão do destino, condições da procura e comunidades locais. Por último, salienta-se ainda o fator localização, a qual é atribuído um papel fundamental no alcance das vantagens competitivas, contudo, de forma separada, uma vez que este pode ser integrado em ambas abordagens, interna ou externa.

É possível ainda referir-se que, aquando da análise de todos os fatores identificados, conforme definido como objetivo no início, não é possível dizer-se quais são os que podem trazer mais vantagem competitiva a determinado estabelecimento. Apesar de existirem mais autores a sustentar determinados fatores, pensa-se que todos são relevantes, contudo, o importante passa por, primeiramente, identificar as necessidades da organização. Com isto se pretende referir que, não

importa quão abrangente seja uma única lista de fatores aplicáveis, mas existe a necessidade de entender a relação e interação dos vários fatores de competitividade identificados e, uma vez que cada organização é única, perceber quais devem ser aplicados no alcance da vantagem competitiva.

Neste sentido, e considerando que a presente investigação é aplicada aos estabelecimentos hoteleiros da região do Douro, o objetivo deste capítulo passava pela identificação e breve análise do que consiste cada fator, sendo que se pretende entender a importância de cada um, com o apoio do estudo empírico. Todos os fatores, internos ou externos, são considerados como relevantes para um hotel, estando a maioria deles interligados. A introdução de novos produtos e serviços na organização, a oferta com qualidade, o desenvolvimento e diversificação dessa oferta, a formação e desenvolvimento dos colaboradores, a sua eficácia e eficiente no trabalho que efetuam, o envolvimento dos recursos humanos na gestão do estabelecimento, as estratégias de promoção e distribuição, a diversificação e modernismo dos sistemas tecnológicos, a gestão dos custos operacionais e da relação qualidade-preço, a melhoria das características do hotel, nomeadamente da atratividade e imagem de marca, as decisões estratégicas por parte dos gestores, as contínuas inovações por qual o hotel deve passar e, ainda, a educação ambiental e o compromisso com o ambiente, são exemplos de estratégias do qual um estabelecimento hoteleiro pode tirar vantagem, e que, consoante a sua aplicação, poderá trazer vantagem competitiva ao hotel.

Por outro lado, e como foi já referido, os fatores externos, apesar de não controlados pela organização, como a existência de infraestruturas de apoio (restaurantes, transportes, agências de viagens, rent-a-car, serviços de lazer e recreio), o clima, segurança, história e cultura do destino, a gestão ao nível das políticas públicas, gestão de visitas e marketing, as condições da procura por determinado destino e, a afinidade e apoio das comunidades locais com o turismo no destino, podem influenciar determinado estabelecimento hoteleiro e, neste sentido, constituem estratégias das quais o hotel pode tirar partida no alcance de vantagens competitivas.

O fator localização, pode ser influenciado pelos restantes fatores, assim como pode influenciá-los. Uma vez definido como objetivo perceber qual o papel da localização ao nível da competitividade, foi feita uma revisão da literatura, analisando este elemento a nível interno e externo a uma empresa. Desta forma, é possível salientar a importância das acessibilidades tanto para o destino, como para o estabelecimento, o ambiente envolvente, como os recursos e as infraestruturas e as características do próprio destino em que se insere, como estratégias ao nível externo da organização e, além disso, não deixar de lado a importância da organização em gerir de forma eficaz e eficiente, tirando vantagens da sua localização, as várias estratégias que pode depositar no estabelecimento.

Concluindo, e dado que, a concorrência no setor do turismo é cada vez maior, a hotelaria pretende, de uma forma geral, ter a capacidade em atrair e satisfazer os seus clientes, tornando-se competitivos em relação aos seus concorrentes e isso depende, claramente, da eficácia e eficiente da utilização dos fatores competitivos. Desta forma, como foi possível comprovar ao longo do presente capítulo, a competitividade das empresas apresenta já um importante papel central na gestão da organização e, espera-se, que o objetivo de analisar e clarificar o conceito de competitividade, no destino e na hotelaria, tenha sido refutado.



## Capítulo 3 – Caracterização da região do Douro

---

### 3.1. Introdução

O turismo em Portugal tem vindo a crescer nos últimos anos, sendo algo inquestionável quando se caracteriza a oferta e a procura hoteleira. Considerando a oferta dos serviços de alojamento em Portugal, apesar da quebra que se verificou entre 2012 e 2013 ( -1% no número do estabelecimentos), em 2014 voltou a registar-se um aumento, de cerca de 2%, atingindo os 2.048 estabelecimentos a nível nacional. Em relação ao número de camas nos estabelecimentos, tem-se verificado desde 2009 uma evolução contínua de ano para ano, sendo que de 2013 para 2014, regista-se um aumento de cerca de 4% deste indicador, o que se reflete em 309.195 camas, em 2014. O Norte, regista a mesma tendência que se verifica a nível nacional, uma vez que se deparou com uma decréscimo de 2012 para 2013, no entanto, em 2014 volta a manifestar-se um aumento do número de estabelecimentos de serviços da hotelaria, neste caso específico de 2%, o que se traduz num total de 459 estabelecimentos (Turismo de Portugal, 2015).

Do lado da procura, a importância deste setor é justificada pela evolução que se tem sentido em relação ao número de hóspedes, quer a nível nacional, quer a nível regional. Em 2014, registou-se, no Norte, um aumento de 9,7% do número de hóspedes e de 11% no número de dormidas, em relação ao ano anterior. (Turismo de Portugal, 2015)

Em 2014, o número de hóspedes no Norte representou cerca de 20% do total de hóspedes em Portugal. Desta forma, apesar de continuar com valores inferiores à região de Lisboa e do Algarve, o Norte tem vindo a registar um forte impacto turístico a nível nacional, com uma representatividade em relação à procura e à oferta hoteleira (Turismo de Portugal, 2015). Neste sentido, este capítulo é importante para o estudo desta investigação, uma vez que pretender dar a conhecer com maior detalhe o território escolhido, região do Douro, inserido na região Norte de Portugal, assim como perceber o papel da hotelaria e a sua importância.

O presente capítulo apresenta assim dois principais objetivos: perceber a importância do turismo na região do Douro e o seu potencial e, analisar e compreender a oferta e a procura do setor hoteleiro na região. Primeiramente, será dado a conhecer a caracterização da região em análise. O Douro tem ganho bastante visibilidade a nível nacional e, também, internacional, no entanto é necessário numa primeira fase caracterizar os municípios que irão fazer parte do presente estudo, uma vez que nem sempre existe um consenso em relação à definição desta região. Neste seguimento, e para responder aos objetivos que foram definidos para este capítulo, é também importante caracterizar e perceber o turismo da região, com uma análise dos produtos turísticos que esta oferece. Para tal, foi

definido que a análise seria realizada a partir da Conta Satélite do Turismo (CST), de forma a caracterizar o território tendo por base todos os intervenientes do setor do turismo. Por último, será apresentada a análise da oferta e da procura do setor hoteleiro e, conseqüentemente, um maior foco na caracterização específica dos estabelecimentos hoteleiros da região, uma vez que irão constituir a amostra para o presente estudo.

### 3.2. Caracterização da região em estudo

A NUT III – Douro é uma sub-região portuguesa, pertencente à região Norte (NUT II), limitada a norte com o Alto Trás-os-Montes, a leste com a Espanha, a sul com a Beira Interior Norte e a oeste com o Tâmega. Segundo os censos de 2011, apresenta uma área de 4 112 km<sup>2</sup> e uma população de 205 902 habitantes.

Esta região compreende 19 concelhos: Alijó, Armamar, Carrazeda de Ansiães, Freixo de Espada à Cinta, Lamego, Mesão Frio, Moimenta da Beira, Murça, Penedono, Peso da Régua, Sabrosa, Santa Marta de Penaguião, São João da Pesqueira, Sernancelhe, Tabuaço, Tarouca, Torre de Moncorvo, Vila Nova de Foz Côa e Vila Real. Acrescenta-se ainda à região em análise, Vila Flor, que pertencia a esta sub-região mas passou a integrar a sub-região do Alto Trás-os-Montes, em 2008.

No entanto, é de salientar, ainda, a relevância em incluir outros concelhos, banhados pelo Rio Douro e que, apesar de não serem parte integrante da sub-região Douro, são significativos para a investigação, pertencentes a regiões naturais, como do Douro Internacional, o concelho de Miranda do Douro e de Mogadouro (pertencentes ao Alto de Trás-os-Montes) e do Douro Litoral, como Baião e Resende (da sub-região do Tâmega). Desta forma, a região em análise compreende 24 concelhos, sendo este conjunto denominado por Douro 24.

É ainda possível agrupar estes concelhos por regiões do Douro. Um Douro Internacional, onde pertencem os concelhos de Freixo de Espada à Cinta, Mogadouro e Miranda do Douro, conhecido por ser o Douro mais enigmático, caracterizado pelo Parque Natural do Douro Internacional, onde as suas arribas atingem alturas enormes com uma paisagem inconfundível. O Douro Superior, que compreende os concelhos de Freixo de Espada à Cinta, Torre de Moncorvo, Vila Flor, Carrazeda de Ansiães e Vila Nova de Foz Côa, um Douro Transmontano, que compreende todos os concelhos a norte do Rio Douro, e um Douro Beirão, com todos os concelhos a sul do rio. O Alto Douro Vinhateiro, classificado como Património da Humanidade pela UNESCO, região tradicional que vive em torno da produção vinícola, com as mais belas e características paisagens do Douro, repartidas por 13 concelhos. Por fim, um Douro Litoral, onde fazem parte os concelhos de Baião e Resende. De qualquer ponto, esta região permanece pelas mais infinitas paisagens, onde ninguém fica indiferente à beleza da região, por muitos caracterizada como um Vale Encantado.

Através de um Plano de Ação para o turismo, a região Norte definiu uma estratégia em parceria com atores de âmbito nacional, regional e local. Esta é a primeira estratégia com uma visão holística sobre o sistema turístico regional que foi estabelecida para a região Norte, a qual identifica prioridades estratégicas, define um modelo territorial onde se identifica uma região e quatro destinos: Porto, Minho, Douro e Trás-os-Montes, e sistematiza produtos turísticos prioritários, onde se pretende uma estruturação territorial da oferta turística, com base no planeamento e ordenamento turístico dos recursos, das infraestruturas básicas e específicas de suporte ao turismo (CCDR-N, 2014).

Todos os concelhos incluídos no território em análise são parte integrante deste Plano de Desenvolvimento Turístico do Vale do Douro (PDTVD) 2007-2013, uma vez que pertencem à Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR-N) e à Entidade Regional de Turismo (ERT) do Porto e Norte de Portugal (CCDR-N, 2014).

### 3.3. O Turismo na região do Douro

*"Denso, colorido e envolvente, o Douro é sobretudo rio, vinha, panorama desigual e em excesso."*  
(Turismo do Porto e Norte de Portugal)

Classificado pela UNESCO, em 2001, como Património Mundial da Humanidade, o Douro foi o primeiro destino turístico no mundo a ser objeto de investigação pelo Centro Mundial de Excelência dos Destinos (CED) – organização não governamental reconhecida pela OMT. O CED tem como missão orientar os destinos turísticos a nível mundial para a excelência, suportando-os nos esforços de um desenvolvimento turístico sustentável e no aumento das suas capacidades para gerar benefícios económicos, sociais e culturais. O Vale do Douro foi também reconhecido pela *National Geographic Society* na 6ª avaliação anual de destinos, que incidiu em 133 destinos de todo o mundo, sendo classificado na categoria de *"Best-rated places"*, em 7º lugar. (IPDT, 2011).

Desta forma, o Douro tem vindo a construir uma imagem e uma posição enquanto destino internacional de excelência cultural, paisagística e ambiental, sendo cada vez mais reconhecido pelos turistas que visitam a região.

#### 3.3.1. A oferta turística da região do Douro

Segundo Mathieson e Wall (1982), a oferta turística pode ser definida como *"o conjunto dos fatores naturais, equipamentos, bens e serviços que provoquem a deslocação de visitantes e satisfaçam as suas necessidades de deslocação e permanência"*.

A oferta turística do Douro é de reconhecido valor e inquestionável importância, o que faz com que seja cada vez maior a dinâmica do turismo na região, não esquecendo, contudo, que é ainda necessário aumentar ainda mais a sua atratividade e notoriedade.

É necessário perceber os atributos que caracterizam a oferta deste destino, para ser criada uma imagem do Douro. O espaço geográfico onde está inserido, concentra uma diversidade de recursos turísticos, direcionado para diferentes segmentos-alvo, que têm vindo a ser estruturados e desenvolvidos. Deste modo, será utilizada a Conta Satélite do Turismo (CST) para caracterizar todos os intervenientes do setor do turismo da região, pensando-se que, desta forma, a caracterização da oferta será a mais completa. A análise tem por base caracterizar em quantidade cada município em relação aos diversos eixos da CST: alojamento, restauração, transportes, agências de viagens e operadores turísticos, rent-a-car e serviços culturais, de recreio e lazer.

Para a inventariação dos recursos, foram utilizadas como fontes de pesquisa de informação o Instituto Nacional de Estatística (INE), Turismo de Portugal, Turismo do Porto e Norte de Portugal, Câmaras Municipais e o livro “Roteiro Gastronómico e Guia de Restaurantes- Douro”, da IDTOUR em conjunto com a Associação de Hotelaria, Restauração e Estabelecimentos Similares de Portugal (AHRESP), sendo que, desta forma, não será referida em cada tabela desta secção relativa à CST, a respetiva fonte. Toda a informação recolhida foi analisada e comparada, chegando assim às seguintes conclusões que serão identificadas.

**Quadro 3. 1: Conta Satélite do Turismo e os seus eixos**

Eixos	Estrutura do núcleo
1	<b>Hotéis e Outros Serviços de Alojamento</b>
2	<b>Serviços de Restauração (Alimentação e Bebidas)</b>
3	<b>Serviços de transporte de viajantes</b> Serviços de transporte ferroviários Serviços de transporte rodoviários Serviços de transporte aéreos Serviços de transporte marítimos
4	<b>Serviços de Agências de viagens, dos Operadores turísticos e dos guias turísticos</b> Serviços de Agências de viagens Serviços de operadores turísticos Serviços de guias turísticos
5	<b>Rent-a-car</b>
6	<b>Serviços Culturais</b>
7	<b>Serviços recreativos e outros serviços de lazer</b>

Fonte: Elaboração Própria



### ***Eixo 1 – Hotéis e Outros Serviços de Alojamento***

No que diz respeito a este primeiro eixo, de hotéis e outros serviços de alojamento, a região em estudo apresenta uma variedade de serviços, que se caracterizam como Empreendimentos Turísticos e Alojamento Local.

O Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos (RJET), ao abrigo da Portaria n.º 309/2015, de 25 de Setembro de 2015, que reflete a alteração à Portaria n.º 327/2008 de 28 de Abril, aprova o sistema de classificação dos estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos e apartamentos turísticos, continuando a definir-se como empreendimentos turísticos todos aqueles estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispondo de um conjunto adequado de estruturas, equipamentos e serviços complementares ao seu funcionamento. Neste momento, podem ser classificados em: estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, conjuntos turísticos (resorts), empreendimentos de turismo de habitação, empreendimentos de turismo em espaço rural e parques de campismo e de caravanismo.

O Regime Jurídico da exploração dos Estabelecimentos de Alojamento Local (RJAL), aprovado pelo Decreto-Lei n.º 128/2014, de 29 de Agosto, entrou em vigor a 27 de Novembro de 2014 e foi objeto de alteração feita pelo Decreto-Lei n.º 63/2015, de 23 de Abril, continuam a ser caracterizados como *“aqueles que prestem serviços de alojamento temporário a turistas, mediante remuneração, e que reúnam os requisitos previstos no presente decreto-lei, proibindo-se, expressamente, a exploração como estabelecimentos de alojamento local que reúnam os requisitos para serem considerados empreendimentos turísticos”* (artigo 2.º), mas com a clarificação do regime dos “hostel”.

Apesar de se saber que o setor hoteleiro é, na atualidade, caracterizado por estas tipologias, os dados que se tentaram recolher através das várias fontes de informação não se mostraram semelhantes no que diz respeito aos anos, às tipologias, ou ainda ao território, uma vez que nem todas as fontes apresentam dados para cada município especificamente. Desta forma, optou-se por caracterizar o setor hoteleiro da região segundo os dados fornecidos pelo INE, referentes ao ano de 2013, onde o total integra não só os estabelecimentos hoteleiros, mas também os empreendimentos de turismo de habitação, de turismo em espaço rural e as novas unidades de alojamento local. Desta forma, durante o presente capítulo, será dada a denominação de “Serviços de Alojamento”, de forma a integrar todas as unidades que são identificadas no INE. Ainda que se esteja ciente de que esta informação não seja a mais atualizada, a decisão passa também pela vantagem em relação ao facto da oferta e da procura turística ficarem com o mesmo critério de recolha de dados.

Deste modo, como se pode observar na Tabela 3.1, a região em estudo, em 2013, contava com 138 serviços de alojamento, que justificam cerca de 4% do total de empreendimentos em Portugal, e cerca de 16% do setor hoteleiro da região Norte.

**Tabela 3. 1: Número de Serviços de Alojamento, em 2013, na região, por município**

	Nº de Serviços de Alojamento 2013	Proporção relativa a Portugal	Proporção relativa ao Norte	Proporção relativa ao território
<b>Portugal</b>	<b>3345</b>	-	-	-
<b>Norte</b>	<b>860</b>	25,71%	-	-
Alijó	8	0,24%	0,93%	5,80%
Armamar	6	0,18%	0,70%	4,35%
Baião	10	0,30%	1,16%	7,25%
Carraceda de Ansiães	4	0,12%	0,47%	2,90%
Freixo de Espada à Cinta	3	0,09%	0,35%	2,17%
Lamego	<b>20</b>	0,60%	2,33%	14,49%
Mesão Frio	4	0,12%	0,47%	2,90%
Miranda do Douro	13	0,39%	1,51%	9,42%
Mogadouro	5	0,15%	0,58%	3,62%
Moimenta da Beira	3	0,09%	0,35%	2,17%
Murça	1	0,03%	0,12%	0,72%
Penedono	1	0,03%	0,12%	0,72%
Peso da Régua	5	0,15%	0,58%	3,62%
Resende	6	0,18%	0,70%	4,35%
Sabrosa	7	0,21%	0,81%	5,07%
Santa Marta de Penaguião	3	0,09%	0,35%	2,17%
São João da Pesqueira	1	0,03%	0,12%	0,72%
Sernancelhe	2	0,06%	0,23%	1,45%
Tabuaço	7	0,21%	0,81%	5,07%
Tarouca	2	0,06%	0,23%	1,45%
Torre de Moncorvo	5	0,15%	0,58%	3,62%
Vila Flor	4	0,12%	0,47%	2,90%
Vila Nova de Foz Côa	5	0,15%	0,58%	3,62%
Vila Real	13	0,39%	1,51%	9,42%
<b>Total Território</b>	<b>138</b>	<b>4,13%</b>	<b>16,05%</b>	100%

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado do INE (2015)

Dentro do território em análise, o município que apresenta um maior número de empreendimentos turísticos é Lamego, com 20 unidades de alojamento, representando cerca de 15% do total da região. De seguida, apresentam-se os concelhos de Miranda do Douro e Vila Real, ambos com 13 unidades, justificando cerca de 10% do setor hoteleiro que representa a região. Pelo outro lado,

Murça, Penedono e São João da Pesqueira, são os municípios na região com menos unidades de alojamento, sendo que cada um conta apenas com um estabelecimento de alojamento.

***Eixo 2 – Serviços de Restauração (Alimentação e Bebidas)***

Regulado pelo Decreto-Lei nº 48/2011, de 1 de Abril, são considerados estabelecimentos de bebidas aqueles que sejam destinados “a prestar, mediante remuneração, serviços de bebidas e cafetaria no próprio estabelecimento ou fora dele” e são caracterizados como estabelecimentos de restauração aqueles que prestem “mediante remuneração, serviços de alimentação e de bebidas no próprio estabelecimento ou fora dele, incluindo outros locais de prestação daqueles serviços através da atividade de catering e a oferta de serviços de banquetes ou outras, desde que habitualmente efetuados, entendendo-se como tal a execução de, pelo menos, 10 eventos anuais” (Portaria nº 215/2011, de 31 de Maio, artigo 2.º).

**Tabela 3. 2: Número de Restaurantes, por município**

<b>Concelhos</b>	<b>Nº de Restaurantes</b>	<b>Proporção relativa ao território</b>
Alijó	31	5,4%
Armamar	12	2,1%
Baião	24	4,2%
Carraceda de Ansiães	13	2,3%
Freixo de Espada à Cinta	8	1,4%
Lamego	55	9,7%
Mesão Frio	9	1,6%
Miranda do Douro	30	5,3%
Mogadouro	24	4,2%
Moimenta da Beira	16	2,8%
Murça	13	2,3%
Penedono	10	1,8%
Peso da Régua	39	6,9%
Resende	18	3,2%
Sabrosa	14	2,5%
Santa Marta de Penaguião	9	1,6%
São João da Pesqueira	16	2,8%
Sernancelhe	19	3,3%
Tabuaço	13	2,3%
Tarouca	20	3,5%
Torre de Moncorvo	25	4,4%
Vila Flor	19	3,3%
Vila Nova de Foz Côa	32	5,6%
Vila Real	100	17,6%
<b>Total do território</b>	<b>569</b>	<b>100%</b>

O território em estudo apresenta 569 restaurantes, como é possível observar na Tabela 3.2, espalhados por toda a região, de diferentes tipos, com os mais variados sabores, para uma grande variedade de gostos. Vila Real é o concelho que conta com o maior número de restaurantes, indicando 100 estabelecimentos de restauração, no entanto apenas representam cerca de 18% do total existente na região. De seguida, apresenta-se o município de Lamego, com 55 estabelecimentos e Peso da Régua, com 39, em que representam cerca de 10% e 7%, respetivamente, do total de estabelecimentos de restauração que a região dispõe. Em conjunto, estes três municípios representam cerca de 35% da oferta de restauração no território.

### ***Eixo 3 – Serviços de transporte de viajantes***

Em relação aos transportes de viajantes, a região do Douro é principalmente caracterizada pelos transportes marítimos, sejam empresas a operar no território, ou empresas que operam fora deste território, mas que oferecem serviços para a região. Estas empresas são, na sua maioria, identificadas como serviços turísticos, e não apenas como simples serviços de transporte.

No que diz respeito às empresas de transportes marítimos e cruzeiros a operar no território identificaram-se 12 empresas, repartidas pelos seguintes concelhos: duas empresas em Alijó, três em Lamego, duas em Peso da Régua, uma em Resende, uma em Torre de Moncorvo, duas em Vila Nova de Foz Côa e uma em Vila Real, as quais estão descritas na Tabela 3.3, abaixo apresentada.

**Tabela 3. 3: Empresas de transportes marítimos a operar na região**

<b>Concelho</b>	<b>Transportes Marítimos e Cruzeiros</b>
Alijó	Companhia Turístico do Douro Magnífico Douro Eventos
Lamego	Ânima Durius Douro à Vela Lima Júnior
Peso da Régua	Embarcação Rio Sol Trem Douro
Resende	Tur Arêgos - Barca d' Arêgos
Torre de Moncorvo	Sabor, Douro e Aventura
Vila Nova de Doz Côa	Douro Total Fozcôactiva
Vila Real	Cenários D'Ouro

Por outro lado, são também identificadas algumas empresas que apesar de não estarem instaladas no território em análise, nele operam. Entre estas, idenficam-se 21 empresas, onde se salienta, por

exemplo, a companhia Douro Azul que faz a ligação do Porto até Barca d'Alva, nos seus conhecidos “cruzeiros das sete pontes”, ou ainda nas viagens nos “navios-hotel”. Contudo, todas estas empresas são de extrema relevância para o turismo da região, tanto a nível da oferta, no que diz respeito aos transportes de viajantes, mas também, para a procura do território.

**Tabela 3. 4: Outras empresas de transportes a operar na região**

<b>Concelho</b>	<b>Outras empresas a operar no território Douro</b>
Castelo de Paiva	Douro 41
Gondomar	Rentodouro
Matosinhos	Embarcação Mivla Restocar 2
Porto	Alsace Croisieres Portugal B'Sport Douro Acima Douro Azul Odisseia- Viagens Pipadouro Rotas de Água Tomaz do Douro Vila D'Ouro Xtreme Jet Boat River Safari
Sever do Vouga	DouroVou
Vila Nova de Gaia	Amor do Douro Barca Douro Manos do Douro No ferar Rota do Douro - Cruzeiras Turisdouro

Outra maneira de chegar ao Douro pode ser feita através de transporte terrestre: carro ou comboio. De carro, as principais auto-estradas até à região são a A4 e a A24, contando também com alguns Itinerários Principais (IP), consoante a região do Douro onde se pretende chegar. O comboio é também uma alternativa para chegar à região. A Linha do Douro que faz a ligação de Ermesinde a Barca d'Alva em comboio inter-regional, ou ainda, numa viagem mais turística, é possível a utilização do Comboio Histórico, uma atração principal na região que faz a ligação Régua- Tua-Régua, ao longo de paisagens inesquecíveis.

***Eixo 4 – Serviços de Agências de viagens, dos Operadores turísticos e dos guias turísticos***

No que diz respeito às Agências de Viagens, o território em estudo conta com 24 estabelecimentos deste tipo, apenas situados nos concelhos de Carrazeda de Ansiães, Lamego, Mesão Frio, Moimenta da Beira, Murça, Peso da Régua, Resende, Tarouca e Vila Real, sendo estas apresentadas na Tabela 3.5.

**Tabela 3. 5: Agências de Viagens existentes no território, por município**

<b>Concelhos</b>	<b>Agências de Viagens</b>
Carrazeda de Ansiães	Nordestina
Lamego	Sr. Do Calvário Lima Júnior Samar
Mesão Frio	Caminho das Estrelas Odisseia- Viagens
Moimenta da Beira	Costa Lima & Santos
Murça	Primetour Viagens Cardoso & Filhos
Peso da Régua	5 Continentes AlltourDouro Douro Verde Pontiroteiro Réguatur Turismo
Resende	Origens D'Ouro
Tarouca	Melo, Viagens e Turismo Viagens Oeste
Vila Real	3 Vitórias - Viagens e Turismo Almeida Viagens Cenários D'Ouro   Cenários.pt Ponto por Ponto Realviagens - Incentivos Realvitur - Viagens e Turismo Ruicar - Viagens e Turismo
<b>Total no Território</b>	<b>24</b>

Já os Operadores Turísticos apenas podemos encontrar nos concelhos de Alijó (2 operadores), Mesão Frio (2), Lamego (1), Mogadouro (1), Vila Flor (1) e Vila Real (1), num total de 8 operadores turísticos na região [Tabela 3.6]. No entanto, é necessário salientar que existem empresas identificadas anteriormente como serviços de transportes que operam, também, na região como operadores turísticos.

**Tabela 3. 6: Operadores Turísticos existentes na região, por município**

<b>Concelhos</b>	<b>Operadores Turísticos</b>
Alijó	Companhia Tuística do Douro, Lda João Carlos Malheiro Neto da Conceição
Lamego	Paulo Cunha Mesquita Guimarães
Mesão Frio	Mystic Cruises, S.A. Priority Dolphin, S.A.
Mogadouro	Naturisnor - Turismo da Natureza do Nordeste
Vila Flor	Quinta do Saião - Sociedade Agrícola e Comercial de Vinhos
Vila Real	Cenários D'Ouro
<b>Total no Território</b>	<b>8</b>

**Tabela 3. 7: Identificação dos Postos de Turismo/Loja Interativa na região, por município**

<b>Concelhos</b>	<b>Posto de Turismo/Loja Interativa</b>
Alijó	Posto de Turismo
Armamar	Posto de Turismo
Baião	Loja Interativa
Carrazeda de Ansiães	Loja Interativa
Freixo de Espada à Cinta	Posto de Turismo
Lamego	Loja Interativa
Mesão Frio	Posto de Turismo
Miranda do Douro	Posto de Turismo
Mogadouro	Loja Interativa
Moimenta da Beira	Posto de Turismo
Murça	Posto de Turismo
Penedono	Loja Interativa
Peso da Régua	Posto de Turismo
Resende	Loja Interativa
Sabrosa	Posto de Turismo
Santa Marta de Penaguião	Loja Interativa
São João da Pesqueira	Loja Interativa
Sernancelhe	Loja Interativa
Tabuaço	Posto de Turismo
Tarouca	Loja Interativa
Torre de Moncorvo	Loja Interativa
Vila Flor	Posto de Turismo
Vila Nova de Foz Côa	Posto de Turismo
Vila Real	Loja Interativa

As Lojas Interativas do Turismo do Porto e Norte de Portugal têm como principal objetivo ligar o território em rede. Desta forma, o turista poderá ter acesso à informação por multicanal a qualquer hora do dia, de igual forma em todas as lojas. Permite também a promoção cruzada e partilhada pelos vários destinos e municípios que vão aderindo ao projeto. No território em estudo, é possível contar-se já com 12 lojas interativas, nos seguintes municípios: Baião, Carraceda de Ansiães, Lamego, Mogadouro, Penedono, Resende, Santa Marta de Penaguião, São João da Pesqueira, Sernancelhe, Tarouca, Torre de Moncorvo e Vila Real. Nos restantes municípios, os postos de turismo são, ainda, os fornecedores de informação.

#### ***Eixo 5 – Rent-a-car***

Em relação aos serviços de rent-a-car na região, a oferta é fraca, uma vez que apenas foram encontradas empresas de aluguer de carros em Vila Real, Peso da Régua e Moimenta da Beira, nomeadamente empresas como Hertz, Europcar e Guerin.

#### ***Eixo 6 – Serviços Culturais e Eixo 7 – Serviços Recreativos e outros serviços de lazer***

Para estes serviços, foram considerados vários tipos, entre eles, as rotas turísticas existentes na região, os serviços de enoturismo, quintas, adegas e caves, os museus, divididos entre a temática dos vinhos, produtos e natureza e da história, literatura e coleções, a quantidade de empresas de animação turística que operam no território e, ainda, os inúmeros eventos que ao longo do ano ocorrem na região.

Desta forma, no que diz respeito às rotas turísticas da região é possível enumerar sete, sendo elas: a Rota do Vinho do Porto, a Rota das Vinhas de Cister, as Caves do Vinho do Porto, a Rota do Azeite, a Rota Antiga da Transumânica e Pastorícia, os Encontros Mitológicos e, ainda, a rota do Comboio Turístico do Douro, que faz a ligação Régua-Tua, numa viagem que remete ao passado.

Em relação a inventariação do número de serviços de enoturismo, quintas, adegas e caves, a região apresenta um total de 118 estabelecimentos deste tipo, espalhados por toda a região, à exceção dos concelhos de Mogadouro, Penedono e Sernancelhe, que não apresentam qualquer estabelecimento desta categoria. Ainda de salientar o facto de que quase a maioria destes serviços encontram-se em São João da Pesqueira (14% do total da região), Alijó (12%), Lamego (11%) e Sabrosa (9%). Estas informações podem ser observadas na Tabela 3.8.

O território em estudo conta com um total de 71 museus, espalhados pela região, à exceção dos concelhos de Armamar e de Mesão Frio. Como já foi referido, os museus foram divididos em duas tipologias: vinhos, produtos, mundo real e natureza, e história, arqueologia, literatura e coleções. Apesar de a diferença entre estes ser bastante reduzida, a região apresenta mais museus com a



temática da história e arqueologia, representando 56% do total dos museus no território em análise, como é possível observar na Tabela 3.9.

**Tabela 3. 8: Número de serviços de enoturismo, quintas, adegas e caves, por município, oferecidas aos turistas, na região**

Concelho	Enoturismo, Quintas, Adegas e Caves	Proporção relativa ao território
Alijó	14	11,9%
Armamar	3	2,5%
Baião	4	3,4%
Carraceda de Ansiães	2	1,7%
Freixo de Espada à Cinta	3	2,5%
Lamego	13	11,0%
Mesão Frio	4	3,4%
Miranda do Douro	1	0,8%
Moimenta da Beira	2	1,7%
Murça	3	2,5%
Peso da Régua	8	6,8%
Resende	3	2,5%
Sabrosa	11	9,3%
Santa Marta de Penaguião	7	5,9%
São João da Pesqueira	17	14,4%
Tabuaço	8	6,8%
Tarouca	1	0,8%
Torre de Moncorvo	4	3,4%
Vila Flor	1	0,8%
Vila Nova de Foz Côa	8	6,8%
Vila Real	1	0,8%
<b>Total no Território</b>	<b>118</b>	<b>100%</b>

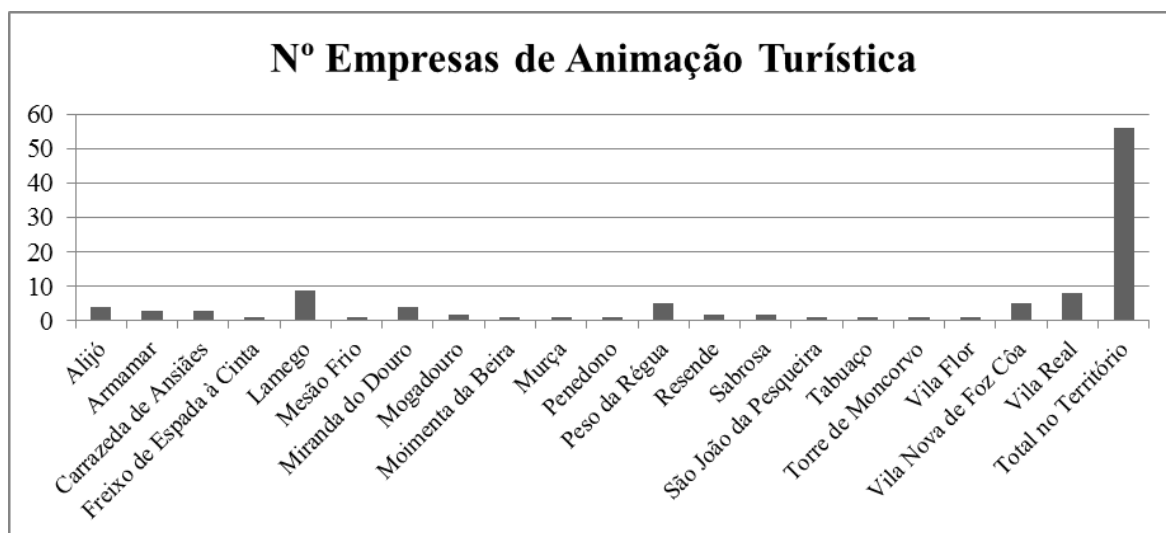
**Tabela 3. 9: Total de museus na região, e proporção de cada tipologia em relação ao total**

<b>Total de Museus no território</b>	<b>71</b>
Vinhos, Produtos, Mundo Real e Natureza	43,7%
História, Arqueologia, Literatura e Coleções	56,3%

Também os eventos são uma constante no Douro, desde celebrações tradicionais que aliam o religioso à componente lúdica, festa das vindimas, exposições e romarias. Os eventos de lazer que ocorrem na região, como os santos populares, que animam vários municípios no início do verão, o Carnaval, que comporta tradições imemorráveis e, ainda, a abundância das festas, por toda a região,

agradece à natureza as suas dádivas, salientando, por exemplo, a Festa da Amendoeira, a Festa das Vindimas, a Festa da Castanha, a Festa da Caça e do Turismo, a Feira do Azeite, do Vinho e dos Produtos Regionais, entre muitas outras. As romarias, juntamente com o ritmo folclórico tradicional, como a festa da Senhora dos Remédios em Lamego, traz a animação festiva às comunidades locais e aos turistas na região. Por último, não esquecendo as Vindimas, onde os seus célebres festejos trazem às quintas, todos os anos entre Setembro e Outubro, uma nova dinâmica. Nesta altura, existe a possibilidade, entre variados eventos, de comprar antigos vinhos em leilões, ver exposições, provas de vinhos em combinações com doces e queijos em Laboratórios de Sabores, assim como dançar em romarias ou no Baile das Vindimas.

Por fim, acha-se ainda importante identificar as empresas de animação turística que operam na região. Num total de 56 empresas, como se pode observar pelo Gráfico 3.1, apenas os concelhos de Baião, Santa Marta de Penaguião, Sernancelhe e Tarouca não revelam qualquer tipo de empresa deste tipo.



**Gráfico 3. 1: Número de Empresas de Animação Turísticas existentes no território, por município**

De uma forma geral, para concluir sobre a caracterização da oferta turística da região, identificam-se como recursos estratégicos o património natural e cultural, a gastronomia e os vinhos e o Rio Douro. A partir destes recursos, pode definir-se vários segmentos de turismo, onde se destaca: o turismo de lazer, cultural, rural, náutico, gastronómico e vinhos, de natureza, o touring, e ainda o turismo de luxo, uma vez que a região é reconhecida como Património da Humanidade.

Como resultado, torna-se previsto o impulso de uma série de alterações na região, como a intensificação do tráfego fluvial dos barcos cruzeiros para os turistas, a adesão de inúmeras quintas às várias rotas turísticas existentes na região, a abertura de unidades de hoteleiras de cinco estrelas, o regresso do comboio turístico na linha do Douro, a adesão mais forte aos deportes náuticos e a

abertura de novas unidades hoteleiras e a recuperação de antigas propriedades em hotéis rurais ou casas de turismo em espaço rural.

Por fim, é também pertinente identificar as entidades e associações que contribuem para o turismo, no entanto, nem sempre de forma direta no encontro com o visitante. Destaca-se assim a importância do exercício do Turismo do Douro, do Turismo do Porto e Norte de Portugal, da Associação de Empresários da Hotelaria e Turismo do Douro, da Associação de Empresários Turísticos do Douro e Trás-os-Montes, da Associação de Hotelaria e Restauração e Similares de Portugal (AHRESP), sendo que todas pretendem contribuir da melhor forma para o desenvolvimento do turismo na região. As câmaras municipais, as associações municipais e comunidades intermunicipais e as associações de apoio ao desenvolvimento rural, são também entidades que contribuem para o desenvolvimento e planeamento da região que se mostram importantes ao setor do turismo.

#### 3.4. Caracterização do setor do alojamento da região do Douro

Num contexto de caracterização do setor hoteleiro da região do Douro, será feita uma análise da procura e da oferta turística e, posteriormente, uma análise mais específica dos estabelecimentos hoteleiros, uma vez que o objetivo principal da investigação passa pela recolha de informação das unidades hoteleiras pertencentes a esta categoria.

Como foi referido já anteriormente, houve uma grande dificuldade em reunir dados referentes à procura e à oferta turística, ambos atuais e que apresentassem dados para cada município em específico. Desta forma, e uma vez que para a inventariação do setor do alojamento foram utilizados os dados obtidos pelo INE, proceder-se-á da mesma forma na análise da procura relativa ao setor hoteleiro, e à oferta hoteleira, que traduzem os dados do ano de 2013, de Portugal, da região Norte, e de cada município pertencente ao território em análise. Os dados relativos a nível nacional e regional (Norte), mostram relevância em serem apresentados uma vez que se torna possível a discussão em relação ao peso que o território em estudo tem a esses níveis. Desta forma, e apesar de já serem conhecidos os valores referentes ao ano de 2014 tanto de Portugal como da região Norte, optou-se por utilizar os dados relativos a 2013, uma vez que para a relação com os municípios do território, os dados devem pertencer à mesma linha temporal.

##### 3.4.1. A procura turística nos serviços de alojamento

Antes de mais, é importante definir Procura Turística que, segundo Mathieson e Wall (1982), se define pelo número total de pessoas que viajam, ou pretendem viajar, para utilizar bens e serviços em lugares fora do seu ambiente habitual. Neste sentido, e como apenas há necessidade em analisar

a procura turística relativa ao setor do alojamento, serão analisados os seguintes indicadores, os quais se acha ser de maior relevância para o estudo:

- Hóspedes nos Serviços de Alojamento
- Dormidas nos Serviços de Alojamento
- Proporção de Hóspedes Estrangeiros nos Serviços de Alojamento
- Estada Média nos Serviços de Alojamento

Assim como já mencionado, utilizou-se como fonte de informação o INE, de onde foram retirados e examinados, os dados referentes a 2013. A informação foi tratada e agrupada em tabelas síntese, para que a análise dos respetivos indicadores se torne mais facilitada.

#### *Número de Hóspedes e Número de Dormidas nos Serviços de Alojamento*

De forma a caracterizar a procura turística segundo estes dois indicadores, o número de hóspedes e o número de dormidas, foi decidido, para facilitar a organização dos dados e a análise da informação, apenas colocar os valores referentes ao total, a nível nacional, regional e municipal. De seguida, foi calculada a proporção que cada município representa em Portugal, no Norte, e até, ao nível do território em análise.

Por número de hóspedes, entende-se a quantidade de indivíduos que existiram, num determinado ano, nos serviços de alojamento de um determinado lugar (INE), deste modo, e como é possível observar-se na Tabela 3.10, abaixo representada, a região em análise registou, em 2013, um total de 208.870 hóspedes, o que representou apenas 1,4% do número de hóspedes total em Portugal. Já a nível regional, o território do Douro contribui com cerca de 7% do número de hóspedes registados no Norte, nesse ano.

Numa análise incidida a nível municipal, é possível perceber que o município que apresenta um maior número de hóspedes para o ano em análise é Lamego, uma vez que é também o município que apresenta o maior número de serviços de alojamento. Lamego registou um total de 45.962 hóspedes, justificando 22% do total de hóspedes na região. De seguida, apresenta-se o município de Vila Real e Peso da Régua, contando com 35.252 e 30.165 hóspedes, respetivamente, em 2013. Em conjunto, estes três municípios representam mais de metade do número de hóspedes total na região, uma vez que justificam 53% do número de hóspedes.

Pelo lado oposto, Santa Marta de Penaguião, Mesão Frio, Vila Flor e Mogadouro, são os concelhos que registaram o menor número de hóspedes da região, em 2013. Em conjunto, estes municípios apenas representam uma proporção de cerca de 3% dos hóspedes da região, o que lhes confere reduzida importância na análise deste indicador.

**Tabela 3. 10: Número de Hóspedes e Número de Dormidas, em 2013, a nível nacional, regional e municipal, e respetiva proporção**

	Nº de Hóspedes 2013				Dormidas 2013			
	Total Serv. Alojamento	%			Total Serv. Alojamento	%		
		PT	Norte	Território		PT	Norte	Território
<b>Portugal</b>	15209605	-	-	-	43533151	-	-	-
<b>Norte</b>	2996737	19,7%	-	-	5276137	12,1%	-	-
Alijó	21135	0,14%	0,71%	10,12%	31137	0,07%	0,59%	9,57%
Armamar	5756	0,04%	0,19%	2,76%	8457	0,02%	0,16%	2,60%
Baião	18746	0,12%	0,63%	8,97%	27181	0,06%	0,52%	8,35%
Carraceda de Ansiães	2554	0,02%	0,09%	1,22%	3929	0,01%	0,07%	1,21%
Freixo de Espada à Cinta	2825	0,02%	0,09%	1,35%	3440	0,01%	0,07%	1,06%
Lamego	45962	0,30%	1,53%	22,01%	75091	0,17%	1,42%	23,08%
Mesão Frio	1776	0,01%	0,06%	0,85%	3105	0,01%	0,06%	0,95%
Miranda do Douro	13696	0,09%	0,46%	6,56%	17197	0,04%	0,33%	5,29%
Mogadouro	2192	0,01%	0,07%	1,05%	4580	0,01%	0,09%	1,41%
Moimenta da Beira	2369	0,02%	0,08%	1,13%	6215	0,01%	0,12%	1,91%
Murça	...	-	-	-	-	-	-	-
Penedono	...	-	-	-	-	-	-	-
Peso da Régua	30165	0,20%	1,01%	14,44%	44234	0,10%	0,84%	13,60%
Resende	3972	0,03%	0,13%	1,90%	7431	0,02%	0,14%	2,28%
Sabrosa	5668	0,04%	0,19%	2,71%	11229	0,03%	0,21%	3,45%
Santa Marta de Penaguião	528	0,00%	0,02%	0,25%	881	0,00%	0,02%	0,27%
São João da Pesqueira	...	-	-	-	-	-	-	-
Sernancelhe	...	-	-	-	-	-	-	-
Tabuaço	7216	0,05%	0,24%	3,45%	11458	0,03%	0,22%	3,52%
Tarouca	...	-	-	-	-	-	-	-
Torre de Moncorvo	3084	0,02%	0,10%	1,48%	4602	0,01%	0,09%	1,41%
Vila Flor	2134	0,01%	0,07%	1,02%	5173	0,01%	0,10%	1,59%
Vila Nova de Foz Côa	3840	0,03%	0,13%	1,84%	5175	0,01%	0,10%	1,59%
Vila Real	35252	0,23%	1,18%	16,88%	54816	0,13%	1,04%	16,85%
<b>Total do Território</b>	<b>208870</b>	<b>1,37%</b>	<b>6,97%</b>	<b>100%</b>	<b>325331</b>	<b>0,75%</b>	<b>6,17%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado do INE (2015)

Em relação ao número de dormidas nos serviços de alojamento, e uma vez que por este indicador se entende a quantidade de noites passadas pelos turistas, num determinado ano, nos serviços de alojamento de um determinado lugar (INE), é possível observar-se que no território em análise se registaram 325.331 noites, em 2013, nas várias unidades de alojamento que a região oferece. A relação do território a nível nacional, neste indicador, é mais reduzido que o número de hóspedes, representando apenas 0,75% do número de dormidas dos indivíduos em Portugal.

A nível municipal, o número de dormidas no território apresenta a mesma tendência que o número de hóspedes, ou seja, os concelhos com maior representatividade são também Lamego, Vila Real e Peso da Régua, que em conjunto proporcionam cerca de 54% do número de noites passadas no território. Já os concelhos de Santa Marta de Penaguião e Mesão Frio representam também, os concelhos que menor valores registaram a nível de dormidas, em 2013.

Em relação a estes dois indicadores analisados, Murça, Penedono, São João da Pesqueira, Sernancelhe e Tarouca, não foram analisados, uma vez que não se conseguiu obter dados na fonte de informação pesquisada.

***Proporção de Hóspedes Estrangeiros nos Serviços de Alojamento***

**Tabela 3. 11: Proporção de Hóspedes Estrangeiros, em %, em 2013, a nível nacional, regional e municipal**

	Proporção de Hóspedes Estrangeiros 2013	
	valores em %	
<b>Portugal</b>		56,7
<b>Norte</b>		41,7
Alijó		33,4
Armamar		31,4
Baião		17,7
Carrazeda de Ansiães		11,2
Freixo de Espada à Cinta		2,3
Lamego		31,5
Mesão Frio		63,2
Miranda do Douro		22,6
Mogadouro		7,1
Moimenta da Beira		6,2
Murça		...
Penedono		...
Peso da Régua		25,9
Resende		41,9
Sabrosa		68,9
Santa Marta de Penaguião		34,7
São João da Pesqueira		...
Sernancelhe		...
Tabuaço		51,2
Tarouca		...
Torre de Moncorvo		11,9
Vila Flor		5,8
Vila Nova de Foz Côa		12,3
Vila Real		17

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado do INE (2015)

Por proporção de hóspedes estrangeiros entende-se, a percentagem, relativa ao número total de hóspedes, de hóspedes estrangeiros, que se registou num determinado ano, nos serviços de

alojamento (INE). Desta forma, tal como é possível observar-se pela Tabela 3.11, é necessário primeiramente referenciar que, em Portugal, registou-se uma proporção de hóspedes estrangeiros de cerca de 56%, o que constituem mais de metade do total de hóspedes no país em 2013. Da mesma forma, os concelhos de Mesão Frio, Sabrosa e Tabuaço, registaram uma proporção acima dos 50% do número de hóspedes estrangeiros. Pelo contrário, Freixo de Espada à Cinta, Moimenta da Beira, e Vila Flor, registaram valores reduzidos deste indicador, o que indica que, nos três concelhos, mais de 90% dos hóspedes eram nacionais.

Uma vez mais, não foi possível obter informação acerca deste indicador em relação aos concelhos de Murça, Penedono, São João da Pesqueira, Sernancelhe e Tarouca.

### ***Estada Média nos Serviços de Alojamento***

Por estada média entende-se o número, em média, de noites que os turistas passam nos serviços de alojamento, num determinado ano (INE). Dessa forma, como é possível de observar na Tabela 3.13, regista-se, no Norte, uma média de 1,8 noites, valor abaixo da média nacional, onde se regista uma média 2,9 noites (Tabela 3.12).

Assim como nos restantes indicadores utilizados para caracterizar a procura turística, Murça, Penedono, São João da Pesqueira, Sernancelhe e Tarouca ficam afastados da análise, uma vez que também não foi possível obter informação relativa à estada média para estes concelhos. Contando que também não se obteve informação total para o território em estudo, decidiu-se calcular, através de uma média simples, tendo por base a informação obtida para os restantes 19 concelhos. Desta forma, para uma média de 1,7 noites passadas pelos turistas no território, é possível concluir-se que a região do Douro está abaixo da média nacional e, apesar de estar, também, abaixo da média regional, a diferença é bastante reduzida, visto que, para a região Norte, regista-se uma estada média de 1,8 noites.

Em relação aos municípios pertencentes ao território, pode salientar-se Mesão Frio que apresenta uma estada média correspondente à média da região Norte e, ainda, Mogadouro, Moimenta da Beira, Resende e Vila Flor, onde a estada média apresenta valores superiores à média da região Norte e, da média calculada para a região em estudo. No entanto, nenhum destes representa valor acima da média nacional.

**Tabela 3. 12: Estada Média, em 2013, a nível nacional, regional e municipal**

	Estada Média	
	2013	
<b>Portugal</b>		<b>2,9</b>
<b>Norte</b>		<b>1,8</b>
Alijó		1,5
Armamar		1,5
Baião		1,5
Carrazeda de Ansiães		1,5
Freixo de Espada à Cinta		1,2
Lamego		1,6
Mesão Frio		1,8
Miranda do Douro		1,3
Mogadouro		2,1
Moimenta da Beira		2,6
Murça		-
Penedono		-
Peso da Régua		1,5
Resende		1,9
Sabrosa		2
Santa Marta de Penaguião		1,7
São João da Pesqueira		-
Sernancelhe		-
Tabuaço		1,6
Tarouca		-
Torre de Moncorvo		1,5
Vila Flor		2,4
Vila Nova de Foz Côa		1,4
Vila Real		1,6
<b>Total do Território</b>		<b>1,7</b>

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado do INE (2015)

#### 3.4.2. A oferta turística nos serviços de alojamento

Para caracterizar a oferta dos empreendimentos turísticos da região em estudo, são identificados e analisados dois indicadores, sendo eles:

- Número de Serviços de Alojamento
- Capacidade de Alojamento nos Serviços de Alojamento

Uma vez que o número de serviços de alojamento oferecidos na região foi já analisado e discutido anteriormente na análise da CST, é apenas relevante, nesta secção, analisar a capacidade de alojamento disponível no território em questão.



Por capacidade de alojamento entende-se o número máximo de indivíduos que os estabelecimentos do setor hoteleiro podem alojar, num determinado período (INE).

**Tabela 3. 13: Capacidade de Alojamento nos serviços de alojamento, em 2013, a nível nacional, regional e municipal, e respetiva proporção**

	Capacidade de Alojamento (Nº) 2013	Proporção relativa a Portugal	Proporção relativa ao Norte	Proporção relativa ao território
<b>Portugal</b>	<b>326187</b>	-	-	-
<b>Norte</b>	<b>48894</b>	14,99%	-	-
Alijó	262	0,08%	0,54%	5,96%
Armamar	195	0,06%	0,40%	4,44%
Baião	237	0,07%	0,48%	5,39%
Carrazeda de Ansiães	95	0,03%	0,19%	2,16%
Freixo de Espada à Cinta	48	0,01%	0,10%	1,09%
Lamego	868	0,27%	1,78%	19,75%
Mesão Frio	37	0,01%	0,08%	0,84%
Miranda do Douro	428	0,13%	0,88%	9,74%
Mogadouro	106	0,03%	0,22%	2,41%
Moimenta da Beira	102	0,03%	0,21%	2,32%
Murça	...	...	...	...
Penedono	...	...	...	...
Peso da Régua	375	0,11%	0,77%	8,53%
Resende	196	0,06%	0,40%	4,46%
Sabrosa	192	0,06%	0,39%	4,37%
Santa Marta de Penaguião	67	0,02%	0,14%	1,52%
São João da Pesqueira	...	...	...	...
Sernancelhe	...	...	...	...
Tabuaço	159	0,05%	0,33%	3,62%
Tarouca	...	...	...	...
Torre de Moncorvo	101	0,03%	0,21%	2,30%
Vila Flor	91	0,03%	0,19%	2,07%
Vila Nova de Foz Côa	138	0,04%	0,28%	3,14%
Vila Real	698	0,21%	1,43%	15,88%
<b>Total Território</b>	<b>4395</b>	<b>1,35%</b>	<b>8,99%</b>	100%

Fonte: Elaboração Própria. Adaptado do INE (2015)

Deste modo, e como mostra a Tabela 3.13, o território apresenta uma capacidade de alojamento de 4 395 para um total de 138 unidades hoteleiras, correspondente a 1,35% do território nacional e de cerca de 9% da região Norte. Em relação à região em análise, o município que apresenta um maior número de capacidade hoteleira no alojamento é Lamego, com uma capacidade de 868, que

justifica cerca de 20% da capacidade da região. De seguida, apresenta-se o concelho de Vila Real, representando cerca de 16% do território, com capacidade para um número de 698 indivíduos.

Por outro lado, Mesão Frio é o município com menor capacidade hoteleira, representando apenas 0,9% da capacidade total do território, numa capacidade total para apenas 37 indivíduos. Freixo de Espada à Cinta apresenta a mesma tendência, onde regista capacidade para 48 indivíduos, representa apenas 1% do território.

É ainda necessário referir que, mais uma vez, houve a dificuldade em obter dados para os concelhos de Murça, Penedono, São João da Pesqueira, Sernancelhe e Tarouca, o que faz com que estes concelhos fiquem fora do total da capacidade de alojamento no território do Douro e assim, não é possível de os analisar.

### 3.5. Caracterização dos estabelecimentos hoteleiros da região do Douro

Uma vez realizada a caracterização dos serviços de alojamento oferecidos pela região do Douro, através da oferta e da procura, é agora relevante caracterizar os estabelecimentos hoteleiros da região, uma vez que são estes que irão constituir a amostra para o estudo que se pretende realizar. A escolha desta categoria é justificada, por um lado, por razões pessoais e, por outro lado, segundo dados estatísticos que revelam que os estabelecimentos hoteleiros são a tipologia de alojamento onde apresentam um maior número de hóspedes e, nesse sentido, a contribuição do estudo pode ser mais significativa.

Os estabelecimentos hoteleiros podem ser divididos em hotéis, hotéis-apartamentos e pousadas, no entanto, o território em estudo, como é possível observar no Anexo I, não possui nenhum hotel-apartamento e apenas uma pousada, no concelho de Alijó, sendo que os restantes 38 estabelecimentos são divididos pelas diferentes categorias de estrelas de hotéis. Na mesma tabela, são apresentados os respetivos hotéis e pousada, por município e por categoria que operam, na atualidade na região do Douro. Desta forma, é possível concluir-se que a região apresenta mais hotéis de 2 estrelas, seguindo-se dos hotéis de 4 estrelas e, logo de seguida, os hotéis de 3 estrelas. A grande diferença é identificada nos hotéis de 1 estrela e de 5 estrelas, sendo que na região, são enumerados 4 estabelecimentos de cada categoria.

Numa análise por concelho, é possível referir que os concelhos que contam com mais estabelecimentos hoteleiros são Lamego e Miranda do Douro, onde em cada um operam 8 hotéis. Seguidamente, o concelho de Alijó, que conta com um total de 6 estabelecimentos hoteleiros, em que um destes é caracterizado como pousada. Por outro lado, é relevante referir que, num total de

24 concelhos pertencentes à região em análise, 9 concelhos não possuem nenhum estabelecimento hoteleiro, e 8 concelhos apenas apresentam um único estabelecimento hoteleiro.

Deste modo, e após concluída a inventariação dos estabelecimentos hoteleiros dos respetivos concelhos em estudo, procedeu-se à análise das características específicas dos vários estabelecimentos hoteleiros, nomeadamente, ao nível da capacidade de alojamento, dos serviços oferecidos, como por exemplo spa, sala de reuniões, desporto e lazer, restaurantes e bares, se é caracterizado um imóvel de interesse a algum nível e se são apoiados por financiamento público por parte de alguma entidade (Anexo II). Também foi realizado um quadro resumo com os contactos principais de cada unidade hoteleira, como morada, contacto telefónico, contacto eletrónico e website online (Anexo III). Para tal, utilizaram-se como fonte de informação, os respetivos websites dos estabelecimentos hoteleiros e das câmaras municipais, e o Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos.

Em relação aos hotéis de cinco estrelas, numa análise relativa às principais características (Anexo II), os quatro hotéis possuem salas de reuniões, instalações para a prática de desporto e lazer, dois restaurantes por hotel e, ainda, serviço de spa (à exceção do hotel The Vintage House Hotel). Destes hotéis, apenas um teve o financiamento por parte do Turismo de Portugal, o Six Sences Douro Valley localizado em Lamego, e dois são caracterizados como imóveis de interesse público (Six Sences Douro Valley e Douro Scala- Agua Hotels). De salientar o Douro Royal Valley Hotel & Spa, que inova pela aliança do turismo de luxo com a formação na área da hotelaria, onde das 70 unidades de alojamento, 35 são reservados para alunos e professores do Instituto Politécnico do Porto (IPP).

No que diz respeito aos hotéis categorizados como quatro estrelas (Anexo II), apenas um é classificado de interesse local, a Quinta do Paço Hotel, localizado em Vila Real, e três foram financiados pelo Turismo de Portugal, o Douro Palace Hotel Resort & Spa, o Hotel Régua Douro e o Plácido Hotel Douro Tabuaço, localizados em Baião, Peso da Régua e Vila Real, respetivamente. Os dez hotéis desta categoria, possuem em conjunto 640 unidades de alojamento no local e 19 restaurantes e bares. A sua maioria possui salas de reuniões equipadas e instalações para a prática de desporto e lazer, desde piscinas interiores, exteriores, ginásio, campos de golf, entre outros, no entanto, apenas 4 apresentam serviço de spa, o Vila Galé Douro Hotel, o Douro Palace Hotel Resort & Spa, o Hotel Lamego e o Douro Park Hotel.

Os onze hotéis de três estrelas, oferecem, na sua maioria, salas de reuniões e restaurantes, contudo, nenhum deles possui serviços de spa e apenas três oferecem condições para desporto e lazer, no entanto, segundo a legislação (Portaria nº 309/2015), estes serviços são opcionais para os estabelecimentos hoteleiros. Apenas o Hotel Folgosa do Douro teve financiamento por parte do

Turismo de Portugal. Também os hotéis de duas estrelas existentes na região, não oferecem serviço de spa e, a maior parte, não possui salas de reuniões e instalações para a prática de desporto e lazer.

Em relação aos hotéis de uma estrela, num total de apenas quatro no território, apenas dois possuem restaurante ou bar, e nenhum apresenta as características que se tem vindo a analisar, como salas de reuniões, spa ou instalações para desporto e lazer. Por último, a Pousada Barão de Forrester, a única existente na região, localizada em Alijó, possui dimensão de 22 unidades de alojamento e instalações de lazer, uma piscina exterior, no entanto, não apresenta salas de reuniões ou serviço de spa. Todas estas características analisadas estão descritas, por categoria de estabelecimento hoteleiro, para consulta em anexo: Anexo II.

### 3.6. Conclusão

O Norte, onde se insere a região em estudo, tem vindo a sofrer alterações ao longo dos últimos anos, como foi apresentado neste capítulo, alterações essas que podem ser caracterizadas como positivas, uma vez que tanto a nível da procura, assim como da oferta, a tendência tem sido de crescimento. O Porto, vizinho do Douro, tem ganho cada vez mais visibilidade e importância a nível mundial, sendo que por vezes se ergue sobre Lisboa, capital portuguesa. Neste sentido, estes acontecimentos são importantes, uma vez que, pela sua localização, a região em análise pode beneficiar deles.

O território do Douro, apresenta uma vasta oferta ao nível da atividade turística, como foi possível comprovar neste presente capítulo. Desde a gastronomia, à enorme variedade de vinhos da região, dos eventos, às feiras populares, dos passeios de barco, às atividades rurais, a natureza está intrínseca no turismo da região e, não foi por acaso que a região foi classificada como Património Cultural da Humanidade. A paisagem cultural do Alto Douro combina a natureza do vale do rio Douro com a intervenção do Homem, que permitiu criar um ecossistema de valor único, onde as suas características têm vindo a ser aproveitadas de forma exemplar, sobretudo para o turismo.

A região passou ainda a desenvolver novos segmentos de turismo, apostando nas potencialidades que o território oferece, nomeadamente, o turismo religioso com a restauração de igrejas e capelas e a criação de rotas turísticas de testemunhas de culturas diversas; o turismo desportivo, uma vez que o turismo náutico se tem vindo a intensificar na região e, desta forma tenta-se aliar estes dois segmentos; o turismo de luxo, com a abertura de novos hotéis de cinco estrelas, mas também pelo reconhecimento a nível mundial da região; e o turismo de aventura, como consequência do “novo turista” que procura, cada vez mais, experiências marcantes. No entanto, outros segmentos turísticos da região continuam a ser desenvolvidos, com novas atividades e novos produtos, como o turismo de lazer, o turismo cultural, o turismo rural e o turismo de natureza. Também o enoturismo, apesar de ser já um produto primário na região, tem-se vindo verificar o aumento da abertura e/ou

exploração de casas e quintas que aliam o serviço de alojamento a este segmento de turismo, com provas de vinhos, visitas às vinhas, entre outras atividades.

Ao nível do alojamento a região oferece várias tipologias, desde estabelecimentos hoteleiros, serviços de turismo em espaço rural, turismo de habitação ou alojamento local, no entanto, todos estes têm em comum a sua inserção num valioso património natural e cultural. No que diz respeito aos estabelecimentos hoteleiros, a região possui, no momento, 39 unidades de alojamento, onde a maior parte são classificados como hotéis de duas, três e quatro estrelas. Também a maioria dos estabelecimentos hoteleiros estão localizados na Região Demarcada do Alto Douro, a primeira região demarcada do Mundo, o que lhes confere importância geográfica, e proporciona ao visitante experiências únicas e paisagens magníficas.

Importa ainda realçar que três hotéis dos estabelecimentos hoteleiros da região são classificados como imóveis de interesse, sendo que os dois hotéis de cinco estrelas usufruem de interesse público, e o hotel de quatro estrelas, de interesse local.

No que diz respeito às características que as unidades hoteleiras da região oferecem, pode concluir-se que cerca de 49% possuem salas de reunião, sendo um incentivo ao aumento do segmento de turismo de negócios, principalmente nos hotéis de cinco, quatro e três estrelas. Também cerca de metade dos estabelecimentos hoteleiros oferecem instalações para a prática de desporto e lazer, por exemplo piscina exterior ou interior, ginásio, campos de golfe, de futebol ou ténis, entre outros equipamentos. Já o serviço de spa, apenas é possível encontrar nos hotéis de cinco e de quatro estrelas, no entanto, apenas sete hotéis possuem este serviço.

Todos os esforços que se têm vindo a fazer ao nível do turismo na região, resultaram, segundo dados trimestrais da CCDR-Norte, no maior crescimento dos últimos 9 anos do turismo da região, referindo o aumento do número de dormidas em cerca de 16%.

De uma forma geral, e para concluir, a região do Douro é um pólo turístico bastante importante a nível nacional, e espera-se que, no futuro, seja um destino cada vez mais reconhecido a nível internacional, permitindo o aumento dos indicadores que foram analisados ao longo do presente capítulo e, conseqüentemente, aumentando a competitividade entre os estabelecimentos.



## Capítulo 4 – Metodologia

---

### 4.1. Introdução

Uma vez terminado o enquadramento teórico da presente investigação, dividido em três capítulos, surge o presente capítulo que irá constituir a ligação entre a teoria e a parte empírica da investigação. Pretende-se, assim, neste capítulo, apresentar, detalhadamente, o modelo geral de investigação, considerando a questão principal, os objetivos gerais e específicos e, ainda, as hipóteses de investigação definidas e que permitam validar os objetivos propostos. Ainda neste capítulo é analisado o método de recolha de dados, assim como o método de análise de dados, tendo em consideração a metodologia escolhida para aplicação do estudo.

Antes de mais, é necessário explicar a importância da investigação em turismo. Como foi possível concluir no primeiro capítulo da presente dissertação, o turismo é um setor que representa um papel relevante na economia de um país e, desta forma, tem sido visto como um dos setores mais importantes a nível nacional e internacional. Segundo a OMT (2001), a investigação em turismo pode ser definida como:

A recolha sistemática de informações para responder a determinada questão e a organização e a análise dos dados para a obtenção de padrões de comportamento, relações e tendências que ajudam a compreensão deste sistema, a tomada de decisões e a previsão de determinados cenários (p. 4).

Apesar das vantagens em adotar dados secundários para uma investigação em turismo, que se prendem fundamentalmente com os baixos custos financeiros e temporais, estes nem sempre existem e, quando existem, nem sempre estão disponíveis na forma desejada. Neste sentido, e para este projeto de investigação em particular, sente-se a necessidade em recorrer à recolha de dados primários. Estes dados apresentam como principal vantagem a possibilidade de serem recolhidos de acordo com os objetivos traçados para a investigação e podem diminuir a possibilidade de existirem desvios e incorreções nas conclusões do estudo.

Desta forma, a recolha de dados primários pode realizar-se através de uma metodologia qualitativa ou quantitativa, ou ambas, dependendo, por exemplo, da finalidade do estudo, da natureza das variáveis, entre outros. No presente estudo, optou-se apenas pela utilização de uma metodologia quantitativa, decisão que será justificada posteriormente.

Para concluir, como foi já referido, proceder-se-á, de seguida, à identificação e análise do modelo geral de investigação e as hipóteses associadas e, nesse sentido, a metodologia utilizada e a descrição do processo de recolha e de análise dos dados.

#### 4.2. Metodologia e objetivos da investigação

Para Quivy e Campenhoudt (1998), um procedimento pode ser considerado como um percurso em direção a um determinado objetivo, que poderá consistir em pôr em prática os princípios fundamentais de qualquer investigação. Segundo a OMT (2001), o processo de investigação em turismo é o agregado do processo empírico-experimental, procedimentos, técnicas e estratégias para atingir um conhecimento científico, técnico e prático dos feitos e realidades turísticas.

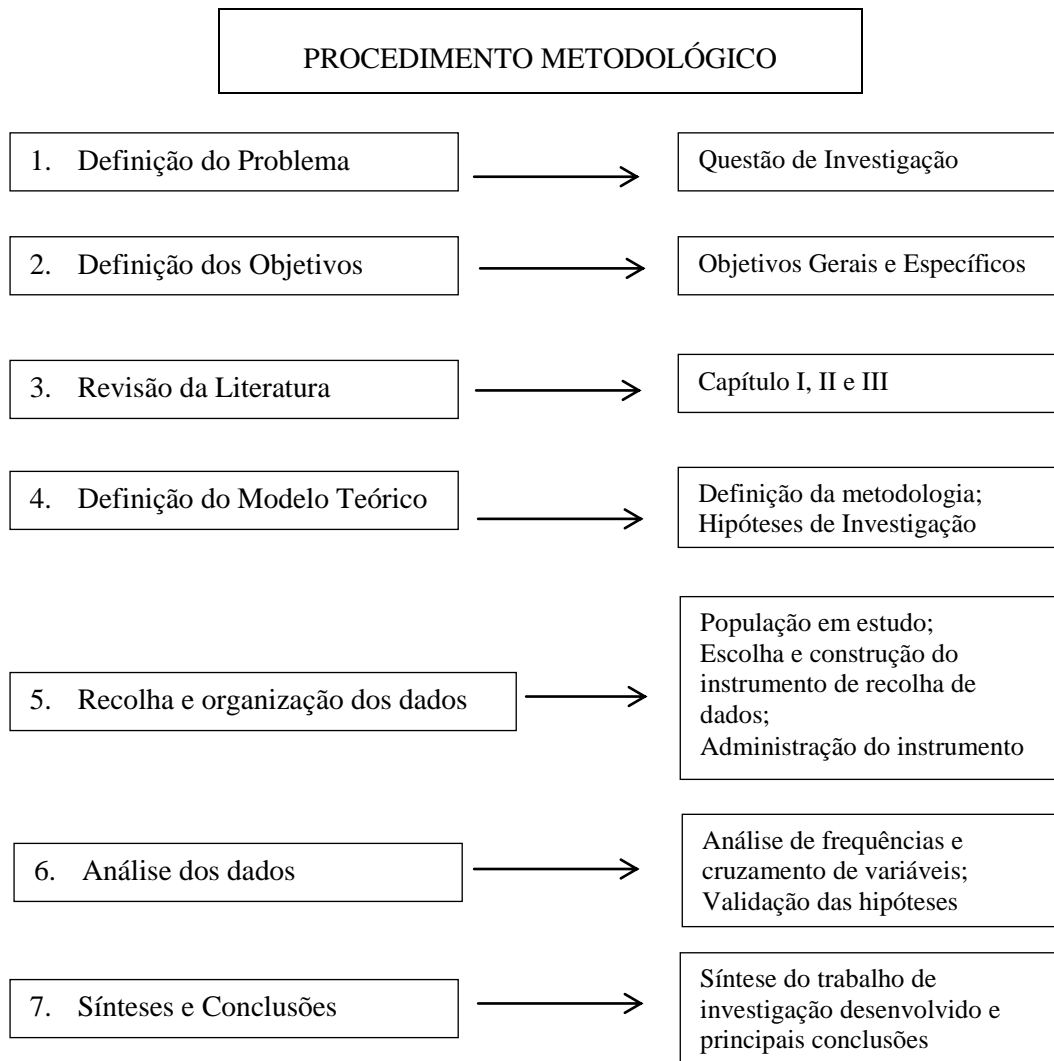
Deste modo, salienta-se os dois procedimentos metodológicos apresentados pelos autores e pela entidade acima referida. Quivy e Campenhoudt (1998, pp. 26-28), enumeram 7 etapas, sendo elas: (1) a pergunta de partida, (2) a exploração (segundo leituras e entrevistas exploratórias), (3) a problemática, (4) a construção do modelo de análise, (5) a observação, (6) a análise das informações e (7) as conclusões.

A OMT (2001, pp. 6-7), define também 7 etapas do procedimento metodológico, sendo elas: (1) a decisão e justificação do problema, (2) a construção do modelo teórico, (3) a determinação da população objeto de estudo e da amostra correspondente, (4) a codificação e obtenção dos dados, (5) a análise dos dados, (6) a adequação de investigação aos fins propostos e (7) conclusões do estudo.

Mais ainda, outros autores, como Mason (2014), defende que uma abordagem dedutiva, geralmente utilizada por investigadores quantitativos, deve estar assente em 8 fases: (1) identificar o problema, (2) criar um quadro teórico, usando a literatura, (3) definir as hipóteses, (4) projetar a investigação, (5) recolha de dados, (6) análise dos dados, (7) interpretação dos dados e (8) implementar uma nova teoria, ou modificar uma já existente.

Desta forma, com base nestes três modelos, procede-se nesta investigação a uma sequência, como se pode observar na Figura 4.1, onde se parte do princípio que a definição do problema é a etapa fundamental, seguindo-se da definição dos objetivos que sustentam o problema e que auxiliam no alcance da questão de investigação. Considera-se, ainda, relevante uma vasta procura e análise da revisão bibliográfica e a construção do modelo teórico de análise, considerando a identificação das hipóteses de investigação. Numa segunda fase, de verificação e prática do problema proposto inicialmente, procede-se à recolha e organização de dados e a análise desses dados. Por fim, as conclusões da investigação, onde são analisadas as principais relações entre a teoria apresentada, e os resultados obtidos através da recolha e análise de dados. Desta forma, pretende-se, nesse capítulo final, responder com maior clareza à questão de investigação definida inicialmente.





**Figura 4. 1: Etapas do procedimento metodológico**

Fonte: Elaboração própria, baseado em Quivy e Campenhoudt (1998), OMT (2001) e Mason (2014)

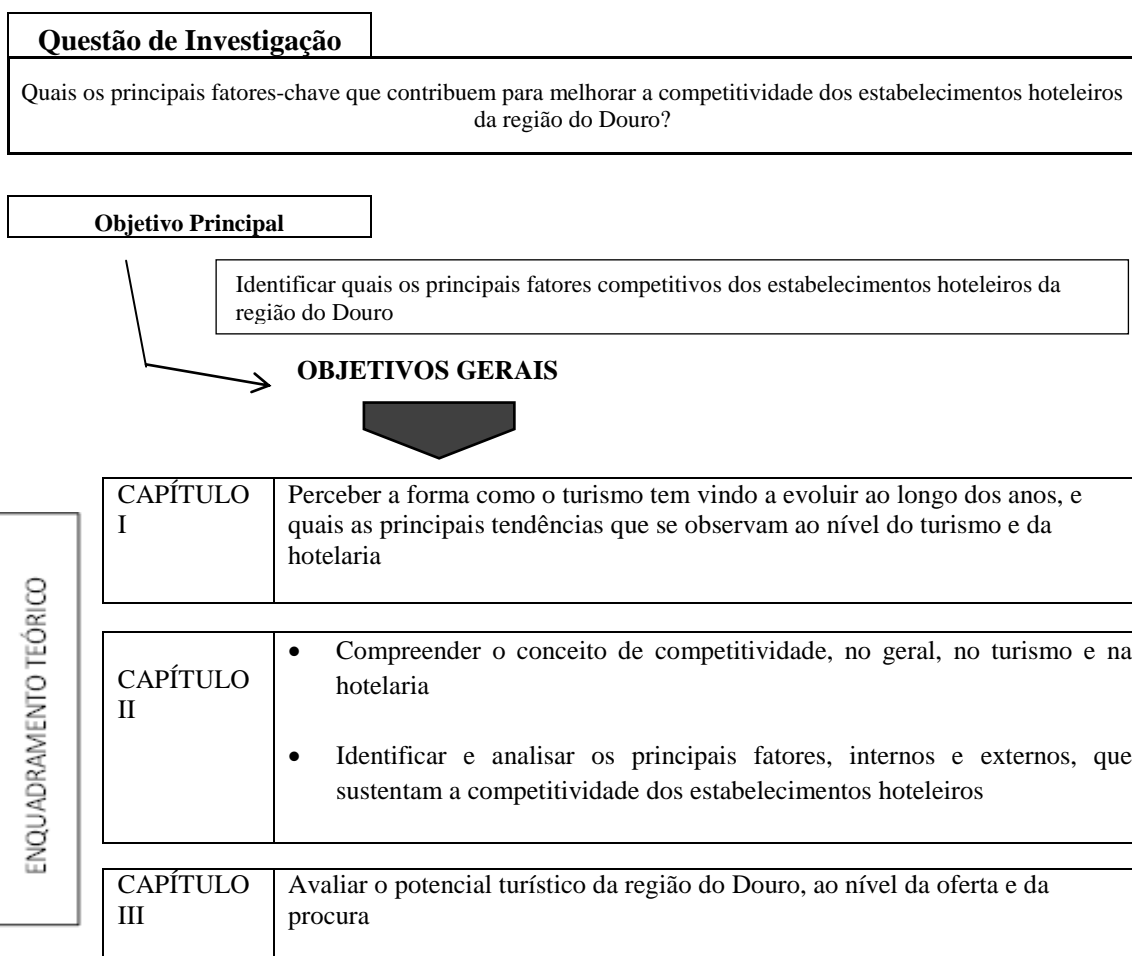
#### 4.2.1. Definição do problema e objetivos da investigação

“A melhor forma de começar um trabalho de investigação em ciências sociais consiste em esforçar-se por enunciar o projeto sob a forma de uma pergunta de partida” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 44). Desta forma, segundo os autores, com a definição da questão de investigação principal, é possível exprimir o mais exatamente possível o que se pretende, servindo de ponto de partida para a restante investigação. É ainda importante referir que, toda a investigação é realizada sobre esta questão, uma vez que tanto a abordagem teórica, como a prática, devem estar relacionadas com a questão de investigação, de maneira a que seja possível, no final, responder à pergunta definida.

Neste sentido, e como é possível observar na Figura 4.2, a questão de investigação define-se como *“Quais os principais fatores-chave que contribuem para melhorar a competitividade dos estabelecimentos hoteleiros da região do Douro?”*.

Para responder a esta questão inicial, definiu-se como objetivo principal da investigação – **Identificar quais os principais fatores competitivos utilizados pelos estabelecimentos hoteleiros da região do Douro** – sendo que este, subdivide-se ainda em vários objetivos gerais, correspondentes aos vários capítulos da presente investigação.

Como é possível observar na Figura 4.2, existe uma relação entre a questão de investigação e os objetivos, principal e gerais definidos, onde todos os objetivos se encontram interligados. Ou seja, o objetivo principal é definido estando diretamente relacionado com a questão de investigação, sendo a partir desse que é possível responder à questão definida. No entanto, para tal objetivo ser cumprido, existe a necessidade em definir um conjunto de objetivos gerais, onde em cada capítulo teórico e empírico, serão respondidos que, por sua vez, ajudam a responder ao objetivo principal e, conseqüentemente, permitem tirar conclusões sobre a pergunta inicialmente proposta para a presente investigação.



CAPÍTULO IV – METODOLOGIA	
ESTUDO EMPÍRICO	CAPÍTULO V
	Demonstrar a importância em utilizar fatores competitivos, internos e externos, nos estabelecimentos hoteleiros, para melhorar a sua competitividade
	Perceber quais as estratégias que estão a ser consideradas para alcançar a competitividade, na medida em que se pretende destacar dos seus concorrentes
	Demonstrar que o fator localização é fundamental também a nível interno, e não apenas a nível externo a um estabelecimento hoteleiro
	Identificar as áreas em que se deve apostar no futuro, para os estabelecimentos hoteleiros da região alcançarem uma vantagem competitiva no mercado

**Figura 4. 2: Questão de investigação e objetivos associados**

Fonte: Elaboração Própria

Visto que, cada capítulo da investigação é composto por um objetivo geral, estes devem, ainda, ser subdivididos em objetivos específicos. Sente-se esta necessidade, uma vez que, estes objetivos permitem, em cada capítulo, uma abordagem mais específica do que se pretende na finalidade da investigação. Com isto, pretende-se que, os capítulos teóricos e o estudo empírico, sirvam de base de análise consoante os objetivos específicos, facilitando o esclarecimento dos objetivos gerais propostos para cada capítulo e, conseqüentemente, o objetivo principal e a questão de investigação. O Quadro 4.1, apresenta a relação existente entre os objetivos estabelecidos.

**Quadro 4. 1: Objetivos Gerais e específicos de cada capítulo da investigação**

Objetivos Gerais	Objetivos Específicos
<b>Capítulo I-</b> Obj. 1 Perceber a forma como o turismo tem vindo a evoluir ao longo dos anos, e quais as principais tendências esperadas ao nível do turismo e da hotelaria	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisar a evolução do turismo, ao nível dos indicadores de chegadas e de receitas de turistas, a nível internacional e nacional</li> <li>2. Perceber as principais tendências que se estão a observar ao nível do turismo e da hotelaria, em particular</li> </ol>
<b>Capítulo II-</b> Obj. 1 Compreender o conceito de competitividade, no geral, no turismo e na hotelaria  Obj. 2 Identificar e analisar os principais fatores, internos e externos, que sustentam a competitividade nos estabelecimentos hoteleiros	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compreender e analisar as várias definições de competitividade, no turismo e na hotelaria, assim como a sua importância</li> <li>2. Identificar e compreender os principais fatores de competitividade nos estabelecimentos hoteleiros, e a importância em destacar tanto os fatores internos como os externos</li> <li>3. Perceber o papel do fator competitivo localização, a nível interno e externo</li> </ol>
<b>Capítulo III-</b> Obj. 1 Avaliar o potencial da região do Douro, a nível da oferta e da procura	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avaliar o potencial da região do Douro a nível turístico, considerando a oferta da região</li> <li>2. Avaliar as principais características da oferta turística e, analisar a procura turística ao nível da hotelaria</li> </ol>
<b>Capítulo IV - Metodologia</b>	

<p><b>Capítulo V</b></p> <p>Obj. 1.1 Demonstrar a importância em utilizar fatores competitivos, internos e externos, nos estabelecimentos hoteleiros, para melhorar a sua competitividade</p> <p>Obj. 1.2 Perceber quais as estratégias que estão a ser consideradas para cumprir tal objetivo, na medida em que se pretende destacar dos seus concorrentes</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Avaliar a importância e o potencial de cada fator competitivo analisado</li> <li>2. Avaliar as estratégias adotadas na utilização dos fatores competitivos</li> <li>3. Perceber a importância em se diferenciar no mercado, tendo em consideração a concorrência no mercado</li> </ol>
<p>Obj. 2 Demonstrar que o fator localização é fundamental também a nível interno, e não apenas a nível externo a um estabelecimento hoteleiro</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perceber de que forma o fator competitivo localização pode influenciar os estabelecimentos hoteleiros da região, assim como os restantes fatores</li> </ol>
<p>Obj. 3 Identificar as áreas em que se deve apostar no futuro, para os estabelecimentos hoteleiros da região alcançarem uma vantagem competitiva no mercado</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compreender as tendências do alojamento e as áreas futuras onde se deve apostar</li> </ol>

Fonte: Elaboração própria

#### 4.2.2. Metodologia utilizada e fundamentação

Na investigação em turismo, como foi já referido, pode-se utilizar a recolha de dados primários através de uma abordagem quantitativa, qualitativa, ou até ambas. A pesquisa qualitativa ocorre quando a informação dos dados disponíveis é fraca, mas rica em descrições de variáveis, no entanto, não é fácil de analisar os dados estatisticamente. É usada para responder a perguntas sobre grupos, comunidades e interações humanas, com o objetivo de descrever os fenómenos turísticos ou do comportamento humano em relação ao turismo (OMT, 2001).

Por outro lado, a pesquisa quantitativa *“baseia a sua análise na informação que proporciona os dados e as fontes de informação”* (OMT, 2001, p. 13). No entanto, pode gerar certos problemas, no que diz respeito à *“validade da informação utilizada, a obtenção da amostra, os problemas de causalidade, instrumentos técnicos que se vão utilizar, o tratamento da informação, os problemas estatísticos que se vão encontrar”* (OMT, 2001, p. 13). Nesse sentido, é crucial que, após selecionada a metodologia a utilizar numa investigação, os métodos de recolha de dados sejam bem definidos, de acordo com o objetivo que se pretende atingir.

A metodologia quantitativa está interligada com um paradigma hipotético-dedutivo, o que significa que, é testada uma teoria, onde os dados são reunidos através de um instrumento que, posteriormente, irá medir as informações recolhidas, utilizando procedimentos estatísticos e testes de hipóteses (Creswell, 2003; Vanderstoep & Johnston, 2009) Esta abordagem é, ainda, identificada, pelos mesmos autores, como vantajosa no que diz respeito à facilidade em analisar uma grande amostra e reflete com precisão a população. No entanto, a compreensão dos pensamentos e sentimentos dos inquiridos pode ser superficial na análise dos dados, uma vez que observa e mede as informações numericamente. (Creswell, 2003; Vanderstoep & Johnston, 2009).

De uma forma geral, tendo em conta as vantagens e desvantagens, os instrumentos de recolha de dados e o método de análise dos dados de ambas as metodologias e, a questão de investigação e os objetivos estabelecidos, pensa-se que a metodologia quantitativa seja a opção mais benéfica para a presente investigação. Não esquecendo ainda, que a maior parte dos estudos no âmbito da competitividade dos destinos e da hotelaria analisados na primeira parte da investigação, do enquadramento teórico, utilizam, da mesma forma, métodos quantitativos para a recolha e análise de dados, através de questionários, o qual será descrito e analisado posteriormente.

#### 4.2.3. Construção do modelo teórico

Tal como descrito no modelo do procedimento metodológico identificado anteriormente, após a definição da questão de investigação e dos objetivos a ela associados, é necessário recorrer a uma revisão da literatura e à construção de um modelo teórico. A primeira fase, a revisão da literatura, pode-se definir como a fase de exploração que, segundo Quivy e Campenhoudt (1998), “*comporta as operações de leitura, as entrevistas exploratórias e alguns métodos de exploração complementares*” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 49). Ainda segundo os autores, ao iniciar-se uma investigação é “*normal que um investigador tome conhecimento dos trabalhos anteriores que se debruçam sobre objetos comparáveis e que explicita o que aproxima ou distingue o seu trabalho destas correntes de pensamento*” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 50).

Desta forma, procedeu-se à realização de um enquadramento teórico sobre o tema, dividido por três capítulos diferentes, mas complementares, através de uma intensa pesquisa e análise de um vasto número de referências bibliográficas, desde livros, artigos publicados em coletâneas de artigos, artigos publicados em publicações periódicas científicas, documentos de diversas entidades nacionais e internacionais, legislação, dissertações de mestrado e doutoramento, revistas e jornais, páginas online, entre outros, de maneira a demonstrar as várias perspetivas sobre o tema em questão.

O Quadro 4.2, abaixo representado, apresenta as principais referências bibliográficas, utilizadas para os três capítulos do enquadramento teórico:

**Quadro 4. 2: Principais referências bibliográficas do enquadramento teórico, por capítulo**

	PRINCIPAIS REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS
Capítulo I	Butler, 2004; Boniface e Cooper, 2005; Pereira, 2005; Buhalis e Costa, 2006; IPDT, 2011; Costa, 2012; UNWTO, 2015; WTTC, 2015; Turismo de Portugal, 2015
Capítulo II	Bahar e Kozak (2007); Barros (2005); Bayraktaroglu e Kutanis (2003); Camisón e Forés (2015); Campos-Soria, Garcia e Garcia (2005); Chee-Hua, May-Chiun, Songan e Nair (2014); Cizmar e Weber (2000); Clark e Ken (1998); Claver-Cortés, Molina-Azorín e Pereira-Moliner (2007);

	Clergeau (2013); Crouch e Ritchie (1999); Dubé e Renaghan (1999); Dwyer e Kim (2003); Enright e Newton (2004); Gooroochirn e Sugiyarto (2005); Hassan (2000); Hwang e Chang (2013); Ivanova e Ivanova (2015); Knowles (1998); Komppula (2013); Kopaneli (2014); Martinez, Galván e Lafuente (2014); Patiar e Mía (2009); Philips (1999); Pine e Philips (2005); Porter (1989, 1990,1998); Tavitiyaman, Qu e Zhang (2011); Tsai, Song e Wong (2009); Vasconcelos e Cyrino (2000); Wang, Chen e Chen (2012); Yeung e Lau (2005)
Capítulo III	Turismo de Portugal (2009, 2015); Turismo do Porto e Norte de Portugal (2015); INE (2015); Comissão de Cordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (2014); IDTOUR (2012); Mathieson e Wall (1982)

Fonte: Elaboração própria

Para Quivy e Campenhoudt (1998, p. 150), “*o modelo de análise é o prolongamento natural da problemática, articulando de forma operacional os marcos e as pistas que serão finalmente retidos para orientar o trabalho de observação e de análise*”. Neste sentido, é composto por conceitos e hipóteses coordenados entre si, formando um quadro conceptual de análise, como apresenta a Figura 4.3.

Desta forma, a revisão da literatura da presente investigação é constituída por uma exploração, identificação e definição dos conceitos mais relevantes de cada temática, divididos por três capítulos: (1) Evolução e Tendências do Setor do Turismo – onde são incluídas questões relativas à evolução do setor ao longo dos anos, através de indicadores como o número de chegadas e as receitas turísticas, tanto a nível internacional, como a nível nacional, não esquecendo as principais tendências que se verificam no setor e, mais especificamente, na hotelaria; (2) Competitividade na Hotelaria – aborda os principais conceitos referentes à temática da competitividade, partindo do conceito em termos gerais, ao específico da hotelaria, e identifica e desenvolve os fatores competitivos associados aos estabelecimentos hoteleiros; (3) Caracterização da Região do Douro – onde são abordadas as principais características do turismo da região, ao nível da oferta turística e, uma vez que a investigação se incide sobre os estabelecimentos hoteleiros, o enfoque sobre a procura e a oferta destas unidades de alojamento e as suas principais especificidades.

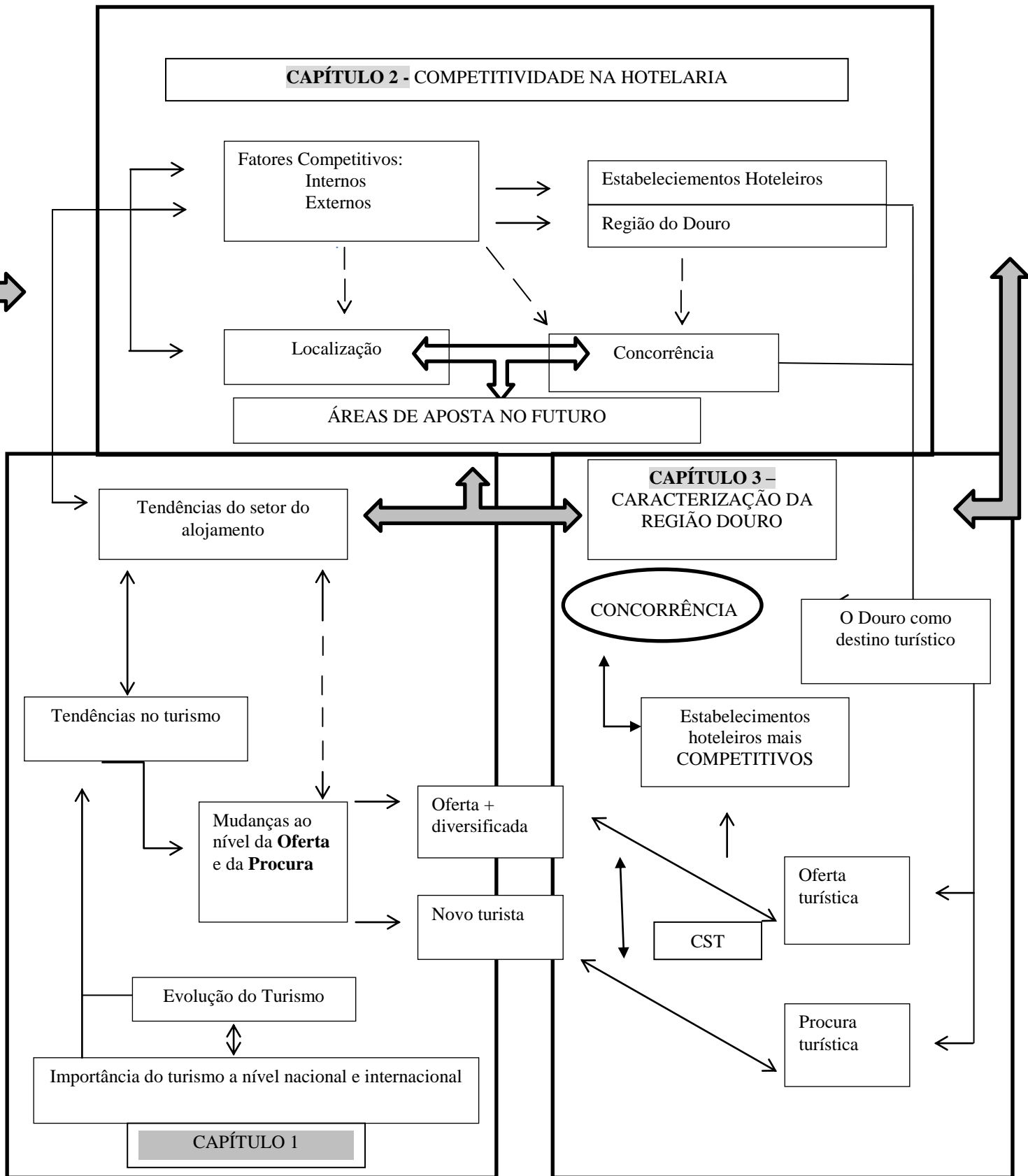


Figura 4. 3: Modelo teórico de investigação

Após realizada a revisão da literatura sobre as temáticas de investigação e, antes de prosseguir para a recolha de dados, é necessário a criação de um conjunto de hipóteses, que são definidas segundo os conceitos e abordagens analisados, e que se pretendem pôr em prática, testando a sua veracidade. Segundo Quivy e Campenhoudt (1998, p. 150) “*uma hipótese é uma proposição que prevê uma relação entre dois termos que, segundo os casos, podem ser conceitos ou fenómenos. É, portanto, uma proposição provisória, uma suposição que deve ser verificada*”. Procedede-se assim, à identificação de um conjunto de hipóteses, que serão futuramente testadas, apresentadas no Quadro 4.3, que se segue.

**Quadro 4. 3: Hipóteses de Investigação**

Número	HIPÓTESE DE INVESTIGAÇÃO
H1	Atrair e satisfazer os seus clientes, torna-se como um dos pontos essenciais da competitividade
H2	Os estabelecimentos hoteleiros e as entidades demonstram concordância quanto à importância atribuída às definições de competitividade
H3	Os fatores de competitividade são considerados como fundamentais para o bom funcionamento dos estabelecimentos hoteleiros, no alcance de vantagens competitivas
H4	Os fatores internos demonstram uma importância significativa para a amostra
H5	Os hotéis de 5 estrelas indicam, na sua maioria, a não utilização do fator interno preço, como fonte de vantagem competitiva
H6	Os estabelecimentos hoteleiros assumem utilizar com frequência, os fatores internos
H7	Os fatores externos são considerados essenciais no alcance da competitividade
H8	A amostra revela que os fatores externos têm uma importância significativa
H9	Os estabelecimentos hoteleiros consideram que os fatores internos e externos têm impacto significativo na sua competitividade
H10	Relativamente ao fator Produto, os estabelecimentos hoteleiros preocupam-se principalmente em apostar na qualidade da oferta, para satisfação dos clientes
H11	Relativamente ao fator Recursos Humanos, a aposta na qualidade da força de trabalho é vista como essencial para os estabelecimentos hoteleiros
H12	Os estabelecimentos hoteleiros preocupam-se em utilizar estratégias de compromisso com o ambiente
H13	A localização é um fator competitivo central para um estabelecimento hoteleiro
H14	A localização é considerada um fator competitivo também a nível interno
H15	A localização assume-se como um fator competitivo que influencia os restantes fatores, internos e externos
H16	O preço é um fator bastante influenciado pela localização
H17	Os estabelecimentos hoteleiros consideram como concorrentes aqueles que se encontram na mesma



	categoria ou na sua proximidade
H18	Existe concordância entre o segmento de turismo de lazer com a maior importância dada à características diferenciadoras
H19	Os estabelecimentos hoteleiros que têm percepção da existência da concorrência, são aqueles que consideram estar melhor posicionados

Fonte: Elaboração própria

Desta forma, como foi referido, as hipóteses de investigação foram criadas segundo a revisão da literatura, como conceitos e ideias tidas por autores ou, ainda, conclusões que foram retiradas pela teoria analisada nos capítulos da investigação. Todas as hipóteses têm como objetivo ser testadas para verificar se os acontecimentos na região do Douro, estão em concordância com a teoria exposta.

Para tal, será, de seguida, apresentados e discutidos os métodos de recolha de dados e, de análise de dados, necessários para pôr em prática estas hipóteses definidas.

#### 4.3. Método de recolha de dados

A recolha de dados passa, de uma forma geral, pela identificação da população em estudo, pela escolha do instrumento utilizado e pelo método de administração, que será analisado, e é um importante passo na realização de uma investigação.

##### 4.3.1. População em estudo

Por população em estudo entende-se o “conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões” (Hill & Hill, 2005, p. 41). Nesta investigação, a população definida para o estudo foram os estabelecimentos hoteleiros da região do Douro, considerando os hotéis de 5, 4, 3, 2 e 1 estrelas e uma pousada, o que se traduz num total de 39 estabelecimentos hoteleiros.

Como foi analisado no capítulo III do enquadramento teórico, o Douro é uma região que tem vindo a crescer turisticamente nos últimos anos, sendo um destino turístico reconhecido internacionalmente e que apresenta já uma oferta consolidada. Para integrar esta região de análise foram integrados 24 concelhos, ou seja, os 19 concelhos pertencentes à sub-região do Douro, e os outros 5, por razões de localização, e por fazerem parte de regiões naturais, como o Douro Internacional ou o Douro Litoral, o que demonstra a sua importância para a presente investigação, decisão que foi justificada no capítulo anterior.

Como foi já referido, o Douro é uma região com um enorme potencial turístico, desde as suas paisagens e recursos existentes, mas também pelo reconhecimento que tem vindo a ganhar. O Alto Douro Vinhateiro, classificado como Património da Humanidade pela UNESCO, é conhecido pela

tradicionalidade que vive em torno da produção vinícola, reconhecido internacionalmente pelo Vinho do Porto. No entanto, a região do Douro tem vindo a ser reconhecida, também, por outras organizações como a *National Geographic Society* e pelo CED.

Por estas razões, e por se sentir que a região pode, ainda, oferecer mais aos turistas, sentiu-se a necessidade em estudar a região, como contributo para a oferta e procura turística do Douro, que tem vindo a tornar-se cada vez mais significativa a nível nacional e internacional.

Em relação ao estudo dos estabelecimentos hoteleiros, a justificação passa, em primeiro lugar, por motivos pessoais, devido ao fascínio pelos hotéis desta região, que têm um encanto que é, por vezes, pouco valorizado. Em segundo lugar, é ainda relevante salientar que, segundo o Turismo de Portugal, o número de hóspedes no ano de 2015 foi mais elevado nos hotéis do que nos restantes serviços de alojamento, o que revela a importância que os estabelecimentos hoteleiros têm no sub-setor do alojamento.

No entanto, ao longo da ação de recolha de dados, a taxa de resposta por parte dos responsáveis dos respetivos estabelecimentos hoteleiros foi reduzida, o que levou à necessidade em incluir um conjunto de empresas e entidades representativas do turismo na região. Desta forma, foram selecionadas, para integrar a população em estudo, a Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP) – Delegação do Norte, a entidade do Turismo do Porto e Norte de Portugal sendo que foram contactados dois representantes, Cenários D’Ouro – Operador Turístico do Douro e Trás-os-Montes, a IDTOUR – incumbadora de empresa surgida na Universidade de Aveiro e a Associação de Empresários de Hotelaria do Douro (HTDOURO).

Estas entidades selecionadas para fazerem parte do estudo surgem, primeiramente, devido a limitações com a recolha de dados dos estabelecimentos hoteleiros, contudo, acha-se que estas trazem uma grande relevância ao estudo, na medida em que será possível comparar a opinião e as ações dos estabelecimentos hoteleiros da região, com a opinião de empresas e entidades que atuam e têm responsabilidades de gestão e coordenação na região. Mais ainda, as empresas e organizações selecionadas têm conhecimentos na área, tanto ao nível do turismo como, mais especificamente, ao nível da hotelaria, atuando na região no alcance de um turismo sustentável e mais competitivo. Neste sentido, será possível ter-se uma visão interna e externa da hotelaria na região do Douro.

Outro motivo da escolha destas entidades e empresas, é realizada segundo a contextualização da CST para o território em estudo, anteriormente analisada. Desta forma, os autores-chave foram selecionados de acordo com a identificação das organizações que compõe este quadro conceptual e, ainda, o contacto com técnicos que realizam trabalhos na área de estudo.

**Quadro 4. 4: Identificação das empresas e organizações para as entrevistas a realizar**

Identificação da Empresa	Função do Entrevistado	Subsetor a que pertence
AHRESP	Secretário Geral Adjunto	Alojamento/Restauração
IDTOUR	Diretor de Operações	Área científica de investigação e desenvolvimento em turismo
Turismo do Porto e Norte	Diretora de Operações	Organização Institucional
HTDOURO	Colaboradora	Alojamento
Cenários D'Ouro	Administrador	Operador Turístico
Turismo do Porto e Norte	Técnico Superior da Estrutura de Missão do Douro	Organização Institucional

Elaboração Própria

Posto isto, sente-se que esta investigação entre os estabelecimentos hoteleiros e a região do Douro, em análise, pode criar um enorme contributo ao nível do turismo da região, em especial para este tipo de alojamento.

Por fim, e uma vez que a população em estudo são os vários estabelecimentos hoteleiros da região e empresas representativas na região, a recolha de dados irá passar por inquirir os respetivos diretores hoteleiros e os responsáveis por essas empresas e/ou entidades selecionadas. No entanto, sabe-se que nem sempre é possível o contacto direto com os diretores e, deste modo, os inquiridos podem ter os seguintes cargos: proprietário/sócio, diretor geral, diretor de F&B, diretor de alojamento, diretor de marketing, diretor de recursos humanos, diretor comercial, diretor financeiro, diretor de vendas, ou outro. Em relação às empresas, tentou-se sempre fazer o contacto com o responsável máximo, no entanto, quando este não foi possível, a escolha passou, sempre, segundo uma hierarquização de cargo. Assim, a amostragem utilizada para a população em estudo define-se como Amostragem Intencional – Amostragem Não Aleatória – que acontece quando o investigador, simplesmente, escolhe os elementos que considera mais representativos da população.

#### 4.3.2. Instrumento de recolha de dados

##### 4.3.2.1. Inquérito por questionário

No que diz respeito à recolha de dados primários, e uma vez aplicada ao estudo uma abordagem quantitativa, um dos instrumentos escolhidos foi o inquérito por questionário. Este método de recolha de dados é adequado quando se está perante “*a análise de um fenómeno social que se julga poder apreender melhor a partir de informações relativas aos indivíduos da população em questão*” (Quivy & Campenhoutdt, 1998, p. 189). Assim, parece tratar-se do instrumento mais

adequado, em virtude da questão de investigação e dos objetivos gerais e específicos definidos, tal como da população em estudo.

Apesar da realização de um inquérito por questionário ser, normalmente, das técnicas mais usadas na investigação em turismo (tal como foi possível comprovar através dos artigos utilizados para a componente teórica da investigação, onde a maior parte usa esta técnica como método de recolha de dados), deve-se ter em atenção um conjunto de desvantagens, que podem apresentar algumas limitações ao estudo.

Os questionários estão sujeitos a erros frequentes, tais como, a não aplicação do questionário a elementos de interesse na população, a observação que corresponde à recolha de dados inadequados, que se traduz, por vezes, na superficialidade das respostas a determinadas perguntas, ou a não resposta a determinadas perguntas (Quivy & Campenhoudt, 1998) e, ainda, está dependente da disponibilidade dos inquiridos em responder e dar informações (OMT, 2001).

Deste modo, é necessário ter em consideração uma série de questões na construção do questionário, como a utilização de uma linguagem clara e direta, as questões bem definidas e estruturadas com lógica e de fácil compreensão, evitando perguntas de duplo sentido (Vanderstoep & Johnston, 2009).

No entanto, e como é pretendido neste estudo, o método de inquérito por questionário permite ao investigador a possibilidade de quantificar uma multiplicidade de dados e criar relações estatísticas entre as variáveis e de concluir questões com representatividade, uma vez que se pretende inquirir toda a população que faz parte do estudo.

#### 4.3.2.2. Entrevista por questionário

A entrevista por questionário surge, nesta investigação, como completar ao inquérito por questionário. No entanto, estes dois métodos distinguem-se apenas pela forma como os dados são recolhidos, uma vez que a entrevista é resultado de uma “*interação e comunicação humana*”, caracterizam-se pelo contacto direto entre o investigador e o entrevistado (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 191).

Ao longo da aplicação da entrevista, identifica-se uma verdadeira troca de informações, onde o entrevistado é livre de exprimir as suas perceções, as suas interpretações ou as suas experiências sobre um determinado tema que se pretende investigar (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Deste modo, é necessário ter em conta que um conjunto de questões abertas devem ser incluídas, uma vez que, através destas, seja possível uma maior recolha de dados, assim como uma maior profundidade do conteúdo desses dados. Estas questões de resposta aberta podem ser utilizadas, por

vezes, como complementares a questões de resposta fechada, onde o entrevistado terá liberdade para dar a sua opinião sobre a temática em análise (Mason, 2014). Neste sentido, considera-se relevante para que na entrevista construída para a presente investigação, sejam utilizadas ambos os tipos de questões, caracterizando-se, assim, como uma entrevista semi-estruturada.

Este tipo de entrevista é, segundo Quivy e Campenhoudt (1998), a mais utilizada em investigação social. Tal como o próprio nome a caracteriza, a entrevista semi-diretiva, ou semi-estruturada, dispõe de um conjunto de perguntas pré-definidas, no entanto, é dada ao entrevistado uma liberdade para abordar e conjugar várias temáticas.

Desta forma, e sendo que as questões colocadas para a presente entrevista são semelhantes às do inquérito por questionário, e por esta incluir ainda algumas perguntas de resposta fechada, caracteriza-se como uma entrevista por questionário. Neste caso, será, então, possível obter-se dados analisados estatisticamente, criando relações com os dados retirados do inquérito por questionário, ao mesmo tempo que, são recolhidas informações mais qualitativas por parte das questões abertas.

#### 4.3.2.3. Construção do questionário

Como foi já mencionado, é necessário ter em consideração um conjunto de pressupostos no desenvolvimento do questionário. Primeiramente, deve-se ter em atenção a definição dos objetivos definidos e quais as respostas que se pretendem obter, criando questões com base nas temáticas em análise e nas hipóteses que se tenciona testar (Hill & Hill, 2009; Mason, 2014).

Na elaboração das perguntas, deve-se ter ainda em atenção a linguagem e a clareza como as questões são desenvolvidas. Hill e Hill (2009), referem a impossibilidade em evitar o uso de termos técnicos, no entanto, quando estes são mencionados deve usar-se um resumo síntese desses termos. Outro fator a ter em conta é a criação de perguntas fechadas, abertas, ou ambas. No que diz respeito às perguntas fechadas, estas apresentam a vantagem da facilidade em aplicar análises estatísticas na análise das respostas, e permitem, por vezes, que essa análise seja mais sofisticada (Hill & Hill, 2009). No entanto, a informação recolhida pode não ser tão rica ou pode levar a conclusões demasiado simples (Hill & Hill, 2009), o que faz com que haja a necessidade em determinar bem as perguntas de acordo com as hipóteses que se pretendem testar. Em relação às perguntas de resposta aberta, estas podem dar mais informação, por vezes mais rica e mais detalhada, no entanto, depara-se com a maior dificuldade em analisar as respostas de forma estatística, o que leva à necessidade em codificar e interpretar as respostas, aumentando assim o tempo de análise dos dados (Hill & Hill, 2009; Mason, 2014).

Desta forma, no questionário realizado para o presente estudo, optou-se por utilizar na sua maioria perguntas fechadas (estruturadas), para quantificar as várias variáveis definidas, usando apenas uma pergunta de resposta aberta, classificando-se de questionário semi-estruturado.

No questionário em estudo, as perguntas fechadas levam o inquirido a escolher entre várias alternativas de respostas fornecidas, onde, dependendo da questão, poderá ser uma resposta simples de “Sim” ou “Não”, uma resposta da sua opinião consoante uma Escala de Likert (de 1 a 5), ou ainda, perguntas com várias opções de resposta, onde o inquirido deve assinalar uma ou mais, de acordo com a sua opinião.

Por outro lado, no caso da entrevista por questionário, existem perguntas que foram adaptadas do inquérito por questionário, no entanto, em vez de conter apenas uma resposta positiva e negativa, para seleção, o inquirido é livre de expressar a sua opinião, o que dará um contributo complementar às conclusões que se pretendem retirar da recolha e análise dos dados. Assim sendo, a sua análise pode ser facilitada através da criação de categorias, permitindo comparar dados entre os dois métodos de recolha de dados, mas será sempre tida em conta os pontos de vista dos entrevistados. Desta forma, pretende-se que as respostas abertas forneçam informação qualitativa complementar, mais holística, em relação à informação quantitativa que será recolhida (Hill & Hill, 2009; Mason, 2014). Além disso, são, também, utilizadas questões de resposta fechada, através da Escala de Likert.

No que diz respeito às perguntas com base na Escala de Likert, sente-se a necessidade em criar um conjunto de respostas ímpares (de 1 a 5), uma vez que, segundo Mason (2014), é importante que haja o mesmo número de respostas do lado positivo e do lado negativo, levando assim à existência de um meio-termo.

Por último, sente-se ainda a necessidade em criar um conjunto de questões que caracterizem o estabelecimento hoteleiro inquirido, em relação à categoria, dimensão (número de colaboradores e volume de negócios), os principais tipos de mercado e tipos de turismo que pretendem atingir e, ainda, questões que caracterizem o inquirido no que diz respeito ao género e ao cargo que ocupa na unidade de alojamento, no sentido de obter relações entre estas características e as respostas obtidas. No caso das entidades e empresas entrevistadas, foi, também, construído um conjunto de perguntas sobre a sua caracterização, de forma a identificar o entrevistado, a empresa que representa e o cargo que nela ocupa.

Com base nos autores referidos, as questões foram construídas com base na revisão da literatura apresentada na primeira fase desta dissertação, onde as questões são ordenadas de acordo com as áreas temáticas apresentadas, em concordância com os capítulos teóricos, de forma a dar resposta

aos objetivos gerais definidos para cada capítulo teórico, mais especificamente, aos objetivos específicos definidos inicialmente e, ainda, às hipóteses de investigação que se pretendem testar.

#### 4.3.2.4. Estrutura do inquérito por questionário

Como foi já referido anteriormente, um conjunto de hipóteses de investigação são definidas, as quais se pretendem testar, reunindo informações através das questões colocadas no presente questionário. Desta forma, as questões foram definidas tendo em conta as temáticas analisadas no enquadramento teórico, com o objetivo de responderem às hipóteses de investigação. O questionário pode ser consultado no Anexo IV, e o Quadro 4.5, abaixo representado, retrata a justificação em incluir cada uma das questões no questionário, e a sua correspondência aos objetivos específicos definidos.

**Quadro 4. 5: Justificação e objetivo de cada pergunta incluída no questionário aplicado**

<b>COMPETITIVIDADE NA HOTELARIA</b>		
<b>Nº</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Justificação/Objetivo</b>
<b>A- COMPETITIVIDADE</b>		
1	2a.1	É importante perceber se os inquiridos têm uma ideia formada sobre este conceito, e se as suas ideias vão de encontro à teoria apresentada
<b>B- FATORES COMPETITIVOS</b>		
2	2b.2; 5a.1; 5a2	Perceber se os inquiridos consideram importante a utilização de um conjunto de fatores, no alcance de vantagem competitiva, uma vez que a teoria afirma que, para se ser competitivo, um estabelecimento hoteleiro deve ter em conta um conjunto de fatores que promovem a competitividade
3		Perceber se o hotel tem em consideração a utilização de fatores competitivos, fazendo assim parte integrante da estratégia do hotel
4		Perceber a importância atribuída a nível geral, dos fatores internos identificados como relevantes na teoria
5		Perceber a importância atribuída no estabelecimento hoteleiro, dos fatores internos identificados como relevantes na teoria
6		Perceber quais são os fatores competitivos internos mais utilizados nos estabelecimentos hoteleiros
7		Perceber se os inquiridos consideram que os fatores competitivos ligados ao destino, têm influência nos estabelecimentos
8		Perceber a importância atribuída a nível geral, dos fatores externos identificados como relevantes na teoria
9		Perceber a importância atribuída no estabelecimento hoteleiro, dos fatores externos identificados como relevantes na teoria
10		Perceber qual o impacto que cada fator competitivo, interno e externo, tem no estabelecimento hoteleiro
11		Perceber quais são as estratégias, de um conjunto identificado na teoria, que mais estão a ser utilizadas nos estabelecimentos hoteleiros, no alcance de vantagem competitiva
<b>C- FATOR LOCALIZAÇÃO</b>		

12	2b.3; 5b.1	Uma vez que a localização é um fator pouco estudado ao nível da competitividade da hotelaria, perceber se os inquiridos consideram este fator como fundamental para um estabelecimento
13		Quando os inquiridos referem que este fator pode ser fundamental como um fator competitivo para o hotel, perceber se veem este fator como um fator competitivo interno ou externo, uma vez que na teoria nem sempre é identificada a distinção entre estes dois níveis
14		Perceber a importância atribuída a este fator competitivo
15		Perceber se os inquiridos consideram que o fator competitivo localização pode influenciar os restantes fatores, internos e externos, e se sim, perceber o nível de influência atribuída em relação a cada fator
<b>D- CONCORRÊNCIA</b>		
16	3.1; 3.2 5a.3	A concorrência faz a competitividade entre estabelecimentos hoteleiros aumentar, desta forma, é importante perceber se os inquiridos consideram que existe concorrência
17		Quais os concorrentes, dentro dos estabelecimentos hoteleiros que foram analisados no capítulo 4
18		Perceber a importância atribuída às características diferenciadoras nos estabelecimentos hoteleiros Consideram-se como características, as identificadas no RNET.
19		Perceber, ao nível da importância, as características diferenciadoras entre o caso específico do estabelecimento hoteleiro e os seus concorrentes
20		Qual a perceção que os inquiridos têm em relação ao posicionamento no mercado da região, do caso específico do estabelecimento hoteleiro
<b>E- TENDÊNCIAS FUTURAS</b>		
21	1.1; 1.2 5c.1	Perceber quais as áreas que os inquiridos consideram importante apostar no futuro, tendo em conta as tendências que se sentem ao nível da hotelaria

<b>CARACTERIZAÇÃO DO ESTABELECIMENTO HOTELEIRO INQUIRIDO</b>		
Variável		Justificação
Nome		Identificação do estabelecimento hoteleiro, pelo nome, ou por categoria
Categoria		
Ano de Abertura		
Dimensão	Nº Colab	Perceber a dimensão do estabelecimento hoteleiro (micro, pequena, média ou grande empresa)
	VN	
Principais Tipos	de Mercado de Turismo	Caracterização do segmento de mercado e de turismo
Entrevistado	F/M Cargo	Perfil sociodemográfico do inquirido

Fonte: Elaboração própria

É ainda importante analisar os vários itens que compõe o questionário, nomeadamente o tipo de questão e a operacionalização das variáveis, de forma a facilitar a compreensão futura das análises dos dados recolhidos, uma vez que a caracterização das variáveis vai avaliar e decidir os testes estatísticos que devem ser utilizados. Desta forma, como foi já referido, o questionário é constituído na sua maioria por questões estruturadas (fechadas), sendo que apenas uma última questão é caracterizada como aberta, no entanto, semi-estruturada, na medida em que o inquirido poderá responder o que desejar, no entanto, limitado por um número.



Quadro 4. 6: Vários itens que compõe o questionário aplicado

ESTRUTURA DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO			
TEMÁTICA	QUESTÃO	OPERACIONALIZAÇÃO	TIPO DE VARIÁVEL
A- COMPETITIVIDADE	1- Importância de 10 definições sobre o conceito	Avaliada segundo uma Escala de Likert, de 5 pontos, onde: 1- nada importante; 2- pouco importante; 3- importante; 4- bastante importante e 5- muito importante	Quantitativa (Escala)
B- FATORES COMPETITIVOS	2- Necessidade de serem utilizados FC nos EH para o alcance de vantagem competitiva	Avaliada segundo uma escala de 0 e 1, onde 0 é não e 1 é sim	Nominal
	3- Utilização de FC no EH	Avaliada segundo uma escala de 0 e 1, onde 0 é não e 1 é sim	Nominal
	4- Importância Geral dos Fatores Internos	Cada fator (no total de 10) são avaliados segundo uma Escala de Likert, de 5 pontos, onde: 1- nada importante; 2- pouco importante; 3- importante; 4- bastante importante e 5- muito importante	Quantitativa (Escala)
	5- Importância Específica dos Fatores Internos	Cada fator (no total de 10) são avaliados segundo uma Escala de Likert, de 5 pontos, onde: 1- nada importante; 2- pouco importante; 3- importante; 4- bastante importante e 5- muito importante	Quantitativa (Escala)
	6- Utilização dos FI	Cada fator (que traduz uma variável) é avaliado segundo uma escala de 0 e 1, onde 0 significa que não é escolhida e 1 significa que é escolhida	Nominal
	7- Influência dos fatores do destino num EH	Avaliada segundo uma escala de 0 e 1, onde 0 é não e 1 é sim	Nominal
	8- Importância Geral dos Fatores Externos	Cada fator (no total de 5) são avaliados segundo uma Escala de Likert, de 5 pontos, onde: 1- nada importante; 2- pouco importante; 3- importante; 4- bastante importante e 5- muito importante	Quantitativa (Escala)
	9- Importância Específica dos Fatores Externos	Cada fator (no total de 5) são avaliados segundo uma Escala de Likert, de 5 pontos, onde: 1- nada importante; 2- pouco importante; 3- importante; 4- bastante importante e 5- muito importante	Quantitativa (Escala)
	10- Impacto de ambos os Fatores, internos e externos, no EH	Cada fator (no total de 15) são avaliados segundo uma Escala de Likert, de 5 pontos, onde: 1- nenhum impacto; 2- pouco impacto; 3- com impacto; 4- bastante impacto; e 5- muito impacto	Quantitativa (Escala)
	11- Tipo de estratégias, de vários fatores internos,	Cada fator (que traduz uma variável) é avaliado segundo uma escala de 0 e 1, onde 0 significa	Nominal

	que são utilizadas pelos EH	que não é escolhida e 1 significa que é escolhida	
C- LOCALIZAÇÃO	12- Necessidade de utilizar o fator Localização	Avaliada segundo uma escala de 0 e 1, onde 0 é não e 1 é sim	Nominal
	13- Fator Localização segundo fator interno e fator externos, tendo por base 3 variáveis para cada grupo	Cada nível (que traduz uma variável) é avaliado segundo uma escala de 0 e 1, onde 0 significa que não é escolhida e 1 significa que é escolhida	Nominal
	14- Importância do fator Localização	Avaliado segundo uma Escala de Likert, de 5 pontos, onde: 1- nada importante; 2- pouco importante; 3- importante; 4- bastante importante e 5- muito importante	Quantitativa (Escala)
	15.1- Influência do fator Localização sob os restantes fatores	Avaliada segundo uma escala de 0 e 1, onde 0 é não e 1 é sim	Nominal
	15.2- Influência do fator Localização sob os restantes fatores, internos e externos	Avaliado segundo uma Escala de Likert, de 5 pontos, onde: 1- nada influente; 2- pouco influente; 3- influente; 4- bastante influente e 5- muito influente	Quantitativa (Escala)
D- CONCORRÊNCIA	16- Concorrência direta para o EH	Avaliada segundo uma escala de 0 e 1, onde 0 é não e 1 é sim	Nominal
	17- Concorrência direta para o EH, segundo uma lista dos EH que constituem a região em análise	Cada EH (que traduz uma variável) é avaliado segundo uma escala de 0 e 1, onde 0 significa que não é escolhida e 1 significa que é escolhida	Nominal
	18- Importância das várias características que podem, ou não, ser diferenciadoras, nos EH em geral	Avaliado segundo uma Escala de Likert, de 5 pontos, onde: 1- nada importante; 2- pouco importante; 3- importante; 4- bastante importante e 5- muito importante	Quantitativa (Escala)
	19- Importância das várias características que podem, ou não, ser diferenciadoras, no EH, em particular	Avaliado segundo uma Escala de Likert, de 5 pontos, onde: 1- nada importante; 2- pouco importante; 3- importante; 4- bastante importante e 5- muito importante	Quantitativa (Escala)
	20- Posicionamento do EH no mercado da região	Avaliado segundo uma Escala de Likert, de 5 pontos, onde: 1- mal posicionado; 2- pouco posicionado; 3- bem posicionado; 4- bastante bem posicionado; e 5- muito bem posicionado	Quantitativa (Escala)
E- TENDÊNCIAS FUTURAS	21- Áreas a apostar no futuro	Questão aberta: com o limite de 3 respostas	Nominal
CARACTERIZAÇÃO	Nome	Sequência de caracteres	Nominal
	Categoria	Cada categoria representa uma Escala de 0 a 5, onde 0 é Pousada, 1: uma estrela, 2: duas estrelas; 3: três estrelas, 4: quatro estrelas e 5: cinco estrelas	Ordinal

DO  ESTABELECIMENTO HOTELEIRO	Ano: Início de Atividade	Sequência de caracteres	
	Dimensão: Nº Colaboradores	Avaliado segundo uma Escala de 1 a 6, onde 1: 0-4; 2: 5-9; 3: 10-19; 4: 20-49; 5: 50-249; e 6: +250	Ordinal
	Dimensão: Volume de Negócios	Avaliado segundo uma Escala de 1 a 4, onde 1: 0-2.000.000€; 2: 2.000.000€-10.000.000€; 3: 10.000.000€-50.000.000€; e 4: +50.000.000€	Ordinal
	Principais Tipos de Mercado	Cada tipo de mercado (que traduz uma variável) é avaliado segundo uma Escala de 0 e 1, onde 0 significa que não é escolhida e 1 que é escolhida	Nominal
	Principais Tipos de Turismo	Cada tipo de turismo (que traduz uma variável) é avaliado segundo uma Escala de 0 e 1, onde 0 significa que não é escolhida e 1 que é escolhida	Nominal
	Entrevistado: Género	Avaliado segundo uma Escala de 0 e 1, onde 0 significa Masculino e 1 Feminino	Nominal
	Entrevistado: Cargo	Avaliado segundo uma Escala de 0 a 10, onde 1- Proprietário/Sócio; 2- Diretor Geral; 3- Diretor F&B; 4- Diretor Alojamento; 5- Diretor Marketing; 6- Diretor Recursos Humanos; 7- Diretor Comercial; 8- Diretor Financeiro; 9- Diretor Vendas; e 10- outro	Nominal

Fonte: Elaboração própria

#### 4.3.2.5. Estrutura da Entrevista por Questionário

Tal como mencionado, anteriormente, a entrevista por questionário foi construída com base no inquérito por questionário, utilizando algumas dessas questões. No entanto, e uma vez que a entrevista é aplicada a empresas e entidades, existem perguntas específicas que não fariam sentido serem colocadas, como questões específicas aos estabelecimentos hoteleiros, ou sobre a concorrência existente na região.

Deste modo, o Quadro 4.7 explica, de forma breve, a estrutura utilizada na entrevista por questionário, e a sua respetiva operacionalização. De salientar, ainda, que para as questões de resposta aberta foram criadas categorias, para facilitar a sua análise, contudo, serão tidas em conta as opiniões dadas pelos entrevistados, quando existentes, nestas questões.

**Quadro 4. 7: Vários itens que compõe a entrevista por questionário aplicada**

Estrutura da Entrevista por Questionário			
Questão na entrevista	Correspondência à questão do questionário	Operacionalização	Tipo
Questão 1	Questão 1	Cada variável é avaliada segundo uma Escala de Likert de 1 a 5	Quantit. Escala
Questão 2	Questão 2	Questão Aberta: categorias criadas para Não (0) ou Sim (1)	Nominal
Questão 3	Questão 4	Cada variável é avaliada segundo	Quantit.

		uma Escala de Likert de 1 a 5	Escala
Questão 4	Questão 7	Questão Aberta: categorias criadas para Não (0) ou Sim (1)	Nominal
Questão 5	Questão 8	Cada variável é avaliada segundo uma Escala de Likert de 1 a 5	Quantit. Escala
Questão 6	Questão 11	Cada variável é avaliada segundo uma Escala de 0 ou 1, onde 0 significa que não é escolhida e 1 que é	Nominal
Questão 7	Questão 12	Questão Aberta: categorias criadas para Não (0) ou Sim (1)	Nominal
Questão 8	Questão 13	Questão Aberta: categorias criadas para Não (0) ou Sim (1) para cada Nível	Nominal
Questão 9	Questão 14	A variável é avaliada segundo uma Escala de Likert de 1 a 5	Quantit. Escala
Questão 10	Questão 15	Questão Aberta: categorias criadas para Não (0) ou Sim (1)	Nominal
Questão 10.1.	Questão 15.2	Cada variável é avaliada segundo uma Escala de Likert de 1 a 5	Quantit. Escala
Questão 11	Questão 18	Cada variável é avaliada segundo uma Escala de Likert de 1 a 5	Quantit. Escala
Questão 12	Questão 21	Questão Aberta: categorias criadas	Nominal

<b>Caracterização do Entrevistado</b>	Nome	Sequência de caracteres	Nominal
	Género	Avaliado segundo uma Escala 0 e 1, onde 0 é Masculino e 1 é Feminino	Nominal
	Empresa que representa	Sequência de caracteres	Nominal
	Cargo na empresa	Sequência de caracteres	Nominal

Fonte: Elaboração própria

#### 4.3.3. Método de Administração

Para a recolha de dados, o intuito passa essencialmente por estabelecer contactos, de certa forma o mais diretos possíveis, com os vários intervenientes da população em estudo. Inicialmente, foi estabelecido um contacto eletrónico via e-mail, com uma breve explicação sobre a investigação em questão e a solitação da participação no questionário. Este contacto foi estabelecido através de uma base de dados de questionários online da Universidade de Aveiro, contudo, devido à reduzida taxa de resposta com que se vinha a deparar nas primeiras semanas, ao fim de vários lembretes, foram estabelecidos contactos telefónicos para cada estabelecimento hoteleiro, na medida em que se pretendia solicitar a observação do e-mail e futura cooperação. Tentou-se, ainda, a marcação de

reuniões presenciais, mas sem sucesso. Nestes casos existe uma grande necessidade em insistir com os intervenientes e, ainda mais, quando se está perante uma época em que os estabelecimentos hoteleiros estão com taxas de ocupação elevadas e o trabalho é, consequentemente, maior.

É ainda necessário referir que, para além destes fatores, surge, ainda, uma dificuldade no que diz respeito ao tema – fatores de competitividade na hotelaria – o que leva a ser considerado por muitos hotéis e respetiva direção, um tema confidencial. Nesta perspetiva, para além da dificuldade em contactar com os diretores ou responsáveis pelos estabelecimentos hoteleiros, depara-se com a complexidade em obter taxas de respostas elevadas. Mais ainda, é necessário referir a ideia de Paxson (1995, citado por Baloglu & Mangaloglu, 2001, p.8) de que “*baixas taxas de resposta são comuns em questionários organizacionais, as quais variam normalmente entre 1 a 20%*” e, neste sentido, a decisão passa por prosseguir com a investigação.

Em relação às entidades e empresas seleccionadas para as entrevistas por questionário, o contacto foi mais direto, uma vez que se estabeleceram contactos telefónicos com os responsáveis e foram agendadas entrevistas presenciais. Estas entrevistas foram gravadas, com a autorização dos respetivos entrevistados. A disponibilidade destes inquiridos nem sempre é facilitada, visto que se está perante indivíduos com cargos superiores nas empresas em questão e, neste sentido, é exigido por nós, investigadores, uma grande flexibilidade nestas situações.

Deste modo, conta-se, assim, com 16 questionários respondidos pelos estabelecimentos hoteleiros, que constitui cerca de 41% da população em estudo definida e, ainda, com 6 entrevistas-questionários por parte das empresas. O Quadro 4.8, apresenta a proporção de respostas segundo as várias tipologias dos estabelecimentos hoteleiros existentes na região.

**Quadro 4. 8: Identificação da taxa de resposta, por categoria**

<b>Categoria do EH</b>	<b>Número existente</b>	<b>Número de respostas</b>	<b>Taxa de resposta</b>
Hotéis de 5*	4	3	75%
Hotéis de 4*	10	2	20%
Hotéis de 3*	11	5	45%
Hotéis de 2*	9	3	33%
Hotéis de 1*	4	2	50%
Pousada	1	1	100%
Total de EH	39	16	41%

Elaboração Própria

A identificação destes 16 estabelecimentos hoteleiros que constituem a amostra, é feita em anexo, Anexo VI.

#### 4.4. Método de análise de dados

O inquérito por questionário e a entrevista por questionário são técnicas utilizadas no âmbito da metodologia quantitativa, onde são apresentadas, na maioria, questões de resposta fechada aos inquiridos. Desta forma, após a recolha de dados, recorreu-se ao programa informático SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), para a análise estatística dos dados.

Num contexto geral, para ambos os métodos de recolha de dados, a análise destes dados passa, principalmente, por realizar estatísticas descritivas das várias variáveis identificadas, assim como o cruzamento das variáveis dependentes com as independentes. Não esquecendo, também, que será necessário criar categorias para as respostas obtidas através das questões abertas, de forma a facilitar a análise destes dados recolhidos e, ainda, criar a possibilidade de analisar esses dados de forma estatística, através de testes de variáveis realizados.

Tal como foi identificado ao longo da descrição da estrutura do inquérito por questionário e da entrevista por questionário, as várias variáveis identificadas são operacionalizadas de uma certa forma, o que lhes concede, a cada variável, uma diferente tipo de caracterização. Desta forma, as variáveis podem ser classificadas como qualitativas (nominais ou ordinais) ou quantitativas (de escala).

As variáveis nominais são utilizadas para classificar determinada característica e são caracterizadas por serem características exclusivas, ou seja, ou se é de uma categoria ou de outra. Neste caso, apresenta-se o exemplo do género, feminino ou masculino, onde o respondente se identifica com uma característica, ou outra. As variáveis ordinais são usadas para colocar atributos de uma variável numa certa ordem, ou seja, para além de serem variáveis exclusivas e exaustivas, as categorias são criadas segundo uma ordem, como por exemplo a categoria de um estabelecimento hoteleiro. Por último, as variáveis quantitativas de escala, onde o exemplo mais comum são as respostas em escala de Likert. Nestas variáveis, é permitido medir a diferença entre os valores, ou seja, a diferença de 1 para 2 na escala, é semelhante à diferença entre o 4 e 5 na escala (Pestana & Gageiro, 1998; Quivy & Campenhoudt, 1998; Mason, 2014; Pereira, A., 2014).

Neste sentido, e após serem classificadas as variáveis de acordo com o seu tipo, no âmbito da análise univariada, de acordo com a caracterização da variável (qualitativo ou quantitativo), os dados podem ser representados através de tabelas de frequências absolutas ou relativas, de medidas de localização ou, ainda, de medidas de dispersão. Pode, ainda, realizar-se testes de normalidade das variáveis, analisar assimetrias ou outliers.

Por fim, devido à impossibilidade de serem utilizados outros testes estatísticos, ao nível da análise bivariada ou, ainda, da análise multivariada, foram realizados testes de cruzamento das variáveis

dependentes, com as variáveis independentes onde fizesse sentido perceber as diferenças existentes entre as várias caracterizações dos estabelecimentos.

#### 4.5. Conclusão

O presente capítulo serve, assim como definido inicialmente, para expor o procedimento metodológico que se pretende utilizar ao longo da investigação. Para tal, são evidenciados os objetivos gerais, de acordo com o objetivo principal e a questão de investigação estabelecidos, assim como os vários objetivos específicos de acordo com os vários capítulos.

Após a construção do modelo teórico de investigação, foram ainda definidas as hipóteses de investigação que se pretendem testar e, conseqüentemente, o método de recolha de dados utilizado. Nesta secção, salienta-se a necessidade de clarificar um conjunto de ações realizadas como a definição da população em estudo, onde são aplicados o inquérito e a entrevista por questionário e o seu método de administração. Esta recolha de dados é essencial numa investigação, visto que é deste a partir destes dados que é baseado o estudo empírico.

Destaca-se, ainda, o método de análise de dados, onde é testada a veracidade das hipóteses de investigação definidas, através do programa estatístico SPSS, com a realização de testes estatísticos, os quais são brevemente analisados neste capítulo, facilitando, dessa forma, a realização da análise empírica dos dados no capítulo seguinte.





## Capítulo 5 – Estudo Empírico e Análise dos dados

---

### 5.1. Introdução

Segundo Quivy e Campenhoudt (1998, p. 211), “*O objetivo da investigação é responder à pergunta de partida. Para este efeito, o investigador formula hipóteses e procede às observações que elas exigem. Trata-se, de seguida, de verificar se as informações recolhidas correspondem de facto às hipóteses*”.

O presente capítulo pretende, num contexto geral, proceder a análise dos dados recolhidos, através do programa estatístico SPSS, assim como foi determinado no procedimento metodológico definido, como a 6ª etapa. Deste modo, através dos dados agrupados segundo variáveis definidas, pretende-se analisar as várias variáveis incluídas no estudo e, ainda, realizar testes comparativos de variáveis independentes com dependentes, com o objetivo de avaliar a veracidade das hipóteses de investigação definidas.

Neste sentido, com o intuito de identificar os principais fatores competitivos utilizados pelos estabelecimentos hoteleiros na região do Douro, será realizada, numa primeira fase, uma análise univariada de cada variável, que integra a base de dados criada, e que se mostre relevante ao estudo. Para além disso, e de forma a complementar esse estudo, foi realizada um cruzamento de variáveis que se mostrem significantes ao estudo, o que irá permitir identificar diferenças e aspetos comuns, consoante a caracterização dos estabelecimentos hoteleiros e das entidades entrevistadas.

Num contexto geral, o presente capítulo pretende basear-se e responder a quatro objetivos gerais, a saber:

1. Demonstrar a importância em utilizar fatores competitivos, internos e externos, nos estabelecimentos hoteleiros, para melhorar a sua competitividade
2. Perceber quais as estratégias que estão a ser consideradas para alcançar a competitividade, na medida em que se pretende destacar dos seus concorrentes;
3. Demonstrar que o fator localização é fundamental também a nível interno, e não apenas a nível externo a um estabelecimento hoteleiro;
4. Identificar as áreas em que se deve apostar no futuro, para os estabelecimentos hoteleiros da região alcançarem uma vantagem competitiva no mercado.

Espera-se, assim, que ao longo deste capítulo os objetivos e as hipóteses de investigação sejam respondidos, de forma clara e frontal.

É ainda necessário referir que esta investigação apresenta um carácter exploratório, considerando que a taxa de resposta representa 41%, o que se constitui como uma limitação em termos da análise estatística e significância da amostra. Contudo, segundo Paxson (1995, citado por Baloglu & Mangaloglu, 2001, p.8), “baixas taxas de resposta são comuns em questionários organizacionais, as quais variam normalmente entre 1 e 20%”, como já se tinha referido, e nesse sentido, a investigação avança, na medida em que a taxa de resposta obtida é ainda superior ao que se pode esperar, segundo o autor.

## 5.2. Caracterização dos estabelecimentos hoteleiros

A caracterização dos estabelecimentos hoteleiros que fazem parte da amostra desta investigação, é realizada tendo por base as seguintes variáveis: tipologia por categoria, dimensão do estabelecimento hoteleiro, tipo de mercado e tipo de turismo e a caracterização do entrevistado, que terá por base o género e cargo.

Em relação à tipologia por categoria dos estabelecimentos hoteleiros, de um total de 16, a maior proporção é representada pela categoria de 3 estrelas, que representa cerca de 31% do total da amostra, com 5 hotéis. De seguida, identificam-se 3 hotéis de 2 estrelas e 3 hotéis de 5 estrelas, seguidos por 2 hotéis de 2 estrelas e 2 hotéis de 4 estrelas e, por fim, a única pousada existente na região.

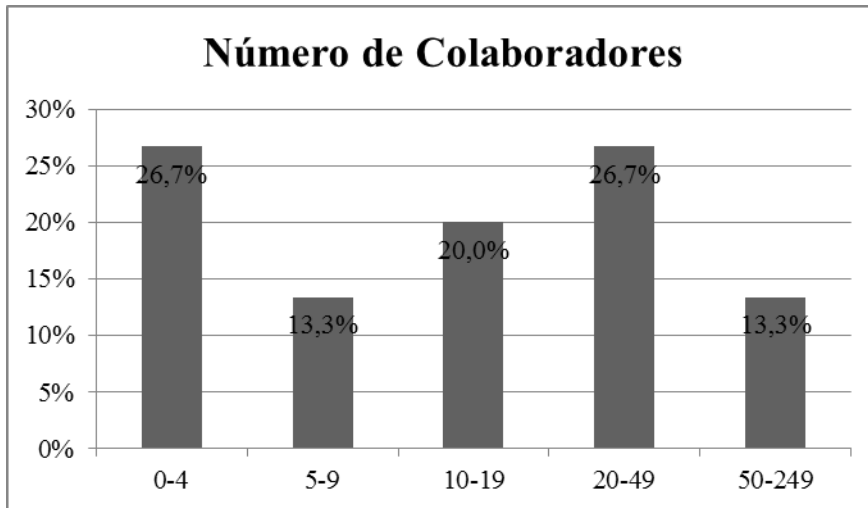
**Tabela 5. 1: Tipologia de categoria de estrelas**

<b>Tipologia: Categoria de Estrelas</b>		
	Frequência	Percentagem
Pousada	1	6,3
1 estrela	2	12,5
2 estrelas	3	18,8
3 estrelas	<b>5</b>	<b>31,3</b>
4 estrelas	2	12,5
5 estrelas	3	18,8
Total	16	100,0

Num contexto geral, mais de 60% dos estabelecimentos hoteleiros da região são da categoria igual ou superior a 3 estrelas, o que demonstra uma aposta em alojamento de qualidade nesta região do Douro.

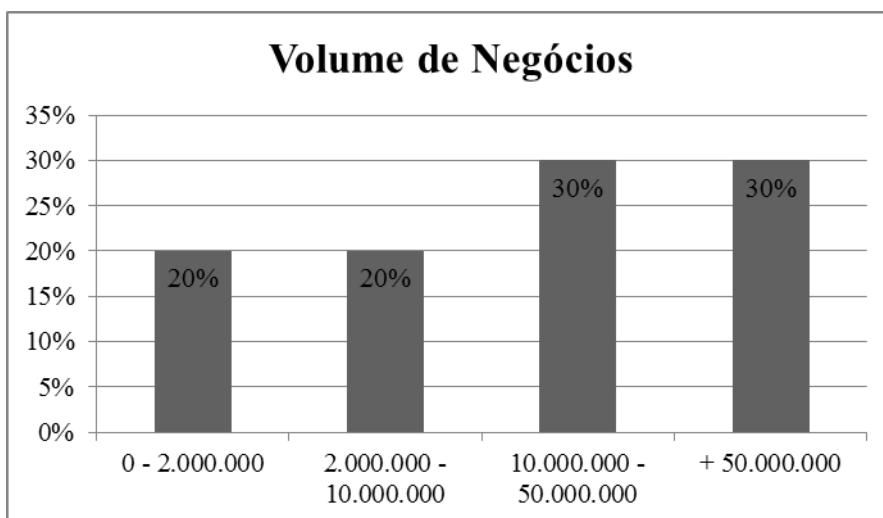
A dimensão dos estabelecimentos hoteleiros é medida segundo dois indicadores: o número de colaboradores e o volume de negócios da organização. Relativamente ao número de colaboradores que os estabelecimentos hoteleiros constituintes da amostra apresentam, identifica-se com uma

maior frequência a escala de 0-4 colaboradores, e de 20-49, onde cada intervalo representa 25% do total da amostra. De seguida, 19% da amostra apresenta um número de colaboradores entre 10-19 e, por fim, para as escalas de 5-9 e de 50-249 colaboradores, 13% dos hotéis classificam-se em cada uma dessas categorias. Desta forma, demonstra-se que 60% dos estabelecimentos hoteleiros são considerados de micro ou pequena dimensão.



**Gráfico 5. 1: Dimensão dos estabelecimentos hoteleiros: Número de Colaboradores**

Em relação ao volume de negócios, apenas 63% da amostra (correspondente a 10 hotéis) mostram a sua caracterização a esse nível, onde a maioria se representa nos intervalos entre 10.000.000-50.000.000 e >50.000.000. Os restantes 40%, da amostra válida para esta questão, estão incluídos no primeiro e no segundo grupo de volume de negócios definido. Contudo, a análise realizada pode não representar a realidade existente no território, dado que, para esta variável observa-se algumas não respostas, que representam cerca de 40% do total de respondentes.



**Gráfico 5. 2: Dimensão dos estabelecimentos hoteleiros: Volume de Negócios**

No que se refere ao tipo de mercado, foram identificados 4 grupos, onde os respetivos estabelecimentos hoteleiros se poderiam caracterizar como: mercado local, local-regional, nacional ou internacional. A importância é dada com maior significância ao **mercado nacional**, onde 87,5% dos estabelecimentos hoteleiros afirmam apostar neste mercado, seguido do mercado internacional (62,5%). Por outro lado, o mercado local é visto como o menos importante, uma vez que apenas 18,8% dos estabelecimentos referem apostar neste mercado e, no mesmo sentido, o mercado local-regional, onde cerca de 70% não aposta neste tipo de mercado. Neste sentido, é possível comprovar-se a importância que a região do Douro começa a ganhar a nível nacional e internacional, uma vez que a hotelaria da região aposta, na sua maioria, nestes dois mercados.

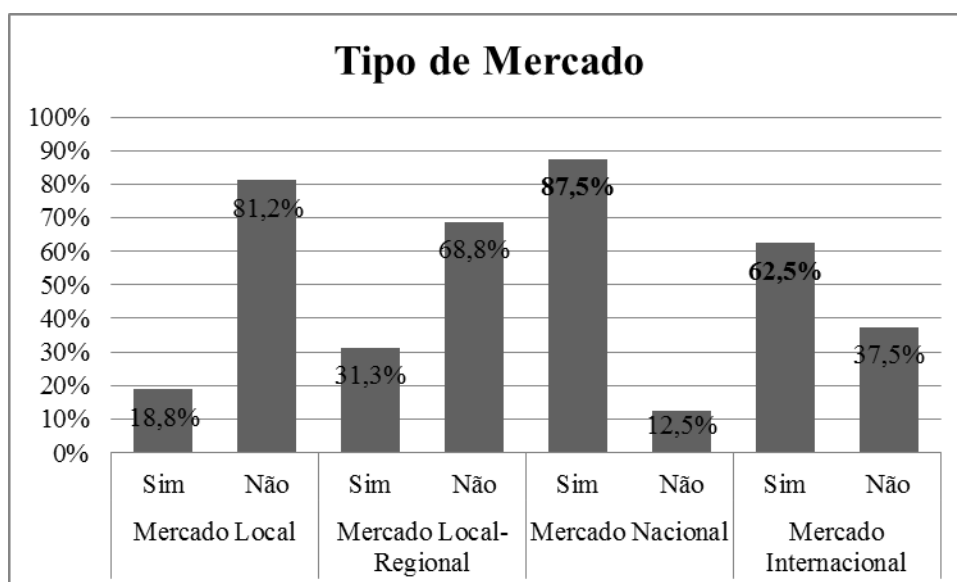
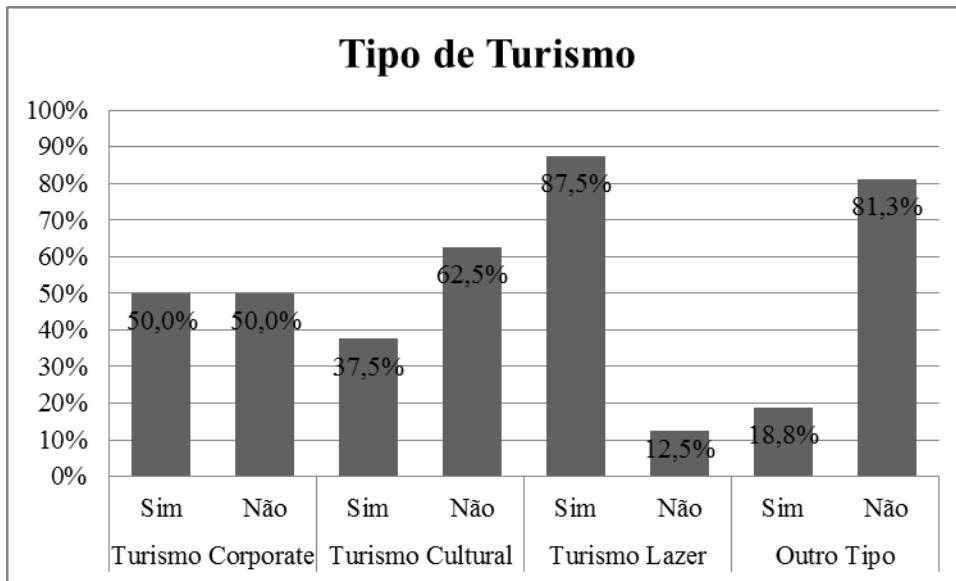


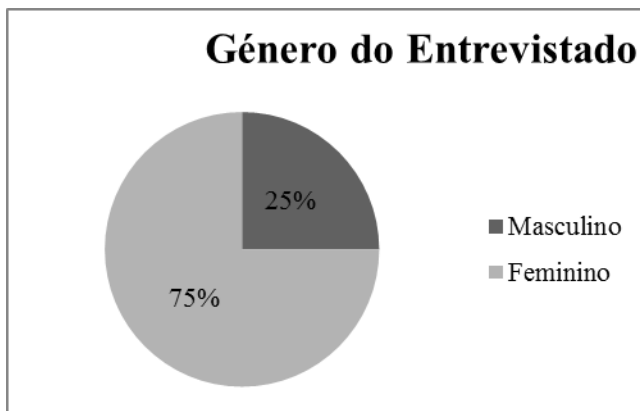
Gráfico 5. 3: Tipo de Mercado

Por fim, inquiriu-se, ainda, acerca do tipo de turismo que cada estabelecimento hoteleiro assegura como segmentos estratégicos. Deste modo, começa-se por salientar o **turismo de Lazer**, identificado por cerca de 90% dos hotéis como um segmento em aposta. Pelo contrário, o segmento de turismo cultural, é referido por 62,5% da amostra como um segmento de turismo que com menor dimensão para esses estabelecimentos em questão. Em relação ao tipo de turismo corporate, metade da amostra identifica-o como um segmento com interesse para o estabelecimento hoteleiro, enquanto a outra metade não. Por fim, dada a possibilidade do inquirido referir outro tipo de turismo como um segmento da organização, são identificados 3 outros tipos, sendo eles: turismo de relaxamento, trabalho e desportivo.



**Gráfico 5. 4: Tipo de Turismo**

Após a caracterização dos estabelecimentos hoteleiros que fazem parte integrante da amostra, foi ainda necessária uma breve caracterização do inquirido, tendo sido analisado o género e o cargo do inquirido. Em relação ao género, a maioria dos inquiridos são de género feminino, representando 75% da amostra.



**Gráfico 5. 5: Género dos inquiridos**

No que diz respeito ao cargo, cerca de 63% dos inquiridos ocupam cargos de direção na organização. Desta forma, 38% dos inquiridos são **proprietários/sócios** do estabelecimento hoteleiros, 13% ocupam o cargo de diretor geral, enquanto apenas um é diretor de alojamento e outro é diretor de recursos humanos. Os restantes 38% da amostra ocupam cargos de recepção ou estão em regime de estágio.

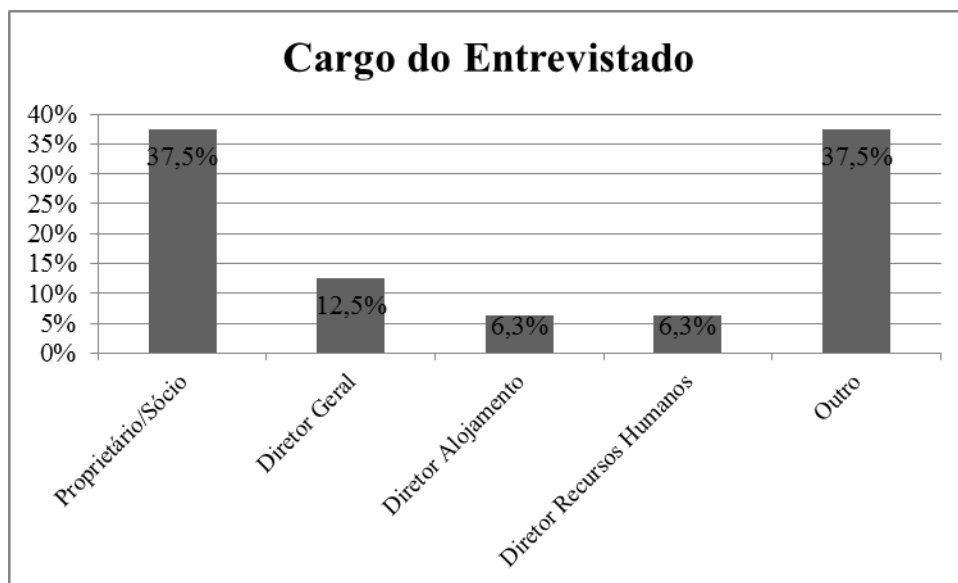


Gráfico 5. 6: Cargo dos inquiridos

### 5.3. Dimensões da Competitividade nos Estabelecimentos Hoteleiros

#### A- COMPETITIVIDADE

Para a caracterização desta temática, foi colocada uma questão aos inquiridos acerca do nível de importância que cada um atribui a um conjunto de definições de competitividade, identificadas através da análise teórica realizada.

Neste sentido, as 10 variáveis, que compõe as 10 definições de competitividade, são analisadas tendo por base estatísticas e frequências, de forma a retirar algumas conclusões sobre a importância que a amostra atribui ao conceito de competitividade.

Tabela 5. 2: Importância das Definições de Competitividade: Média, Mediana e Moda

Estatísticas										
	Def. Comp 1	Def. Comp 2	Def. Comp 3	Def. Comp 4	Def. Comp 5	Def. Comp 6	Def. Comp 7	Def. Comp8	Def. Comp 9	Def. Comp 10
Média	3,94	3,69	3,81	<b>4,38</b>	<b>4,38</b>	4,31	4,25	4,25	4,13	4,19
Mediana	4,00	4,00	4,00	5,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda	4	3*	4	5	4	5	5	4	4*	5

\* Ha várias modas. O menor valor é mostrado

**Tabela 5. 3: Importância atribuída às Definições de Competitividade: Frequências**

	Frequências: Importância atribuída às Definições de Competitividade				
	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Bastante Importante	Muito Importante
<b>1:</b> Satisfazer mercados internacionais	0%	0%	31%	44%	25%
<b>2:</b> Aumento da quota de mercado e lucros da empresa	0%	6%	38%	38%	19%
<b>3:</b> Produtividade de um país, ou das empresas que o compõe	6%	0%	25%	44%	25%
<b>4:</b> Atração e satisfação dos clientes	0%	6%	6%	31%	56%
<b>5:</b> Oferta de bens e serviços mais atrativos	0%	0%	6%	50%	44%
<b>6:</b> Criar e melhorar bem-estar aos habitantes	0%	6%	13%	25%	56%
<b>7:</b> Aumentar o nº de visitantes e fortalecer as atrações	0%	0%	19%	38%	44%
<b>8:</b> Papel importante dos fornecedores e org. gestão	0%	0%	13%	50%	38%
<b>9:</b> Hotel atrai e satisfaz clientes	0%	0%	25%	38%	38%
<b>10:</b> Criação de experiências únicas no hotel	0%	0%	25%	31%	44%

A análise das Tabelas 5.2 e 5.3, permite concluir a importância atribuída às Definições 1, 5, 7, 8, 9 e 10, dado que 100% das respostas obtidas consideram estas definições como importantes, bastante ou muito importantes.

A análise das médias obtidas por cada definição de competitividade, permite observar que a **Definição 4** “A capacidade de um destino para atrair e satisfazer os seus visitantes” e a **Definição 5** “A capacidade de um destino em criar e fornecer bens e serviços que sejam mais atrativos que os oferecidos pelos seus concorrentes”, apresentam uma média acima de quatro valores, o que sugere que estas definições são vistas pela amostra como bastante ou muito importante. Contudo, a média não é a única estatística que refere a importância destas definições. A Definição 4, é referida por 87% dos estabelecimentos como bastante ou muito importante e, o mesmo se verifica relativamente à Definição 5, que é considerada por 94% da amostra como bastante ou muito importante. Mais ainda, falta referir que, à definição 5, não é atribuído nenhum valor negativo da escala, por parte da amostra.

Uma vez analisadas as frequências dos dados, é necessário realçar a Definição 6 “O destino mais competitivo a longo prazo é aquele que cria e melhora o bem-estar dos seus habitantes”, uma vez que, 56% dos estabelecimentos hoteleiros a consideram como muito importante e, neste sentido, é, também, considerada como uma vertente de competitividade bastante referida pelos estabelecimentos hoteleiros. Assemelha-se à definição 4, por ambas revelarem a maior frequência

deste valor da escala mais elevado, contudo, esta definição 6 é referida com mais frequência a atribuição do valor importante e, com menos frequência, a atribuição de bastante importante, o que, apesar de não lhe retirar importância significativa, decresce em relação à definição 4.

No entanto, para perceber a relevância dos conceitos da temática em estudo, procede-se, também, à observação da taxa de frequência das definições, associando a escala 4 e 5, que representam ambas a importância mais positiva na Escala de Likert. Neste sentido, identifica-se, ainda, a Definição 8 “*O papel dos fornecedores é tão fundamental para o alcance da competitividade de um destino, como o das organizações de gestão*”, onde cerca de 90% da amostra a identifica como sendo de importância elevada.

Estas definições são mais ligadas ao destino em si, o que sugere a importância para os estabelecimentos hoteleiros do ambiente envolvente, contudo, pretende-se, da mesma forma, perceber como os inquiridos se posicionam em relação às definições mais ligadas à vertente da hotelaria. Deste modo, observa-se a Definição 9 “*A competitividade ao nível da hotelaria traduz-se na capacidade de um hotel em atrair e satisfazer os seus clientes*” e a Definição 10 “*Um hotel é competitivo uma vez que consegue criar experiências únicas aos seus clientes, ao mesmo tempo que atribui aos seus colaboradores uma importância devidamente merecida*”, onde se observa que, em primeiro lugar, 100% dos estabelecimentos hoteleiros considera estas definições como importantes (importante, bastante importante ou muito importante) e, ainda é possível observar que, em ambas as definições, 75% considera estas definições como bastante ou muito importante, o que representa de uma forma clara a importância das definições de hotelaria, por parte dos estabelecimentos hoteleiros.

Por outro lado, analisa-se, de igual forma, a frequência de respostas mais negativas associadas a estas definições. Desta forma, salienta-se a **Definição 3** “*A base para a competitividade é a produtividade de um país, ou das empresas de um país*”, onde é identificada a maior discordância de resposta, isto porque, apesar de mais de metade da amostra considerar a definição importante, esta é identificada por 6% dos hotéis, como nada importante, sendo a única definição à qual é atribuída este valor da escala por parte da amostra. Através do cruzamento de variáveis, é possível referir que esta atribuição do valor da escala foi dada por um hotel de categoria de 3 estrelas, de pequena dimensão (10-19 colaboradores).

Posto isto, pode-se concluir que uma definição de **Competitividade**, segundo a amostra, deve integrar aspetos importantes como “**a oferta de bens e serviços atrativos**” e que “**sejam capazes de atrair e satisfazer os clientes**”. Assim, conclui-se que a **Hipótese 1** “*Atrair e satisfazer os seus clientes, torna-se como um dos pontos essenciais da competitividade*” é **afirmativa**, uma vez que



a definição que agrega estes pontos-chave, é vista pelos estabelecimentos hoteleiros da amostra como significativamente relevante.

## B- FATORES COMPETITIVOS

Um segundo grupo é definido para avaliar um conjunto de variáveis, que dizem respeito à importância e à utilização dos fatores competitivos na organização e aos fatores internos e externos.

Em primeiro lugar, e no que se refere à necessidade da utilização de um conjunto de fatores competitivos num estabelecimento hoteleiro, toda a amostra respondeu afirmativo a esta questão. De seguida, pretende-se saber se a estratégia do estabelecimento hoteleiro em questão, passa pela obtenção de vantagens competitivas, onde, igualmente, toda a amostra respondeu afirmativo a esta questão. Desde já, é então possível comprovar que todos os estabelecimentos hoteleiros que fazem parte da amostra têm perceção sobre a importância dos fatores competitivos como essenciais para o alcance de vantagens competitivas na organização.

Assim sendo, revela-se que a **Hipótese 3** “*Os fatores de competitividade são considerados como fundamentais para o bom funcionamento dos estabelecimentos hoteleiros, no alcance de vantagens competitivas*” é **afirmativa**, uma vez que a totalidade da amostra revela esta opinião. Pretende-se, ainda, que esta hipótese seja positiva, também, por parte das entidades, o qual será testado posteriormente, com o intuito de concluir a concordância entre as amostras.

### B.1- FATORES INTERNOS

Relativamente aos fatores internos, os hotéis são inquiridos acerca da importância que atribuem aos fatores competitivos internos, primeiramente num contexto geral e, de seguida, em relação ao caso específico do estabelecimento hoteleiro em questão. Por fim, é pedido que identifiquem quais os fatores internos que estão a ser utilizados na organização em que se encontram.

Apresenta-se, de seguida, as estatísticas inerentes à importância de cada um dos fatores internos, identificada pela amostra.

**Tabela 5. 4: Importância Geral dos Fatores Internos: Média, Mediana e Moda**

Estatísticas: Importância Geral dos Fatores Internos										
	FI 1	FI 2	FI 3	FI 4	FI 5	FI 6	FI 7	FI 8	FI 9	FI 10
Média	4,88	4,63	4,50	4,13	4,13	4,50	4,50	4,50	4,38	4,31
Mediana	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	4,50
Moda	5	5	5	4 <sup>a</sup>	4	5	5	5	5	5

a. Ha várias modas. O menor valor é mostrado

Como é possível de observar na Tabela 5.4, é de salientar a importância que os inquiridos atribuem a nível geral aos fatores internos, na medida em que a média de todos os fatores internos é superior a 4.

**Tabela 5. 5: Importância Geral dos Fatores Internos: Frequências**

Frequências: Importância Geral dos Fatores Internos					
	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Bastante Importante	Muito Importante
Produto	0%	0%	0%	12,5%	<b>87,5%</b>
RH	0%	0%	6%	<b>25%</b>	<b>69%</b>
Marketing	0%	0%	12,5%	25%	<b>62,5%</b>
Tecnologia	0%	0%	<b>25%</b>	37,5%	37,5%
V.Eco-Financeiras	0%	0%	12,5%	62,5%	25%
Preço	0%	0%	6%	<b>38%</b>	<b>56%</b>
Características Hotel	0%	0%	12,5%	25%	<b>62,5%</b>
Gestão	0%	0%	12,5%	25%	<b>62,5%</b>
Inovação	0%	0%	<b>25%</b>	12,5%	<b>62,5%</b>
Sust. Ambiental	0%	0%	19%	31%	50%

Em primeiro lugar, como é possível observar na Tabela 5.5, todos os fatores internos são identificados pela amostra como significativamente importantes, na medida em que nenhum deles é referido como nada ou pouco importantes. Contudo, pretende-se perceber, com os dados recolhidos, quais os fatores que se destacam pelo lado positivo e aqueles que são destacados com menor importância.

Neste sentido, é possível, desde já, salientar o fator interno **Produto**, como um dos fatores com maior relevância atribuída pela amostra, isto porque, 87,5% dos inquiridos consideram que este fator é “muito importante”, o grau mais elevado da escala e 100% considera o fator bastante ou muito importante. Contudo, refere-se, ainda, os fatores Recursos Humanos e Preço, onde 94% da amostra considera que estes fatores são bastante ou muito importantes e, ainda, o Marketing, Características do Hotel, Gestão e Inovação, em que um número maioritário da amostra (superior a 50%), referiu estes fatores, também, como muito importantes. Contudo, destes seis fatores, é possível realçar uma maior importância atribuída aos fatores Recursos Humanos e Preço, uma vez que, apenas 6% da amostra (equivalente a apenas 1 estabelecimento) referir estes fatores como “importantes”, enquanto que os restantes fatores enumerados, revelam uma taxa maior de resposta deste valor da escala.

Contudo, pretende-se ainda perceber, deste conjunto de fatores, qual ou quais apresentam a importância menos significativa. Assim sendo, os fatores **Tecnologia** e **Inovação**, são aqueles onde

se apresenta uma taxa de resposta mais elevada no grau intermédio, onde cerca de 25% da amostra considera estes fatores apenas como “importante” e, por esta razão, salientam-se como os fatores de menor importância, ao contrário dos fatores **Produto**, **Recursos Humanos** e **Preço**, que apresentam, segundo a amostra, a importância mais significativa, em termos gerais.

Ainda acerca dos fatores internos, os estabelecimentos que compõe a amostra, são inquiridos sobre a importância dos mesmos fatores, contudo, pretende-se perceber a importância que é dada relativamente ao seu próprio estabelecimento hoteleiro.

**Tabela 5. 6: Importância Específica dos Fatores Internos: Média, Mediana e Moda**

Estatísticas: Importância Específica dos Fatores Internos										
	FI 1	FI 2	FI 3	FI 4	FI 5	FI 6	FI 7	FI 8	FI 9	FI 10
Média	<b>4,69</b>	<b>4,56</b>	4,00	4,13	4,13	<b>4,56</b>	<b>4,56</b>	4,44	4,38	4,44
Mediana	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Moda	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5

Quando se começa por analisar a Tabela 5.7, depara-se com a existência de uma diminuição do grau de importância relativamente a todos os fatores internos quando os estabelecimentos hoteleiros são questionados em relação ao seu próprio estabelecimento.

**Tabela 5. 7: Importância Específica dos Fatores Internos: Frequências**

Frequências: Importância Específica dos Fatores Internos					
	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Bastante Importante	Muito Importante
Produto	0%	0%	6%	19%	<b>75%</b>
RH	0%	0%	6%	31%	<b>63%</b>
Marketing	0%	<b>6%</b>	31%	19%	44%
Tecnologia	0%	<b>6%</b>	19%	31%	44%
V. Eco-Financeiras	0%	0%	19%	50%	31%
Preço	0%	0%	6%	31%	<b>63%</b>
Características Hotel	0%	0%	0%	<b>44%</b>	<b>56%</b>
Gestão	0%	0%	18,75%	18,75%	<b>62,5%</b>
Inovação	0%	<b>6%</b>	19%	6%	<b>69%</b>
Sust. Ambiental	0%	0%	18,75%	18,75%	<b>62,5%</b>

No entanto, é possível realçar, inicialmente, que o fator **Produto**, continua a ser um fator relevante para a amostra, uma vez que é identificada por 75% como “muito importante” e, os restantes 25% situam-se entre a atribuição do grau “importante” ou “bastante importante”.

De seguida, é, também, importante referir o fator **Características do Hotel**, uma vez que, a totalidade da amostra refere este fator interno competitivo como bastante ou muito importante, o

que lhe concede uma importância elevada nos estabelecimentos hoteleiros da região, que fazem parte do presente estudo.

Pelo lado positivo, tal como na importância atribuída a nível geral, identificam-se, ainda, os fatores internos Recursos Humanos, Preço, Gestão, Inovação e **Sustentabilidade Ambiental**, onde mais de 50% da amostra refere estes fatores como “muito importantes”.

De outro modo, ao contrário das estatísticas apresentadas pela importância dos fatores a nível geral (onde nenhum fator era considerado na escala pelo lado negativo), os inquiridos referem três fatores como “pouco importantes”, mesmo que seja uma parcela pouco significativa da amostra. Neste sentido, para além dos fatores Tecnologia e Inovação, identifica-se ainda o **Marketing**, onde cerca de 40% da amostra o refere como simplesmente importante, ou pouco importante. Para tal, sentiu-se a necessidade de, através do cruzamento de variáveis realizado, de perceber se existia uma relação entre a caracterização dos estabelecimentos hoteleiros que consideram estes três fatores como pouco importantes. Desta forma, é possível concluir-se que esta atribuição do nível de importância foi dada por um hotel de categoria de 3 estrelas e dimensão em termos do número de colaboradores entre 10-19.

Posto isto, é necessário referir, mais uma vez, que apesar de existirem fatores identificados na análise como menos importantes ou, ainda, existirem opiniões que consideram alguns fatores como pouco importantes, não retira a este conjunto de fatores internos, a sua importância significativa dada pelos estabelecimentos hoteleiros. Desta forma, e uma vez que a maior parte dos fatores, como vimos, são identificados como bastante ou muito importantes, pode-se **confirmar** a **Hipótese 4** “*Os fatores internos demonstram uma importância significativa para a amostra*”.

## UTILIZAÇÃO DOS FATORES COMPETITIVOS INTERNOS

Por último, não basta perceber quais são os fatores que a amostra considera mais, ou menos, importantes, mas, ainda, identificar quais são mais frequentemente utilizados por estes estabelecimentos hoteleiros. Neste sentido, pelo lado positivo, identifica-se os fatores **Produto, Recursos Humanos, Preço, Características do Hotel e Gestão**, como os fatores internos competitivos que são mais frequentemente referidos como utilizados, ao contrário dos fatores **Tecnologia, Variáveis Económico-Financeiras, Inovação e Sustentabilidade Ambiental**, que são identificados como menos utilizados, apesar de, este último ser representado por uma menor frequência em relação aos anteriores. Já em relação ao fator Marketing, a amostra divide-se de igual forma entre a utilização e a não utilização deste fator, contudo, salienta-se que, os estabelecimentos hoteleiros que não utilizam este fator são todos os hotéis de 3 estrelas da amostra e a pousada, ou seja, os estabelecimentos que apresentam uma menor categorização de estrelas.

Num contexto geral, salienta-se o fator competitivo **Produto** e o fator **Características do Hotel**, como os mais frequentemente utilizados, uma vez que quase a totalidade da amostra (94%), afirma utilizar estes fatores, nos estabelecimentos em questão, como medidas no alcance de vantagens competitivas no mercado. Para ambos os fatores, numa análise mais promenorizada por categoria, é possível identificar que o único hotel que afirma não utilizar estes fatores é um hotel de 3 estrelas.

**Tabela 5. 8: Utilização dos Fatores Internos: Frequências**

	Frequências: Utilização dos Fatores Internos	
	SIM	NÃO
Produto	94%	6%
RH	69%	31%
Marketing	50%	50%
Tecnologia	25%	75%
V. Eco-Financeiras	25%	75%
Preço	69%	31%
Características Hotel	94%	6%
Gestão	75%	25%
Inovação	25%	75%
Sust. Ambiental	44%	56%

Em relação ao fator competitivo **Preço**, referido por cerca de 70% da amostra como utilizado na sua estratégia interna, salienta-se o facto de que a amostra é constituída maioritariamente por hotéis de 3 estrelas e inferiores. Desta forma, e segundo o que foi apresentado na teoria, pretendia-se testar a **Hipótese 5** “*Os hotéis de 5 estrelas indicam na sua maioria a não utilização do fator interno preço, como fonte de vantagem competitiva*” e, para tal, foi realizado um cruzamento das variáveis, de forma a perceber a veracidade, ou não, desta afirmação.

Através do cruzamento das variáveis, é possível perceber que, todos os hotéis de 5 estrelas da amostra referiram a não utilização do fator interno preço [Tabela 5.9], na sua estratégia para o alcance de vantagens competitivas e, desta forma, é possível comprovar a **veracidade** da **Hipótese 5**. Isto acontece devido à qualidade da oferta que, por ser superior, por vezes, os clientes estão consciencializados de que irão pagar mais por esse serviço. Nesse sentido, não será o preço o fator de decisão essencial, mas sim outros fatores como o Produto, o Marketing ou as Características do Hotel, fatores que são referidos pelos três hotéis da categoria como utilizados. Por outro lado, é ainda possível referir que o preço é um fator frequentemente mais utilizado pelo alojamento de qualidade inferior da região.

**Tabela 5. 9: Cruzamento da variável Categoria com Utilização Preço**

			Utilização FI Preço		Total
			Não	Sim	
Categoria Estrelas do EH	Pousada	Contagem	1	0	1
		% do Total	6,3%	0,0%	6,3%
	1 estrela	Contagem	0	2	2
		% do Total	0,0%	12,5%	12,5%
	2 estrelas	Contagem	1	2	3
		% do Total	6,3%	12,5%	18,8%
	3 estrelas	Contagem	0	5	5
		% do Total	0,0%	31,3%	31,3%
	4 estrelas	Contagem	0	2	2
		% do Total	0,0%	12,5%	12,5%
	5 estrelas	Contagem	3	0	3
		% do Total	18,8%	0,0%	18,8%
	Total	Contagem	5	11	16
		% do Total	31,3%	68,8%	100,0%

Em relação ao fator Marketing, onde se verifica uma dificuldade em identificar o fator como mais ou menos utilizado, foi realizada uma análise mais específica, ao nível da tipologia de estrelas da amostra. Desta forma, é possível concluir que, a pousada e os hotéis de 3 estrelas, na sua totalidade, referem a não utilização deste fator, enquanto os hotéis de 1, 4 e 5 estrelas, referem, na sua totalidade, a utilização deste fator na sua estratégia. Contudo, uma vez que o número de casos por categoria não é uniforme, acaba por se igualar a percentagem da amostra em relação à utilização e não utilização deste fator.

Para concluir, pretende-se, por fim, verificar a veracidade da **Hipótese 6 “Os estabelecimentos hoteleiros assumem utilizar com frequência, os fatores internos”**, a qual se revela **Falsa**. Isto porque, de um conjunto de 10 fatores internos identificados, 5 são referidos por mais de metade da amostra como utilizados nos estabelecimentos hoteleiros. Neste caso, é necessário referir que, apesar da importância atribuída na generalidade ao conjunto de fatores internos identificados, afirma-se a ideia apresentada na teoria de que, cada organização é única e, nem todos os fatores são relevantes à estratégia do hotel no alcance da competitividade.

## B.2- FATORES EXTERNOS

No que se refere aos fatores externos, importa perceber se a população em estudo considera relevante a influência desses fatores nos estabelecimentos hoteleiros. Como tal, a totalidade de

respostas afirmativas a esta questão, confirma a importância em incluir a análise dos fatores externos para a obtenção de vantagens competitivas na hotelaria e, nesse sentido, comprova a **veracidade** da **Hipótese 7 “Os fatores externos são considerados essenciais no alcance da competitividade”**.

Deste modo, analisa-se, de seguida, as estatísticas associadas à importância dada aos vários fatores externos identificados.

**Tabela 5. 10: Importância Geral dos Fatores Externos: Média, Mediana e Moda**

Estatísticas: Importância Geral dos Fatores Externos					
	FE 1	FE 2	FE 3	FE 4	FE 5
Média	4,50	4,63	4,63	4,38	4,25
Mediana	5,00	5,00	5,00	4,50	4,50
Moda	5	5	5	5	5

Em relação à importância que os inquiridos atribuem aos fatores competitivos externos a nível geral, salienta-se, os fatores **Características do Destino** e **Gestão do Destino**. Estes fatores, para além de apresentarem a maior média, mais de 60% da amostra considera estes fatores como muito importantes. Contudo, o primeiro fator identificado (FE 2- Características do Destino), é considerado pela totalidade da amostra um fator bastante ou muito importante e, neste sentido, realça-se como o fator com maior importância atribuída pela amostra. É, ainda, necessário referir que a importância de todos os fatores externos é elevada, e sempre positiva, uma vez que nenhum estabelecimento refere estes como nada ou pouco importante.

Contudo, para identificar qual o fator externo considerado com menor importância pela amostra, considera-se o fator **Comunidades Locais**, uma vez que 25% da amostra considera que o fator é importante e, além disso, é, ainda, o fator identificado com menor valor da média.

**Tabela 5. 11: Importância Geral dos Fatores Externos: Frequências**

Frequências: Importância Geral dos Fatores Externos					
	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Bastante Importante	Muito Importante
Infraestruturas Apoio	0%	0%	6%	38%	56%
Características Destino	0%	0%	0%	37,5%	62,5%
Gestão Destino	0%	0%	6%	25%	69%
Condições Procura	0%	0%	12,5%	37,5%	50%
Comunidades Locais	0%	0%	25%	25%	50%

Quando inquiridos acerca da importância específica que os fatores externos têm no estabelecimento hoteleiro em questão, constata-se algumas diferenças.

**Tabela 5. 12: Importância Específica dos Fatores Externos: Média, Mediana e Moda**

Estatísticas: Importância Específica dos Fatores Internos					
	FE 1	FE 2	FE 3	FE 4	FE 5
Média	4,50	4,63	4,31	4,56	4,19
Mediana	5,00	5,00	4,50	5,00	4,50
Moda	5	5	5	5	5

O fator **Características do Destino** continua a ser o fator com maior relevância atribuída, uma vez que 100% da amostra refere este como um fator bastante ou muito importante. Por outro lado, surge em primeiro lugar, o fator **Condições da Procura**, em que 63% da amostra considera-o como um fator muito importante e, 31% como um fator bastante importante, onde em conjunto representam 94% dos estabelecimentos hoteleiros da amostra. Da mesma forma, os fatores **Infraestruturas de Apoio** e **Gestão do Destino**, apresentam, uma importância elevada, onde a amostra atribui sempre valores positivos aos fatores, onde 94% e 81%, respetivamente, identifica os fatores como bastante ou muito importantes.

Por último, em relação ao fator **Comunidades Locais**, este é realçado, uma vez que é o único fator externo que é identificado pela amostra (6%), como sendo pouco importante e, desta forma, é identificado como o fator competitivo externo considerado com menor importância para a amostra. Como tal, através, mais uma vez, do cruzamento de variáveis realizado, que auxilia a perceção das respostas consoantes as características da amostra, é possível referir que, para tal valor atribuído, corresponde um hotel de 3 estrelas, com um número de colaboradores entre 10-19.

**Tabela 5. 13: Importância Específica dos Fatores Externos: Frequências**

Frequências: Importância Específica dos Fatores Externos					
	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Bastante Importante	Muito Importante
Infraestruturas Apoio	0%	0%	6%	38%	56%
Características Destino	0%	0%	0%	37,5%	62,5%
Gestão Destino	0%	0%	19%	31%	50%
Condições Procura	0%	0%	6%	31%	63%
Comunidades Locais	0%	6%	19%	25%	50%

Contudo, após tudo o que foi referido e analisado, apesar das diferenças identificadas entre as opções em termos gerais e, posteriormente, a nível individual, importa salientar a **veracidade** da **Hipótese 8** “*A amostra revela que os fatores externos têm uma importância significativa*”, uma vez que a maior parte dos fatores externos identificados foram considerados pelos estabelecimentos hoteleiros, na sua maioria, como bastante ou muito importantes. Importa ainda, assim como para os



fatores internos, verificar esta tendência na opinião das entidades, como será posteriormente analisado.

## IMPACTO DOS FATORES COMPETITIVOS

Num contexto geral, é possível identificar, em primeiro lugar, que ambos os fatores, internos e externos, revelam um impacto significativo nos estabelecimentos hoteleiros da amostra.

Importa também salientar, quais os fatores que apresentam um maior impacto nos estabelecimentos hoteleiros que, segundo a amostra, são os fatores considerados, a nível interno e externo, como os mais importantes: **Produto** e **Características do Destino**. Estes dois fatores, apesar de serem os que apresentam o valor da média mais elevado, são, ainda, aqueles onde a frequência é a mais elevada, no que diz respeito aos fatores com muito impacto. Por outro lado, é também de realçar que ambos os fatores não foram identificados pela amostra como tendo nenhum ou pouco impacto.

**Tabela 5. 14: Impacto dos Fatores Internos no EH: Média, Mediana e Moda**

Estatísticas: Impacto dos Fatores Internos no EH										
	FI 1	FI 2	FI 3	FI 4	FI 5	FI 6	FI 7	FI 8	FI 9	FI 10
Média	4,63	4,56	4,00	4,06	3,94	4,38	4,56	4,19	4,19	4,31
Mediana	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,50	5,00	4,00	4,50	5,00
Moda	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5

Em relação aos fatores internos, acrescenta-se, ainda, de forma positiva, o fator **Recursos Humanos** e **Características do Hotel**, onde 63% da amostra considera que estes fatores têm muito impacto, o que lhes concede uma importância elevada no que diz respeito ao impacto nos estabelecimentos hoteleiros. Por outro lado, apesar de todos os fatores apresentarem frequências bastante significativas na definição dos fatores com bastante ou muito impacto, refere-se os fatores **Marketing**, **Tecnologia**, **Variáveis Económico-Financeiras**, **Gestão**, **Inovação** e **Sustentabilidade Ambiental**, onde para cada fator, 6% da amostra considera-os com pouco impacto no estabelecimento hoteleiro. Além disso, para estes fatores, é possível salientar, também, a ideia de que, estes fatores (à exceção do fator Gestão), foram referidos em análise como fatores com menor importância a nível geral, ou a nível do estabelecimento ou, ainda, a menor percentagem de utilização por parte dos estabelecimentos hoteleiros da amostra e, dessa forma, são, também, referidos com menor impacto na competitividade da organização.

Contudo, conclui-se que todos os fatores internos apresentam um impacto elevado nos estabelecimentos hoteleiros da região, que constituem a amostra.

**Tabela 5. 15: Impacto dos Fatores Internos no EH: Frequências**

<b>Frequências: Impacto dos Fatores Internos no EH</b>					
	Nenhum Impacto	Pouco impacto	Com Impacto	Bastante Impacto	Muito Impacto
Produto	0%	0%	6%	25%	69%
RH	0%	0%	6%	31%	63%
Marketing	0%	6%	25%	31%	38%
Tecnologia	0%	6%	25%	25%	44%
V. Eco-Financeiras	0%	6%	25%	38%	31%
Preço	0%	0%	12,5%	37,5%	50%
Características Hotel	0%	0%	6%	31%	63%
Gestão	0%	6%	12,5%	37,5%	44%
Inovação	0%	6%	19%	25%	50%
Sust. Ambiental	0%	6%	13%	25%	56%

Neste sentido, a mesma conclusão é retirada no que diz respeito aos fatores externos, onde a maior parte da amostra ( $\geq 50\%$ ) define os vários fatores como tendo muito impacto nos estabelecimentos hoteleiros, ideia que se retira através do valor da média, superior a 4 e, ainda, através do valor da moda, que sugere que a atribuição aos vários fatores de muito impacto foi, maioritariamente, referida pela população.

**Tabela 5. 16: Impacto dos Fatores Externos no EH: Média, Mediana e Moda**

<b>Estatísticas: Impacto dos Fatores Externos no EH</b>					
	FE 1	FE2	FE 3	FE 4	FE 5
Média	4,31	4,56	4,31	4,44	4,00
Mediana	4,50	5,00	5,00	5,00	4,00
Moda	5	5	5	5	5

No entanto, o fator **Comunidades Locais**, difere dos restantes fatores, na medida em que 12% da amostra considera-o com pouco, ou até mesmo nenhum impacto.

**Tabela 5. 17: Frequências do Impacto dos Fatores Externos no EH**

<b>Frequências: Impacto dos Fatores Externos no EH</b>					
	Nenhum Impacto	Pouco Impacto	Com Impacto	Bastante Impacto	Muito Impacto
Infraestruturas Apoio	0%	6%	6%	38%	50%
Características Destino	0%	0%	12,5%	19%	68,5%
Gestão Destino	6%	0%	6%	31%	57%
Condições Procura	0%	0%	13%	31%	56%
Comunidades Locais	6%	6%	13%	31%	44%

Por fim, posteriormente à análise referida, é possível concluir que a **Hipótese 9** “*Os estabelecimentos hoteleiros consideram que os fatores internos e externos têm impacto positivo significativo na sua competitividade*” é **verdadeira**.

### B.3. ESTRATÉGIAS

Quando analisados os fatores de competitividade associados à hotelaria, no capítulo 2 da teoria, foi realizada uma breve caracterização de cada fator, através da análise de várias estratégias. Deste modo, tenta-se perceber quais as estratégias que estão a ser mais utilizadas nos estabelecimentos hoteleiros, de acordo com cada fator.

**Tabela 5. 18: Utilização de Estratégias de Produto**

	Frequências: Utilização de Estratégias	
	NÃO	SIM
Produto 1 “Qualidade do produto prestado”	12,5%	87,5%
Produto 2 “Infraestruturas e Equipamentos”	31%	69%
Produto 3 “Melhoramento, desenvolvimento e diferenciação da oferta”	31%	69%
Produto 4 “Serviço personalizado ao cliente”	12,5%	87,5%

No que diz respeito ao fator competitivo interno Produto, um fator apontado como bastante ou muito importante, como analisado anteriormente, tanto a nível geral, como ao nível específico do estabelecimento hoteleiro, apresenta uma taxa de utilização elevada, em todas as estratégias definidas, onde mais de metade da amostra as refere como utilizadas nos estabelecimentos. Desta forma, salienta-se a estratégia Produto 1 “*Qualidade do produto prestado*” e a estratégia Produto 4 “*Serviço personalizado ao cliente*”, como as estratégias mais relevantes, uma vez que 87,5% da amostra as refere como as principais medidas estratégicas adotadas para obtenção de vantagens competitivas.

Como tal, a **Hipótese 10** “*Relativamente ao fator Produto, os estabelecimentos hoteleiros preocupam-se, principalmente, em apostar na qualidade da oferta, para satisfação dos clientes*”, pode ser comprovado como **verdadeira**, após análise das frequências de utilização das estratégias inerentes a este fator.

**Tabela 5. 19: Utilização de Estratégias de Recursos Humanos**

	Frequências: Utilização de Estratégias	
	NÃO	SIM
RH 1 “Formação e desenvolvimento dos colaboradores”	19%	81%
RH 2 “Nível de habilitações literárias”	50%	50%
RH 3 “Aposta na qualidade da força de trabalho”	6%	94%
RH 4 “Envolvimento dos recursos humanos na tomada de decisões”	50%	50%

Em relação às estratégias utilizadas no âmbito do fator de Recursos Humanos, as estratégias RH 1 “*Formação e desenvolvimento dos colaboradores*” e RH 3 “*Aposta na qualidade da força de trabalho*”, são identificadas por uma grande maioria da amostra como as mais utilizadas. As outras duas estratégias, RH 2 e RH 4, dividem-se, de igual forma, como exploradas, ou não, pelos estabelecimentos hoteleiros da amostra.

Posto isto, é possível comprovar a **veracidade** da **Hipótese 11** “*Relativamente ao fator Recursos Humanos, a aposta na qualidade da força de trabalho é vista como essencial para os estabelecimentos*”, na medida em que todas estas estratégias, utilizadas pela maioria dos estabelecimentos da região, têm esse objetivo.

**Tabela 5. 20: Utilização de Estratégias de Marketing**

	Frequências: Utilização de Estratégias	
	NÃO	SIM
Marketing 1 “Segmentção de mercado”	44%	56%
Marketing 2 “Posicionamento/imagem de marca no mercado”	19%	81%
Marketing 3 “Pesquisa de mercado”	31%	69%
Marketing 4 “Promoção e foco no cliente”	12,5%	87,5%

No que diz respeito às estratégias do fator interno Marketing, a amostra é significativa na frequência da utilização dessas estratégias nos estabelecimentos hoteleiros. Contudo, salienta-se a estratégia Marketing 2 “*Posicionamento/imagem de marca no mercado*” e a estratégia Marketing 4 “*Promoção e foco no cliente*”, em que mais de 80% da amostra as refere como as mais utilizadas.

**Tabela 5. 21: Utilização de Estratégias de Tecnologia**

	Frequências: Utilização de Estratégias	
	NÃO	SIM
Tecnologia 1 “Tecnologias no <i>front-office</i> e no <i>back-office</i> ”	19%	81%
Tecnologia 2 “Investimentos em sistemas de tecnologia moderna”	56%	44%
Tecnologia 3 “Nível elevado de utilização das TIC”	37,5%	62,5%
Tecnologia 4 “Melhoramento e desenvolvimento do sistema de reservas”	6%	94%

O fator Tecnologia, apesar de ter sido identificado como um dos fatores com menor importância, apresenta três estratégias, onde a maior parte da amostra as identifica como utilizadas. Neste sentido, salienta-se a estratégia Tecnologia 1 “*Tecnologias no front-office e no back-office*” e a Tecnologia 4 “*Melhoramento e desenvolvimento do sistema de reservas*”, como as estratégias mais

utilizadas com, respetivamente, 81% e 94% da amostra. Pelo contrário, a estratégia Tecnologia 2 “*Investimentos em sistemas de tecnologia moderna*”, foi identificada por 56% da amostra como não utilizada.

**Tabela 5. 22: Utilização de Estratégias de Variáveis Económico-Financeiras**

	Frequências: Utilização de Estratégias	
	NÃO	SIM
V. Efin 1 “Taxa de ocupação”	0%	100%
V. Efin 2 “Redução de custos operacionais”	37,5%	62,5%
V. Efin 3 “Apoio financeiro por parte de entidades público/privadas”	75%	25%
V. Efin 4 “Identificar zonas de baixo desempenho para cortar custos”	37,5%	62,5%

Quando se analisa o fator Variáveis Económico-Financeiras, identifica-se a estratégia 3 “*Apoio financeiro por parte de entidades público/privadas*”, como a menos utilizada pelos estabelecimentos hoteleiros da amostra, onde apenas 25% a identifica como utilizada. Por outro lado, apesar das restantes três estratégias deste fator serem frequentemente utilizadas, salienta-se a estratégia 1 “*Taxa de ocupação*”, como utilizada por 100% da amostra, o que concede importância máxima a esta estratégia, comparativamente às estratégias 2 “*Redução de custos operacionais*” e a 4 “*Identificar zonas de baixo desempenho para cortar custos*”, que são utilizadas por 62,5% dos estabelecimentos hoteleiros.

**Tabela 5. 23: Utilização de Estratégias de Preço**

	Frequências: Utilização de Estratégias	
	NÃO	SIM
Preço 1 “Preço por quarto”	6%	94%
Preço 2 “Preços especiais/descontos”	44%	56%
Preço 3 “Relação qualidade-preço”	6%	94%
Preço 4 “Índice de preços dos consumidores”	56%	44%

O Preço, um fator competitivo interno identificado pela amostra com um grau de relevância elevado, apresenta uma estratégia onde 56% da amostra a refere como não utilizada, Preço 4 “*Índice de Preços do Consumidor*”, enquanto as restantes três estratégias definidas, são frequentemente utilizadas pela amostra. Neste caso, é de salientar a estratégia Preço 1 “*Preço por quarto*” e Preço 3 “*Relação qualidade-preço*”, como as mais significativamente utilizadas, referidas por 94% da população inquirida. Por último, a estratégia 2 “*Preços especiais/descontos*”, é utilizada por 56% dos estabelecimentos hoteleiros.

**Tabela 5. 24: Utilização de Estratégias de Características do Hotel**

	Frequências: Utilização de Estratégias	
	NÃO	SIM
Caract hotel 1 “Dimensão: nº de quartos”	44%	56%
Caract hotel 2 “Categoria do hotel”	19%	81%
Caract hotel 3 “Nº de anos do hotel”	50%	50%
Caract hotel 4 “Marca do hotel”	50%	50%
Caract hotel 5 “Atratividade física do hotel – Imagem”	37,5%	62,5%
Caract hotel 6 “Capacidade de filiação”	69%	31%
Caract hotel 7 “Diferenciação do hotel”	31%	69%

No que concerne às Características dos hotéis, apenas uma é referida com maior frequência a sua não utilização, a estratégia 6 “*Capacidade de filiação*”. Em relação às estratégia 3 “*Nº de anos do hotel*” e 4 “*Marca do hotel*”, a amostra divide-se de igual forma na utilização e não utilização destas estratégias. Por fim, as restantes são identificadas, na sua maioria, como sendo estratégias frequentemente utilizadas, contudo é de salientar a estratégia 2 “*Categoria do hotel*” e a estratégia 7 “*Diferenciação do hotel*”, com uma utilização mais significativa por parte dos estabelecimentos hoteleiros, demonstrando assim a sua importância.

**Tabela 5. 25: Utilização de Estratégias de Gestão**

	Frequências: Utilização de Estratégias	
	NÃO	SIM
Gestão 1 “Decisões estratégicas”	19%	81%
Gestão 2 “Papel do gestor na tomada de decisões”	37,5%	62,5%
Gestão 3 “Análise de competitividade”	31%	69%
Gestão 4 “Produtividade”	12,5%	87,5%

As estratégias definidas e analisadas segundo o fator Gestão, são identificadas pela maioria da amostra como utilizadas nos estabelecimentos hoteleiros em questão. Das quatro estratégias identificadas, realça-se a estratégia Gestão 1 “*Decisões estratégicas*”, referida por 81% da amostra e a Gestão 4 “*Produtividade*”, onde 87,5% da amostra a identifica como utilizada.

**Tabela 5. 26: Utilização de Estratégias de Inovação**

	Frequências: Utilização de Estratégias	
	NÃO	SIM
Inovação 1 “Inovações tecnológicas avançadas – diferenciação e modernismo”	44%	56%
Inovação 2 “Pesquisa e desenvolvimento”	44%	56%
Inovação 3 “Inovação na estratégia do hotel”	19%	81%
Inovação 4 “Foco na aprendizagem”	44%	56%

O fator interno Inovação, apesar de relevante, foi um dos fatores identificados com menor importância para os estabelecimentos hoteleiros da amostra. No entanto, as estratégias inerentes a este fator são frequentemente identificadas como utilizadas e, apesar de nas estratégias 1, 2 e 3, a diferença de frequência entre as opções ser reduzida, destaca-se a estratégia Inovação 3 “*Inovação na estratégia do hotel*”, onde 81% dos estabelecimentos hoteleiros a referem como utilizada.

**Tabela 5. 27: Utilização de Estratégias de Sustentabilidade Ambiental**

	Frequências: Utilização de Estratégias	
	NÃO	SIM
Sust. Amb.1 “Compromisso com o ambiente”	37,5%	62,5%
Sust. Amb.2 “Políticas de responsabilidade ambiental e ética”	19%	81%
Sust. Amb.3 “Qualidade do ambiente envolvente”	25%	75%
Sust. Amb.4 “Educação ambiental”	44%	56%

Por fim, o fator Sustentabilidade Ambiental, onde as quatro estratégias definidas são frequentemente utilizadas. Neste sentido, salienta-se a estratégia 2 “*Políticas de responsabilidade ambiental e ética*” e a estratégia 3 “*Qualidade do ambiente envolvente*”, como as mais utilizadas pela amostra em questão, identificadas por 81% e 75%, respetivamente. Posto isto, pensa-se que, apesar deste fator ter sido identificado mais frequentemente como não utilizado na estratégia interna dos estabelecimentos hoteleiros, estes começam já a ter consciência ambiental e, apesar de, por vezes, não considerarem as suas atitudes como um estratégia inerente a um fator competitivo, essas ações podem estar ligadas à obtenção de vantagens competitivas no mercado.

Desta forma, a **Hipótese 12** “*Os estabelecimentos hoteleiros preocupam-se em utilizar estratégias de compromisso com o ambiente*” pode ser concluída como **verdadeira**, uma vez que, como analisado, todas as estratégias foram identificadas como utilizadas pela maioria dos estabelecimentos hoteleiros da região, comprovando, assim, a preocupação que têm com o ambiente.

Num contexto geral, após analisados os dez fatores internos associados à competitividade da hotelaria, identifica-se apenas 4 fatores que apresentam estratégias que não são frequentemente utilizadas, sendo eles a Tecnologia, Variáveis Económico-Financeiras, o Preço e as Características do Hotel. Pelo contrário, conclui-se que os estabelecimentos hoteleiros da região, que fazem parte da amostra, são representativos no que diz respeito à utilização de estratégias relativas aos restantes fatores, assim como foi analisado.

Por último, realça-se, uma vez mais, o fator interno **Produto**, que apresenta uma maior frequência ao nível geral das estratégias, o que vai de encontro à importância dada a este fator, pela amostra.

### C- FATOR LOCALIZAÇÃO

O fator localização é um fator analisado isoladamente, pelas razões já referidas anteriormente na presente dissertação, no capítulo 2. Desta forma, primeiramente, é pedido aos inquiridos que refiram se consideram o fator localização como um fator de competitividade fundamental para os estabelecimentos hoteleiros, tendo-se observado que a totalidade dos estabelecimentos hoteleiros a considerada este fator importante.

Desta forma, é possível começar por referir a **veracidade** da **Hipótese 13** “*A localização é um fator competitivo central para um estabelecimento hoteleiro*”, contudo, não esquecendo que também é necessário testar esta mesma hipótese de investigação na análise das entrevistas.

De seguida, tal como foi analisado ao longo da teoria, pretende-se perceber se este fator é considerado pelos estabelecimentos hoteleiros como um fator interno e/ou externo, no que diz respeito a estratégias identificadas a ambos os níveis. Para tal, foi definida a **Hipótese 14** “*A localização é considerada um fator competitivo também a nível interno*”, que se pretende testar através do conjunto de estratégias definidas e identificadas pela amostra.

Desta forma, no que diz respeito ao fator localização como um fator competitivo interno, a amostra refere com maior frequência a estratégia interna 1 “*Acessibilidades para o hotel*” e a estratégia interna 2 “*Ambiente envolvente ao hotel*”. A nível externo, as estratégias assinaladas com maior utilização são a estratégia externa 1 “*Destino em que está inserido*” e a estratégia externa 2 “*Acessibilidades para o destino*”. Pelo contrário, a estratégia 3 “*Políticas adotadas consoante a localização do hotel*” ao nível interno, foi apenas identificada por cerca de 37% dos estabelecimentos, enquanto que a estratégia 3 “*Ambiente social, político e económico em que está inserido*”, ao nível externo, foi referida por cerca de 40% da amostra, sendo estas as estratégias mais utilizadas no fator localização, a nível interno e externo.

**Tabela 5. 28: Utilização do Fator Localização: Nível Interno/Externo**

	Frequências: Utilização Fator Localização	
	NÃO	SIM
FI 1: Acessibilidades para o hotel	12,5%	87,5%
FI 2: Ambiente envolvente ao hotel	12,5%	87,5%
FI 3: Políticas adotadas consoantes a localização do hotel	62,5%	37,5%
FE 1: Destino em que está inserido	6%	94%
FE 2: Acessibilidades para o hotel	19%	81%
FE 3: Ambiente social, político e económico em que está inserido	56%	44%



Considerando que os inquiridos poderiam assinalar mais do que uma estratégia em cada nível, foi feita uma soma da frequência das três estratégias do nível interno e do nível externo que foram assinaladas. Desta forma, identifica-se com maior frequência as estratégias ao nível externo, com cerca de 73%, contudo, ao nível interno regista-se uma frequência de 70%, mostrando, assim, a importância em incluir o fator localização, também, a nível interno, dado que é identificado pela maior parte da amostra. Neste sentido, é possível referir que a Hipótese 14 é **verdadeira**.

Em relação ao nível de importância atribuída a este fator, segundo uma Escala de Likert de 1 a 5, conclui-se que o mínimo valor atribuído foi 3, que representa o grau de “importante” e o máximo 5 “muito importante”, demonstrando, dessa forma, uma média de importância do fator de 4,44. Para além disso, a maior frequência é identificada ao valor 5 (moda=5), onde cerca de 62,5% da amostra considera que o fator localização é muito importante.

**Tabela 5. 29: Importância do Fator Localização: Mínimo, Máximo e Média**

Estatísticas: Importância do Fator Localização			
	Mínimo	Máximo	Média
Importância do Fator Localização	3	5	4,44

Seguidamente, quando inquiridos acerca da possibilidade do fator localização poder, ou não, influenciar os restantes fatores, apenas cerca de 12% da amostra, considera que não tem influência. Neste sentido, os restantes 88% dos estabelecimentos hoteleiros que constituem a amostra, são levados a atribuir o nível de influência que o fator localização tem nos restantes fatores competitivos, internos e externos.

**Tabela 5. 30: Importância do Fator Localização**

	Frequências: Importância do Fator Localização				
	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Bastante Importante	Muito Importante
Localização %	0%	0%	18,75%	18,75%	62,5%

No entanto, é possível já referir que a **Hipótese 15 “A localização assume-se como um fator competitivo que influencia os restantes fatores, internos e externos”** é **verdadeira**, uma vez que a maior parte dos estabelecimentos hoteleiros, como já identificado, revela essa influência.

Desta forma, pretende-se, ainda, perceber qual o tipo de influência que a localização pode ter nos restantes fatores, desde nada influente a muito influente, para, dessa forma, ter em consideração esses fatores, não só a nível individual, mas também a nível coletivo.

**Tabela 5. 31: Influência da Localização nos restantes fatores, internos e externos**

		Frequências: Influência da Localização nos restantes fatores				
		Nada Influyente	Pouco Influyente	Influyente	Bastante Influyente	Muito Influyente
Internos	Produto	0%	0%	0%	50%	50%
	RH	7%	7%	14%	43%	29%
	Marketing	0%	7%	14%	43%	36%
	Tecnologia	7%	7%	0%	50%	36%
	V. Efinanceiras	7%	0%	7%	57%	29%
	Preço	0%	0%	0%	29%	71%
	Caract Hotel	0%	0%	7%	36%	57%
	Gestão	0%	14%	14%	29%	43%
	Inovação	0%	7%	7%	36%	50%
	Sustent Ambiental	0%	0%	7%	36%	57%
	Externos	Infraestruturas Apoio	0%	0%	7%	43%
Caract Destino		0%	0%	7%	43%	50%
Gestão Destino		0%	0%	7%	36%	57%
Condições Procura		0%	7%	7%	29%	57%
Comunidades Locais		0%	14%	7%	29%	50%

Antes de mais, salienta-se, em primeiro lugar, o fator interno **Preço** e, o fator externo **Gestão do Destino**, como os dois fatores que a amostra considera que a localização mais influencia. Isto porque, em relação ao primeiro fator, 71% da amostra identificou uma influência de nível 5 “muito influente”, enquanto que, em relação ao segundo, 57% da amostra atribuiu, também, este nível. Desta forma, é possível salientar a **veracidade** da **Hipótese 16 “O Preço é um fator bastante influenciado pela localização”**.

No que diz respeito aos fatores internos, destaca-se, ainda, os fatores **Produto**, onde a totalidade da amostra considera a localização como bastante ou muito influente neste fator, e as Características do Hotel e a Sustentabilidade Ambiental, identificados por 93% amostra como bastante e muito influenciados pelo fator localização.

Por outro lado, refere-se, ainda, os fatores Recursos Humanos e Tecnologia, que apesar da sua maioria os considerar influenciados positivamente, são identificados por 14% da amostra como nada ou pouco influenciados. Da mesma forma, o fator Variáveis Económico-Financeiras, referido por 7% da amostra como pouco influenciado e, ainda, o fator Gestão, referido por 14% dos estabelecimentos hoteleiros como pouco influenciado pelo fator localização. Através do cruzamento das variáveis, é ainda possível revelar que, para estes fatores, a atribuição de influência reduzida foi identificada por parte de hotéis pertencentes à categoria de 3 estrelas, à exceção do fator Recursos Humanos, onde um dos hotéis da amostra de 5 estrelas refere a localização como pouco influente relativamente a este fator.

Em relação aos fatores externos, observa-se maior influência relativamente aos fatores **Infraestruturas de Apoio e Características do Destino**, onde 93% da amostra os considera como bastante ou muito influenciados. Já o fator Condições da Procura e Comunidades Locais, identificados por 57% e 50% da amostra, respetivamente, como muito influenciados, apresentam também a identificação por parte de 7% da amostra, relativamente ao fator Condições da Procura, de pouco influenciado pela localização, enquanto o fator Comunidades Locais é referido por 14% dos estabelecimentos hoteleiros como pouco influenciado pelo fator localização.

De uma forma geral, é possível concluir que é fundamental ter em consideração este fator num estabelecimento hoteleiro, uma vez comprovada a sua importância elevada, a sua relevância e utilidade em ser incluído como uma estratégia interna e, por fim, a influência que representa nos restantes fatores, internos e externos, onde entre 70% a 100% da amostra considera que todos os fatores podem ser bastante ou muito influenciados (nível 4 e 5 da escala) pela localização.

Por último, conclui-se então, para a hipótese 14, para além de ser verdadeira a influência que a localização pode ter nos fatores, é ainda necessário salientar que essa influência é, na maioria, positiva.

#### D- CONCORRÊNCIA

Assim como para um destino, é importante para um estabelecimento hoteleiro perceber se existe, ou não, concorrência direta e, entender quais são os seus concorrentes para perceber como devem competir. Neste sentido, 63% dos estabelecimentos hoteleiros da amostra consideram existir concorrência direta para o seu estabelecimento. Assim, foi pedido, segundo uma lista de todos os estabelecimentos que fazem parte da região, para selecionarem quais os estabelecimentos que consideram como concorrentes.



**Gráfico 5. 7: Frequência da existência de concorrência direta para os estabelecimentos hoteleiros**

Neste sentido, o Anexo VII, mostra um breve esquema relativo à concorrência que os estabelecimentos hoteleiros da amostra identificam. Esta análise mais específica tem como objetivo

testar a **Hipótese 17** “*Os estabelecimentos hoteleiros consideram como concorrentes aqueles que se encontram na mesma categoria ou na sua proximidade*”.

Partindo do início, começa-se por analisar a concorrência referente aos hotéis de 5 estrelas que fazem parte da amostra, onde é possível referir-se desde logo, que apenas o Hotel 1 considera existir concorrência para o seu hotel na região. Neste caso, este Hotel 1 considera como concorrentes os restantes hotéis de 5 estrelas da região e, um hotel de 4 estrelas. Em primeiro lugar, considera-se que os concorrentes são identificados pela categoria, contudo, o hotel de 4 estrelas identificado como concorrente, pode dever-se a vários factos: apesar de se situarem em diferentes municípios, são distanciados a mais ou menos 1 hora de carro, ambos os hotéis estão situados na linha do rio Douro, o que concede a ambos uma vista privilegiada sobre o rio e, também, por ser considerado um alojamento de qualidade superior.

De seguida, analisando os dois hotéis de 4 estrelas pertencentes à amostra, identifica-se que, apenas um deles considera existir concorrência direta para o seu hotel, o Hotel 10. Desta forma, este hotel atribui 5 hotéis como seus concorrentes, todos estes da mesma categoria que o seu. Além disso, hotéis como o C5 e C7, são bastante próximos deste hotel e, situados, também, na margem do Rio Douro.

Dos hotéis de 3 estrelas, apenas um considera que não existe concorrência para o seu hotel. Os restantes quatro hotéis, identificam, num contexto geral, hotéis de 4 e de 3 estrelas. Contudo, o Hotel 19 só considera como concorrente um único hotel da mesma categoria, enquanto o Hotel 25 só considera dois concorrentes, sendo estes da categoria de 4 estrelas. Esta ocorrência pode dever-se ao facto da localização próxima entre estes hotéis e, nesse caso, apesar de não serem da mesma categoria que o seu, são considerados como concorrentes pela sua proximidade.

Em relação aos três hotéis de 2 estrelas, um destes hotéis considera que não existe concorrência, enquanto que o Hotel 28 refere como concorrente apenas um (C8) que, apesar de não ser da mesma categoria, integra a mesma localidade. Já o Hotel 34, identifica dois concorrentes, um hotel da mesma categoria e, a única pousada existente na região, talvez pela proximidade entre ambos, distanciados a mais ou menos 30 minutos de carro.

Por fim, resta analisar a concorrência relativa aos hotéis de 1 estrela e à pousada, que fazem parte da amostra. Deste modo, um dos hotéis de 1 estrela considera não existir concorrência para o seu hotel, enquanto o outro hotel refere que todos os hotéis da região são considerados concorrentes. Já a Pousada, identifica 2 hotéis de 5 estrelas, 2 hotéis de 4 estrelas e 1 hotel de 3 estrelas, todos estes situados com proximidade a si, o que demonstra a importância da localização para a questão da concorrência.

Por último, após uma análise relativa à concorrência na região, é possível concluir que esta é identificada, na sua maioria, ou pela categoria de estrelas ser a mesma ou, por outro lado, pela localização do estabelecimento hoteleiro em relação aos seus concorrentes. Por esta localização refere-se, não só a proximidade entre hotéis mas, também, pela área onde está localizado, por exemplo, situados nas margens do Rio Douro ou, até, por estar localizado no centro da cidade. Neste sentido, é aceitável verificar como **verdadeira** a Hipótese 17.

## CARACTERÍSTICAS

Por fim, os inquiridos são ainda questionados acerca da importância que atribuem a determinadas características diferenciadoras, a nível geral e em relação ao caso específico do estabelecimento hoteleiro.

**Tabela 5. 32: Importância das Características a nível geral: Média, Mediana e Moda**

Estatísticas: Importância das Características a nível Geral							
	Categoria	Dimensão	Salas de Reunião	Serviço Spa	Desporto e Lazer	Restaurantes e Bares	Imóvel de Interesse
Média	3,81	3,44	3,69	3,63	3,81	<b>4,00</b>	3,63
Mediana	4,00	3,50	3,00	3,00	4,00	4,00	3,50
Moda	5	3 <sup>a</sup>	3	3	3	4	3
a. Ha várias modas. O menor valor é mostrado							

Relativamente à importância dada a nível geral, ou seja, a opinião que os inquiridos apresentam acerca da importância destas características na hotelaria no geral, [Tabelas 5.32 e 5.33] salienta-se, primeiramente, a característica **Dimensão** (nº de unidades de alojamento) como a menos importante, uma vez que 19% da amostra a refere como nada ou pouco importante. Contudo, todas as características são identificadas pela maior parte da amostra como bastantes ou muito importantes. Neste caso, é importante evidenciar a característica **Categoria**, aquela que representa uma maior proporção de frequência identificada como bastante ou muito importante, apesar de ser considerada por 12% da amostra como sendo nada ou pouco importante e, dessa forma, considera-se como a característica onde existe uma maior discordância por parte da amostra.

Por outro lado, destaca-se, ainda, a existência de **Restaurantes e Bares** como uma característica bastante relevante. Em primeiro lugar, a média desta característica é a mais elevada entre as restantes e, em segundo lugar, nenhum estabelecimento hoteleiro da amostra identificou esta

característica com nenhuma ou pouca importância, sendo a única característica onde isto se observa.

**Tabela 5. 33: Importância das Características a nível geral**

	Frequências: Importância das Características a nível Geral				
	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Bastante Importante	Muito Importante
Categoria	6%	6%	25%	25%	38%
Dimensão	6%	13%	31%	31%	19%
Salas de Reunião	0%	6%	50%	13%	31%
Serviço Spa	0%	6%	50%	19%	25%
Desporto/Lazer	0%	6%	38%	25%	31%
Restaurante/Bar	0%	0%	31%	38%	31%
Imóvel Interesse	0%	12,5%	37,5%	25%	25%

Analisando, ainda, a importância que os inquiridos atribuem às características no estabelecimento hoteleiro em questão, [Tabelas 5.34 e 5.35] é possível identificar já algumas diferenças. Começa-se, assim, por referir que todas as características foram identificadas, pelo menos uma vez, como nada ou pouco importante, o que diminui, desde já, a importância de cada característica nos estabelecimentos da amostra.

**Tabela 5. 34: Características nos Estabelecimento Hoteleiros: Média, Mediana e Moda**

Estatísticas: Importância das Características no EH							
	Categoria	Dimensão	Salas de Reunião	Serviço Spa	Desporto e Lazer	Restaurantes e Bares	Imóvel de Interesse
Média	3,63	3,63	3,56	3,69	3,81	4,06	3,38
Mediana	3,50	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda	5	4	4	4	4	5	4

Contudo, a importância continua a ser bastante positiva, uma vez que para todas estas características, a maior parte da amostra (>50%) consideram-nas como bastante ou muito importantes. Entre estas, é possível destacar a característica **Desporto e Lazer** (75%) e, uma vez mais, **Restaurantes e Bares** (82%), como aquelas mais frequentemente identificadas com importância elevada (bastante ou muito importante). Pelo contrário, a característica **Imóvel Classificado de Interesse**, foi referida por 25% da amostra como nada ou pouco importante.

**Tabela 5. 35: Importância das Características no Estabelecimento Hoteleiro**

	Frequências: Importância das Características no EH				
	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Bastante Importante	Muito Importante
Categoria	6%	12,5%	31%	12,5%	38%
Dimensão	6%	6%	25%	44%	19%
Salas de Reunião	6%	6%	31%	38%	19%
Serviço Spa	6%	6%	25%	38%	25%
Desporto/Lazer	6%	6%	13%	50%	25%
Restaurante/Bar	6%	6%	6%	38%	44%
Imóvel Interesse	18,75%	6%	12,5%	44%	18,75%

Esta situação deve-se ao facto de, por um lado, as características **Desporto e Lazer** e **Restaurantes e Bares** serem consideradas mais importantes, uma vez que 87,5% dos estabelecimentos hoteleiros da amostra afirmam apostar no segmento de turismo de lazer .

Desta forma, acha-se relevante realizar uma breve análise acerca do cruzamento das variáveis relativas às características mais significativas, com aquele que é o principal segmento de turismo de aposta dos estabelecimentos hoteleiros: Turismo de Lazer. Foi então possível confirmar que, dos estabelecimentos hoteleiros que têm como principal segmento o turismo de lazer, 68,8% consideram a característica Desporto e Lazer como bastante ou muito importante, enquanto que 75% atribui bastante ou muita importância à característica Restaurantes e Bares, quando inquiridos acerca da importância que estas características representam no hotel em questão.

Para concluir, é então possível comprovar a **veracidade** da **H18 “Existe concordância entre o segmento de turismo de lazer com a maior importância dada às características diferenciadoras”**, uma vez que, constata esta relação entre o turismo de lazer e as características a esse segmento associadas.

Esta análise não foi realizada para o segmento de turismo Corporate uma vez que apenas metade da amostra considera apostar nesse segmento e, para o turismo Cultural, na medida em que a maioria dos estabelecimentos hoteleiros da região não têm como foco principal este tipo de turismo. Em relação às categorias da amostra, não se verificam diferenças significativas no que diz respeito à atribuição da importância relativa às várias características diferenciadoras.

## POSICIONAMENTO

Uma vez que se pretende analisar a concorrência existente na região, é, ainda, necessário, perceber como é que os estabelecimentos hoteleiros da amostra se posicionam no mercado da região. Deste modo, como é possível de observar na Tabela 5.36, a maioria da amostra considera-se bastante bem

posicionada, contando com 56% dos estabelecimentos hoteleiros, seguindo-se de 25% que consideram estar muito bem posicionados, o que leva à ideia de que quase a totalidade da amostra, 81%, se considera bastante ou muito bem posicionada no mercado.

**Tabela 5. 36: Posicionamento dos Estabelecimentos Hoteleiros no mercado**

	Mal Posicionado	Pouco bem Posicionado	Bem Posicionado	Bastante bem Posicionado	Muito bem Posicionado
<b>Frequências:</b> Posicionamento no Mercado	0%	6%	13%	56%	25%

No entanto, pretende-se, também, entender, as diferenças existentes nas categorias e, consequentemente, perceber quais as categorias que veem a sua posição, de uma forma mais positiva ou não. Neste sentido, foram cruzadas as variáveis Categoria com o Posicionamento no mercado, como se pode observar na Tabela 5.37.

**Tabela 5. 37: Cruzamento da variável Categoria com a variável Posicionamento**

			Posicionamento do EH no mercado				Total
			Pouco Bem Posicionado	Bem Posicionado	Bastante Bem Posicionado	Muito Bem Posicionado	
Categoria Estrelas do EH	Pousada	Contagem	0	0	1	0	1
		% do Total	0,0%	0,0%	6,3%	0,0%	6,3%
	1 estrela	Contagem	1	1	0	0	2
		% do Total	6,3%	6,3%	0,0%	0,0%	12,5%
	2 estrelas	Contagem	0	0	3	0	3
		% do Total	0,0%	0,0%	18,8%	0,0%	18,8%
	3 estrelas	Contagem	0	1	3	1	5
		% do Total	0,0%	6,3%	18,8%	6,3%	31,3%
	4 estrelas	Contagem	0	0	1	1	2
		% do Total	0,0%	0,0%	6,3%	6,3%	12,5%
	5 estrelas	Contagem	0	0	1	2	3
		% do Total	0,0%	0,0%	6,3%	12,5%	18,8%
	Total	Contagem	1	2	9	4	16
		% do Total	6,3%	12,5%	56,3%	25,0%	100,0%

Desta forma, é possível acrescentar, em primeiro lugar, que o único hotel que se considera pouco bem posicionado encontra-se na categoria de 1 estrela, enquanto o outro hotel desta categoria refere estar bem posicionado no mercado. Por outro lado, os hotéis que se consideram muito bem posicionados são, na sua maioria, hotéis de 5 e 4 estrelas e, ainda, um dos hotéis da categoria de 3



estrelas. Por último, como já foi identificado, a maioria da amostra considera-se bastante bem posicionada.

Por outro lado, sentiu-se, ainda, a necessidade em analisar o cruzamento desta variável com a consciência da concorrência direta, para testar a **H19** “*Os estabelecimentos hoteleiros que têm percepção da existência de concorrência, são aqueles que consideram estar melhor posicionados*”.

**Tabela 5. 38: Cruzamento da variável Posicionamento com a variável Concorrência direta**

			Posicionamento do EH no mercado				Total
			Pouco Bem Posicionado	Bem Posicionado	Bastante Bem Posicionado	Muito Bem Posicionado	
Existe concorrência direta para o EH	Não	% do Total	<b>6,3%</b>	0,0%	25,0%	6,3%	37,5%
	Sim	% do Total	0,0%	<b>12,5%</b>	<b>31,3%</b>	<b>18,8%</b>	62,5%
Total		% do Total	6,3%	12,5%	56,3%	25,0%	100,0%

Como se pode observar na Tabela 5.38, o hotel de 1 estrela que se considera pouco bem posicionado no mercado, refere não existir concorrência para o seu hotel. De outra forma, os restantes hotéis que se consideram bem, bastante ou muito bem posicionados, indicam, na sua maioria, a existência de concorrência direta.

Assim, é possível comprovar a **veracidade** da Hipótese 19, não esquecendo que, é importante para um estabelecimento hoteleiro perceber quais são os seus concorrentes, de forma a entender e analisar as suas qualidades, para determinar as hipóteses de ser bem sucedido no mercado.

## E- TENDÊNCIAS FUTURAS

**Tabela 5. 39: Áreas a apostar no Futuro nos Estabelecimentos Hoteleiros**

Frequências: Áreas a apostar no futuro nos EH			
	Fatores	Estratégias	Características
Área Futuro 1	53,33%	26,67%	20,00%
Área Futuro 2	33,33%	40,00%	26,67%
Área Futuro 3	40,00%	33,33%	26,67%
Áreas a Apostar	<b>42,22%</b>	33,33%	24,44%

Numa análise acerca das tendências futuras que se esperam ao nível da hotelaria, foi inquirido aos estabelecimentos hoteleiros que referissem 3 áreas em que consideravam importante os respetivos estabelecimentos apostarem no futuro.

Neste sentido, tendo por base as respostas obtidas, foram criadas 3 categorias: Fatores, Estratégias e Características Diferenciadoras, sendo estas as principais temáticas analisadas ao nível da competitividade da hotelaria na presente investigação e, ao longo do questionário aplicado.

Antes de mais, é necessário referir que um estabelecimento da amostra da amostra não respondeu a esta questão. Em relação às frequências apresentadas, é possível concluir que a maior parte dos inquiridos, cerca de 42,22%, referiu, nas três áreas, **Fatores Competitivos**, internos e externos, como principais áreas a apostar. Esta primeira conclusão, permite já referir, uma vez mais, a importância que estes fatores têm nos estabelecimentos hoteleiros, na medida em que se pretende melhorar e aumentar a competitividade.

Dentro desta categoria, os fatores externos são referidos cerca de 36,84%, onde, principalmente, se consideram os fatores **Características do Destino** ou as **Infraestruturas de Apoio no Destino**. Nos restantes, fatores internos, incluem-se os fatores **Sustentabilidade, Recursos Humanos, Inovação, Marketing** ou **Tecnologia**.

No entanto, 33% aponta as estratégias como área de aposta no futuro. No âmbito desta, são identificadas estratégias como a Qualidade e formação dos Recursos Humanos, a pesquisa e segmentação de mercado e, ainda, o atendimento e serviço personalizado ao cliente e a personalização da oferta.

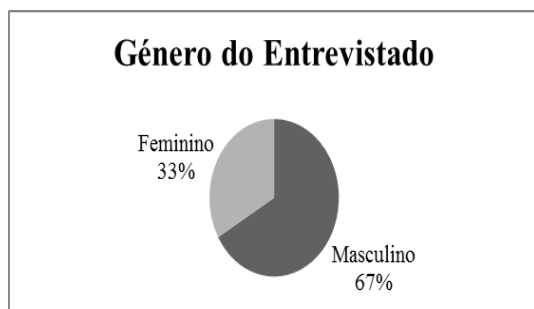
Por último, no âmbito das Características Diferenciadoras, o Spa é a característica mais frequentemente referida pelos estabelecimentos hoteleiros, seguida da aposta em salas de reunião. A futura existência de mais áreas de lazer, mais condições para a prática de desporto, restaurantes e, ainda, a melhoria da categoria na atualidade, são, também, características referidas pela amostra como questões importantes a implementar nos estabelecimentos hoteleiros.

#### 5.4. Caracterização das entidades entrevistadas

Como foi já referido, as entrevistas por questionário foram aplicadas a organizações que demonstram relevância para o presente estudo, uma vez que têm um papel determinante na gestão do turismo e, na hotelaria, da região do Douro.

Desta forma, identifica-se a AHRESP e a HTDOURO, como representantes da hotelaria da região, o Turismo do Porto e Norte de Portugal, uma entidade com um papel fulcral na região, o operador

turístico Cenários D'Ouro e, por fim, a IDTOUR, uma entidade que tem vindo a realizar vários estudos na área do turismo e da hotelaria na região.



**Gráfico 5. 8: Género dos entrevistados**

Em primeiro lugar, no que diz respeito à caracterização dos entrevistados, 67% são do género masculino e 33% do género feminino. [Gráfico 5.8]. Em relação à faixa etária, todos os inquiridos apresentam idades compreendidas entre os 25 e os 64 anos [Tabela 5.40].

**Tabela 5. 40: Idade dos entrevistados**

Idade do Entrevistado		Percentagem
Faixa etária	25-64	100%

Em relação ao cargo que os entrevistados ocupam nas respetivas organizações, como é descrito no Quadro 5.1, todos têm um papel de relevância na organização, uma vez que ocupam cargos de gestão ou administração, ou apresentam especial relevância em relação ao território que está a ser analisado.

**Quadro 5. 1: Cargo dos entrevistados, por entidade**

ORGANIZAÇÃO/ENTIDADE	CARGO DO ENTREVISTADO
AHRESP	Secretário Geral Adjunto
IDTOUR	Diretor de Operações responsável por estudos na região
TURISMO DO PORTO E NORTE	Diretora de Operações
HTDOURO	Colaboradora
CENÁRIOS D'OURO	Administrador
TURISMO DO PORTO E NORTE	Técnico Superior responsável pela Estrutura de Missão do Douro

## 5.5. Dimensões da Competitividade nas Entidades

### A- COMPETITIVIDADE

Em termos gerais, os entrevistados consideram as Definições 1, 2, 3, 4, 5, 7 e 10 como importantes, bastante ou muito importantes, tal como é possível observar na Tabela 5.41.

**Tabela 5. 41: Importância das Definições de Competitividade**

	Frequências: Importância atribuída às Definições de Competitividade				
	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Bastante Importante	Muito Importante
<b>1:</b> Satisfazer mercados internacionais	0%	0%	33%	17%	50%
<b>2:</b> Aumento da quota de mercado e lucros da empresa	0%	0%	20%	20%	60%
<b>3:</b> Produtividade de um país, ou das empresas que o compõe	0%	17%	0%	50%	33%
<b>4:</b> Atração e satisfação dos clientes	0%	0%	0%	17%	<b>83%</b>
<b>5:</b> Oferta de bens e serviços mais atrativos	0%	0%	0%	33%	67%
<b>6:</b> Criar e melhorar bem-estar aos habitantes	17%	0%	0%	33%	50%
<b>7:</b> Aumentar o nº de visitantes e fortalecer as atrações	0%	0%	17%	17%	67%
<b>8:</b> Papel importante dos fornecedores e org. gestão	0%	17%	0%	33%	50%
<b>9:</b> Hotel atrai e satisfaz clientes	17%	0%	17%	33%	33%
<b>10:</b> Criação de experiências únicas no hotel	0%	0%	33%	17%	50%

1 valor OMISSO

De seguida, numa análise mais aprofundada, começa-se por salientar a importância dada à **Definição 4** “*A capacidade de um destino para atrair e satisfazer os seus visitantes*”, onde 83% dos entrevistados considera esta definição como muito importante e, apenas 1 inquirido a refere como sendo bastante importante, o que permite considerar esta definição como a de maior importância entre as definições apresentadas.

De seguida, é, ainda, possível evidenciar a **Definição 5** “*A capacidade de um destino em criar e fornecer bens e serviços que sejam mais atrativos que os fornecidos pelos concorrentes*”, uma vez que 67% a refere como sendo muito importante e, os restantes 33% dos entrevistados, como bastante importante. Desta forma, é, também, possível atribuir uma importância significativa a esta definição.

Neste sentido, continua-se com a ideia de que, por parte das entidades e organizações entrevistadas, a Competitividade deve ter por base aspetos importantes como “**a oferta de bens e serviços atrativos**” e que “**sejam capazes de atrair e satisfazer os clientes**”, contudo, não se deve colocar de parte outros elementos apontados como importantes no âmbito desta temática. Mais ainda, é

possível demonstrar a **veracidade** da **Hipótese 1** “*Atrair e satisfazer os seus clientes, torna-se como um dos pontos essenciais da competitividade*” que apesar de ser confirmada por parte dos estabelecimentos hoteleiros, é agora, também, confirmada por parte das entidades.

Apesar de os entrevistados terem praticamente a mesma opinião no que diz respeito à importância revelada a estas definições, salienta-se, a **Definição 6** “*O destino mais competitivo a longo prazo é aquele que cria e melhora o bem-estar dos seus habitantes*” que, apesar da maioria dos inquiridos a referir como sendo bastante ou muito importante, 17% da amostra atribui a esta definição nenhuma importância, o que evidencia, no que se refere a esta definição, uma discordância significativa entre a opinião dos entrevistados. Da mesma forma, na **Definição 9** “*A competitividade ao nível da hotelaria traduz-se na capacidade de um hotel em atrair e satisfazer os seus clientes*”, 17% dos entrevistados, refere que esta definição é nada importante. O inquirido que atribui este valor a esta definição, refere que “*a capacidade competitiva de um hotel passa por criar experiências diferentes dos seus concorrentes e, nesse sentido, se não oferecer um bom serviço, não conseguirá atrair clientes*”, acrescentando, ainda, que “*já ninguém viaja simplesmente para dormir num hotel, mas sim, para ter experiências significativas no hotel*” (Inquirida do Turismo do Porto e Norte de Portugal).

**Tabela 5. 42: Importância das Definições de Competitividade: Média**

Estatísticas: Importância atribuída às Definições de Competitividade	
	Média
Def. de Competitividade 1	4,17
Def. de Competitividade 2	4,40
Def. de Competitividade 3	4,00
Def. de Competitividade 4	<b>4,83</b>
Def. de Competitividade 5	4,67
Def. de Competitividade 6	4,00
Def. de Competitividade 7	4,50
Def. de Competitividade 8	4,17
Def. de Competitividade 9	<b>3,67</b>
Def. de Competitividade 10	4,17

Relativamente à Definição 2 “*A competitividade está associada ao aumento da qualidade de vida das populações, ao mesmo tempo que traduz a capacidade de uma empresa em aumentar o seu*

*tamanho, a sua quota de mercado e os seus lucros*”, um dos inquiridos revelou a sua preferência em não atribuir um nível de importância a esta definição.

De uma forma geral, os entrevistados consideram que todas as definições apresentadas têm uma importância relativamente significativa, por um lado, pelos factos até agora analisados e, por outro lado, por todas as definições, à exceção de uma, apresentarem valores de média superiores a 4 valores, o que significa serem bastante ou muito importantes [Tabela 5.42]. Para concluir, pelo valor de média, é possível considerar que a definição mais importante atribuída pelas entidades/organizações é, como referido, a **Definição 4** e, pelo contrário, a que apresenta menor importância, a **Definição 9**.

## B- FATORES COMPETITIVOS

Quando questionados sobre a importância da utilização de um conjunto de fatores competitivos para o bom funcionamento de um estabelecimento hoteleiro, todos os entrevistados responderam afirmativamente a esta questão, acrescentando, expressões de forma reforçada e convicta: “*claro que sim*”, “*óbvio que sim*”, “*claramente*”. Aquando desta questão, um inquirido da amostra refere, ainda, “*a vantagem competitiva é tão mais significativa quanto mais fatores a compõem*” (Inquirida responsável da HTDOURO).

Desta forma, assim como comprovada pelos estabelecimentos hoteleiros, a **Hipótese 3 “Os fatores de competitividade são considerados como fundamentais para o bom funcionamento dos estabelecimentos hoteleiros, no alcance de vantagens competitivas”** é, também, testada e **comprovada** segundo as entidades e organizações que compõem a amostra.

### B.1. FATORES INTERNOS

Uma vez que os entrevistados demonstram concordância em relação à necessidade em utilizar fatores competitivos nos estabelecimentos hoteleiros da região, questiona-se, inicialmente, sobre a importância que atribuem aos fatores internos apresentados.

**Tabela 5. 43: Importância dos Fatores Internos: Média, Mediana e Moda**

Estatísticas: Importância atribuída aos Fatores Internos										
	FI 1	FI 2	FI 3	FI 4	FI 5	FI 6	FI 7	FI 8	FI 9	FI 10
Média	4,50	4,83	4,67	4,17	4,20	4,17	4,60	4,67	4,67	4,33
Mediana	5,00	5,00	5,00	4,00	4,00	4,00	5,00	5,00	5,00	4,00
Moda	5	5	5	4	4*	4	5	5	5	4
* Ha várias modas. O menor valor é mostrado										

Começa-se por salientar o fator competitivo **Recursos Humanos**, uma vez que é o fator que apresenta a maior média e, ao mesmo tempo 83% da amostra refere este fator interno como muito importante sendo que, o restante, atribui bastante importância a este fator, o que lhe concede a importância mais significativa por parte das entidades entrevistadas.

Da mesma forma, é necessário salientar o fator competitivo **Marketing**, onde a totalidade dos entrevistados o referem como sendo bastante ou muito importante e, ainda, os fatores Gestão e Inovação, em que 83%, para cada fator, atribuem muita importância e, o restante, refere estes fatores como importantes.

Por outro lado, apesar de nenhum dos fatores ser considerado pelos inquiridos como nada ou pouco importante, refere-se o fator **Tecnologia**, que apesar de a maior parte o considerar como bastante ou muito importante, é o fator que apresenta menor frequência atribuída ao nível da escala mais elevado.

De salientar, ainda, os fatores Variáveis Económico-Financeiras e Características do Hotel, uma vez que um inquirido não revelou qualquer nível de importância a estes fatores, por não os considerar significativos para análise.

**Tabela 5. 44: Importância dos Fatores Internos**

Frequências: Importância atribuída aos Fatores Internos						
	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Bastante Importante	Muito Importante	
Produto	0%	0%	17%	17%	67%	
RH	0%	0%	0%	17%	83%	
Marketing	0%	0%	0%	33%	67%	
Tecnologia	0%	0%	17%	50%	33%	
V. Eco-Financeiras	0%	0%	20%	40%	40%	1 valor OMISSO
Preço	0%	0%	0%	83%	17%	
Características Hotel	0%	0%	0%	40%	60%	1 valor OMISSO
Gestão	0%	0%	17%	0%	83%	
Inovação	0%	0%	17%	0%	83%	
Sust. Ambiental	0%	0%	0%	67%	33%	

Num contexto geral, todos os fatores internos competitivos apresentam uma importância significativamente elevada, mostrando a vantagem que os estabelecimentos hoteleiros podem criar ao usufruir destes fatores e, nesse sentido, a **Hipótese 4** “*A amostra revela que os fatores internos têm uma importância significativa*” é **verdadeira** por parte das entidades inquiridas.

## B.2. FATORES EXTERNOS

Após a análise dos fatores internos associados à hotelaria, é questionado aos entrevistados se consideram que os fatores competitivos do destino têm influência e relevância na competitividade dos estabelecimentos hoteleiros da região, onde a totalidade dos entrevistados referiram afirmativamente a esta questão. Desta forma, volta-se a comprovar a **veracidade** da **Hipótese 7** *“Os fatores externos são considerados essenciais no alcance da competitividade”*.

Os inquiridos referem a importância que a região do Douro tem vindo a alcançar: *“O Douro é um destino privilegiado pelo reconhecimento que tem atualmente”, “O Douro tem tudo para ser um destino competitivo”* e, ainda, a importância destes fatores externos *“o local onde o estabelecimento hoteleiro está, é tanto ou mais importante quanto os restantes fatores, uma vez que todos os restantes (internos) podem ser trabalhados de forma a torná-los competitivos”*.

Deste modo, analisa-se, então, as estatísticas e frequências relativas aos fatores competitivos externos identificados. De uma forma geral, é possível concluir que todos estes fatores apresentam uma importância significativamente elevada, uma vez que as médias são superiores a 4 valores (correspondente a bastante ou muito importante) e o mínimo valor identificado é o 3, que corresponde à importância intermédia da escala.

**Tabela 5. 45: Importância dos Fatores Externos: Média, Mediana e Moda**

Estatísticas: Importância atribuída aos Fatores Externos					
	FE 1	FE 2	FE 3	FE 4	FE 5
Média	4,67	4,67	4,67	4,17	4,33
Mediana	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00
Moda	5	5	5	4	5

No que diz respeito à importância dos fatores, começa-se por realçar o fator **Infraestruturas de Apoio no destino**, uma vez que 83% dos entrevistados o refere como sendo muito importante e, apenas 17%, que representa 1 inquirido, o refere como bastante importante. De seguida, destaca-se, ainda, os fatores **Características do Destino** e **Gestão do Destino**, onde 67% dos inquiridos os consideram como muito importantes e, para além disso, a sua totalidade atribui importância bastante ou muito elevada.

Por outro lado, a maior discordância refere-se ao nível do fator **Comunidades Locais**, uma vez que, apesar de 67% das entidades o considerarem muito importante, 33% dos entrevistados considera que este fator é, apenas, importante (nível intermédio da escala).



Contudo, de uma forma geral, todos os fatores externos mostram uma importância significativamente elevada, considerando que, como já foi referido, nenhum fator é identificado pelos entrevistados como sendo nada ou pouco importante e, nesse sentido, assim como confirmado pelos estabelecimentos hoteleiros, a **Hipótese 8 "A amostra revela que os fatores externos têm uma importância significativa"** é **verdadeira** quando testada sobre a opinião das entidades representativas do setor do turismo.

**Tabela 5. 46: Importância dos Fatores Externos**

Frequências: Importância atribuída aos Fatores Externos					
	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Bastante Importante	Muito Importante
Infraestruturas Apoio	0%	0%	0%	17%	83%
Características Destino	0%	0%	0%	33%	67%
Gestão Destino	0%	0%	0%	33%	67%
Condições Procura	0%	0%	17%	50%	33%
Comunidades Locais	0%	0%	33%	0%	67%

### B.3. ESTRATÉGIAS

Questionar as entidades e organizações acerca das estratégias que consideram mais relevantes a serem utilizadas nos estabelecimentos hoteleiros, é importante no sentido de perceber se as estratégias que os peritos da área consideram ser mais relevantes são as mesmas que estão a ser mais utilizadas pelos estabelecimentos hoteleiros da região. Desta forma, a mesma lista de estratégias foi apresentada aos entrevistados, e pedido que identificassem, dentro de cada fator interno competitivo, as que consideram ser mais relevantes e que devem ser utilizadas pelos estabelecimentos hoteleiros.

**Tabela 5. 47: Utilização de Estratégias de Produto**

	Frequências: Utilização de Estratégias	
	NÃO	SIM
Produto 1 "Qualidade do produto prestado"	17%	83%
Produto 2 "Infraestruturas e Equipamentos"	67%	33%
Produto 3 "Melhoramento, desenvolvimento e diferenciação da oferta"	17%	83%
Produto 4 "Serviço personalizado ao cliente"	50%	50%

No que diz respeito ao fator interno Produto, identifica-se a estratégia Produto 1 "*Qualidade do produto prestado*" e a estratégia Produto 3 "*Melhoramento, desenvolvimento e diferenciação da oferta*", onde 83% dos entrevistados consideram-nas como as estratégias mais relevantes a serem

utilizadas. Pelo lado oposto, 67% dos inquiridos consideram que não deve ser utilizada a estratégia do produto 2 “*Infraestruturas e equipamentos*”.

**Tabela 5. 48: Utilização de Estratégias de Recursos Humanos**

	Frequências: Utilização de Estratégias	
	NÃO	SIM
RH 1 “Formação e desenvolvimento dos colaboradores”	17%	83%
RH 2 “Nível de habilitações literárias”	83%	17%
RH 3 “Aposta na qualidade da força de trabalho”	50%	50%
RH 4 “Envolvimento do recursos humanos na tomada de decisões”	50%	50%

Em relação ao fator Recursos Humanos, os inquiridos dividem-se de igual forma relativamente à estratégia 3 “*Aposta na qualidade da força de trabalho*” e à estratégia 4 “*Envolvimento dos recursos humanos na tomada de decisões*”. Contudo, em relação à estratégia 1 “*Formação e desenvolvimento dos colaboradores*” 83% dos entrevistados consideram-na como uma importante estratégia a ser utilizada, enquanto que a estratégia 2 “*Nível de habilitações literárias*”, é considerada pela maior parte dos inquiridos como não necessária.

**Tabela 5. 49: Utilização de Estratégias de Marketing**

	Frequências: Utilização de Estratégias	
	NÃO	SIM
Marketing 1 “Segmentação de mercado”	50%	50%
Marketing 2 “Posicionamento/imagem de marca no mercado”	0%	100%
Marketing 3 “Pesquisa de mercado”	50%	50%
Marketing 4 “Promoção e foco no cliente”	50%	50%

Considerando as estratégias ao nível do fator Marketing, salienta-se a unanimidade da estratégia Marketing 2 “*Posicionamento/imagem de marca do mercado*”, como relevante num estabelecimento hoteleiro. Em relação às restantes estratégias, os inquiridos dividem-se de igual forma, entre a importância da utilização e a não utilização destas.

**Tabela 5. 50: Utilização de Estratégias de Tecnologia**

	Frequências: Utilização de Estratégias	
	NÃO	SIM
Tecnologia 1 “Tecnologias no <i>front-office</i> e no <i>back-office</i> ”	50%	50%
Tecnologia 2 “Investimentos em sistemas de tecnologia moderna”	67%	33%
Tecnologia 3 “Nível elevado de utilização das TIC”	50%	50%
Tecnologia 4 “Melhoramento e desenvolvimnto do sistema de reservas”	50%	50%

Assim como no fator Marketing, os inquiridos dividem-se, igualmente, entre a utilização e não utilização relevante das estratégias Tecnologia 1, 2 e 3. Pelo contrário, a estratégia 2 “*Investimentos em sistemas de tecnologia moderna*” é vista pela maior parte das entidades (67%) como não relevante a ser considerada nos estabelecimentos hoteleiros. Neste sentido, refere-se a opinião de um inquirido relativamente à tecnologia “*a tecnologia, e as suas estratégias inerentes, são importantes a ser consideradas num hotel, contudo, não se deve despersonalizar a oferta de produto/serviço. Assim sendo, deve-se perceber o patamar que deve ser atingido*”.

**Tabela 5. 51: Utilização de Estratégias de Variáveis Económico-Financeiras**

	Frequências: Utilização de Estratégias	
	NÃO	SIM
V. Efin 1 “Taxa de ocupação”	50%	50%
V. Efin 2 “Redução de custos operacionais”	0%	100%
V. Efin 3 “Apoio financeiro por parte de entidades público/privadas”	100%	0%
V. Efin 4 “Identificar zonas de baixo desempenho para cortar custos”	33%	67%

Relativamente às estratégias inerentes às Variáveis Económico-Financeiras, salienta-se a unanimidade da dos inquiridos em dois sentidos: primeiro, relativamente à estratégia 2 “*Redução de custos operacionais*”, revelando a importância em utilizar esta estratégia, contudo, é importante “*não despersonalizar o hotel com esta redução de custos*” e, pelo contrário, a estratégia 3 “*Apoio financeiro por parte de entidades público/privadas*”, referida pela totalidade dos entrevistados como não relevante a ser considerada pelos estabelecimentos hoteleiros. Em relação à estratégia 4 “*Identificar zonas de baixo desempenho para cortar custos*”, a maioria dos inquiridos (67%) refere que deve ser utilizada e, a estratégia 1 “*Taxa de ocupação*”, apresenta de igual forma a consideração da utilização e não utilização desta estratégia.

**Tabela 5. 52: Utilização de Estratégias de Preço**

	Frequências: Utilização de Estratégias	
	NÃO	SIM
Preço 1 “Preço por quarto”	33%	67%
Preço 2 “Preços especiais/descontos”	50%	50%
Preço 3 “Relação qualidade-preço”	0%	100%
Preço 4 “Índice de preços do consumidor”	100%	0%

Tendo em consideração as estratégias definidas para o fator interno Preço, salienta-se a estratégia 4 “*Índice de preços do consumidor*”, onde os inquiridos são unânimes em não referir esta estratégia como relevante. Pelo contrário, a estratégia 3 “*Relação qualidade-preço*” é referida pela totalidade

dos entrevistados como uma estratégia a ter em consideração pelos estabelecimentos hoteleiros. Por fim, a estratégia 1 “*Preço por quarto*” é igualmente referida com maior frequência pela amostra, enquanto que ao nível da estratégia 2 “*Preços especiais/descontos*”, as opiniões dividem-se, de igual forma. Contudo, este fator é referido, por um inquirido, como “*um fator difícil de entender, uma vez que o que é caro ou barato para um cliente, não é necessariamente visto de forma igual por outro cliente, o que leva à necessidade em ter bem em consideração o preço consoante a oferta e suas características*”.

**Tabela 5. 53: Utilização de Estratégias de Características do Hotel**

	Frequências: Utilização de Estratégias	
	NÃO	SIM
Caract hotel 1 “Dimensão: nº de quartos”	67%	33%
Caract hotel 2 “Categoria do hotel”	67%	33%
Caract hotel 3 “Nº de anos do hotel”	50%	50%
Caract hotel 4 “Marca do hotel”	50%	50%
Caract hotel 5 “Atratividade física do hotel – Imagem”	17%	83%
Caract hotel 6 “Capacidade de filiação”	50%	50%
Caract hotel 7 “Diferenciação do hotel”	33%	67%

As estratégias inerentes às Características do hotel são referidas mais frequentemente pelos inquiridos quando se referem à estratégia 5 “*Atratividade física do hotel – Imagem*” e à estratégia 7 “*Diferenciação do hotel*”, revelando a importância em utilizar estas estratégias. Por outro lado, as menos frequentemente identificadas dizem respeito à estratégia 1 “*Dimensão: nº de quartos*” e à estratégia 2 “*Categoria do hotel*”, o que revela que, segundo as entidades e organizações entrevistadas, os estabelecimentos hoteleiros não se devem preocupar, prioritariamente, com estas questões. As restantes 3 estratégias mostram alguma divisão em considerar estas estratégias como importantes ou não.

**Tabela 5. 54: Utilização de Estratégias de Gestão**

	Frequências: Utilização de Estratégias	
	NÃO	SIM
Gestão 1 “Decisões estratégicas”	33%	67%
Gestão 2 “Papel do gestor na tomada de decisões”	83%	17%
Gestão 3 “Análise de competitividade”	50%	50%
Gestão 4 “Produtividade”	50%	50%

Em relação às estratégias de Gestão, identifica-se, de forma positiva, a estratégia Gestão 1 “*Decisões estratégicas*”, onde 67% dos inquiridos a referem como relevante a ser utilizada, ao

contrário da estratégia 2 “*Papel do gestor na tomada de decisões*”, em que 83% não a identificam como sendo relevante num estabelecimento hoteleiro.

**Tabela 5. 55: Utilização de Estratégias de Inovação**

	Frequências: Utilização de Estratégias	
	NÃO	SIM
Inovação 1 “Inovações tecnológicas avançadas – diferenciação e modernismo”	50%	50%
Inovação 2 “Pesquisa e desenvolvimento”	67%	33%
Inovação 3 “Inovação na estratégia do hotel”	17%	83%
Inovação 4 “Foco na aprendizagem”	100%	0%

Os inquiridos são unânimes no que concerne à não utilização da estratégia 4 “*Foco na aprendizagem*”, e maioritária em relação à estratégia 2 “*Pesquisa e desenvolvimento*”, o que leva à conclusão de que as entidades inquiridas não dão importância à utilização de ambas as estratégias. Pelo contrário, 83% referem a estratégia 3 “*Inovação na estratégia do hotel*”, como relevante a ser considerada.

**Tabela 5. 56: Utilização de Estratégias de Sustentabilidade Ambiental**

	Frequências: Utilização de Estratégias	
	NÃO	SIM
Sust. Amb.1 “Compromisso com o ambiente”	33%	67%
Sust. Amb.2 “Políticas de responsabilidade ambiental e ética”	50%	50%
Sust. Amb.3 “Qualidade do ambiente envolvente”	50%	50%
Sust. Amb.4 “Educação ambiental”	83%	17%

Por ultimo, os inquiridos consideram com maior frequência a estratégia 1 “*Compromisso com o ambiente*”(67%), ao contrário da estratégia 4 “*Educação ambiental*”, onde 83% das entidades inquiridas não a identificam como uma estratégia relevante a ser considerada nos serviços de alojamento. Ainda em relação às outras duas estratégias identificadas, estratégia 3 “*Políticas de responsabilidade ambiental e ética*” e estratégia 3 “*Qualidade do ambiente envolvente*”, a opinião dos entrevistados encontra-se dividida, igualmente, entre a utilização e não utilização dessas estratégias.

## C- LOCALIZAÇÃO

Uma vez apresentada a importância dos fatores competitivos, internos e externos, por parte das organizações, importa, ainda, perceber qual a importância que o fator localização poderá ter para um estabelecimento hoteleiro.

Em primeiro lugar, quando inquiridos acerca da necessidade em considerar o fator localização num estabelecimento, os inquiridos são unânimes, afirmando, de forma convicta, ser um fator fundamental. Desta forma, a **Hipótese 13** é, de novo, comprovada como **verdadeira**. Contudo, salienta-se a opinião de um entrevistado que refere que “*é um fator fundamental, mas não determinante para um estabelecimento hoteleiro*”.

De seguida, importa perceber a que nível consideram que o fator localização deve ser considerado. Neste caso, os inquiridos concordam no que diz respeito à identificação do fator como um fator externo, dado que 83% assim o referem. A nível interno, existe alguma divisão de opinião entre os inquiridos, de igual forma, sobre se deve, ou não, ser considerado a este nível. Importa, ainda, referir, que apenas um entrevistado referiu o fator como central apenas ao nível interno, e dois entrevistados referem-no importante tanto ao nível externos como interno, enquanto que os restantes consideram a localização como, apenas, um fator externo.

A razão pela qual os inquiridos não referem este fator a nível interno diz respeito à ideia de que é um fator que não é controlado pela organização a nenhum nível e, visto essencialmente ao nível das acessibilidades existentes para o estabelecimento hoteleiro, assim como a localização em si, desse estabelecimento. No entanto, referem de que a ideia tida por Knowles (1998), que a competitividade depende de três fatores “*localização, localização e localização*”, está já “*ultrapassada*”. Assim, dado que 50% dos inquiridos consideram a localização como um fator interno, não é possível referir de uma forma clara que a **Hipótese 14** seja verdadeira.

**Tabela 5. 57: Utilização do Fator Localização**

	Frequências: Utilização Fator Localização	
	NÃO	SIM
FI	50%	50%
FE	17%	83%

Apesar do nível que consideram que este fator integra, a localização apresenta uma importância significativamente elevada, uma vez que é identificado por 50% dos inquiridos como muito importante e, o valor mais baixo atribuído é o nível intermédio da escala, importante. Apesar disso, a média apresentada (4,33) mostra que, no geral, os entrevistados consideram um fator bastante ou muito importante.

**Tabela 5. 58: Importância do Fator Localização: Média**

Estatísticas: Importância do fator Localização	
	Média
Importância do fator Localização	4,33

**Tabela 5. 59: Importância do Fator Localização**

	Frequências: Importância do Fator Localização				
	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Bastante Importante	Muito Importante
Localização%	0%	0%	17%	33%	50%

Seguidamente, quando inquiridos acerca da possibilidade do fator localização poder, ou não, influenciar os restantes fatores, apenas cerca de 33% dos inquiridos, consideram negativa esta influência. No entanto, um desses inquiridos refere que considera que esta influência apenas é significativa a nível externo. Neste sentido, os restantes 67% da amostra, são levados a atribuir o nível de influência que o fator localização tem nos restantes fatores competitivos, internos, enquanto, para os fatores externos, considera-se 83% dos inquiridos.

**Tabela 5. 60: Influência do Fator Localização nos restantes fatores, internos e externos**

Estatísticas: Localização influencia os restantes fatores	
	Percentagem
Não	33%
Sim	67%
Total	100%

Em relação aos fatores internos identificados, refere-se a maior influência no fator competitivo **Produto**, uma vez que 75% dos inquiridos consideram que existe muita influência e, o restante, atribui bastante influência da localização neste fator. Contudo, fatores como o Marketing, Variáveis Económico-Financeiras, Preço e Gestão, apresentam também uma influência significativa, tendo em consideração que a totalidade dos inquiridos considera que a localização influencia, bastante ou muito, estes fatores, ou seja, é comprovada, novamente, a **veracidade** da **Hipótese 16 “O Preço é um fator bastante influenciado pela localização”**.

Ainda em relação a estes fatores, salienta-se os **Recursos Humanos**, visto ser o fator onde é atribuída maior frequência do valor mais baixo identificado em todos os fatores (75% dos inquiridos consideram, apenas, influente, que corresponde ao valor intermédio da escala).

Relativamente aos fatores externos, destaca-se o fator **Características do Destino**, por ser o fator onde se identifica a maior frequência atribuída ao valor máximo da escala, muito influente. Contudo, refere-se, também, os fatores Infraestruturas de Apoio e Condições da Procura, sendo que 60% dos inquiridos identifica-os como muito influenciados. Por outro lado, refira-se, também, o

fator **Gestão de Destino**, onde, apesar de 60% da amostra o considerar bastante influente, é identificado como o único fator onde a frequência de muito influente é nula e, ainda, é considerado por 40% dos inquiridos como, apenas, influente.

**Tabela 5. 61: Influência do Fator Localização nos restantes fatores, interno e externos**

		Frequências: Influência da Localização nos restantes fatores				
		Nada Influyente	Pouco Influyente	Influente	Bastante Influyente	Muito Influyente
Internos	Produto	0%	0%	0%	25%	75%
	RH	0%	0%	75%	0%	25%
	Marketing	0%	0%	0%	50%	50%
	Tecnologia	0%	0%	50%	25%	25%
	V. Efinanceiras	0%	0%	0%	75%	25%
	Preço	0%	0%	0%	50%	50%
	Caract Hotel	0%	0%	25%	25%	50%
	Gestão	0%	0%	0%	50%	50%
	Inovação	0%	0%	25%	0%	75%
	Sustent Ambiental	0%	0%	25%	25%	50%
Externos	Infraestruturas Apoio	0%	0%	0%	40%	60%
	Caract Destino	0%	0%	0%	20%	80%
	Gestão Destino	0%	0%	40%	60%	0%
	Condições Procura	0%	0%	20%	20%	60%
	Comunidades Locais	0%	0%	40%	20%	40%

De uma forma geral, todos os fatores, internos e externos, são considerados pelas entidades inquiridas como influenciados pelo fator localização, o que revela a importância significativa a este fator, uma vez que, deve ser, também, considerado tendo em conta os restantes fatores que criam uma melhoria de competitividade aos estabelecimentos hoteleiros. Assim sendo, conclui-se que a **Hipótese 15**, testada segundo as entidades, é **verdadeira**, assim como acontece com os estabelecimentos hoteleiros.

#### D- CARACTERÍSTICAS

Uma vez questionados acerca da importância que atribuem às características que diferenciam um estabelecimento hoteleiro de um outro concorrente, salienta-se, de forma mais positiva a característica **Categoria**. Por um lado, esta é a característica onde se identifica o valor da média mais elevado e, por outro lado, 67% dos inquiridos classifica-a como sendo bastante ou muito importante, o que lhe concede uma importância significativa.



**Tabela 5. 62: Importância atribuída às Características**

Estatísticas: Importância atribuída às características							
	Categoria	Dimensão	Salas de Reunião	Serviço Spa	Desporto/Lazer	Restaurante/Bar	Imóvel Interesse
Média	4,17	4,00	3,33	4,00	3,83	4,00	3,83
Mediana	4,50	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda	5	4	2*	3*	4	4	4

\*Ha várias modas. O menor valor é mostrado

Contudo, apesar do valor da média ser reduzido comparado a outras características identificadas, 83% dos entrevistados consideram que a característica **Imóvel Classificado de Interesse** é muito importante, o que faz com que seja, também, uma característica com importância significativa a ter em consideração.

**Tabela 5. 63: Importância atribuída às Características**

	Frequências: Importância das Características a nível Geral				
	Nada Importante	Pouco Importante	Importante	Bastante Importante	Muito Importante
Categoria	0%	0%	33%	17%	50%
Dimensão	0%	0%	17%	67%	17%
Salas de Reunião	0%	33%	33%	0%	33%
Serviço Spa	0%	0%	33%	33%	33%
Desporto/Lazer	0%	0%	33%	50%	17%
Restaurante/Bar	0%	17%	0%	50%	33%
Imóvel Interesse	0%	0%	17%	0%	83%

Pelo contrário, a característica **Salas de Reunião**, além de ser identificada com o valor da média mais reduzido, é, também, classificado por 33% dos inquiridos como sendo pouco importante e, dessa forma, conclui-se que, para as entidades e organizações entrevistadas, a existência de salas de reunião nos estabelecimentos hoteleiros não é assim tão importante.

## E- TENDÊNCIAS

**Tabela 5. 64: Áreas a apostar no Futuro nos Estabelecimentos Hoteleiros**

Frequências: Áreas a apostar no futuro nos EH			
	Fatores	Estratégias	Características
Área Futuro 1	16,67%	66,67%	16,67%
Área Futuro 2	50,00%	50,00%	0,00%
Área Futuro 3	50,00%	50,00%	0,00%
Áreas a Apostar	38,89%	55,56%	5,56%

As entidades e organizações são, também, inquiridas acerca de quais as áreas em que consideram importantes os estabelecimentos hoteleiros apostarem num futuro próximo. Por um lado, serve para perceber se os estabelecimentos hoteleiros têm a mesma opinião que as organizações representativas do setor e, por outro lado, esta opinião pode ser considerada vantajosa para os estabelecimentos hoteleiros, na medida em que estas organizações têm conhecimentos relevantes na área do turismo e da hotelaria e, podem considerar como importantes áreas que estes estabelecimentos hoteleiros não tenham tido, ainda, em atenção.

Neste sentido, foram criadas, da mesma forma, 3 categorias: Fatores, Estratégias e Características, de forma a agrupar as áreas referidas. Numa análise em contexto geral, é possível começar por referir que, é dada uma maior frequência às Estratégias, onde são identificadas estratégias ao nível do trabalho em rede (cooperação e animação), a oferta de experiências mais enriquecedoras aos clientes, o atendimento personalizado aos clientes, a diferenciação e personalização de produtos e serviços, a aposta na qualidade-preço e, ainda, a formação e fidelização dos recursos humanos na região.

Contudo, uma vez que as estratégias são concebidas no âmbito da utilização dos fatores competitivos, é de referir, mais uma vez, a utilização destes fatores. Também como é possível observar na Tabela 5.64, os fatores são referidos, nas três opções de resposta, cerca de 40%, onde são identificados, principalmente, a Inovação, os Recursos Humanos e as Infraestruturas de Apoio no Destino. Por fim, no que diz respeito às características diferenciadoras, apenas é referida no âmbito da oferta da restauração (apostar na gastronomia local), por um único inquirido.

Desta forma, é possível referir que as entidades e organizações entrevistadas consideram que a aposta deve ser realizada no âmbito de fatores e estratégias que concedam uma oferta personalizada e diferenciadora aos clientes, ao mesmo tempo que os recursos humanos sejam atraídos e formados para criar experiências únicas, ao invés da criação de novas ou diferentes características nos seus estabelecimentos. Isto deve-se ao facto de que, segundo o que os inquiridos foram referindo, um hotel não é competitivo apenas pelas características que apresenta (piscina, restaurante, spa, entre outros), mas pela qualidade da oferta e, ainda, pela forma como o cliente consegue experienciar o hotel. No entanto, isto só é sustentável quando existe uma satisfação dos recursos humanos e, consequentemente dos clientes.

## 5.6. Comparação dos resultados principais obtidos dos questionários e das entrevistas

### A- COMPETITIVIDADE

No que diz respeito à análise dos dados referentes à importância atribuída às várias definições de competitividade apresentadas, foram identificadas, apesar da importância geral de todas elas, as que foram selecionadas com maior ou menor importância, pelos estabelecimentos hoteleiros e pelas entidades. Neste sentido, o Quadro 5.2, faz uma breve referência a essas definições que se salientaram, pela positiva ou negativa.

**Quadro 5. 2: Comparação entre a atribuição de importância das definições de competitividade**

	Definições de Competitividade	
	Estabelecimentos Hoteleiros	Entidades/Organizações
Maior Importância	Definição 4 Definição 5	Definição 4 Definição 5
Menor Importância	Definição 3	Definição 6 Definição 9

Como é possível observar, ao nível das definições identificadas com maior importância, os estabelecimentos hoteleiros e as entidades e organizações, destacam a Definição 4 “*A capacidade de um destino para atrair e satisfazer os seus visitantes*” e a Definição 5 “*A capacidade de um destino em criar e fornecer bens e serviços que sejam mais competitivos que os oferecidos pelos concorrentes*”, o que mostra uma concordância entre ambos e, leva à conclusão que a competitividade é vista, mais frequentemente, pelo lado do destino.

É ainda possível referir que, para ambas as definições, as entidades e organizações atribuem uma importância mais elevada, uma vez que, na definição 4, 83% dos inquiridos a considera muito importante, enquanto que, para os estabelecimentos hoteleiros da região, 56% da amostra a considera com esse valor. Da mesma forma, em relação à definição 5, 67% das organizações consideram esta definição como muito importante, comparando com os 44% dos estabelecimentos hoteleiros que identificam esse valor à respetiva definição. Contudo, como foi já anteriormente referido, é possível ainda concluir que, para ambos os públicos, a Competitividade pode basear-se na “**a oferta de bens e serviços atrativos, que sejam capazes de atrair e satisfazer os clientes**”.

Já pelo lado das definições identificadas com menor importância, depara-se com uma discordância entre os dois grupos em análise. Os estabelecimentos hoteleiros da região do Douro consideram a Definição 3 “*A base para a competitividade é a produtividade de um país, ou das empresas de um país*” com menor importância, o que refere a ideia de que consideram que a produtividade não será a base da competitividade, sendo necessário ter em consideração um conjunto de outros fatores e intervenientes, com o apoio à competitividade do país. Quando confrontados com esta definição, 6% dos estabelecimentos hoteleiros da amostra atribuíram-lhe nenhuma importância.

As entidades atribuem menor importância à Definição 6 “*O destino mais competitivo a longo prazo é aquele que cria e melhora o bem-estar dos seus habitantes*”, em concordância com a menor importância atribuída às comunidades locais como fator externo competitivo. Referem, ainda, a Definição 9 “*A competitividade ao nível da hotelaria traduz-se na capacidade de um hotel em atrair e satisfazer os seus clientes*”, com menor importância, uma vez que, apesar de evidenciarem a importância de um hotel em atrair e satisfazer clientes, consideram que esse facto deve ser um resultado de um conjunto de ações ligadas à melhoria da competitividade e, nesse sentido, a competitividade de um hotel não se deve basear apenas nessa atração e satisfação dos clientes. Para ambas as definições, 17% da amostra considera-as como sendo nada importantes e, nesse sentido, não é possível obter um consenso entre os públicos-alvos.

Por fim, e uma vez definida a **Hipótese 2** “*Os estabelecimentos hoteleiros e as entidades demonstram concordância quanto à importância atribuída às definições de competitividade*”, pode-se concluir que a hipótese é **Falsa**, no sentido em que não existe consenso entre os estabelecimentos hoteleiros e as entidades inquiridas.

## B- FATORES COMPETITIVOS

Em relação aos fatores competitivos, foi possível comprovar a sua importância nos estabelecimentos hoteleiros, na medida em que, todos os estabelecimentos hoteleiros inquiridos referiram a importância da sua utilização e da sua aplicação nos respetivos estabelecimentos, ao mesmo tempo que, todas as entidades e organizações entrevistadas, também, referem a importância em utilizar fatores competitivos nos estabelecimentos hoteleiros, tendo por objetivo a melhoria da competitividade.

Desta forma, importa, agora, identificar as semelhanças, ou diferenças, encontradas ao nível dos fatores competitivos internos e externos com maior e menor importância, a ter em consideração nos estabelecimentos hoteleiros da região do Douro.

### B.1. FATORES INTERNOS

Em relação aos fatores competitivos internos, é possível observar pelo Quadro 5.3, uma certa concordância entre ambos os públicos. Realça-se, desta forma, o fator competitivo **Recursos Humanos** como um fator interno de grande importância a considerar nos estabelecimentos hoteleiros e, por outro lado, a **Tecnologia** como um fator menos relevante a ser considerado. Os estabelecimentos hoteleiros, quando inquiridos acerca da importância geral e específica dos fatores internos e, mais propriamente dos Recursos Humanos, cerca de 69% e 63%, respetivamente,

considerou este fator como muito importante, contudo, 83% das organizações considera-o como muito importante, o que leva à ideia de que as entidades consideram uma maior importância a este fator, ao contrário dos estabelecimentos hoteleiros inquiridos. Por outro lado, não é possível deixar de parte que, 69% dos estabelecimentos hoteleiros referem utilizar o fator Recursos Humanos como estratégia. Em relação ao fator Tecnologia, é identificado por 6% dos estabelecimentos como sendo pouco importante e, apenas 33% das entidades o consideram um fator muito importante, ao mesmo tempo que é referido por 75% dos estabelecimentos como um fator não utilizado.

**Quadro 5. 3: Comparação entre a atribuição da importância aos fatores internos**

	Importância Fatores Internos	
	Estabelecimentos Hoteleiros	Entidades/Organizações
Maior Importância	Produto	RH
	RH	Marketing
	Preço	Gestão Inovação
Menor Importância	Tecnologia	Tecnologia
	Inovação	Variáveis Económico-Financeiras

De forma discordante, entre os grupos em análise, é de salientar os fatores Produto e Características do Hotel, referidos pelos estabelecimentos hoteleiros da amostra com elevada importância e, ainda, uma frequência quase total de utilização, enquanto que, para as entidades, apesar de atribuírem com bastante importância, não são identificados como os fatores internos mais competitivos. Mais ainda, ressalta-se o fator Marketing e o fator Inovação, considerado pela totalidade da amostra dos entrevistados como sendo bastante ou muito importante, enquanto que, para os estabelecimentos hoteleiros, são fatores referidos com pouca importância e reduzida utilização.

No entanto, é possível dizer que, apesar de algumas diferenças identificadas entre as importâncias atribuídas aos vários fatores, a opinião dos peritos de turismo e da hotelaria da região é, de certa forma, concordante, em relação à importância que os estabelecimentos atribuem aos fatores, assim como a sua utilização, principalmente no que diz respeito aos fatores Recursos Humanos, pela positiva e, Tecnologia, mais pela negativa.

## B.2. FATORES EXTERNOS

No que diz respeito aos fatores externos, depara-se com uma concordância significativa em relação à importância atribuída. Os estabelecimentos hoteleiros da região e as entidades inquiridas referem com maior importância os fatores competitivos externos Características do Destino e Gestão do Destino, enquanto que as Comunidades Locais é igualmente visto com menor importância.

**Quadro 5. 4: Comparação entre a atribuição da importância aos fatores externos**

		Importância Fatores Externos	
		Estabelecimentos Hoteleiros	Entidades/Organizações
Maior Importância	Caracter Dest	Condições da Procura	Infraestruturas de Apoio
	Gestão Destino		Caract Destino Gestão Destino
Menor Importância	Comunidades Locais	Comunidades Locais	Comunidades Locais

Em relação ao fator Características do Destino, é identificado por ambos os grupos como sendo bastante ou muito importante, o que lhe concede uma importância significativa relativamente à comparação de opinião entre os grupos. Já o fator Gestão do Destino, tem uma importância mais significativa pelas entidades e organizações, uma vez que a totalidade dos inquiridos o considera como sendo bastante e muito importante, enquanto que, os estabelecimentos hoteleiros referem-no, também, como sendo importante (valor intermédio da escala).

O fator Comunidades Locais é considerado por ambos os grupos em análise com menor importância, chegando a ser referido por 6% dos estabelecimentos hoteleiros como sendo pouco importante. Contudo, como se tem vindo a referir, o fator é considerado, na maioria, com importância relativamente elevada, porém, existe a necessidade em analisar os valores mais reduzidos da escala atribuídos aos fatores, para entender quais são os que revelam uma menor importância para os grupos para, nesse sentido, se criar uma hierarquização dos fatores competitivos.

Pelo contrário, ambas os grupos em análise diferem na atribuição de maior importância às Condições da Procura, por parte dos estabelecimentos hoteleiros, uma vez que a maioria da amostra considera-o como sendo bastante ou muito importante (ao nível específico do estabelecimento em questão), enquanto que 83% das entidades referem as Infraestruturas de Apoio como sendo muito importantes. Desta forma, é por um lado, identificada a importância que os estabelecimentos hoteleiros atribuem à procura e, em especial, ao seu segmento de clientes, enquanto que as entidades atribuem uma maior importância à existência de infraestruturas de apoio ao turismo e, à hotelaria, na região.

### B.3. ESTRATÉGIAS

Para uma análise consistente das estratégias utilizadas, ou que devem ser utilizadas, serão identificadas como as mais importantes, aquelas que apresentam uma frequência de utilização superior a 50% e, no mesmo sentido, as que apresentem uma frequência de utilização inferior a 50% são referidas como as menos importantes. O Quadro 5.5, representa o resumo das estratégias consideradas mais significativas, consoante o nível de importância, o fator competitivo ou o grupo a que se refere.

**Quadro 5. 5: Comparação entre a utilização e atribuição de relevância às estratégias**

		Estratégias	
		Estabelecimentos Hoteleiros	Entidades/Organizações
Maior Frequência	PRODUTO	<b>1 e 4</b>	<b>1 e 3</b>
	RH	<b>1 e 3</b>	<b>1</b>
	MARKETING	<b>2 e 4</b>	<b>2</b>
	TECNOLOGIA	1 e 4	-
	VEFINANC	1	2 e 4
	PREÇO	<b>1 e 3</b>	<b>1 e 3</b>
	CARACT HOTEL	2 e <b>7</b>	5 e <b>7</b>
	GESTÃO	<b>1 e 4</b>	<b>1</b>
	INOVAÇÃO	<b>3</b>	<b>3</b>
	SUST AMB	2 e 3	1
Menor Frequência	PRODUTO	-	2
	RH	-	2
	MARKETING	-	-
	TECNOLOGIA	<b>2</b>	<b>2</b>
	VEFINANC	<b>3</b>	<b>3</b>
	PREÇO	<b>4</b>	<b>4</b>
	CARACT HOTEL	6	1 e 2
	GESTÃO	-	5
	INOVAÇÃO	-	2 e 4
	SUST AMB	-	4

Principiando a análise inerente às estratégias em cada fator, é possível destacar, desde já, que existe uma certa concordância em algumas estratégias identificadas com maior importância. Em relação ao fator Produto, destaca-se a estratégia 1 “*Qualidade do produto prestado*”, como identificada tanto pelos estabelecimentos hoteleiros como pelas entidades e organizações. Por outro lado, cada grupo-alvo dos inquiridos refere uma outra estratégia como principal a ser considerada e utilizada, pelos estabelecimentos hoteleiros a estratégia 4 “*Serviço personalizado do cliente*”, enquanto que

as organizações consideram a estratégia 3 *“Melhoramento, desenvolvimento e diferenciação da oferta”*. Contudo, apesar destas estratégias não serem consideradas por ambos os grupos como as mais relevantes, são ambas consideradas importantes, podendo, assim, considerar-se que ambos os grupos estão em concordância. Pelo contrário, os estabelecimentos hoteleiros não identificaram nenhuma das estratégias como maioritariamente não utilizada, à medida que as organizações consideram, na sua maioria, que a estratégia 2 *“Infraestruturas e Equipamentos”*, não é importante ser utilizada, no entanto, 69% dos estabelecimentos hoteleiros confirmam utilizar estratégias deste âmbito.

No que se refere ao fator Recursos Humanos, ressalta-se a estratégia 1 *“Formação e desenvolvimento dos colaboradores”*, identificada como a principal estratégia a ser utilizada. Neste sentido, considera-se, ainda, a estratégia 3 *“Aposta na qualidade da força de trabalho”*, identificada por 94% dos estabelecimentos hoteleiros, ao contrário das organizações, em que apenas é considerada por 50%. Tal como na estratégia analisada anteriormente, não foi identificada uma estratégia maioritariamente como não utilizada pelos estabelecimentos, contudo, a estratégia 2 *“Nível de habilitações literárias”* identificada com pouca frequência pelas organizações, é vista pelos estabelecimentos hoteleiros como igualmente utilizada e não utilizada, o que se entende que as estratégias neste âmbito não são excessivamente importantes na hotelaria. Durante a realização das entrevistas às entidades, uma entrevistada referiu *“não é o nível de habilitações literárias que irá definir o trabalho de uma pessoa, quando um doutorado não é obrigatoriamente um bom rececionista de hotel e criador de experiências aos clientes”*.

De seguida, relativamente ao fator Marketing, salienta-se a estratégia 2 *“Posicionamento/ imagem de marca no mercado”* como o método mais relevantes, por um lado, pelo facto de ser concordante entre ambos os grupos e, por outro lado, por ter sido identificado como relevante para a totalidade das entidades. No entanto, 88% dos estabelecimentos hoteleiros referem ainda a estratégia 4 *“Promoção e foco no cliente”*, enquanto as organizações de dividem, de igual de forma, entre a consideração de utilização ou não utilização dessa estratégia. Em relação às estratégias consideradas com menor importância, não se identifica nenhuma nos grupos em análise.

No que concerne às estratégias inerentes ao fator Tecnologia, é possível começar por referir a inexistência de um consenso entre as estratégias com maior relevância para este fator. Isto porque, o grupo relativo às entidades, não identifica nenhuma estratégia com maioria. Desta forma, das estratégias consideradas pelos estabelecimentos hoteleiros como utilizadas (estratégia 1 e 4), salienta-se a estratégia 4 *“Melhoramento e desenvolvimento do sistema de reservas”* onde 94% dos inquiridos considera-a como utilizada nos seus estabelecimentos, enquanto as entidades concordam com uma proporção de 50%. Por outro lado, os grupos são coincidentes no que diz respeito à estratégia de menor importância, a estratégia 2 *“Investimentos em sistemas de tecnologia”*.



*moderna*”, onde a maioria dos estabelecimentos refere não ser utilizada e, a maioria das organizações considera que não é importante ser considerada.

Quando analisadas as estratégias relativas ao fator Variáveis Económico-Financeiras, identifica-se que apenas existe concordância entre os grupos de análise em relação à estratégia 3 “*Apoio financeiro por parte de entidades público-privadas*” considerada com pouca relevância para ambos os grupos inquiridos. Em relação às estratégias consideradas com maior peso, não existe consenso entre os grupos, contudo, é de salientar que as estratégias 2 “*Redução de custos operacionais*” e 4 “*Identificar zonas de baixo desempenho para cortar custos*”, consideradas pelas entidades com bastante importância são, também, apesar de não representarem a maior frequência, consideradas pela maioria dos estabelecimentos hoteleiros (63% da amostra) como utilizados. Por outro lado, a estratégia 1 “*Taxa de ocupação*”, é referida pela totalidade dos hotéis como utilizada, divide as opiniões das entidades, no entanto, de igual forma.

Seguidamente, em relação ao fator Preço, começa-se por identificar a concordância existente relativamente às estratégias deste fator. As estratégias 1 “*Preço por quarto*” e 3 “*Relação qualidade-preço*” são identificadas como as de maior importância para ambos os grupos e, a estratégia 4 “*Índice de preços do consumidor*” como a estratégia de menor relevância e menos utilizada. Contudo, pode ainda ressaltar-se a ideia de que a estratégia 3, analisando as frequências dos dois grupos, mostram um peso maior e, por isso, considera-se mais significativa. Desta forma, conclui-se que, em relação ao fator competitivo Preço, a utilização de estratégias nos estabelecimentos hoteleiros, vai de encontro à opinião das entidades e peritos da área.

Nas estratégias inerentes ao fator competitivo Características do Hotel, começa-se por evidenciar a estratégia 7 “*Diferenciação do hotel*”, referida com importância por ambos os grupos, o que mostra a sua concordância em relação a estratégias nesse âmbito. São, ainda, identificadas mais duas estratégias consideradas pelos inquiridos com relevância. A primeira, a estratégia 5 “*Atratividade física do hotel-Imagem*”, considerada como a mais importante para as entidades e, identificada como utilizada por 63% dos estabelecimentos hoteleiros, o que a torna significativa. Por outro lado, 81% dos estabelecimentos hoteleiros consideram a estratégia 2 “*Categoria do hotel*” como a mais utilizada, enquanto que as entidades consideram-na como uma estratégia que não deve ser considerada com importância, contando com 67% da amostra a identificá-la como não significativa. Neste sentido, o mesmo acontece em relação às estratégias consideradas com menor importância para os grupos, as estratégias 1 e 6, no entanto, a diferença de frequências entre ambos os grupos relativamente a estas estratégias são reduzidas.

No que toca às estratégias do fator Gestão, é possível destacar a estratégia 1 “*Decisões estratégicas*”, identificada pelos estabelecimentos hoteleiros como utilizada pela maioria e,

também, pelas entidades como estratégica a ter em consideração. Para os estabelecimentos hoteleiros, é também referida com maior significância a estratégia 4 “*Produtividade*”, enquanto que para o grupo relativa às entidades e organizações, a sua opinião em relação às estratégias nesse âmbito são, de igual forma, divididas. Contudo, para os estabelecimentos hoteleiros, todas as estratégias no contexto deste fator competitivo são, pela maioria, identificadas como utilizadas. Já as organizações na área, refletem negativamente sobre a estratégia 2 “*Papel do gestor na tomada de decisões*”, onde 83% considera que não é significativamente necessário ter esta estratégia em consideração.

No que respeita ao fator Inovação, é possível começar por evidenciar a estratégia 3 “*Inovação na estratégia do hotel*”, concordante entre os dois grupos em análise como o ramo mais significativo a apostar pelos estabelecimentos hoteleiros. Em relação à menor importância dada às estratégias, referem-se as estratégias 2 “*Pesquisa e desenvolvimento*” e 4 “*Foco na aprendizagem*”, consideradas pela maior parte dos inquiridos como menos sugestivas, contudo, apesar de não serem consideradas pelos estabelecimentos hoteleiros como mais frequentemente não utilizadas, a diferença que se verifica é reduzida.

O fator competitivo Sustentabilidade Ambiental, por último, apresenta poucas semelhanças entre os grupos em análise. Em primeiro lugar, os estabelecimentos hoteleiros referem, na sua maioria, que estão a ser utilizadas as várias estratégias identificadas, no entanto, a estratégia 4 “*Educação Ambiental*”, é considerada apenas por 56% como utilizada, o que leva a uma diferença bastante reduzida entre os hotéis que a estão a utilizar, e os que não estão. Além disso, essa mesma estratégia é considerada pelas entidades como não significativa a ser utilizada. Por outro lado, as restantes estratégias são, na sua maioria, referidas como utilizadas pelos estabelecimentos hoteleiros, enquanto que as entidades referem, apenas, com maioria, a estratégia 1 “*Compromisso com o ambiente*” que, por sinal, é aquela que apresenta uma menor frequência de utilização. Desta forma, considera-se que a concordância entre os grupos inquiridos sobre este fator não é muito elevada.

Por fim, após toda a análise referente às estratégias dos fatores competitivos internos analisados, e tendo em consideração tanto a opinião dos estabelecimentos hoteleiros, como das organizações entrevistadas, foi realizado um breve quadro resumo com a estratégia que deve, e a que não deve, ser considerada nos estabelecimentos hoteleiros, tendo por objetivo atingir as vantagens competitivas no mercado.

Contudo, é necessário ter sempre em consideração de que todos os hotéis são únicos, e as suas estratégias inerentes devem ser consideradas consoantes as suas necessidades. Mais ainda, o

Quadro 5.6, identifica as estratégias mais e menos significativas, consoante a concordância entre os estabelecimentos hoteleiros e as entidades.

**Quadro 5. 6: Estratégias mais e menos significativas na base de cada fator competitivo**

FATOR COMPETITIVO	ESTRATÉGIA A UTILIZAR	ESTRATÉGIA A NÃO UTILIZAR
PRODUTO	Qualidade do produto prestado	
RECURSOS HUMANOS	Formação e desenvolvimento dos colaboradores	Nível de habilitações literárias
MARKETING	Posicionamento/ imagem de marca no mercado	
TECNOLOGIA	Melhoramento e desenvolvimento do sistema de reservas	Investimentos em sistemas de tecnologia moderna
VARIÁVEIS ECO-FIN	Redução de custos operacionais	Apoio financeiro por parte de entidades público/privadas
PREÇO	Relação qualidade-peço	Índice de preços do consumidor
CARACT HOTEL	Diferenciação do hotel	Capacidade de filiação
INOVAÇÃO	Inovação da estratégia do hotel	Foco na aprendizagem
SUSTENTABILIDADE	Compromisso com o ambiente	Educação ambiental

### C- LOCALIZAÇÃO

No que concerne à análise do fator localização, começa-se por tentar perceber a que nível, tanto os estabelecimentos hoteleiros como as entidades e organizações, consideram que deve ser analisado este fator. Deste modo, conclui-se que ambos os grupos identificam a localização como um fator principalmente a nível externo. Contudo, é ainda de salientar que a frequência atribuída pelos estabelecimentos hoteleiros a ambos os níveis, interno e externo, revela uma diferença bastante reduzida, ao contrário das empresas que apresentam uma maior frequência relativa à localização como fator externo [Quadro 5.7].

**Quadro 5. 7: Comparação entre a atribuição do nível ao fator localização**

	Localização, a que nível?	
	Nível Interno	Nível externo
EH	70%	73%
Entidades	50%	83%

É ainda de ressaltar que, uma média simples calculada em ambos os grupos para cada nível, mostra que a diferença entre ambos é reduzida, contudo, a localização ao nível externo continua a ser superior, contando com 78%, comparativamente a nível interno.

Em relação à importância dada ao fator localização, apesar de ter sido já realçada a ideia de que ambas as amostras o consideram como um fator essencial para a hotelaria, tenta-se entender em qual dessas amostras foi dada uma maior importância. Para tal, são analisados ambos os valores da média, assim como da frequência dada ao nível 5, o nível mais elevado da escala, que considera o fator como muito importante.

Deste modo, é possível referir que os estabelecimentos hoteleiros dão uma importância mais elevada a este fator, não apenas pelo valor da média mais elevado, mas, também, pelos **63%** que consideram a localização como muito importante [Quadro 5.8]. Contudo, 50% das entidades e organizações entrevistadas, referem este fator, também, como muito importante, e a média de 4,33, ligeiramente inferior à média obtida pelos estabelecimentos hoteleiros, leva à conclusão de que, tanto os estabelecimentos hoteleiros com representatividade na região, como os peritos da área do turismo e da hotelaria representativos da região, têm a mesma ideia sobre o fator localização, apresentando, assim, uma concordância entre os grupos.

**Quadro 5. 8: Comparação entre a atribuição da importância ao fator localização**

	Importância do fator Localização	
	Média	Frequência do Nível 5
EH	4,44	63%
Empresas	4,33	50%

Por fim, o nível de influência do fator localização nos restantes fatores foi inquirido a ambos os grupos, onde uma elevada percentagem considera positiva essa influência.

**Quadro 5. 9: Comparação entre a atribuição de influência do fator localização nos restantes fatores**

	Localização influencia os Fatores?	
	Sim	Não
EH	88%	12%
Empresas	67%	33%

Também em relação aos fatores que são mais ou menos influenciados, os estabelecimentos hoteleiros e as empresas são concordantes relativamente aos fatores internos, onde referem o **Produto** como o fator interno mais influenciado e os **Recursos Humanos** como o fator menos influenciado. Relativamente ao fator Produto, a totalidade dos grupos inquiridos considera este fator como bastante ou muito influenciado pelo fator localização. Já em relação ao fator Recursos Humanos é identificado por 14% dos estabelecimentos hoteleiros como nada ou pouco

influenciado, enquanto que as entidades, apesar de não o considerarem em valores da escala mais reduzidos, 75% dos inquiridos considera-o como sendo, apenas, influenciado, o que corresponde ao valor intermédio da escala apresentada.

Refira-se, ainda, a identificação, em relação aos fatores internos, dos fatores Preço, como mais influenciado, e Tecnologia, como menos influenciado, por parte dos estabelecimentos hoteleiros. O fator Preço é, também, considerado pelas organizações com influência positiva, uma vez que, a totalidade dos inquiridos o refere como sendo bastante ou muito importante. Relativamente ao fator Tecnologia, é também identificado pelas empresas como o fator menos influenciado (a seguir ao fator Recursos Humanos), contudo, o mínimo valor identificado é o valor intermédio da escala, influente, enquanto os estabelecimentos hoteleiros o considera como sendo nada ou pouco influenciado. Pode referir-se, ainda, que em relação aos fatores internos, existe concordância entre ambos os grupos, o que é bastante positivo à competitividade da hotelaria.

**Quadro 5. 10: Comparação entre a atribuição do nível de influência do fator localização nos restantes fatores**

	Nível de Influência nos fatores	
	EH	EMPRESAS
<b>(+) INFLUENTES</b>		
INTERNOS	Produto, Preço	Produto
EXTERNOS	Gestão Destino	Caract Destino
<b>(-) INFLUENTES</b>		
INTERNOS	RH, Tecnologia	RH
EXTERNOS	Comunidades L	Gestão Destino

Pelo contrário, em relação aos fatores competitivos externos, não se identifica essa concordância. Em primeiro lugar, é possível referir a divergência em relação ao fator Gestão do Destino, onde os estabelecimentos hoteleiros inquiridos o referem como um fator bastante influenciado, enquanto que as entidades o consideram um fator menos influenciado que os restantes, na medida em que é o único fator onde não é identificada frequência ao valor muito influente, em oposição aos 57% dos estabelecimentos que o consideram muito influente. Por outro lado, a totalidade das organizações entrevistadas, considera o fator Características do Destino como bastante ou muito influenciado pelo fator localização e, nesse sentido, é este o fator identificado pela amostra como o mais influenciado.

Relativamente ao fator menos influenciado, 14% dos estabelecimentos hoteleiros refere as Comunidades Locais como pouco influenciado. Desta forma, é possível concluir que, no que diz respeito à influência da localização sobre os fatores externos, as amostras não agem em concordância e, por essa razão, não é identificado um ou mais fatores externos que se considerem ser significativamente mais ou menos influenciados pela localização.

## D- CARACTERÍSTICAS

Quando comparadas as características consideradas por ambos os grupos como as mais ou menos relevantes a ter em consideração num estabelecimento hoteleiro, começa-se por evidenciar a discordância identificada entre ambos. Desta forma, observa-se que, as características identificadas pelas empresas como as mais importantes, Categoria e Imóvel de Interesse, são vistas pelos estabelecimentos hoteleiros com pouca importância, tanto a nível geral, como ao nível específico do estabelecimento, uma vez que são referidas por um grupo de estabelecimentos hoteleiros como nada ou pouco importantes. A característica Imóvel de Interesse, chega a ser identificada pelos estabelecimentos hoteleiros como uma das menos importantes, onde 24% da amostra a considera como nada ou pouco importante, contudo, este facto remete à ideia de que apenas um hotel da é classificado a este nível e, nesse sentido, pode ser pouco significativo para os restantes.

Por outro lado, as características identificadas pelos estabelecimentos hoteleiros como as mais relevantes, Restaurantes e Bares e Desporto e Lazer, são consideradas, também, como importantes pelas organizações entrevistadas, no entanto, com frequências bastante inferiores no que se refere aos valores da escala mais elevados.

Por fim, a característica Dimensão, considerada como pouco importante para os estabelecimentos hoteleiros da região, é considerada pelas organizações, como importante, uma vez que a totalidade dos inquiridos atribuiu valores positivos da escala. Pelo contrário, a característica Salas de Reunião, identificada como a menos significativa para as organizações, é também vista por 12% dos estabelecimentos hoteleiros como sendo nada ou pouco importante (quando inquiridos acerca da importância das características a nível específico), contudo, não foi identificada pelas unidades hoteleiras como a menos relevante.

**Quadro 5. 11: Comparação entre a atribuição de importância à características diferenciadoras**

	Características	
	EH	EMPRESAS
(+ IMP)	Restaurantes/bares	Categoria
	Desporto/Lazer	Imóvel Interesse
(-) IMP	Imóvel Interesse	Salas de Reunião
	Dimensão	

Concluindo, é possível realçar a ideia de que, no que concerne às características diferenciadoras ao nível da hotelaria, as opiniões acerca da sua importância é bastante discordante entre os grupos.

Desta forma, não é possível registrar um consenso das características mais, ou menos relevantes, uma vez que é necessário que cada estabelecimento hoteleiro, conforme as suas próprias características, a sua oferta, o seu tipo de mercado, o tipo de turismo ou, entre outras condições, entenda quais as características que serão mais ou menos vantajosas a utilizar.

## E- TENDÊNCIAS

Por último, as tendências ao nível da hotelaria foram analisadas segundo três categorias: Fatores, Estratégias e Características. Apesar da frequência mais ou menos elevada em relação a uma categoria ou outra por parte dos grupos em análise, é possível realçar, num contexto geral, o entendimento entre ambas, no que concerne às áreas onde os estabelecimentos hoteleiros devem apostar.

Desta forma, identifica-se com maior frequência a utilização de fatores como os Recursos Humanos, o Produto, a Inovação, o Marketing e as Características do Destino, ao mesmo tempo que as estratégias mais identificadas surgem no âmbito destes fatores. São referidas estratégias analisadas ao longo da presente dissertação, contudo, destaca-se a necessidade em apostarem na diferenciação, personalização e personificação da oferta, dos produtos e dos recursos humanos. Neste sentido, as respostas registadas vão de encontro às tendências da hotelaria analisadas na teoria, onde o potencial da competitividade é baseado na criação de experiências únicas e significativas aos turistas e, para tal, deve ser realizado um esforço não só ao nível da hotelaria, mas uma cooperação dos hotéis com os destinos, onde juntos podem atrair um maior número de visitantes, nunca esquecendo que o ponto principal passa pela satisfação máxima dos clientes.

Contudo, essa satisfação só é possível quando existe uma organização onde os produtos e os recursos humanos são trabalhados para tal e, conseqüentemente, onde o marketing e a promoção vão ser influenciados positivamente por esta satisfação dos clientes.

Por último, as características são mais referidas pelos estabelecimentos hoteleiros do que pelas organizações entrevistadas, na medida em que os hotéis consideram mais frequentemente pontos chave em que devem apostar. Nesse caso, dá-se ênfase à característica Spa, referida com maior regularidade, uma vez que se trata de um destino onde a tranquilidade é o atributo mais peculiar.

### 5.7. Conclusão

Uma vez apresentados e discutidos os dados recolhidos através dos questionários e das entrevistas, é possível começar por referir a importância que este tema apresenta na hotelaria, em especial, da região do Douro. Ao longo do presente capítulo, foi demonstrada a importância que os

estabelecimentos hoteleiros dão aos fatores competitivos, internos e externos, à sua utilização nos estabelecimentos em questão e, ainda, à utilização de um conjunto de estratégias relevantes inerentes aos fatores internos, para obtenção de vantagens competitivas no mercado.

Relativamente aos fatores internos, tidos em consideração como fatores essenciais para a melhoria da competitividade pelos estabelecimentos hoteleiros, dá-se destaque para os fatores Produto, Recursos Humanos e Características do Hotel, não só pela importância mais elevada atribuída mas, também, pela utilização desses fatores ao nível das estratégias e, do impacto que os fatores apresentam nos estabelecimentos. Já as entidades representativas do turismo da região, consideram como fatores centrais os Recursos Humanos, o Marketing e a Gestão. Deste modo, é possível concluir que os estabelecimentos hoteleiros apresentam maior preocupação com a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, enquanto que, as entidades evidenciam maior relevância a estratégias como satisfação dos clientes, através da gestão estratégica dos estabelecimentos hoteleiros.

Por outro lado, os fatores externos, apesar de não serem dependentes da hotelaria, é demonstrada a importância que apresentam para os estabelecimentos hoteleiros do Douro e, ainda, para as entidades entrevistadas. Neste sentido, dá-se destaque para os fatores Características do Destino e Infraestruturas de Apoio no destino, como essenciais para a melhoria da competitividade. Estes dois fatores são identificados com maior importância que os restantes e, ainda, os que representam um maior impacto no alcance de vantagens competitivas nos estabelecimentos em análise. De uma forma geral, é de referir a relevância que estes fatores competitivos apresentam nos estabelecimentos hoteleiros, por todas as variáveis analisadas ao longo do capítulo.

A localização, um fator competitivo identificado com uma relevância essencial para um estabelecimento hoteleiro, tanto pela hotelaria da região, como pela entidades de turismo entrevistadas, pode ser visto, também, como um fator interno, na medida em que existem estratégias que são dependentes da organização. Dessa forma, deve-se por de parte a ideia de que a localização é um fator visto, apenas, a nível externo. Por outro lado, apesar da influência concluída desse fator sobre os restantes fatores, este fator não é determinante para um estabelecimento hoteleiro, individualmente, o qual deve ser tido em consideração, em conjunto com os restantes fatores.

Neste sentido, quando se aposta no alcance de vantagens competitivas, deve-se ter em atenção a concorrência existente na região. Para os estabelecimentos hoteleiros do Douro, a concorrência é considerada, na maioria, por razões de semelhança de categoria, ou pela proximidade entre ambos. Contudo, cada estabelecimento hoteleiro é da opinião que certas características, mais ou menos



relevantes para si, podem influenciar a concorrência e, neste caso, o alcance pela vantagem competitiva sobre os concorrentes.

Uma vez que a hotelaria da região aposta, na sua maioria, no segmento de turismo de lazer, as características que se demonstram com maior relevância são as infraestruturas de Desporto de Lazer, como piscinas (interior/exterior), instalações para a prática de desporto, como campos de golfe, futebol, ténis, ginásio, entre outros e, ainda, instalações de Restaurantes e Bares. Por outro lado, as entidades consideram que as características mais diferenciadoras são a Categoria ou a classificação de Imóvel de Interesse. Mais uma vez, os estabelecimentos hoteleiros demonstram maior importância nas características que se consideram como oferta direta ao cliente, enquanto que as entidades representativas do turismo na região, consideram mais importantes características mais específicas dos estabelecimentos, que constituem a sua imagem de marca.

Por último, e para concluir, os estabelecimentos hoteleiros e as entidades entrevistadas, consideram, relativamente às tendências futuras, áreas de aposta relevantes no que concerne à análise desta temática. Como tal, os inquiridos demonstram a relevância em apostar em novos fatores competitivos, associando novas estratégias e, ainda, apostar em novas características, que possam levar à obtenção de vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Por outro lado, é necessário referir, também, que estas áreas estão suportadas pela análise das tendências futuras do alojamento, o que retrata a ideia de que os estabelecimentos hoteleiros da região estão informados sobre as tendências mais importantes que se fazem sentir.

O capítulo que se segue, Sínteses e Conclusões, pretende, de uma forma mais especificada, realizar uma análise conclusiva de toda a investigação, respondendo aos principais objetivos gerais/específicos definidos inicialmente, com o apoio das hipóteses de investigação testadas no presente capítulo.



## Capítulo 6 – Síntese e Conclusões

---

### 6.1. Introdução

A presente dissertação pretende dar fundamentação à área de estudo da competitividade e, em particular, aos fatores competitivos mais indicados para os estabelecimentos hoteleiros da região do Douro. Com o objetivo de responder à questão de investigação definida inicialmente – **Quais os fatores-chave que contribuem para melhorar a competitividade dos estabelecimentos hoteleiros da região do Douro?** – foi, como já identificado, realizada uma revisão da literatura sobre o tema e, posteriormente, aplicado um método quantitativo, aos estabelecimentos hoteleiros da região e a entidades que nela operam, de forma a recolher dados que sustentassem a fundamentação desta questão.

Neste capítulo, pretende-se, em primeiro lugar, dar a conhecer os principais resultados e conclusões que se retiraram deste estudo, segundo os objetivos identificados, assim como identificar quais as principais limitações com que se deparou e sugestões futuras, que podem contribuir para desenvolver ou melhorar os estudos nesta área.

### 6.2. Evolução e principais tendências no setor do turismo

Um dos pontos iniciais da presente dissertação, pretendia analisar a evolução e as tendências que se têm vindo a sentir ao nível do turismo e, da hotelaria em especial, no âmbito internacional e nacional. Relativamente à importância que o setor turístico tem vindo a ganhar ao longo dos anos, é já algo quase inquestionável de afirmar, contudo, indicadores como o número de chegadas, as receitas e, ainda, a contribuição direta e indireta no emprego e no PIB vêm confirmar essa importância.

Ao nível das tendências, o alojamento é, também, influenciado pelas mudanças que se fazem sentir no turismo, ao nível da oferta e da procura. Surge um novo turista, mais experiente, mais sofisticados, à procura de experiências enriquecedoras, com maior qualidade. Desta forma, o esforço da hotelaria deve passar, principalmente, por conseguir satisfazer os seus clientes e as suas preferências e necessidades. Desta forma, o desafio em manterem-se competitivas no mercado é cada vez maior, o que leva à necessidade que as empresas de alojamento tenham consciência das estratégias em que devem apostar.

### 6.3. A Competitividade ao nível no alojamento: caracterização e importância nos estabelecimentos hoteleiros da região do Douro

Inicialmente, ao tentar definir o conceito de competitividade, percebeu-se que seria difícil de utilizar apenas uma definição, devido ao seu carácter multidimensional. Pode ser analisado ao nível das nações, segundo Porter, ao nível do turismo e, dos destinos turísticos, através dos modelos de Crouch e Ritchie, de Gooroochurn e Sugiyarto, entre outros e, mais especificamente ao nível da hotelaria. Segundo Yeung e Law (2005), a competitividade ao nível da hotelaria deveria ser baseada “na capacidade de um hotel em atrair e satisfazer os seus clientes, fazendo com que alcancem vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes”, o que, segundo a análise de dados, foi possível de verificar como o foco mais importante para a amostra ao nível da competitividade, hipótese testada e comprovada como verdadeira.

**Quadro 6. 1: Hipóteses de investigação associadas ao objetivo em análise**

Hipóteses	Conclusão
Atrair e satisfazer os seus clientes, torna-se como um dos pontos essenciais da competitividade	Verdadeira
Os estabelecimentos hoteleiros e as entidades demonstram concordância quanto à importância atribuída às definições de competitividade	Falsa

Como é possível de observar, pelo Quadro 4.1, não existe um consentimento entre os estabelecimentos hoteleiros e as entidades representativas do turismo, contudo, de salientar que essa discordância apenas é identificada no que diz respeito aos pontos menos essenciais a ter em conta no âmbito do conceito da competitividade, enquanto que relativamente à importância mais elevada, existe uma concordância entre as amostras.

No entanto, tal como referido por Porter (1998), as vantagens competitivas não são analisadas apenas segundo a organização, mas sim, só podem ser alcançadas se for identificado um conjunto de fatores, que se associem e consigam criar vantagens competitivas na organização.

### 6.4. A importância e os principais fatores de competitividades nos estabelecimentos hoteleiros da região do Douro e as suas estratégias associadas

Deste modo, foi necessário prosseguir a investigação sobre a análise dos fatores que podem estar associados à hotelaria e, que de alguma forma, pudessem criar e melhorar a competitividade de cada hotel. Nesse sentido, surge a ideia de que, uma vez analisada a competitividade ao nível dos destinos e, mais ainda, a importância que a região do Douro pretende ter em cada empresa do turismo no território, não seria correto incidir a análise apenas naqueles fatores que, por serem

dependentes, são internos ao hotel. São, então, identificados e abordados os fatores externos à hotelaria (mais ligados ao destino em si), que pudessem criar vantagens competitivas à indústria hoteleira, apesar de não serem, por ela, controlados. Num contexto geral, ambos os fatores, internos e externos, foram identificados pelos estabelecimentos hoteleiros e pelas entidades, como relevantes e necessários à busca pela melhoria da competitividade nestes hotéis do Douro, no entanto, alguns merecem um certo destaque.

Após a recolha de dados e uma vasta análise, foi possível chegar à conclusão da visão geral de hierarquização, do que os estabelecimentos hoteleiros e as entidades entrevistadas, apresentam em termos de importância dos respetivos fatores internos, como indica a Figura 6.1.



**Figura 6. 1: Hierarquização dos fatores internos, identificados pelos estabelecimentos hoteleiros e pelas entidades**

É, no entanto, possível de referir que, fatores como o **Produto**, os **Recursos Humanos** e a **Gestão**, são identificados nos primeiros 5 fatores mais importantes para cada grupo da amostra, o que leva à conclusão de que devem ser identificados como fatores essenciais a ter em consideração na competitividade dos estabelecimentos hoteleiros da região. Por outro lado, fatores como Variáveis Económico-Financeiras e Tecnologia, são identificados como os menos relevantes a ter em consideração. Isto leva à ideia de que, ambos os fatores, apesar de necessários, não devem ser utilizados em demasia, uma vez que poderá levar à despersonalização dos hotéis.

O Preço, um fator competitivo que, já à alguns anos, era visto como um fator essencial na competitividade da hotelaria, apesar de ser apresentado pelos estabelecimentos hoteleiros como relevantes, é identificado, pelo contrário, como pouco importante para as entidades. Num mundo

globalizado como o da atualidade e, conforme as tendências identificadas ao nível da hotelaria, os clientes procuram mais qualidade e mais satisfação das suas experiências, o que leva à consequência de que, o preço está associado à qualidade que se pretende e, quanto mais elevada for a qualidade do produto/serviço, mais será necessário pagar por isso, como foi possível de comprovar segundo a utilização do fator competitivo Preço, onde nenhum hotel de 5 estrelas da amostra o referiu como um fator utilizado na sua estratégia.

Para além dos fatores internos já referidos, com importância, destaca-se, ainda, o fator **Características do Hotel**, referido pela maioria dos estabelecimentos hoteleiros da amostra como um fator interno utilizado na sua estratégia e, ainda, como um dos fatores que cria maior impacto na hotelaria, no alcance da competitividade. Este fator está associado, por parte da amostra, mais diretamente à categoria do hotel e à diferenciação que nele existe, que possa criar vantagens competitivas sobre os seus concorrentes. Numa região como a do Douro, onde a maior parte dos estabelecimentos hoteleiros apresentam mais ou menos as mesmas características, é essencial que cada um consiga criar bases de ofertas únicas, que levem um cliente a escolher o seu hotel, ao invés de outro.

Nesse sentido, é necessário, ainda, referir que os estabelecimentos hoteleiros da região, não têm apenas consciência da importância e utilização dos vários fatores, mas também relativamente às estratégias identificadas, onde a maior parte dos fatores internos apresentam as suas estratégias associadas como utilizadas. Nota-se, até então, que a maior parte dessas estratégias são focadas essencialmente nos clientes e na qualidade necessária para atrair essa procura. As entidades, apesar de, por vezes, se contradizerem em relação ao que consideram ser relevante utilizar e, o que está a ser utilizado, referem, também, o foco no cliente e na qualidade como a base estratégica nos vários fatores.

Como foi discutido na revisão da literatura, vários autores consideravam que a qualidade do produto prestado na indústria hotelaria seria essencial na procura pela vantagem competitiva (Philips, 1999; Yeung & Lau, 2005; Tsai et al, 2009; Komppula, 2014) o que, neste estudo, se traduz numa veracidade de 88% dos estabelecimentos hoteleiros, que afirmam estar a utilizar esta estratégia e, ainda, quase a totalidade das entidades entrevistadas considerar que é bastante importante esta ação. Mais ainda, Philips (1999), referia que quanto mais elevada fosse a personalização da oferta e do serviço prestado, menor seria a concorrência, o que se traduzia numa melhoria da competitividade. Deste modo, foi concluído que quase a totalidade dos estabelecimentos hoteleiros da região afirmam utilizar esta estratégia, como forma de melhorar a sua competitividade.

Tavitiyaman et al (2011), identificavam que a escolha de um hotel podia acontecer devido aos recursos humanos, uma vez que a oferta, as características, ou tantos outros fatores, podem ser equilibrados. Desta forma, identificou-se que, para os hotéis do Douro, a aposta na qualidade da força de trabalho é uma ação que tem vindo a ser realizada por parte de 83% da amostra, de forma a melhorar o serviço que é prestado ao cliente e, conseqüentemente, que sejam criadas e oferecidas experiências incomparáveis aos que procuram esta região.

Um outro fator que é relevante observar, é a **Sustentabilidade Ambiental**, uma vez que para os consumidores de turismo é visto como um conceito cada vez mais relevante e é identificado como uma tendência que se começa a verificar de forma significativa. Contudo, apesar de não ser visto, nem pelos estabelecimentos hoteleiros, nem pelas entidades de turismo, como um dos fatores mais importantes a ser considerados no alcance da competitividade, estratégias como o compromisso com o ambiente, ou a qualidade do ambiente envolvente, estão a ser utilizadas pela maioria dos estabelecimentos hoteleiros, o que induz à visão de que a preocupação com o meio ambiente é significativa para a hotelaria do Douro.

Posto isto, num contexto geral, é possível referir que as estratégias mais competitivas são aquelas em que a sua ação tem por finalidade a atração e satisfação dos clientes, assim como se pode comprovar através da definição de competitividade na hotelaria que foi fornecida através dos dados recolhidos.

No entanto, é ainda necessário ter em consideração, como já foi referido, os fatores externos de competitividade, uma vez que estes também criam e auxiliam a competitividade na indústria hoteleira do Douro. Segundo as entidades, estes fatores do destino são valiosos, dado que o Douro é um destino que tem vindo a ganhar bastante visibilidade a nível nacional e internacional e, apesar de ser uma região que apresenta uma forte propensão para se tornar um destino bastante competitivo, é, por vezes, deixado de parte certos fatores do destino que, em conjunto, podem fortalecer esta evidência.

Para os estabelecimentos hoteleiros, o destaque vai para o fator **Características do Destino**, que para além de ser considerado o fator com maior destaque a nível da importância, é, também, considerado como aquele que cria maior impacto nos hotéis em questão. Já as entidades dão maior mérito às **Infraestruturas de Apoio no Destino**, pela justificação de que destinos que têm uma fraca oferta de infraestruturas, como transportes, restauração, ou empresas serviços de lazer e cultura, entre outros, tendem a ser menos competitivos. Por último, outro fator que merece notoriedade, são as **Condições da Procura**, referenciado por Porter (Modelo do Diamante da Competitividade) e ainda pelos modelos analisados sobre a competitividade do turismo. Tal como referido segundo as tendências do turismo e, em especial da hotelaria, têm surgido mudanças ao

nível do turismo, cada vez mais rápidas e mais diferenciadoras, o que faz com que a hotelaria deva ter em atenção estas alterações, para responder, da melhor forma possível, criando vantagens sobre os concorrentes.

**Quadro 6. 2: Hipóteses de investigação associadas ao objetivo em análise**

Hipóteses	Conclusão
Os fatores de competitividade são considerados como fundamentais para o bom funcionamento dos estabelecimentos hoteleiros, no alcance de vantagens competitivas	Verdadeira
Os fatores internos demonstram uma importância significativa para a amostra	Verdadeira
Os hotéis de 5 estrelas indicam, na sua maioria, a não utilização do fator interno preço, como fonte de vantagem competitiva	Verdadeira
Os estabelecimentos hoteleiros assumem utilizar com frequência, os fatores internos	Falsa
Os fatores externos são considerados essenciais no alcance da competitividade	Verdadeira
A amostra revela que os fatores externos têm uma importância significativa	Verdadeira
Os estabelecimentos hoteleiros consideram que os fatores internos e externos têm impacto positivo significativo na sua competitividade	Verdadeira
Relativamente ao fator Produto, os estabelecimentos hoteleiros preocupam-se principalmente em apostar na qualidade da oferta, para satisfação dos clientes	Verdadeira
Relativamente ao fator Recursos Humanos, a aposta na qualidade da força de trabalho é vista como essencial para os estabelecimentos hoteleiros	Verdadeira
Os estabelecimentos hoteleiros preocupam-se em utilizar estratégias de compromisso com o ambiente	Verdadeira

De uma forma geral, é ainda necessário dar destaque para aquelas que são as hipóteses de investigação associadas e testadas para dar resposta a este objetivo geral. Neste sentido, e como é possível observar, apenas uma das hipóteses não foi comprovada, “*Os estabelecimentos hoteleiros assumem utilizar com frequência os fatores internos*”, pelo motivo já anteriormente identificado, uma vez que apenas metade dos fatores foram considerados pela maior parte dos estabelecimentos como utilizados. Por outro lado, as restantes hipóteses de investigação vão de encontro aquilo que foi referido como conclusão, no presente capítulo, dando a conhecer a importância significativa atribuída aos fatores internos e externos ao nível da competitividade nos estabelecimentos hoteleiros, assim como as suas estratégias inerentes.

#### 6.5. O papel do fator Localização como um fator competitivo nos estabelecimentos hoteleiros da região do Douro

Outro ponto central da presente dissertação passava por perceber a importância e utilidade do fator localização e, em que medida poderia influenciar os estabelecimentos hoteleiros da região, assim como os restantes fatores competitivos. Para tal, foi concluída a relevância que este fator representa na hotelaria, por opinião das unidades hoteleiras da amostra, assim como das empresas e



organizações entrevistadas, ao nível da sua importância como fator competitivo mas, também, na influência que representa nos fatores internos e externos. Deste modo, é possível começar por destacar o fator **Produto**, identificado pelas amostras como um fator bastante influenciado, uma vez que a oferta de produtos e serviços ou a existência de certas infraestruturas e equipamentos, irá ser determinada pela localização, ou o local, onde a unidade hoteleira está inserida.

Por outro lado, como referido por Knowles (1998), a boa localização de um hotel pode determinar a liberdade sobre os preços que são impostos e, como foi comprovado, os estabelecimentos hoteleiros da região e as entidades, referiram o **Preço** como um dos fatores mais influenciados pela localização. Lado a lado com a qualidade do produto oferecido, os clientes tendem a pagar mais por produtos e serviços de maior qualidade, que correspondam às suas necessidades e às experiências que pretendem.

Do ponto de vista da influência nos fatores externos, as **Infraestruturas de Apoio no Destino** representam uma ligação forte com a localização, referido pelos estabelecimentos hoteleiros e pelas entidades de turismo que fazem parte do estudo. Este fator é determinante na análise da competitividade dos destinos e, também, da hotelaria, uma vez que é essencial para o bom funcionamento de uma unidade hoteleira, assim como foi identificado, anteriormente, como um dos fatores externos com maior relevância para o sucesso do alcance de vantagens competitivas. Ainda ao nível das estratégias do fator localização, são identificadas com maior frequência as acessibilidades para o hotel e para o destino, que constituem parte deste fator externo competitivo.

No que concerne ao fator da localização, foi, então, possível concluir a sua importância, também, como um fator competitivo interno e não apenas como um fator externo, como tem vindo a ser analisado por vários autores. Contudo, a ideia de que é um fator não controlado pela hotelaria está ainda bastante convicta nos responsáveis do turismo.

### Quadro 6. 3: Hipóteses de investigação associadas ao objetivo em análise

Hipótese	Conclusão
A localização é um fator competitivo central para um estabelecimento hoteleiro	Verdadeira
A localização é considerada um fator competitivo também a nível interno	Verdadeira
A localização assume-se como um fator competitivo que influencia os restantes fatores, internos e externos	Verdadeira
O Preço é um fator bastante influenciado pela localização	Verdadeira

Como tal, a veracidade das várias hipóteses de investigação definidas no âmbito do fator localização, podem comprovar as conclusões que se retiraram para responder a este objetivo definido.

### 6.6. O potencial turística da região Douro e a sua hotelaria: concorrência, posicionamento e características diferenciadoras

O Douro, uma região com um enorme potencial a nível turística, apresenta já uma vasta oferta ao nível desta atividade, assim como analisado durante a investigação, com análise da Conta Satélite do Turismo. Ao nível do alojamento, o foco principal, a região oferece várias tipologias, com diferentes características, diferentes segmentos, contudo, todos eles têm em comum a sua inserção num património natural e cultural, bastante valioso, uma Região Demarcada, a primeira no mundo, o que confere a toda a região uma importância geográfica, assim como a oportunidade de experienciar as paisagens únicas e magníficas da região.

Deste modo, e uma vez que se está perante uma investigação sobre a competitividade da hotelaria, é inevitável deixar de parte a concorrência. Segundo vários autores, estudados ao longo da teoria, a perceção da concorrência deve ser vista como um foco essencial nesta área, uma vez que a qualidade dos concorrentes leva a uma melhoria da competitividade. Em primeiro lugar, foi possível comprovar que, na sua maioria, hotéis que identificam a existência de concorrentes, consideram-se melhor posicionados no mercado. Em segundo lugar, e uma vez que a competitividade se baseia, também, pela oferta de produtos e serviços que sejam mais atrativos que os seus concorrentes, foi necessário perceber quais as características que se realçam mais na diferenciação de estabelecimentos hoteleiros concorrentes, na região do Douro.

Neste sentido, foram identificadas, como as principais características diferenciadoras para os hotéis do Douro, a existência de infraestruturas de **Desporto e Lazer**, como piscinas exteriores, campos de golfe, ou outros equipamentos para a prática de desporto e, também, a oferta de **Restaurantes e Bares**. Estes principais traços são importantes para a amostra em questão, na medida em que a maioria define o turismo de lazer como um segmento central de aposta.

**Quadro 6. 4: Hipóteses de investigação associadas ao objetivo em análise**

Hipótese	Conclusão
Os estabelecimentos hoteleiros consideram como concorrentes aqueles que se encontram na mesma categoria ou na sua proximidade	Verdadeira
Existe concordância entre o segmento de turismo de lazer com a maior importância dada às características diferenciadoras	Verdadeira
Os estabelecimentos hoteleiros que têm perceção da existência de concorrência, são aqueles que consideram estar melhor posicionados	Verdadeira

Deste modo, no contexto do objetivo definido para avaliar o potencial turístico da região do Douro, estas hipóteses de investigação vêm contribuir para perceber a importância dos estabelecimentos hoteleiros se diferenciarem no mercado, tendo em conta a concorrências, assim como o segmento de turismo em que apostam.

### 6.7. Tendências Futuras no alojamento: o caso específico dos estabelecimentos hoteleiros da região do Douro

Por último, e como não poderia deixar de ser referido, uma vez analisadas as tendências que se têm vindo a reconhecer em relação ao turismo e, em especial, ao alojamento, foi necessário perceber se os estabelecimentos hoteleiros compreendem e realizam os seus esforços consoantes essas tendências, após analisadas as principais áreas do tema da competitividade na hotelaria.

Inicialmente, foi referido, com especial foco, a tendência que os novos turistas estão a criar no turismo, ao nível da oferta e da procura. Verifica-se turistas mais sofisticados e experientes e, como foi já referido, a resposta da hotelaria deveria passar por, principalmente, responder à satisfação das preferências e necessidades dos consumidores, o que pode ser refletido, neste momento, como uma estratégia que está a ser utilizada, com bastante relevância, por parte dos hotéis do Douro. Por outro lado, com os jovens cada vez mais direcionados para as tecnologias, no que diz respeito à evolução do marketing digital, a presente investigação responde com a consciência dos hotéis em referir o fator interno Marketing com bastante relevância. Num contexto geral, como foi identificado, os esforços dos estabelecimentos hoteleiros têm sempre em consideração o consumidor do turismo, de forma a oferecer produtos e serviços de melhor qualidade e que criem experiências únicas, para alcançarem vantagens competitivas no mercado.

Contudo, a hotelaria em questão tem consciência de que o turismo é uma atividade em constante alteração e, dessa forma, consideram relevante a aposta futura em novos fatores, características e estratégias. Relativamente aos novos fatores, a hotelaria refere uma constante aposta em recursos humanos, mas, ainda, em fatores como a tecnologia, inovação e sustentabilidade ambiental, que vão de encontro às necessidades dos turistas, como ditam as tendências. Por outro lado, as entidades e organizações que atuam no turismo da região, referem com maior importância a aposta futura da hotelaria em estratégias ligadas à melhoria da competitividade. De qualquer maneira, todas estas áreas identificadas com relevância vão de encontro a tudo o que tem vindo a ser referido, como a criação de ofertas diferenciadoras, o atendimento personalizado, que leve à satisfação dos clientes e, por consequência, à criação de vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

Finalmente, pensa-se que todos os objetivos definidos foram respondidos, levando à solução, com clareza, da questão de investigação. Neste sentido, é possível confirmar que, todos os fatores competitivos são, claramente, relevantes para os estabelecimentos hoteleiros da região, contudo, deve-se salientar, de forma a responder a questão de partida, os **fatores internos Produto, Recursos Humanos, Gestão**, e os **fatores externos, Características do Destino e Infraestruturas de Apoio**, como os fatores competitivos mais essenciais à hotelaria do Douro.

Por fim, espera-se que este tema seja vantajoso para vários intervenientes do setor e que, com ele, seja possível que a região do Douro continue a desenvolver e a crescer turisticamente, com o intuito de se tornar um destino turístico bastante competitivo, e reconhecido, a nível nacional e internacional.

#### 6.8. Limitações

Uma vez finalizada a presente dissertação e, refletindo conscientemente acerca das limitações inerentes a esta, considera-se que são alguns os aspetos que delimitaram o trabalho investigativo. Deste modo, seria favorável, em primeiro lugar, alargar a revisão bibliográfica, no que concerne à competitividade na hotelaria, visto que se destacou, de forma mais intensiva, a competitividade de países e/ou destinos e que, na presente investigação, constituiu uma dificuldade em expôr a temática.

Em relação às dificuldades obtidas aquando da recolha dos dados, a taxa de resposta demonstrou-se inferior à pretendida, resultando na maior limitação sentida no desenvolvimento da investigação, devido à área geográfica em questão e aos poucos hotéis existentes na mesma. Aqui, ressaltam questões pertinentes, que podem justificar a ausência de resposta por parte de alguns estabelecimentos hoteleiros passando, por exemplo, pelo excesso de trabalho na época alta em que nos apresentamos, pela confidencialidade da temática ou, até mesmo, pela simples falta de colaboração. Contudo, a taxa de resposta obtida ronda os 40% dos estabelecimentos hoteleiros no total, sendo superior à taxa média identificada nos questionários a organizações.

Quanto à análise dos dados, esta pode ser vista, talvez, como demasiado quantitativa, contudo, o esforço para distanciar estes valores foi realizado através da opinião dos entrevistados que, de algum modo, contribuíram e complementaram, através das suas opiniões, o tema de pesquisa. Também a comparação com a teoria apresentada, pode constituir uma análise mais profunda dos resultados obtidos quantitativamente.

Ainda assim, apesar das limitações identificadas, considera-se que a presente investigação pode constituir um estudo bastante relevante, uma vez que existe poucos estudos sobre a competitividade da hotelaria, enquanto que, ao nível da região, os estudos nesta área são inexistentes. Desta forma, pretende-se que os estabelecimentos hoteleiros do Douro possam utilizar estes dados para estratégias futuras, com o objetivo de melhorar a competitividade da hotelaria nesta região.

### 6.9. Sugestões para investigações futuras

Por fim, propõem-se como sugestões para investigações futuras aspetos pertinentes de serem trabalhados e acrescentados, que dariam uma maior dimensão ao estudo. Em primeiro lugar, acha-se relevante a realização desta presente investigação, mas com um alargamento geográfico, levando à comparação de dados entre destinos concorrentes, verificando os pontos mais ou menos fortes entre estes, ou até, a amplificação da investigação a outros destinos/regiões com potencial turístico, a qual seria uma mais-valia para a investigação em turismo num contexto geral, contudo, bastante importante para o turismo e para a hotelaria da região, ou regiões, em análise.

Posto isto, pensa-se que seria, também, favorável, especificar a investigação a apenas uma categoria, vista a nível nacional, como, por exemplo, os hotéis de 5 estrelas existentes em território nacional. Desta forma, seria possível realizar-se uma análise mais profunda para um segmento de procura, uma vez que existem consumidores que procuram, apenas, um único tipo de categoria, independentemente da localização.

Uma vez que se refere a procura como um ponto importante nesta investigação, pensa-se que seria vantajoso, ainda, a inclusão deste interveniente, recolhendo a opinião de clientes dos estabelecimentos hoteleiros da região em análise e, nesse sentido, seria possível comparar a perspetiva dos estabelecimentos hoteleiros com a dos clientes, revelando se as ambições dos clientes correspondem à ação que tem vindo a ser realizada pelos estabelecimentos.

Deste modo, a recolha de um número mais alargado de dados, não só relativamente à oferta, mas, também, entre a procura, seria benéfico e vantajoso, proporcionando uma investigação mais abrangente e profunda acerca da temática.



## Referências Bibliográficas

---

- Bahar, O. & Kozak, M. (2007). Advancing destination competitiveness research: Comparison between tourists and service providers. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 22(2), 61-71.
- Banco de Portugal (2015). *Boletim Estatístico 2015*, acessido a 2 de Outubro de 2015, em <http://www.bportugal.pt/pt-PT/Estatisticas/PublicacoesEstatisticas/BolEstatistico/Publicacoes/BENov15.pdf>
- Barros, C. (2005). Measuring efficiency in the hotel sector, *Annals of Tourism Research*, 32(2), 456-477.
- Bayraktaroglu, S., & Kutanis, R. O. (2003). Transforming hotels into learning organisations: a new strategy for going global. *Tourism Management*, 24(2), 149-154.
- Boltho, A. (1996). The assessment: international competitiveness. *Oxford review of economic policy*, 12(3), 1-16.
- Boniface, B. e Cooper, C. (2005). *Worldwide Destinations Casebook: The Geography of Travel and Tourism*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Buhalis, D., & Costa, C. (Eds.) (2006a). *Tourism business frontiers: Consumers, products and industry*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Buhalis, D., & Costa, C. (Eds.) (2006b). *Tourism management dynamics: Trend, management and tools*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Buhalis, D. & Licata, M.C. (2002). The future eTourism intermediaries. *Tourism Management*, 23, 207-220.
- Butler, R. (2004). The tourism area life cycle in the twenty-first century. In: A. A. Lew, C. M. Hall and A. W. Williams (eds), *A Companion to Tourism*. Oxford: Blackwell Publishing, pp. 159-169.
- Camisón, C. & Forés, B. (2015). Is tourism firm competitiveness driven by different internal or external specific factors?: New empirical evidence from Spain. *Tourism Management*, 48(2015), 477-499
- Campos-Soria, J. A., García, L. G., & García, M. A. R. (2005). Service quality and competitiveness in the hospitality sector. *Tourism Economics*, 11(1), 85-102.
- Chee-Hua, C., May-Chiun, L., Songan, P. & Nair, V. (2014). Rural Tourism Destination Competitiveness: A Study on Annah Rais Longhouse Homestay, Sarawak, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144(20), 35-44.
- Cizmar, S. & Weber, S. (2000). Marketing effectiveness of the hotel industry in Croatia, *International Journal of Hospitality Management*, 19(3), 227-240
- Clark, John & Guy, Ken (1998); Innovation and Competitiveness: a review, *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(3), 363-395.

- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. & Pereira-Moliner, J.. (2007) Competitiveness in mass tourism, *Annals of Tourism Research*, 34(3), 727-745.
- Clergeau, C. (2013). Competitiveness and Tourism, *Annals of Tourism Research*, 43(2013), 651-661
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR-N). (2014). *O NORTE 2020: Programa Operacional Regional do Norte 2014-2020*, acessado a 3 de Janeiro de 2015, em [http://turismo2020.turismodeportugal.pt/fotos/editor2/documentos/norte\\_2020\\_diagnostico\\_prospectivo\\_v\\_final\\_26\\_7\\_2013.pdf](http://turismo2020.turismodeportugal.pt/fotos/editor2/documentos/norte_2020_diagnostico_prospectivo_v_final_26_7_2013.pdf)
- Costa, R. (2005). *Avaliação do potencial de crescimento e desenvolvimento das pequenas e micro empresas do sector do turismo*. Tese de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Costa, R. (2012). *Dinâmicas territoriais geradas pelo investimento privado no turismo*. Tese de Doutoramento, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Creswell, John (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. – 2<sup>nd</sup> ed. Sage Publications.
- Crouch, G. I. & Ritchie, J. R. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137–152.
- Cunha, L. (2006). *Economia e Política do Turismo*. Editorial Verbo. Portugal.
- Decreto Lei n.º 48/2011, de 1 de Abril. Diário da República, 1.ª série – N.º 65. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.
- Decreto Lei n.º 128/2014, de 29 de Agosto. Diário da República, 1.ª série – N.º 166. Ministério da Economia. Lisboa.
- Decreto Lei n.º 63/2015, de 23 de Abril. Diário da República, 1.ª série – N.º 79. Ministério da Economia. Lisboa.
- Dubé, L., & Renaghan, L. M. (1999). Sustaining competitive advantages. *Cornell Hospitality Quarterly*, 40(6), 27-33.
- Dwyer, L. & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.
- Enright, M. & Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: a quantitative approach, *Tourism Management*, 25(6), 777-788.
- Gooroochurn, N. & Sugiyarto, G. (2005). Competitiveness indicators in the travel and tourism industry. *Tourism Economics*, 11(1), 25-43.
- Hassan, S. (2000). Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism. *Industry Journal of Travel Research*, 2000(38), 239-245
- Hill, M. & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*, Edições Silabo Lda., Lisboa



- Hwang, S. & Chang, T. (2003). Using data envelopment analysis to measure hotel managerial efficiency change in Taiwan. *Tourism Management*, 24(2003), 357-369.
- IDTOUR (2012). *Os sentidos do Douro, Douro com sentidos: Roteiro Gastronómico e Guia de Restaurantes*. IDTOUR: Universidade de Aveiro.
- IDTOUR (2015). *Nova geografia do turismo*. Relatório técnico do projeto Alojamento do Futuro, Aveiro: IDTOUR- unique solutions, lda.
- INE. (2015). Estatísticas do Turismo 2013. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Instituto Nacional de Estatística (2015). *Estatísticas Territoriais do Turismo, por municípios, de 2013*. Acedido em 4 de Dezembro de 2015, em [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_unid\\_territorial&menuBOUI=13707095&contexto=ut&selTab=tab3](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_unid_territorial&menuBOUI=13707095&contexto=ut&selTab=tab3)
- Ivanova, M. & Ivanov, S. (2015). Affiliation to hotel chains: Hotels' perspective. *Tourism Management Perspectives*, 16(2015), 148-162
- Knowles, T. (1998). *Hospitality Management: An Introduction* (2 ed.). Harlow: Longman
- Komppula, R. (2013). The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination – A case study, *Tourism Management*, 40 (2014), 361-371.
- Kopaneli, A. (2014). Finance, Marketing, Management and Strategy Planning. A Qualitative Research Method Analysis of Case Studies in Business Hotels in Patras and in Athens. *Procedia Economic and Finance*, 9(2014), 472-487
- Martinez, R., Galván, M. & Lafuente, A. (2014). Public Policies and Tourism Marketing. An analysis of the competitiveness on tourism in Morelia, Mexico and Alcala de Henares, Spain, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148(2014), 146-152.
- Mason, P. (2014). *Researching tourism, leisure and hospitality for your dissertation*. - Bristol : Goodfellow Publishers Limited.
- Mathieson, A. & Wall, G. (1982). *Tourism economic, physical and social impacts*. Harlow: Longman Scientific & Technical.
- Matias, A. (2007). *Economia do turismo: Teoria e Prática*. Instituto Piaget – Divisao Editorial, Colecao Sociedade e Organizacoes, Lisboa, Portugal.
- Newall, J. E. (1992). The challenge of competitiveness. *Business Quarterly*, 56(4), 94-100.
- Newman, C., Porter, L., Roessner, D., Kongthon, A., & Jin, Y. (2005). Differences over a decade: High tech capabilities and competitive performance of 28 nations. *Research Evaluation*, 14(2), 121-128.
- Orfila-Sintes, F. & Mattsson, J. (2009). Innovation in the hotel industry. *The Internactional Journal of Management Science*, 37(2009), 380-394.

O Turismo em 2011 (2011). *Revista do Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do turismo*, 2011

OMT (2001). *Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo*. Madrid: Organización Mundial do Turismo.

Papadakis, M. (1994). Did (or does) the United States have a competitiveness crisis? *Journal of Policy Analysis and Management*, 13(1), 1-20.

Patiar, A. & Mia, L. (2009). Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2009), 254-262.

Pereira, A. (2004). *Análise de dados para ciências sociais e psicologia*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pereira, S. (2005). O papel da atração turística cultural no desenvolvimento económico regional. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Pestana, M. & Gageiro, J. (1998). *Análise de dados para ciências sociais*. Lisboa: Edições Sílabo.

Philips, P. (1999). Performance measurement systems and hotels: a new conceptual framework. *Hospitaly Management*, 18(1999), 171-182.

Pine, R. & Philips, P. (2005). Performance comparisons of hotels in China. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2005), 57-73.

Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Oxon: CAB International.

Portaria n.º 215/2011 de 31 de Maio. Diário da República, 1.ª série – N.º 105. Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento. Lisboa.

Portaria n.º 309/2015 de 25 de Setembro. Diário da República, 1.ª série - N.º 188. Ministério da Economia e do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia. Lisboa.

Portaria n.º 327/2008 de 28 de Abril. Diário da República, 1.ª série – N.º 82. Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional e da Economia e da Inovação. Lisboa.

Porter, M. E. (1989); "A Vantagem Competitiva das nações", Campus, 1989

Porter, M. (1990) *The Competitive Advantage of Nations* London: MacMillan

Porter, M. (1998a.) *Competitive Advantage: Creating of Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Pass

Porter, M. (1998b.) *Competitive Strategy: Techiques for Analyzing Industries and Competitors* (2d) New York: The Free Pass

Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva

- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (3ª ed.) Lisboa: Edições Sílabo
- Tavitiyaman, P., Qu, H. & Zhang, H. (2011). The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2011), 648-657.
- Tsai, H., Song, H., & Wong, K. K. F. (2009). Tourism and hotel competitiveness research, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(5-6), 522-546.
- Turismo de Portugal (2009). *Estudo da Avaliação da Atratividade dos Destinos Turísticos de Portugal Continental para o Mercado Interno*, acessido a 27 de Setembro de 2015, em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/destinos/destinotur%C3%ADsticos/Anexos/Centro.pdf>
- Turismo de Portugal (2015). *Anuário das Estatísticas do Turismo 2013*. Acessido a 2 de Outubro de 2015, em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1liseestat%C3%ADsticas/oturismoem/Pages/OTurismoem.aspx>
- Turismo de Portugal (2015). *O Norte 2020: Programa Operacional Regional do Norte*. Acessido em 30 de Novembro de 2015, [http://www.norte2020.pt/sites/default/files/public/uploads/documentos/publicacao\\_web.pdf](http://www.norte2020.pt/sites/default/files/public/uploads/documentos/publicacao_web.pdf)
- Turismo de Portugal (2015). *PROTURISMO: Estatísticas*. Acessido em 26 de Novembro de 2015, em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/Pages/Estat%C3%ADsticas.aspx>
- Turismo de Portugal (2015). *Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos*. Acessido a 3 de Dezembro de 2015, em <https://rnt.turismodeportugal.pt/RNET/Registos.ConsultaRegisto.aspx?Origem=CP&MostraFiltro=True>
- Turismo do Porto e Norte de Portugal (2015). *Lojas Interativas do Turismo*. Acessido 12 de Dezembro de 2015, em <http://www.portoenorte.pt/client/skins/categoria.php?cat=151&top=1>
- Vanderstoep, S. & Johnston, D. (2009). *Research Methods for everyday life: Blending Qualitative and Quantitative Approaches*
- Varum, C., Eusébio, C., Melo, C., Alvarenga, A., & Carvalho, P. S. d. (2012). Critical competitiveness factors for hospitality: A look into the future. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 2(17/18), 661-668.
- Vasconcelos, F. & Cyrino, A. (2000). Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 40(4), 20-37

Wang, C., Chen, K. & Chen, S. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2012), 119-129.

World Economic Forum (2008). The Global Competitiveness Report 2008-2009, WEF, Geneva. Acedido a 13 de Outubro de 2015, em [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2008-09.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2008-09.pdf)

World Economic Forum (2013). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*, WEF, Geneva. Acedido a 13 de Outubro de 2015, em [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TT\\_Competitiveness\\_Report\\_2013.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf)

World Economic Forum (2015). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015*, WEF, Geneva. Acedido a 13 de Outubro de 2015, em [http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF\\_Global\\_Travel&Tourism\\_Report\\_2015.pdf](http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf)

World Tourism Organization (2001). *Tourism 2020 Vision: Global Forecasts and Profiles of Market Segments*, Vol. 7, Madrid. Acedido em 27 de Outubro de 2015, em <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284404667>

World Tourism Organization, (2015a), *UNWTO Annual Report 2014*, UNWTO, Madrid. Acedido em 28 de Outubro de 2015, em <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416905>

World Tourism Organization, (2015b), *UNWTO Tourism Highlights 2015 Edition*, UNWTO. Acedido em 22 de Setembro de 2015, em <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284416899>

World Travel & Turismo Council, (2015a). *Travel & Tourism: Economic Impact 2015 Europe*, WTTC, London. Acedido em 22 de Setembro de 2015, em <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/regional%202015/europe2015.pdf>

World Travel & Turismo Council, (2015b). *Travel & Tourism: Economic Impact 2015 Portugal*, WTTC, London. Acedido em 22 de Setembro de 2015, em <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/portugal2015.pdf>

World Travel & Turismo Council, (2015c). *Travel & Tourism: Economic Impact 2015 World*, WTTC, London. Acedido em 22 de Setembro de 2015, em <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/regional%202015/world2015.pdf>

Yeung, P. & Lau, C. (2005). Competitive actions and firm performance of hotels in Hong Kong. *Hospitality Management*, 24(2005), 611-633.

## Anexos

### Anexo I: Estabelecimentos Hoteleiros na região do Douro, por município, e por tipologia

	Estabelecimentos Hoteleiros na região do Douro						Total por Concelho
	Hotéis de 1*	Hotéis de 2*	Hotéis de 3*	Hotéis de 4*	Hotéis de 5*	Pousadas	
Alijó	Hotel Douro Hotel Ribadouro	Hotel Quinta da Seixeda	LBV House Hotel		The Vintage House Hotel	Pousada Barão de Forrester	6
Armamar			Hotel Folgosa do Douro				1
Baião				Douro Palace Hotel Resort & Spa	Douro Royal Valley Hotel e Spa		2
Carrazeda de Ansiães		Hotel Casa do Tua					1
Freixo de Espada à Cinta							0
Lamego		Hotel do Cerrado Hotel S. Paulo Solar do Espírito Santo	Hotel Solar dos Pachecos	Delfim Douro Hotel Hotel Lamego Vila Galé Douro Hotel	Six Senses Douro Valley		8
Mesão Frio					Douro Scala - Agua Hotels		1
Miranda do Douro	Hotel Planalto	D. João III	Hotel Mirafresno Hotel Turismo Miranda Hotel A Margadinha Hotel O Encontro Hotel Cabeço do Forte	Hotel Parador Santa Catarina			8
Mogadouro							0
Moimenta da Beira			Hotel Verdeal				1
Murça							0
Penedono							0
Peso da Régua		Hotel Império		Hotel Régua Douro			2
Resende				Douro Park Hotel			1
Sabrosa							0
Santa Marta de Penaguião	Hotel Oásis						1
São João da Pesqueira							0
Sernancelhe							0
Tabuaço			DouroInn	Palácio Hotel Douro Tabuaço			2
Tarouca							0
Torre de Moncorvo							0
Vila Flor			Hotel Póvoa D'Álem Sabor				1
Vila Nova de Foz Coa		Hotel Vale do Coa					1
Vila Real		Hotel Miraneve		Hotel Miracorgo Quinta do Paço Hotel			3
<b>Total por categoria</b>	4	9	11	10	4	1	39

Tabela de Elaboração Própria

Fonte: RNET; Câmaras Municipais respetivas a cada município

## Anexo II: Características principais dos estabelecimentos hoteleiros da região, por tipologia

<b>Hotéis 5*</b>								
Nome	Categoria	Dimensão (Nº unid de aloj)	Salas de Reunião	Spa	Desporto	Restaurantes	Financiamento	Imóvel Classificado de Interesse
					e Lazer	e Bares	Público	
The Vintage House Hotel	5*	43	Sim	Não	Sim	2	-	-
Six Senses Douro Valley	5*	50	Sim	Sim	Sim	2	Turismo de Portugal	Público
Douro Royal Valley Hotel & Spa	5*	70	Sim	Sim	Sim	2	-	-
Douro Scala - Agua Hotels	5*	45	Sim	Sim	Sim	2	-	Público
<b>Hotéis 4*</b>								
Nome	Categoria	Dimensão (Nº unid de aloj)	Salas de Reunião	Spa	Desporto	Restaurantes	Financiamento	Imóvel Classificado de Interesse
					e Lazer	e Bares	Público	
Vila Galé Douro Hotel	4*	38	Sim	Sim	Sim	2	-	-
Douro Palace Hotel Resort & Spa	4*	60	Sim	Sim	Sim	3	Turismo de Portugal	-
Delfim Douro Hotel	4*	42	Não	Não	Sim	1	-	-
Hotel Lamego	4*	93	Sim	Sim	Sim	2	-	-
Hotel Parador Santa Catarina	4*	12	Não	Não	Não	2	-	-
Hotel Régua Douro	4*	77	Sim	Não	Sim	3	Turismo de Portugal	-
Douro Park Hotel	4*	34	Sim	Sim	Sim	1	-	-
Plácido Hotel Douro Tabuaço	4*	84	Sim	Não	Não	1	Turismo de Portugal	-
Hotel Miracorgo	4*	166	Sim	Não	Sim	2	-	-
Quinta do Paço Hotel	4*	34	Sim	Não	Sim	2	-	Local
<b>Hotéis 3*</b>								
Nome	Categoria	Dimensão (Nº unid de aloj)	Salas de Reunião	Spa	Desporto	Restaurantes	Financiamento	Imóvel Classificado de Interesse
					e Lazer	e Bares	Público	
LBV House Hotel	3*	12	Sim	Não	Sim	1	-	-
Hotel Folgosa do Douro	3*	15	Sim	Não	Não	1	Turismo de Portugal	-
Hotel Solar dos Pachecos	3*	15	Sim	Não	Não	0	-	-
Hotel Mirafresno	3*	29	Sim	Não	Não	1	-	-
Hotel Turismo Miranda	3*	29	Sim	Não	Não	1	-	-
Hotel A Morgadinha	3*	18	Não	Não	Não	1	-	-
Hotel O Encontro	3*	30	Não	Não	Sim	2	-	-
Hotel Cabeço do Forte	3*	26	Não	Não	Não	1	-	-
Hotel Verdeal	3*	34	Sim	Não	Sim	1	-	-
Hotel Póvoa D'Álem Sabor	3*	16	Não	Não	Não	0	-	-
DouroInn	3*	18	Não	Não	Não	1	-	-

## Continuação do Anexo II

<b>Hotéis 2*</b>								
Nome	Categoria	Dimensão (Nº unid de aloj)	Salas de Reunião	Spa	Desporto	Restaurantes	Financiamento	Imóvel Classificado de Interesse
					e Lazer	e Bares	Público	
<b>Quinta da Seixeida</b>	2*	19	Não	Não	Sim	1	-	-
<b>Hotel Casa do Tua</b>	2*	13	Não	Não	Sim	2	-	-
<b>Hotel do Cerrado</b>	2*	30	Não	Não	Não	1	-	-
<b>Hotel S. Paulo</b>	2*	30	Não	Não	Não	0	-	-
<b>Solar do Espírito Santo</b>	2*	28	Não	Não	Não	0	-	-
<b>D. João III</b>	2*	29	Sim	Não	Não	1	-	-
<b>Hotel Império</b>	2*	33	Não	Não	Não	0	-	-
<b>Hotel Vale do Coa</b>	2*	33	Não	Não	Não	1	-	-
<b>Hotel Miraneve</b>	2*	26	Não	Não	Não	2	-	-
<b>Hotéis 1*</b>								
Nome	Categoria	Dimensão (Nº unid de aloj)	Salas de Reunião	Spa	Desporto	Restaurantes	Financiamento	Imóvel Classificado de Interesse
					e Lazer	e Bares	Público	
<b>Hotel Douro</b>	1*	14	Não	Não	Não	1	-	-
<b>Hotel Ribadouro</b>	1*	12	Não	Não	Não	0	-	-
<b>Hotel Planalto</b>	1*	32	Não	Não	Não	0	-	-
<b>Hotel Oásis</b>	1*	18	Não	Não	Não	2	-	-
<b>Pousadas</b>								
Nome	Categoria	Dimensão (Nº unid de aloj)	Salas de Reunião	Spa	Desporto	Restaurantes	Financiamento	Imóvel Classificado de Interesse
					e Lazer	e Bares	Público	
<b>Pousada do Barão de Forrester</b>	Pousada	22	Não	Não	Sim	0	-	-

Tabela de Elaboração Própria

Fonte: RNET; Câmaras Municipais respetivas a cada município; websites respetivos a cada estabelecimento hoteleiro

## Anexo III: Contactos relativos a cada estabelecimento hoteleiro da região, por tipologia

<b>Hotéis 5*</b>					
Nome	Localidade	Morada	Contacto	E-Mail	Site
The Vintage House Hotel	Alijó	Rua António Manuel Saraiva, 5085-034	(+351) 254 730 230	reception.vintagehouse@nauhotels.com	http://www.csvintagehouse.com/pt/index.html
Six Senses Douro Valley	Lamego	Quinta Vale de Abrão, 5100-758	(+351) 254 660 600	reservations-dourovalley@sixsenses.com	www.sixsenses.com
Douro Royal Valley Hotel & Spa	Baião	Lugar de Portela do Rio, 4640-400	(+351) 255 070 900	reservas@douroyal.com	http://www.douroyal.com
Douro Scala - Agua Hotels	Mesão Frio	Quinta do Paço de Cidadelhe, 5040-154	(+351) 254 890 020	douroscala@aguahotels.pt	http://www.douroscala.aguahotels.pt/
<b>Hotéis 4*</b>					
Nome	Localidade	Morada	Contacto	E-Mail	Site
Vila Galé Douro Hotel	Lamego	Lugar dos Varais, 5100-426	(+352) 254 780 700	douro@vilagale.com	www.vilagale.com
Douro Palace Hotel Resort & Spa	Baião	Lugar do Carrapateiro, 4640-423	(+351) 254 880 000	reservas@douropalace.com	www.douropalace.com
Delfim Douro Hotel	Lamego	Quinta do Loureiro, 5100-758	(+351) 254 960 000	gerencia@delfimdourohotel.com	www.delfimdourohotel.com
Hotel Lamego	Lamego	Quinta da Vista Alegre, 5100-183	(+351) 254 656 171	reservas@hotellamego.pt	http://www.hotellamego.pt/
Hotel Parador Santa Catarina	Miranda do Douro	Largo da Pousada, 5210-183	(+351) 273 431 005	info@hotelparadorsantacatarina.pt	www.estalagensantacatarina.pt
Hotel Régua Douro	Peso da Régua	Largo Da Estacao Da Cp, 5050-237	(+351) 254 320 700	geral@hotelreguadouro.pt	http://www.hotelreguadouro.pt/
Douro Park Hotel	Resende	Caldas de Aregos, 4660-013	(+351) 254 870 700	geral@douroparkhotel.com	http://www.douroparkhotel.com/
Plácido Hotel Douro Tabuaço	Tabuaço	Quinta de São Plácido, 5120	(+351) 254 780 140	geral@hoteldourotabuaco.com	http://www.hoteldourotabuaco.com/pt/
Hotel Miracorgo	Vila Real	Avenida 1º de Maio, 76 a 78, 5000 - 651	(+351) 259 325 001	info@hotelmiracorgo.com	http://www.hotelmiracorgo.com/
Quinta do Paço Hotel	Vila Real	Estrada Nacional KM 3 322, 5000-051	(+351) 259 340 790	hotel@quintadopaco.pt	http://www.quintapaco.com/
<b>Hotéis 3*</b>					
Nome	Localidade	Morada	Contacto	E-Mail	Site
LBV House Hotel	Alijó	Rua da Galeira, 5085-060	(+351) 254 738 320	info@lbvhousehotel.com	www.lbvhousehotel.com
Hotel Folgosa do Douro	Armamar	Estrada Nacional 222, 5110-204	(+351) 254 858 222	info@hotelfolgosadouro.pt	http://hotelfolgosadouro.pt/
Hotel Solar dos Pachecos	Lamego	Avenida Visconde Guedes Teixeira, 27   5100-073	(+351) 254 600 300	albergariasoldardospachecos@clix.pt	http://www.douro-alojamentos.com/L_spachecos.htm
Hotel Mirafresno	Miranda do Douro	Rua 1º de Maio nº 2, 5210-191	(+351) 273 430 030	info@hotelmirafresno.pt	www.hotelmirafresno.pt
Hotel Turismo Miranda	Miranda do Douro	Rua 1º de Maio nº 5 5210-191	(+351) 273 438 030	mail@hotelturismomiranda.pt	http://www.hotelturismomiranda.pt/
Hotel A Morgadinha	Miranda do Douro	Rua do Mercado 57, 5210-210	(+351) 273 438 050	info@hotelmorgadinha.pt	http://www.hotelmorgadinha.pt/
Hotel O Encontro	Miranda do Douro	Estrada Nacional 221 - Nascente, 5225-103	(+351) 273 738 050	hr@mail.telepac.pt	www.hrencontro.pt
Hotel Cabeço do Forte	Miranda do Douro	Rua do Cabeço, nº 10, 5210-185	(+351) 273 431 423	hotelcabecodoforte@gmail.com	www.cabecodoforte.com.pt
Hotel Verdeal	Moimenta da Beira	Quinta do Verdeal, 3620-201	(+351) 254 584 061	hotelverdeal@gmail.com	http://www.hotel-verdeal.com/
Hotel Póvoa D'Álem Sabor	Vila Flor	Rua de Timor Leste, nº 45, 5360-364	(+351) 278 511 089	info@hotelpovoalemsabor.com	http://www.hotelpovoalemsabor.com/
DouroInn	Tabuaço	Av. Marechal Carmona, 5120-372	(+351) 254 782 392	reservations@hoteldouroinn.com	www.hoteldouroinn.com



## Continuação do Anexo III

<b>Hotéis 2*</b>					
<b>Nome</b>	<b>Localidade</b>	<b>Morada</b>	<b>Contacto</b>	<b>E-Mail</b>	<b>Site</b>
<b>Quinta da Seixeda</b>	Alijó	Bairro do Pombar, 5070-124	(+351) 259 957 350	geral@quintadaseixeda.com	www.quintadaseixeda.com
<b>Hotel Casa do Tua</b>	Carrazeda de Ansiães	Av. da Estação, nº5, 5140-133	(+351) 278 681 116	casadotua@hotmail.com	www.casadotua.com
<b>Hotel do Cerrado</b>	Lamego	Avenida Regimento de Infantaria, nº 9, 5100-147	(+351) 254 613 164	alberga.cerrado@mail.telepac.pt	http://www.hotel-do-cerrado.com/
<b>Hotel S. Paulo</b>	Lamego	Av. 5 de Outubro, nº 22, 5100-065	(+351) 254 613 114	conceicaoapavaz@sapo.pt	http://www.hotelsapaulo.pt/
<b>Solar do Espírito Santo</b>	Lamego	Av. Dr Alfredo de Sousa, 5100-099	(+351) 254 655 060	solaresp@sapo.pt	http://www.douro-alojamentos.com/l_pespsanto.htm
<b>D. João III</b>	Miranda do Douro	Estrada Nacional 218, 5210-209	(+351) 273 431 053	hoteldjoao@hotmail.com	www.booking.com/hotel/pt/d-joao-iii-miranda
<b>Hotel Império</b>	Peso da Régua	Rua Jose Vasques Osorio, nº 8, 5050-280	(+351) 254 320 120	info@residencialimperio.com	http://www.imperiohotel.com/index.php
<b>Hotel Vale do Coa</b>	Vila Nova de Foz Coa	Avenida Cidade Nova, 5150-566	(+351) 279 760 010	informacoes@hotelvaledocoa.net	www.hotelvaledocoa.net
<b>Hotel Miraneve</b>	Vila Real	Rua D. Pedro de Castro, 5000-669	(+351) 259 323 153	nunobarroso@hotmail.com	www.hotelmiraneve.com
<b>Hotéis 1*</b>					
<b>Nome</b>	<b>Localidade</b>	<b>Morada</b>	<b>Contacto</b>	<b>E-Mail</b>	<b>Site</b>
<b>Hotel Douro</b>	Alijó	Rua António Manuel Saraiva , nº 39, 5085-037	(+351) 254 732 404	geral@hotel-douro.pt	www.hotel-douro.pt
<b>Hotel Ribadouro</b>	Alijó	Av. Dr. Francisco Sá Carneiro, nº 16, 5070-013	(+351) 259 959 452	ribadouroresidencial@sapo.pt	www.residencialribadouro.com
<b>Hotel Planalto</b>	Miranda do Douro	Rua 1º de Maio, nº25, 5210-191	(+351) 273 431 362	geral@hrplanalto.pt	www.hrplanalto.pt
<b>Hotel Oásis</b>	Santa Marta de Penaguião	Rua dos Combatentes, nº 24, 5030-477	(+351) 254 821 532	ajprior@sapo.pt	
<b>Pousadas</b>					
<b>Nome</b>	<b>Localidade</b>	<b>Morada</b>	<b>Contacto</b>	<b>E-Mail</b>	<b>Site</b>
<b>Pousada do Barão de Forrester</b>	Alijó	Rua José Rufino, 5070-031	(+351) 259 959 467	reservas@pousadabaraoforrester.pt	www.pousadabaraoforrester.com

Tabela de Elaboração Própria

Fonte: RNET; Câmaras Municipais respetivas a cada município; websites respetivos a cada estabelecimento hoteleiro

Anexo IV: Inquérito por Questionário aplicado aos estabelecimentos hoteleiros para a recolha de dados

### **OBJETIVOS DO QUESTIONÁRIO**

Este questionário surge no âmbito de uma investigação a realizar, patente no Mestrado em Gestão e Planeamento em Turismo, da Universidade de Aveiro, com o objetivo de identificar e analisar os principais fatores de competitividade dos estabelecimentos hoteleiros da região do Douro.

Desta forma, solicito e agradeço imenso a sua colaboração, respondendo ao presente questionário, proporcionando uma avaliação mais completa do estado que se pretende analisar.

Toda a informação será confidencial e anónima, meramente para fins académicos.

Desde já, agradeço imenso a sua colaboração.  
Maria Luís Ribeiro, Universidade de Aveiro

### **COMPETITIVIDADE NA HOTELARIA**

#### **A- COMPETITIVIDADE**

*É cada vez maior o desafio das empresas turísticas, e em especial da hotelaria, em manterem-se competitivas no mercado.*

1. O que entende por ser competitivo no mercado? Das seguintes afirmações, apresentadas no quadro abaixo representado, indique, segundo uma Escala de Likert, a importância que atribui a cada uma.

<b>AFIRMAÇÕES</b>	1	2	3	4	5
O grau de um país em produzir bens e serviços que satisfaçam a exigência de mercados internacionais, ao mesmo tempo que pretende manter e expandir os rendimentos reais do povo a mais longo prazo.					
A competitividade está associada ao aumento da qualidade de vida das populações, ao mesmo tempo que traduz a capacidade de uma empresa em aumentar o seu tamanho, a sua quota de mercado e os seus lucros.					
A base para a competitividade é a produtividade de um país, ou das empresas de um país.					
A capacidade de um destino para atrair e satisfazer os seus visitantes.					
A capacidade de um destino em criar e fornecer bens e serviços que sejam mais atrativos do que os oferecidos pelos concorrentes.					
O destino mais competitivo a longo prazo é aquele que cria e melhora o bem-estar dos seus habitantes.					
O objetivo da competitividade passa por conseguir aumentar o seu número de visitantes e fortalecer as suas atrações ao longo do tempo, de forma sustentável.					
O papel dos fornecedores é tão fundamental para o alcance da competitividade de um destino, como o das organizações de gestão.					
A competitividade ao nível da hotelaria traduz-se na capacidade de um hotel em atrair e satisfazer os seus clientes.					
Um hotel é competitivo uma vez que consegue criar experiências únicas aos seus clientes, ao mesmo tempo que atribui aos seus colaboradores uma importância devidamente merecida.					

## B- FATORES COMPETITIVOS

*Por fatores competitivos considera-se os elementos, tangíveis ou intangíveis, que um estabelecimento hoteleiro pode tirar vantagem, no alcance de vantagens competitivas no mercado.*

2. Acha necessário que seja utilizado um conjunto de fatores competitivos, para o bom funcionamento de um estabelecimento hoteleiro, na medida em que pretende alcançar uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes?

SIM  NÃO

3. Se sim, no caso específico do presente estabelecimento hoteleiro, a estratégia deste passa pela obtenção de vantagens competitivas?

### B.1. Fatores Internos

*Os fatores internos dependem, exclusivamente, da organização em questão, uma vez que podem ser modificados para alcançar vantagem competitiva no mercado.*

4. Refira, em termos gerais, segundo uma Escala de Likert (de 1 a 5, sendo 1 nada importante e 5 muito importante), a importância que atribui a cada fator.

	1	2	3	4	5
PRODUTO					
RECURSOS HUMANOS					
MARKETING					
TECNOLOGIA					
VARIÁVEIS ECONÓMICO-FINANCEIRAS					
PREÇO					
CARACTERÍSTICAS DO HOTEL					
GESTÃO					
INOVAÇÃO					
SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL					

5. No que diz respeito ao caso específico do presente estabelecimento hoteleiro, refira, segundo uma Escala de Likert (de 1 a 5), a importância que é atribuída a cada fator.

	1	2	3	4	5
PRODUTO					
RECURSOS HUMANOS					
MARKETING					
TECNOLOGIA					
VARIÁVEIS ECONÓMICO-FINANCEIRAS					
PREÇO					
CARACTERÍSTICAS DO HOTEL					
GESTÃO					
INOVAÇÃO					
SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL					

6. Indique quais dos seguintes fatores, o estabelecimento hoteleiro utiliza no alcance de vantagens competitivas. Por favor, assinale com uma cruz “X” os fatores utilizados.

Fatores Internos	
Produto	<input type="checkbox"/>
Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>
Marketing	<input type="checkbox"/>
Tecnologia	<input type="checkbox"/>
Variáveis Económico-Financeiras	<input type="checkbox"/>
Preço	<input type="checkbox"/>
Características do Hotel	<input type="checkbox"/>
Gestão	<input type="checkbox"/>
Inovação	<input type="checkbox"/>
Sustentabilidade Ambiental	<input type="checkbox"/>

## B.2. Fatores Externos

*Os fatores externos, dependem da área circundante ao hotel no entanto, e apesar de não serem controlados pela indústria hoteleira, podem tornar-se decisivos no alcance da vantagem competitiva no mercado.*

7. Tendo em consideração que o Douro é um destino com cada vez maior visibilidade a nível nacional e internacional, considera que os fatores competitivos do destino têm influência na competitividade do estabelecimento hoteleiro?

SIM  NÃO

8. Se sim, refira, em termos gerais, segundo uma Escala de Likert (de 1 a 5, sendo 1 nada importante e 5 muito importante), a importância que atribui a cada fator.

	1	2	3	4	5
INFRAESTRUTURAS DE APOIO NO DESTINO					
CARACTERÍSTICAS DO DESTINO					
GESTÃO DO DESTINO					
CONDIÇÕES DA PROCURA					
COMUNIDADES LOCAIS					

9. No que diz respeito ao caso específico do presente estabelecimento hoteleiro, refira, segundo uma Escala de Likert (de 1 a 5), a importância que é atribuída a cada fator.

	1	2	3	4	5
INFRAESTRUTURAS DE APOIO NO DESTINO					
CARACTERÍSTICAS DO DESTINO					
GESTÃO DO DESTINO					
CONDIÇÕES DA PROCURA					
COMUNIDADES LOCAIS					

10. Dos fatores, internos e externos, qual o impacto que considera que cada fator tem ao nível da competitividade, no caso específico do presente estabelecimento hoteleiro? Caracterize o impacto, segundo uma Escala de Likert, sendo que 1- nenhum impacto e 5- muito impacto.

		1	2	3	4	5
FATORES INTERNOS	PRODUTO					
	RECURSOS HUMANOS					
	MARKETING					
	TECNOLOGIA					
	VARIÁVEIS ECONÓMICO-FINANCEIRAS					
	PREÇO					
	CARACTERÍSTICAS DO HOTEL					
	GESTÃO					
	INOVAÇÃO					
	SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL					
FATORES EXTERNOS	INFRAESTRUTURAS DE APOIO NO DESTINO					
	CARACTERÍSTICAS DO DESTINO					
	GESTÃO DO DESTINO					
	CONDIÇÕES DA PROCURA					
	COMUNIDADES LOCAIS					

### B.3. Estratégias

11. Que tipos de estratégias, o estabelecimento hoteleiro em questão, adota para em relação a cada fator? Assinale, na seguinte tabela, as estratégias que estão a ser utilizadas no presente estabelecimento hoteleiro.

Fatores Internos	Estratégia	
Produto	Qualidade do produto prestado	
	Infraestruturas e Equipamentos	
	Melhoramento, desenvolvimento e diferenciação da oferta	
	Serviço personalizado ao cliente	
Recursos Humanos	Formação e desenvolvimento dos colaboradores	
	Nível de habilitações literárias	
	Aposta na qualidade da força de trabalho	
	Envolvimento dos RH na tomada de decisões	
Marketing	Segmentação de mercado	
	Posicionamento/imagem de marca no mercado	
	Pesquisa de mercado	
	Promoção e foco no cliente	
Tecnologia	Tecnologias no <i>front-office</i> e no <i>back-office</i>	
	Investimentos em sistemas de tecnologia moderna	
	Nível elevado de utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação	
	Melhoramento e desenvolvimento do sistema de reservas	
Variáveis Económico-Financeiras	Taxa de ocupação	
	Redução de custos operacionais	
	Apoio financeiro por parte de entidades público/privadas	
	Identificar zonas de baixo desempenho para cortar custos	
Preço	Preço por quarto	

	Preços especiais/descontos	
	Relação qualidade-preço	
	Índice de preços do consumidor	
Características do Hotel	Dimensão: nº de quartos	
	Categoria do hotel	
	Nº de anos do hotel	
	Marca do hotel	
	Atratividade física do hotel - Imagem	
	Capacidade de filiação	
	Diferenciação do hotel	
Gestão	Decisões estratégicas	
	Papel do gestor na tomada de decisões	
	Análise de competitividade	
	Produtividade	
Inovação	Inovações tecnológicas avançadas – diferenciação e modernismo	
	Pesquisa e desenvolvimento	
	Inovação na estratégia do hotel	
	Foco na aprendizagem	
Sustentabilidade Ambiental	Compromisso com o ambiente	
	Políticas de responsabilidade ambiental e ética	
	Qualidade do ambiente envolvente	
	Educação ambiental	

### C- FATOR LOCALIZAÇÃO

12. Considera que a localização pode ser um fator de competitividade fundamental para um estabelecimento hoteleiro?

SIM  NÃO

13. Se sim, considera que é um fator que pode ser considerado a que nível? No quadro abaixo são apresentados alguns níveis que este fator pode atingir, consoante as duas abordagens: interno e externo.

FATOR INTERNO	Acessibilidades para o hotel	
	Ambiente envolvente ao hotel	
	Políticas adotadas consoante a localização do hotel	
FATOR EXTERNO	Destino em que está inserido	
	Acessibilidades para o destino	
	Ambiente social, político e económico em que está inserido	

14. Classifique o fator competitivo localização, ao nível da importância, segundo a Escala de Likert, sendo que 1- nada importante e 5- muito importante.

1	2	3	4	5

15. Considera que o fator localização pode influenciar os restantes fatores competitivos?

15.1. SIM  NÃO

15.2. Se sim, refira, segundo a Escala de Likert, a influência que o fator localização pode ter nos seguintes fatores competitivos. Assinale com um “X” a opção, sendo 1- nada influente e 5- muito influente.

	FATORES	1	2	3	4	5
FATORES INTERNOS	Produto					
	Recursos Humanos					
	Marketing					
	Tecnologia					
	Variáveis Económico-Financeiras					
	Preço					
	Características do Hotel					
	Gestão					
	Inovação					
	Sustentabilidade Ambiental					
FATORES EXTERNOS	Infraestruturas de Apoio no Destino					
	Características do Destino					
	Gestão do Destino					
	Condições da Procura					
	Comunidades Locais					

#### D- CONCORRÊNCIA

*“É importante para um destino, assim como para um estabelecimento hoteleiro, perceber quais são os seus concorrentes, uma vez que a qualidade dos concorrentes determina as hipóteses de se ser bem sucedido na competição.”*

16. Considera que existe concorrência direta para este hotel?

SIM  NÃO

17. Se sim, dos seguintes estabelecimentos hoteleiros, quais considera serem os principais concorrentes? Assinale com um “X”, de acordo com a listagem de estabelecimentos hoteleiros da região do Douro, abaixo representada.

<b>Nome do Hotel</b>		<b>Nome do Hotel</b>	
The Vintage House Hotel		Hotel O Encontro	
Six Senses Douro Valley		Hotel Verdeal	
Douro Royal Valley Hotel & Spa		Hotel Póvoa D'Além Sabor	
Douro Scala – Agua Hotels		Quinta da Seixeida	
Vila Galé Douro Hotel		Hotel Casa do Tua	
Douro Palace Hotel Resort & Spa		Hotel do Cerrado	
Delfim Douro Hotel		Hotel S. Paulo	
Hotel Lamego		Solar do Espírito Santo	
Hotel Parador Santa Catarina		D. João III	
Hotel Régua Douro		Hotel Cabeço do Forte	
Douro Park Hotel		Hotel Império	
Plácido Hotel Douro Tabuaço		DouroInn	
Hotel Miracorgo		Hotel Vale do Côa	
Quinta do Paço Hotel		Hotel Miraneve	
LBV House Hotel		Hotel Douro	
Hotel Folgosa do Douro		Hotel Ribadouro	
Hotel Solar dos Pachecos		Hotel Planalto	
Hotel Mirafresno		Hotel Oásis	
Hotel Turismo Miranda		Pousada do Barão de Forrester	
Hotel A Morgadinha			

18. Quais considera serem, no geral, as características que diferenciam um estabelecimento hoteleiro de um outro concorrente? Considerando a Escala de Likert, de 1 a 5, refira o nível de importância que atribui a cada característica identificada, sendo 1- nada importante e 5- bastante importante

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Categoria (tipologia de estrelas)					
Dimensão (nº de unidades de alojamento)					
Salas de Reunião					
Serviço de Spa					
Desporto e Lazer (Piscina Interior/Exterior; Ténis; Golfe; Ginásio)					
Restaurantes e Bares					
Imóvel Classificado de Interesse					

19. No caso específico do presente estabelecimento hoteleiro, o que considera que pode diferenciá-lo dos seus concorrentes?

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Categoria (tipologia de estrelas)					
Dimensão (nº de unidades de alojamento)					
Salas de Reunião					
Serviço de Spa					
Desporto e Lazer (Piscina Interior/Exterior; Ténis; Golfe; Ginásio)					
Restaurantes e Bares					
Imóvel Classificado de Interesse					



20. Como considera que este hotel está posicionado relativamente ao mercado na região do Douro? Responda segundo uma Escala de Likert, sendo que 1- mal posicionado e 5- muito bem posicionado.

1	2	3	4	5

### E- TENDÊNCIAS FUTURAS

21. Quais as áreas que considera importantes o estabelecimento hoteleiro apostar no futuro? Enumere três.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

### CARACTERIZAÇÃO DO ESTABELECIMENTO HOTELEIRO

Nome do Estabelecimento Hoteleiro: \_\_\_\_\_

Categoria do Hotel: 5\*  4\*  3\*  2\*  1\*  Pousada

Ínicio de atividade do hotel: Ano \_\_\_\_\_

Dimensão do Hotel:

Número de Colaboradores ao serviço:

0-4  5-9  10-19  20-49  50-249  >250

Volume de Negócios (VN), do último ano (2015):

0 – 2.000.000€  2.000.000€ - 10.000.000€  10.000.000 – 50.000.000€  >50.000.000

Principais tipos de mercado:

Local  Nacional

Local-Regional  Internacional

Principais tipos de turismo:

Corporate  Cultural

Lazer  Outro: \_\_\_\_\_

Caracterização do Entrevistado:

Género: F  M

Cargo:			
Proprietário/Sócio	<input type="checkbox"/>	Diretor Recursos Humanos	<input type="checkbox"/>
Diretor Geral	<input type="checkbox"/>	Diretor Comercial	<input type="checkbox"/>
Diretor F&B	<input type="checkbox"/>	Diretor Financeiro	<input type="checkbox"/>
Diretor Alojamento	<input type="checkbox"/>	Diretor Vendas	<input type="checkbox"/>
Diretor Marketing	<input type="checkbox"/>	Outro: _____	

*Obrigada pela sua colaboração!*

**Anexo V: Entrevista por questionário aplicada às empresas e entidades selecionadas para a recolha de dados**

<p><b>OBJETIVOS DA ENTREVISTA-QUESTIONÁRIO</b></p> <p>Esta entrevista-questionário surge no âmbito de uma investigação a realizar, patente no Mestrado em Gestão e Planeamento em Turismo, da Universidade de Aveiro, com o objetivo de identificar e analisar os principais fatores de competitividade dos estabelecimentos hoteleiros da região do Douro, tendo por base a opinião de empresas que operam na região.</p> <p>Desta forma, solicito e agradeço imenso a sua colaboração, respondendo ao presente questionário, proporcionando uma avaliação mais completa do estado que se pretende analisar.</p> <p>Toda a informação será confidencial e anónima, meramente para fins académicos.</p> <p style="text-align: center;">Desde já, agradeço imenso a sua colaboração.          Maria Luís Ribeiro, Universidade de Aveiro</p>
---

*É cada vez maior o desafio das empresas turísticas, e em especial da hotelaria, em manterem-se competitivas no mercado.*

1. O que entende por ser competitivo no mercado? Das seguintes afirmações, apresentadas no quadro abaixo representado, indique, segundo uma Escala de Likert (de 1 a 5, sendo 1-nada importante e 5-muito importante), a importância que atribui a cada uma.

<b>AFIRMAÇÕES</b>	1	2	3	4	5
O grau de um país em produzir bens e serviços que satisfaçam a exigência de mercados internacionais, ao mesmo tempo que pretende manter e expandir os rendimentos reais do povo a mais longo prazo.					
A competitividade está associada ao aumento da qualidade de vida das populações, ao mesmo tempo que traduz a capacidade de uma empresa em aumentar o seu tamanho, a sua quota de mercado e os seus lucros.					
A base para a competitividade é a produtividade de um país, ou das empresas					

de um país.					
A capacidade de um destino para atrair e satisfazer os seus visitantes.					
A capacidade de um destino em criar e fornecer bens e serviços que sejam mais atrativos do que os oferecidos pelos concorrentes.					
O destino mais competitivo a longo prazo é aquele que cria e melhora o bem-estar dos seus habitantes.					
O objetivo da competitividade passa por conseguir aumentar o seu número de visitantes e fortalecer as suas atrações ao longo do tempo, de forma sustentável.					
O papel dos fornecedores é tão fundamental para o alcance da competitividade de um destino, como o das organizações de gestão.					
A competitividade ao nível da hotelaria traduz-se na capacidade de um hotel em atrair e satisfazer os seus clientes.					
Um hotel é competitivo uma vez que consegue criar experiências únicas aos seus clientes, ao mesmo tempo que atribui aos seus colaboradores uma importância devidamente merecida.					

2. Considera importante a utilização de um conjunto de fatores competitivos, para o bom funcionamento de um estabelecimento hoteleiro, na medida em que se pretende alcançar uma vantagem competitiva?
  
3. Refira, segundo uma Escala de Likert, (de 1 a 5, sendo 1- nada importante e 5- muito importante), a importância que considera que cada fator apresenta para um estabelecimento hoteleiro.

<i>FATORES INTERNOS</i>	1	2	3	4	5
PRODUTO					
RECURSOS HUMANOS					
MARKETING					
TECNOLOGIA					
VARIÁVEIS ECONÓMICO-FINANCEIRAS					
PREÇO					
CARACTERÍSTICAS DO HOTEL					
GESTÃO					
INOVAÇÃO					
SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL					

4. Tendo em consideração que o Douro é um destino com cada vez maior visibilidade a nível nacional e internacional, considera que os fatores competitivos do destino têm influência na competitividade de um estabelecimento hoteleiro?
  
5. Refira, segundo uma Escala de Likert, (de 1 a 5, sendo 1- nada importante e 5- muito importante), a importância que considera que cada fator apresenta para um estabelecimento hoteleiro.

<i>FATORES EXTERNOS</i>	1	2	3	4	5
INFRAESTRUTURAS DE APOIO NO DESTINO					
CARACTERÍSTICAS DO DESTINO					
GESTÃO DO DESTINO					
CONDIÇÕES DA PROCURA					
COMUNIDADES LOCAIS					

6. Que tipos de estratégias considera mais importantes em relação a cada fator para a competitividade dos estabelecimentos hoteleiros na região do Douro? Assinale, na seguinte tabela, as estratégias que considera mais relevantes.

Fatores Internos	Estratégia	
Produto	Qualidade do produto prestado	
	Infraestruturas e Equipamentos	
	Melhoramento, desenvolvimento e diferenciação da oferta	
	Serviço personalizado ao cliente	
Recursos Humanos	Formação e desenvolvimento dos colaboradores	
	Nível de habilitações literárias	
	Aposta na qualidade da força de trabalho	
	Envolvimento dos RH na tomada de decisões	
Marketing	Segmentação de mercado	
	Posicionamento/imagem de marca no mercado	
	Pesquisa de mercado	
	Promoção e foco no cliente	
Tecnologia	Tecnologias no <i>front-office</i> e no <i>back-office</i>	
	Investimentos em sistemas de tecnologia moderna	
	Nível elevado de utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação	
	Melhoramento e desenvolvimento do sistema de reservas	
Variáveis Económico-Financeiras	Taxa de ocupação	
	Redução de custos operacionais	
	Apoio financeiro por parte de entidades público/privadas	
	Identificar zonas de baixo desempenho para cortar custos	
Preço	Preço por quarto	
	Preços especiais/descontos	
	Relação qualidade-preço	
	Índice de preços do consumidor	
Características do Hotel	Dimensão: nº de quartos	
	Categoria do hotel	
	Nº de anos do hotel	
	Marca do hotel	
	Atratividade física do hotel - Imagem	
	Capacidade de filiação	
	Diferenciação do hotel	
Gestão	Decisões estratégicas	
	Papel do gestor na tomada de decisões	
	Análise de competitividade	
	Produtividade	
Inovação	Inovações tecnológicas avançadas – diferenciação e modernismo	
	Pesquisa e desenvolvimento	
	Inovação na estratégia do hotel	
	Foco na aprendizagem	
Sustentabilidade Ambiental	Compromisso com o ambiente	
	Políticas de responsabilidade ambiental e ética	
	Qualidade do ambiente envolvente	

	Educação ambiental	
--	--------------------	--

7. Considera que a localização pode ser um fator de competitividade fundamental para um estabelecimento hoteleiro?
8. Considera que é um fator que pode ser considerado a que nível? Ao nível interno, a localização pode incluir estratégias como as acessibilidades para o hotel, o ambiente envolvente ao hotel ou as políticas adotadas consoante a localização do hotel. Ao nível externo, a localização pode incluir estratégias como as acessibilidades para o destino ou o ambiente social, político e económico em que está inserido.
9. Classifique o fator localização, ao nível da importância, segundo uma Escala de Likert, de 1 a 5, onde 1- nada importante e 5- muito importante.

1	2	3	4	5

10. Considera que a localização pode influenciar os restantes fatores?
- 10.1. Se sim, refira, segundo a Escala de Likert, a influência que o fator localização pode ter nos seguintes fatores competitivos. Assinale a opção, segundo uma Escala de Likert, de 1 a 5, sendo 1- nada influente e 5- muito influente.

	<b>FATORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>FATORES INTERNOS</b>	Produto					
	Recursos Humanos					
	Marketing					
	Tecnologia					
	Variáveis Económico-Financeiras					
	Preço					
	Características do Hotel					
	Gestão					
	Inovação					
	Sustentabilidade Ambiental					
<b>FATORES EXTERNOS</b>	Infraestruturas de Apoio no Destino					
	Características do Destino					
	Gestão do Destino					
	Condições da Procura					
	Comunidades Locais					

11. Em relação às características que diferenciam um estabelecimento hoteleiro de um outro concorrente, refira, segunda uma Escala de Likert, a importância que atribui às seguintes características:

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Categoria (tipologia de estrelas)					
Dimensão (nº de unidades de alojamento)					
Salas de Reunião					
Serviço de Spa					
Desporto e Lazer (Piscina Interior/Exterior; Ténis; Golfe; Ginásio)					
Restaurantes e Bares					
Imóvel Classificado de Interesse					

12. Quais as áreas que considera importante os estabelecimentos hoteleiros da região apostarem no futuro? Enumere três.

<b>CARACTERIZAÇÃO DO ENTREVISTADO</b>
<p>Nome: _____</p> <p>Idade: 15-24 <input type="checkbox"/> 25-64 <input type="checkbox"/> +64 <input type="checkbox"/></p> <p>Género: F <input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/></p> <p>Empresa que representa: _____</p> <p>Cargo: _____</p>

*Obrigada pela sua colaboração!*

**Anexo VI: Identificação dos Estabelecimentos Hoteleiros que constituem a amostra**

<b>Categoria</b>	<b>Nome do Estabelecimento Hoteleiro</b>
Hotéis 5*	The Vintage House Hotel Six Senses Douro Valley Douro Royal Valley Hotel & Spa
Hotéis 4*	Hotel Régua Douro Hotel Miracorgo
Hotéis 3*	Hotel Folgosa do Douro Hotel Póvoa D'Além Sabor Hotel Turismo Miranda Hotel DouroInn Hotel Cabeço do Forte
Hotéis 2*	Hotel do Cerrado Hotel Casa do Tua Hotel Miraneve
Hotéis 1*	Hotel Oásis Hotel Ribadouro
Pousada	Pousada Barão de Forrester

		Hotéis 5*			Hotéis 4*		Hotéis 3*					Hotéis 2*			Hotéis 1*		Pousada
		H1	H2	H3	H10	H13	H16	H19	H22	H24	H25	H27	H28	H34	H36	H38	H39
Hotéis 5*	C1															✓	✓
	C2	✓														✓	✓
	C3	✓														✓	
	C4	✓														✓	
Hotéis 4*	C5				✓		✓									✓	
	C6	✓														✓	
	C7				✓											✓	
	C8				✓								✓			✓	✓
	C9								✓							✓	
	C10						✓				✓					✓	✓
	C11															✓	
	C12										✓					✓	
	C13				✓											✓	
	C14				✓											✓	
Hotéis 3*	C15						✓	✓								✓	✓
	C16															✓	
	C17															✓	
	C18								✓							✓	
	C19								✓							✓	
	C20								✓							✓	
	C21															✓	
	C22															✓	
	C23															✓	
	C24															✓	
	C25															✓	



Hotéis 2*	C26		■	■		■				■			■	✓	
	C27									■			■	✓	
	C28									■			■	✓	
	C29									■			■	✓	
	C30									■			■	✓	
	C31									■			■	✓	
	C32									■		✓	■	✓	
	C33									■			■	✓	
	C34									■		■	■	✓	
Hotéis 1*	C35		■	■		■			■				■	✓	
	C36												■	✓	
	C37												■	✓	
	C38												■	✓	
Pousada	C39		■	■		■			■			✓	■	✓	■

Legenda respectiva à Tabela 5.33	
■	O Estabelecimento Hoteleiro refere que não existe concorrência
✓	O Estabelecimento Hoteleiro refere como seu concorrente