

Estratégias Competitivas e Impacto do grupo Hoteleiro Vila Galé nos territórios de baixa densidade



Bruno Manuel Trovão Costa

Projeto de Investigação



Curso: Mestrado em **Gestão de PME**

Coordenadora: Prof. Doutora Maria Gorete Ferreira Dinis

Ano Letivo: 2021 | 2022

janeiro | 2022

“O sucesso não é o que tu tens, mas o que tu és.”

Bo Bennett.

Ao meu avô

AGRADECIMENTOS

Aproveito este espaço para deixar uma mensagem de agradecimento a todas as pessoas que, direta ou indiretamente, me ajudaram neste percurso tão importante da minha vida pessoal e profissional.

À minha coordenadora, Gorete Dinis, deixo aqui um especial agradecimento, por me ter apoiado e motivado durante todo o período e gostaria de agradecer toda a disponibilidade e compreensão assim como, todo o apoio que me prestou durante a realização deste projeto.

À minha família, namorada e restantes amigos que a meu lado sempre demonstraram apoio incondicional ao longo de todo este percurso, o meu especial agradecimento.

RESUMO

O setor do Turismo tem um forte impacto e importância em Portugal, sendo este um dos países com mais “condições” para apostar no desenvolvimento deste setor. O facto de Portugal ser um país banhado na sua maioria pelo oceano atlântico, faz com que um dos principais produtos turísticos seja o turismo de “sol e praia”, que conduz a uma forte concentração da procura turística e, conseqüentemente, da oferta turística no litoral.

De forma a que uma empresa apresente um desempenho superior em relação aos concorrentes diretos, é necessário adotar medidas ligadas à gestão estratégica que visem aumentar a eficiência e a rentabilidade do negócio. Após analisar as estratégias de desempenho principais é possível chegar a um conjunto de modelos e conceitos que poderão facilitar o desenvolvimento das empresas.

Num meio cada vez mais competitivo, as empresas têm de adotar novas formas de se destacar face aos restantes concorrentes e ao mercado onde estão inseridas demonstrando assim maior exigência aos gestores. Nesta balança torna-se também necessário apresentar níveis de sustentabilidade equivalentes ao sucesso da empresa. É possível verificar que o turismo é um setor bastante competitivo surgindo com frequência projetos inovadores capazes de alterar as perspetivas iniciais dos seus concorrentes. O aumento da exigência dos consumidores é também um fator chave levando à criação de novos modelos de negócio.

O presente projeto de investigação tem como objetivo perceber e analisar quais as estratégias competitivas no setor turístico, na região do Alto Alentejo, através da presença de hotéis pertencentes à cadeia hoteleira Vila Galé que abriram muito recentemente percebendo de que forma os mais variados componentes deste setor hoteleiro poderão ser relevantes para o sucesso de empresas desta área. O objetivo principal passa por estudar quais os fatores de maior relevância para a tomada de determinadas decisões estratégicas.

Palavras-Chave: Estratégias Competitivas, Vila Galé Hotéis, Turismo, Hotelaria, Alto Alentejo.

ABSTRACT

The Tourism sector has a strong impact and importance in Portugal, as this is one of the countries with the most “conditions” to invest in the development of this sector. The fact that Portugal is a country bathed mostly by the Atlantic Ocean, makes one of the main tourist products to be “sun and beach” tourism, which leads to a strong concentration of tourist demand and, consequently, of the tourist offer in the country. Coast.

In order for a company to present a superior performance in relation to its direct competitors, it is necessary to adopt measures linked to strategic management that aim to increase the efficiency and profitability of the business. After analyzing the main performance strategies, it is possible to arrive at a set of models and concepts that can facilitate the development of companies.

In an increasingly competitive environment, companies have to adopt new ways to stand out from other competitors and the market in which they operate, thus demonstrating greater demands on managers. In this balance, it is also necessary to present levels of sustainability equivalent to the success of the company. It is possible to verify that tourism is a very competitive sector, with innovative projects frequently appearing capable of changing the initial perspectives of its competitors. Increased consumer demand is also a key factor leading to the creation of new business models.

This research project aims to understand and analyze which are the competitive strategies in the tourism sector, in the Alto Alentejo region, through the presence of hotels belonging to the Vila Galé hotel chain that opened very recently, realizing how the most varied components of this sector hotel sector may be relevant for the success of companies in this area. The main objective is to study which factors are most relevant for making certain strategic decisions.

Keywords: *Competitive Strategies, Vila Galé Hotels, Tourism, Hospitality, Alto Alentejo.*

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

BdP - Banco de Portugal

Pandemia COVID-19 - Doença provocada pelo Coronavírus 2019

INE - Instituto Nacional de Estatísticas

OMT - Organização Mundial do Turismo

UNWTO - United Nations, World Tourism Organization

AL - Alojamento local

p.p. - Ponto percentual

Nº - Número

10³ - Milhares

% - Percentagem

10⁶ - Milhões

€ - euro

T_{vh} - Taxa de variação homóloga

NUTS - Nomenclatura das Unidades Territoriais para Fins Estatísticos

RA - Região Autónoma

AM - Área Metropolitana

ÍNDICE GERAL

ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS	xii
ÍNDICE DE TABELAS.....	xiii
 INTRODUÇÃO	 1
Enquadramento e Justificação do Tema.....	1
Objetivos Gerais e Específicos	2
Conceitos Importantes para a investigação	3
Metodologia	4
Estrutura Geral do Trabalho	5
 CAPÍTULO I – Enquadramento Teórico - Análise estratégica.....	 6
1.1 Vantagem competitiva e as suas determinantes	6
1.2 Estratégia - um conceito importante para as empresas	8
1.3 Gestão Estratégica.....	9
1.4 Tipologias estratégicas	10
1.4.1 Tipologia de Miles & Snow.....	10
1.4.2 Tipologia de Porter	12
1.5 Vantagem competitiva com base nos recursos	14
1.6 Competitividade no turismo	15
1.7 Grupos Estratégicos	17
1.8 Conclusão	18
 CAPÍTULO II – Setor do Turismo em Portugal.....	 19
2.1 Enquadramento concetual do turismo	19
2.2 A Importância da Estratégia nos destinos Turísticos	20
2.3 Procura e Oferta Turística	21
2.3.1 Análise da Procura Turística	22
2.3.2 Procura turística no Alto Alentejo	29
2.3.2.1 Território de Baixa Densidade – Alto Alentejo.....	29
2.4 Caracterização da oferta turística.....	30
2.4.1 Recursos Naturais.....	31

2.4.2 Análise da Oferta Turística.....	31
2.5 Recursos Turísticos aliados à procura.....	34
2.6 A Competitividade de um Destino Turístico	35
2.7 Índice de Competitividade de Portugal	37
2.8 Competitividade do setor do turismo no Alto Alentejo	41
2.8.1 Competitividade na Indústria Hoteleira	42
2.9 Conclusão	44
CAPÍTULO III – Grupo Hoteleiro Vila Galé	45
3.1 História do grupo hoteleiro Vila Galé.....	46
3.1.1 Anos 1990 a 1999.....	46
3.1.2 Anos 2000 a 2010.....	46
3.1.3 Anos 2010 a 2020.....	47
3.2 Missão, Visão e Valores.....	49
3.3 Unidades Vila Galé em Portugal	50
3.4 Estrutura Corporativa do grupo.....	51
3.5 Compete 2020	53
3.6 Caracterização do Vila Galé Collection Alter Real	54
CAPÍTULO IV – Metodologia da Investigação	58
4.1 Objetivos específicos da investigação	58
4.2 Tipo de Investigação	59
4.3 Variáveis, População e Amostra.....	60
CAPÍTULO V – Apresentação dos Resultados	62
5.1. Análise descritiva e caracterização da amostra	62
5.2 Produtos e Recursos Turísticos presentes.....	73
5.3 Estratégias Competitivas utilizadas pelos Hotéis	74
5.4 Análise da Concorrência.....	75
CAPÍTULO VI – Conclusão	77
6.1 Introdução.....	77
6.2 Principais pontos retidos	77
6.2.1 Atual estado do setor do turismo e hotelaria	77

6.2.2 A importância da competitividade no setor hoteleiro	78
6.2.3 A importância e impacto de uma cadeia hoteleira	80
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	82

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Questionário	87
-----------------------------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Diamante de Porter	7
Figura 2 Modelo de 5 forças de Porter.....	14
Figura 3 Balança Turística Portuguesa, Viagens e Turismo, 2009-2021	20
Figura 4 Hóspedes nos alojamentos turísticos: total, residentes em Portugal e residentes no estrangeiro	23
Figura 5 Viagens turísticas de residentes: total, por destino principal e duração	24
Figura 6 Repartição do número de turistas por sexo, segundo os principais motivos de viagem em 2021.....	25
Figura 7 Estrutura etária da população residente e dos indivíduos que viajaram, por principais motivos da viagem em 2021	26
Figura 8 Repartição das viagens dos residentes, segundo os motivos em 2021	27
Figura 9 Duração média da viagem (nº de noites), segundo os motivos, por destino em 2021.....	28
Figura 10 Repartição das dormidas por motivo de Lazer, recreio ou férias, segundo o meio de alojamento utilizado e destino da viagem em 2021	29
Figura 11 Alojamentos turísticos: total e por tipo de estabelecimento	32
Figura 12 Resultados da generalidade dos meios de alojamento turístico, 2019-2021	33
Figura 13 Modelo de competitividade de destinos turísticos proposto por Hong	37
Figura 14 Índice de competitividade nas viagens e no turismo	38
Figura 15 Resultados do TTCR em 2019.....	40
Figura 16 O Grupo Vila Galé	45
Figura 17 História do Grupo Hoteleiro Vila Galé	48
Figura 18 Valores do Grupo Vila Galé	50
Figura 19 Listagem de todos os hotéis Vila Galé em Portugal de 2022.....	51
Figura 20 Estrutura Corporativa da administração	52
Figura 21 Estrutura Corporativa dos hotéis.....	52

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Estabelecimentos Hoteleiros por Concelhos da região do Alto Alentejo	60
Tabela 2 Classificação das variáveis	61
Tabela 3 Concelho onde se localiza	62
Tabela 4 Categoria	63
Tabela 5 CrossTabs Concelho onde se localiza * Categoria.....	63
Tabela 6 Estatísticas Descritivas e o respetivo Gráfico de Extremos e Quartis	64
Tabela 7 Cadeia Hoteleira a que pertencem os hotéis.....	65
Tabela 8 Integração em cadeias hoteleiras	65
Tabela 9 Frequência de Recursos Humanos	65
Tabela 10 Estatísticas Descritivas	66
Tabela 11 Utilização de uma central de reservas	66
Tabela 12 Frequência de percentagens através de uma central de reservas	67
Tabela 13 Frequência da percentagem por tipo de reserva	67
Tabela 14 Frequência da percentagem por tipo de reserva	68
Tabela 15 Tipo de Serviços Oferecidos.....	69
Tabela 16 Meios de Publicidade	71
Tabela 17 Formas de Promoção	72
Tabela 18 Comunicação com o Exterior.....	72
Tabela 19 Relevância dos produtos turísticos.....	73
Tabela 20 Recursos Turísticos	74
Tabela 21 Estatísticas das Estratégias Utilizadas.....	75
Tabela 22 Valores médios relativos à concorrência.....	76

INTRODUÇÃO

Na parte introdutória desta investigação, será observável o enquadramento e justificação do tema, a relevância do estudo e os seus objetivos, a metodologia utilizada em geral e a estrutura do trabalho.

O primeiro capítulo deste projeto de investigação pretende analisar os fundamentos teóricos sobre a vantagem competitiva, conceito de estratégia, a gestão estratégica e, por fim, tipologias estratégicas tendo esta investigação por base a tipologia de Miles & Snow e a tipologia de Porter de forma a melhor compreender quais os principais estudos e investigações no qual este trabalho de investigação se poderá basear. Desta forma será possível identificar as principais estratégias competitivas que poderão ou não estar a ser utilizadas nos principais estabelecimentos hoteleiros da região do Alto Alentejo, reconhecendo também o estado, a nível da demografia, das infraestruturas, das unidades hoteleiras percebendo assim em que estado se encontram dentro da área geográfica em estudo.

Torna-se assim necessário perceber se estes estabelecimentos valorizam a utilização de determinadas estratégias de forma a destacarem-se dos restantes concorrentes. Após uma correta análise da respetiva literatura existente e utilizada para este projeto de investigação será definido um problema de investigação com as respetivas questões que serão respondidas ao longo deste projeto.

Enquadramento e Justificação do Tema

O setor do turismo tem demonstrado um crescimento económico e fundamental no que toca à prosperidade económica de um país e a criação de novos postos de trabalho. De acordo com Cunha (2019), o turismo é considerado uma atividade económica que pretende acima de tudo prestar serviços promovendo e satisfazendo as necessidades de um turista ou visitante. Da mesma forma, segundo Cabugueira (2005), o turismo apresenta ser um setor bastante importante a nível da economia de um país ajudando assim no desenvolvimento social e económico. Segundo Kim e Oh (2004), a concorrência que se faz sentir nesta área económica tem-se vindo a transformar de tal forma que cada vez mais é necessário aumentar os níveis de competitividade de forma

a desenvolver competências exímias. A competitividade no setor da hotelaria demonstra ser um fator muito importante que muitas vezes acaba por ser desvalorizado. De acordo com Porter (1994), o local geográfico onde se encontra um determinado estabelecimento faz toda a diferença a nível dos recursos que poderão ser encontrados e utilizados a seu benefício próprio. Segundo este autor, a utilização destes recursos e a análise profunda dos mesmos poderá ser um ponto de viragem e de superioridade competitiva. Na verdade, é possível perceber que não basta ser detentor desses recursos. Há que saber usá-los e geri-los da melhor forma possível. É necessário adotar medidas e estratégias capazes de fazer diferenciar uma empresa das restantes do mesmo setor. Partindo de todos estes princípios já enunciados, pretende-se com esta investigação analisar os estabelecimentos hoteleiros da região do Alto Alentejo dando especial atenção aos estabelecimentos pertencentes ao grupo Vila Galé a nível das estratégias competitivas utilizadas.

Objetivos Gerais e Específicos

O objetivo principal da investigação é analisar as estratégias competitivas mais importantes e diferenciadoras aplicadas pelos estabelecimentos hoteleiros na Região do Alto Alentejo.

De forma a conseguir dar resposta ao principal objetivo desta investigação, será necessário responder a objetivos secundários que se apresentam a seguir.

- Identificar e apresentar conceitos estratégicos;
- Caracterizar a região do Alto Alentejo a nível do setor hoteleiro em relação à concorrência;
- Analisar quais os produtos e recursos do turismo do Alto Alentejo ao mesmo que se analisa as estratégias utilizadas pelas unidades hoteleiras;
- Estudar a presença de unidades hoteleiras que apresentem estratégias semelhantes e quais os métodos utilizados para diferenciar dos demais;
- Comparar os níveis de desempenho dos grupos estratégicos.

De acordo com os objetivos definidos anteriormente na presente investigação foi possível chegar às principais hipóteses de investigação:

Hipótese 1 – Existe uma relação entre os níveis de desempenho dos estabelecimentos hoteleiros que definem;

Hipótese 2 – Estes estabelecimentos hoteleiros nesta região do interior adotam estratégias competitivas dando valores às mesmas;

Hipótese 3 – Os estabelecimentos hoteleiros que têm uma estratégia específica e delineada conseguem mais facilmente obter níveis de desempenho do que os estabelecimentos que utilizam estratégias combinadas;

Conceitos Importantes para a investigação

Como foi possível ler no início desta investigação, as palavras-chave (que paralelamente serão os conceitos mais utilizados) são fundamentais no desenvolvimento desta investigação, tornando-se assim necessário um profundo conhecimento sobre as mesmas.

Após análise dos mais variados estudos relacionados com a estratégia competitiva dentro de uma empresa, é possível chegar à conclusão que ao longo dos anos esta definição tem vindo a mudar um pouco o seu rumo.

Começando pela competitividade e baseado nas ideias de Kupfer & Hagunauer (1996), é possível perceber que uma empresa apenas apresenta capacidade de se desenvolver estrategicamente se os concorrentes diretos ou indiretos competirem entre si. Desta forma, a empresa poderá alcançar posições mais relevantes. Um dos autores principais que irá aparecer ao longo desta investigação é Michael Porter. Porter consegue definir mais profundamente o significado de competitividade. Ligado à área de estudo na qual se insere a presente investigação, foi possível através de Porter (1996) perceber que a competitividade de uma estratégia utilizada por uma determinada empresa é uma das principais formas de diferenciação entre empresas do mesmo ramo. A inserção de valor pode assim ser realizada com base nas estratégias adotadas depois de analisadas e comparadas aos seus concorrentes.

Para Porter (1991), as estratégias competitivas são desenvolvidas através de fórmulas de sucesso que se desenvolvem através da forma como a empresa se irá colocar no mercado. Para esta fórmula de sucesso, é necessário alcançar objetivos, metas e definições capazes de suportar esta estratégia.

Outro dos conceitos a abordar serão os grupos estratégicos que é, como o nome indica, a presença de várias empresas que têm o mesmo propósito geral. Quando se fala em grupos estratégicos é possível perceber que se trata de um conjunto de empresas da mesma área que seguem estratégias semelhantes (Porter, 1980).

Por fim, a designação de estabelecimento hoteleiro que, de acordo com o artº. 11 do Decreto-Lei nº 186/2015, de 3 de Setembro consiste “num empreendimento turístico destinado a proporcionar serviços de alojamento e outros serviços acessórios ou de apoio, com ou sem fornecimento de refeições, e vocacionados a uma locação diária”. Para Cunha (2001) as unidades que têm como objetivo alojar pessoas são um ponto fundamental para os destinos turísticos, com implicações diretas na sua procura. Para este autor, é imprescindível para um destino turístico ter um estabelecimento hoteleiro que providencie dormida.

Metodologia

Este estudo foi fundamentado através de dados obtidos através de fontes secundárias (ex: artigos científicos, resultados de inquéritos, estudos desenvolvidos por outros investigadores e dados primários, recolhidos através da técnica do inquérito por questionário. As informações serão no geral obtidas mediante um estudo empírico tendo por base a caracterização dos estabelecimentos hoteleiros, identificação dos produtos turísticos chegando assim à conclusão de quais as estratégias que estão a ser utilizadas de momento.

Com o intuito de compreender quais as estratégias competitivas e qual seria o impacto destes em territórios de baixa densidade, será desenvolvido um questionário de modo a recolher informações acerca dos mesmos numa amostra aleatória. A metodologia utilizada nesta parte do projeto será quantitativa e os dados recolhidos através do questionário anteriormente referido que posteriormente serão tratados e analisados

com o auxílio do programa estatístico, software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) versão 20.

Estrutura Geral do Trabalho

Para além da introdução, esta investigação encontra-se organizada por capítulos. Na **parte introdutória** esta é constituída pelo enquadramento e justificação da investigação, a relevância do estudo, objetivos do estudo, metodologia e a presente estrutura. No **enquadramento teórico**, onde se debate temas como a competitividade e a sua importância neste setor, a gestão estratégica e, por fim, algumas tipologias estratégicas que se considerou serem imprescindíveis para um melhor entendimento da investigação. Prossegue-se uma análise pelo setor do turismo em Portugal recorrendo a dados estatísticos. Na **metodologia de investigação**, foi definida a abordagem metodológica, objetivos e hipóteses, os instrumentos de recolha de dados, que no caso, foram a entrevista exploratória e o questionário, referindo ainda como estes instrumentos foram construídos e operacionalizados e por último, a amostra. O penúltimo capítulo, sendo ele o quarto, é referente à **análise e discussão dos dados obtidos** através do questionário. E por fim, a **conclusão** inserida no quinto capítulo que encerra a investigação com as conclusões, as limitações do estudo e a investigação futura.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO - ANÁLISE ESTRATÉGICA

Este capítulo contém a revisão da literatura que foi um dos pilares para o entendimento do tema que sustenta esta investigação. Neste capítulo será possível perceber o que é ter uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes, o conceito de estratégia e a forma como é feita a análise e criação das estratégias específicas para um mercado.

Com base em autores como Porter, Miles & Snow, Miller e Mintzberg, é possível enumerar as tipologias estratégicas que existem em estudos já realizados. Por fim, a análise dos meios envolventes bem como da área económica tem como base perceber como os grupos estratégicos poderão atuar em benefício geral.

1.1 Vantagem competitiva e as suas determinantes

Para Wong & Kwan (2001), a competitividade de uma empresa é a forma que uma determinada organização tem para atingir estabilidade quer seja económica quer seja interna (recursos humanos). Desta feita, deve existir um esforço por parte dos gestores para que sejam criados planos estratégicos de forma que as mesmas sejam sempre o mais competitivas possível.

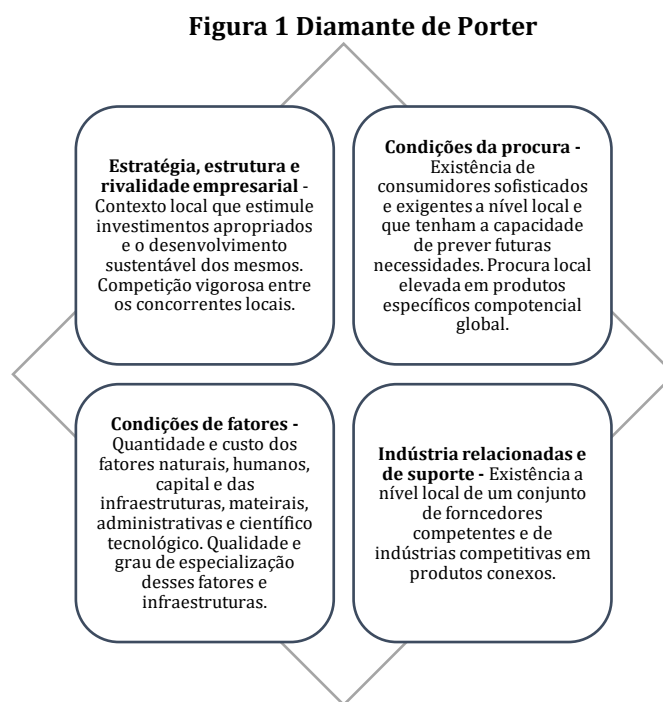
Hoje em dia qualquer que seja a área de atuação de uma empresa será sempre necessário existir um conjunto de planos e estratégias de forma a tornar as empresas mais competitivas. O desenvolvimento de uma gestão estratégica por gestores qualificados torna-se assim essencial e necessário. Quando falamos em vantagem competitiva, sabemos automaticamente que parte das capacidades organizacionais da empresa. Fatores como as tarefas a desenvolver e a forma como são desenvolvidas apresentam uma ideia de vantagem superior em relação aos concorrentes.

Hamel e Prahalad (2002) demonstram que é possível perceber que as vantagens competitivas de uma organização passam muito pela inovação e desenvolvimento dos meios e serviços.

Barney & Hesterly (2011) confirmam esta ideia afirmando que é necessário criar produtos/serviços inovadores e diferentes sendo assim mais difícil para os concorrentes conseguir atingir outros níveis de competitividade empresarial. Os

mesmos autores referem também que ao avaliar a atual estratégia da empresa e as tendências no setor é possível definir uma gestão estratégica mais vantajosa. Investigações de Porter (1990) sugerem que empresas que tenham mais poder económico têm mais capacidade de criar novos meios e competências, conseguindo assim vantagens competitivas.

De forma a ser mais fácil a compreensão de determinados fatores, Porter (1989) apresentou um estudo de sua autoria que teve como objetivo enumerar quatro fatores de vantagem competitiva, sendo estes: condições de fatores, condições de procura, indústrias relacionadas e de suporte e, por fim, estratégias e rivalidade empresarial. (Figura 1).



Fonte: Elaboração Própria, adaptado de Porter (1989)

Nas **condições de fatores**, o autor pretende acima de tudo demonstrar que não basta ter determinadas competências mais desenvolvidas, mas sim, um conjunto de forma a apresentar vantagens competitivas. Nesta ótica, para tornar uma empresa mais competitiva será necessário que os gestores estejam constantemente a fazer investimentos de tal forma que seja difícil acompanhar pela concorrência.

Nas **condições de procura**, o autor afirma que é necessário haver uma maior procura de clientes para a sua empresa, tornando assim a atividade da empresa mais competitiva. De forma a tentar captar a atenção de mais clientes, é possível atingir produtos mais inovadores que oferecem produtos/serviços com mais qualidade e maior confiabilidade.

Nas **indústrias relacionadas e de suporte**, as sucessivas alterações no setor económico levam a que as empresas tenham de se adaptar e repensar as suas estratégias, obrigando-as assim a nunca estar paradas se quiserem ter resultados positivos. A rivalidade na indústria é também um fator determinante neste sentido.

Nas **estratégias e rivalidade empresarial**, o autor pretende demonstrar que é possível produzir ou apresentar produtos/serviços com menores custos de manutenção ou produção se os mesmos forem geridos de forma mais eficiente comparativamente aos concorrentes, conseguindo assim ter acesso a produtos/serviços com valores mais atrativos.

1.2 Estratégia - um conceito importante para as empresas

A palavra “estratégia” é já conhecida há bastante tempo. Tem vários significados e é usado para os mais variados temas ou áreas de estudo. Começou por ser utilizada na época em que existiam batalhas onde, de forma a conseguir atingir o objetivo de vencer, eram definidos determinados métodos e técnicas para o conseguir de forma mais eficaz.

Porter (1991) afirma que a estratégia quando associada à competitividade tem um papel fundamental no desenvolvimento da empresa. A estratégia é, segundo o autor, um conjunto de objetivos que a organização necessita, através de determinados meios de forma a conseguir alcançar o objetivo principal. Podemos assim considerar que a estratégia é a fórmula de sucesso que tem na sua constituição conhecimento de como a organização se deve mover definindo assim metas e políticas necessárias.

Segundo Ferreira (2003), a estratégia passa também por apresentar aos clientes soluções e produtos/serviços diferentes que se destacam da concorrência. Muitas

vezes estas diferenças poderão passar por novas tecnologias, novas formas de trabalhar ou uma qualidade superior.

A liderança de custo e a diferenciação são, segundo Barney & Hesterly (2011), dois tipos diferentes de vantagem competitiva, nas quais as empresas poderão se basear. Através da análise da área económica envolvente é possível perceber quais as vantagens e desvantagens em relação aos concorrentes. A diferenciação é o que faz a empresa ser competitiva. No final, e após análise da concorrência, é necessário que a empresa tenha padrões tais como: uma boa liderança de custo, fatores diferenciadores e por fim, o foco.

1.3 Gestão Estratégica

Antes de ter uma boa gestão estratégica, é necessário a criação de um plano estratégico, o qual poderá colmatar situações já existentes de má gestão.

Segundo Kaplan & Norton (2009) um plano estratégico é utilizado para demonstrar aos *stakeholders* os principais objetivos da empresa, qual a sua metodologia de trabalho e como irá realizar as suas ações. Geralmente é visto como os habituais pontos de comunicação para o exterior tais como, a visão, a missão e os valores da empresa. Do exterior, é possível perceber através destes pontos quais são os principais rumos que a organização pretende alcançar. A gestão estratégica é o que previne metas, e a forma como as mesmas são alcançadas.

Para Kirovska (2011), a gestão estratégica é um processo necessário para a organização de forma a conseguir conciliar os objetivos definidos com a área económica onde a mesma se encontra. Desta forma, quando é definido o plano estratégico, são reunidas as principais vertentes que transmitem a melhor gestão bem como a melhor forma de alcançar os objetivos da empresa da melhor maneira possível.

A gestão estratégica, segundo David (2011) assenta em três fatores principais: criação da estratégia seguida da aplicação das estratégias e logo após a análise de como está a correr. Durante a criação das estratégias competitivas, é possível perceber as oportunidades e as ameaças, muitas vezes analisadas através de análises SWOT. Muitas

vezes, é necessário estabelecer metas a alcançar a curto prazo de forma a ser mais fácil a perceção dos métodos e técnicas necessárias.

Por fim, e de forma a aplicar a estratégia definida, é necessário fazer uma avaliação dos fatores internos e externos, percebendo assim quais as principais mudanças no rumo da organização.

1.4 Tipologias estratégicas

Segundo Porter (1980), a criação de determinadas estratégias competitivas torna-se a base para a criação de alguns meios de sucesso e a forma como a empresa irá competir dentro do setor. A forma como a estratégia é desenvolvida pode assim ser baseada na relação da organização com o setor.

De acordo com Herbert & Deresky (1987), é possível categorizar as tipologias estratégicas a aplicar em determinada empresa de forma diferente. Neste sentido, há que saber avaliar e cabe aos gestores perceber quais as melhores estratégias que poderão adaptar-se à sua empresa.

De seguida, apresentam-se as várias tipologias estratégicas já desenvolvidas em tempo por vários autores. Desta forma, será possível identificar quais os métodos mais assertivos a aplicar na presente investigação.

1.4.1 Tipologia de Miles & Snow

A tipologia de Miles & Snow remonta a 1978 e baseia-se na forma como os padrões comportamentais da organização conseguem dar resposta às principais adversidades encontradas baseando-se assim em pontos fundamentais para uma organização como sendo: tecnologia, estrutura e os processos. Cada uma destas três áreas apresenta-se de forma a conseguir assim dominar essencialmente os produtos e serviços que presta, conseguindo assim atingir níveis mais altos de sucesso, uma melhor monitorização aliada a um crescimento. Miles & Snow (1978).

Noutras palavras, Miles & Snow (1978) pretende com a sua estratégia, resumir o comportamento organizacional a quatro padrões básicos que apresentam estratégias

que se adaptam ao meio empresarial. Os quatro padrões básicos são: Estratégia defensiva, Estratégia prospectiva, Estratégia analítica e Estratégia reativa.

Com uma estratégia defensiva é possível identificar produtos/serviços inovadores com uma qualidade superior e com preços competitivos e tecnológicos onde ao mesmo tempo há uma gestão mais pormenorizada de quando se deve realmente aumentar os valores dos produtos/serviços.

No caso da estratégia prospectiva, a ideia é que a organização esteja em constante procura por novos produtos/serviços, mas ao mesmo tempo não existe o mesmo tempo experimental para assistir se o atual método de venda está a ter sucesso ou mesmo se o produto/serviço atual está a ser suficiente. Desta forma, depende muito não só do setor de operação como também da forma como é abordado. No que toca à estratégia analítica, e como o nome indica, pretende-se acima de tudo ter uma gestão bastante analítica.

Existe a vontade de manter uma operação regrada no que diz respeito à oferta dos produtos/serviços, mas, paralelamente, procura-se analisar o mercado e a forma como os novos produtos/serviços foram recebidos pelos consumidores nas outras organizações. Digamos que esta estratégia é a mais regrada devido ao facto de não ser tão propício falhar por um investimento em vão, mas, paralelamente pode existir a possibilidade de que as outras organizações apresentarem vantagens por se terem precipitado e atingido novos produtos/serviços.

Por fim, Miles & Snow, contempla-nos com a estratégia reativa que muitas PME poderão utilizar, pois são empresas que podem sofrer mais com mudanças repentinas. Nesta estratégia, a organização tenta não fazer grandes investimentos desnecessários, não colocando assim em cima da mesa novos produtos/serviços sem ter um motivo válido para o fazer. Desta forma, apenas é convidada a apostar em novos produtos/serviços quando já não existe mais nenhuma possibilidade tentando assim não perder potenciais clientes e clientes residuais.

1.4.2 Tipologia de Porter

Na tipologia de Porter (1980), pretende-se acima de tudo analisar a concorrência, sendo este o ponto fundamental desta tipologia estratégica. Porter teve uma maior influência e maior reconhecimento, pois as suas ideias acabam por ser mais objetivas e mais praticáveis. Para Porter, as organizações concorrentes devem ser tidas em conta com uma maior atenção.

O objetivo fulcral de uma organização é ter lucros, focando o principal objetivo nesse ponto e não no facto de dificultar a concorrência. As organizações, na perspetiva de Porter, devem ter como principal objetivo criar um balanceamento entre a oferta (produtos/serviços) no sentido de controlar bem os gastos e a relação qualidade/preço, ao mesmo tempo que se controla os preços praticados para o público, de forma a ter, acima de tudo, um produto/serviço de qualidade, sem alterar muito os preços Porter (1980).

Porter (1980), de forma a tornar mais fácil o estudo dos seus ideais, criou as chamadas “5 Forças de Porter”. Este modelo, não é mais do que 5 ideais mais importantes e que devem ser utilizados pelos gestores quando os mesmos querem analisar o estado do setor e da sua organização. Estes 5 ideais são então a criação de negócio com os clientes, a criação de negócio com os fornecedores, a presença de novos concorrentes, o aparecimento de novos produtos/serviços e, por fim, a concorrência no mesmo setor, conforme se pode observar na Figura 2.

Criação de negócio com os clientes - Para Porter (1980), o cliente é a parte da organização onde o produto/serviço deverá chegar. São estes que alteram (ou não) a forma como as organizações estão a apresentar os seus produtos/serviços, quer seja a nível monetário, quer seja a nível da distribuição física. Os clientes têm uma importância na tomada de decisão dos gestores, pois, poderão influenciar os preços ou impor melhorias das condições dos produtos/serviços. Quando aceites e realizadas estas alterações, será muitas vezes necessário aumentar os custos de produção, o que pode levar a alguma dificuldade logística e de Recursos Humanos (RH) para a organização. Para Porter (1980), de forma a que uma organização alcance uma posição

de custo total baixo, é necessário que haja uma área da organização que apesar de tudo, consiga “aguentar” a organização.

Criação de negócio com os fornecedores - Para Porter (1980), uma organização necessita obrigatoriamente de fornecedores sendo esta uma parte fulcral para um bom funcionamento da organização. Este facto pode, ou não, ser um motivo preocupante. Por um lado, quando existe uma boa prática de valores e contratos, pode haver uma simbiose perfeita entre organização e *stakeholder*. Por outro lado, se os fornecedores começarem a praticar más práticas como valores monetários superiores ao esperado, poderá ter de haver reestruturações na organização. Os fornecedores poderão de certa forma conjugar os valores praticados com a não existência de mais fornecedores que fornecem matérias-primas de qualidade igual ou superior.

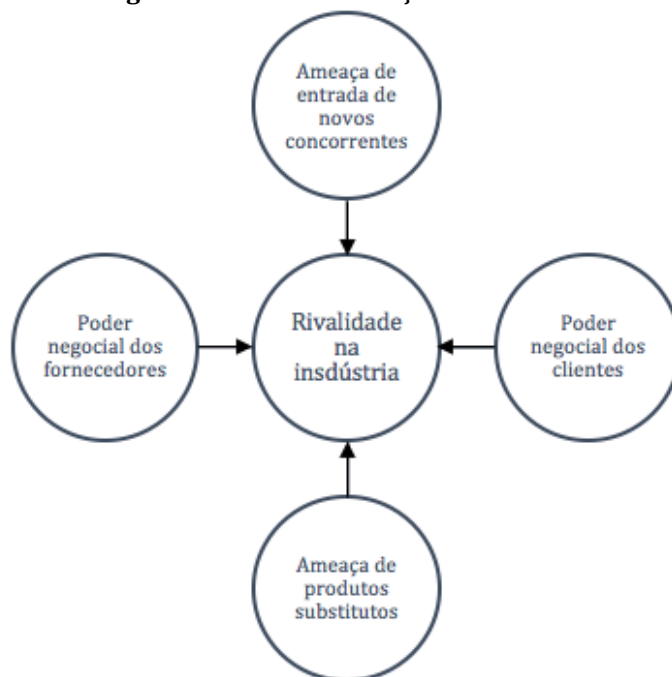
Presença de novos concorrentes - Para Porter (1980) a presença de novos concorrentes pode ser fundamental para a criação de rivalidade saudável entre organizações. A rivalidade na indústria acaba por ser um ponto fundamental, o qual para Porter, é o mais importante. O aparecimento de novos concorrentes cria assim uma rivalidade que tem vários fatores associados tais como o foco na área, um maior desenvolvimento da mesma o que leva também à criação de novas oportunidades e dando assim uma maior autonomia ao setor. Torna-se inevitável que, quanto maior o número de organizações do mesmo setor, maior será a rivalidade dentro desse setor.

No que diz respeito ao desenvolvimento do setor, e se este desenvolvimento estiver a ser bem-sucedido, existe a possibilidade de uma distribuição mais ou menos neutra dos clientes. No caso da presença de uma maior dificuldade na obtenção de lucros, poderá ser necessário uma rivalidade mais negativa ao nível da captação de potenciais clientes. Poderão também existir outros custos extra que poderão ser também influentes no que toca à rivalidade. Outro dos fatores importantes é o facto de os novos concorrentes apresentarem novos produtos. Estes novos produtos deverão apresentar melhorias ou elementos diferenciadores a nível da prestação do produto/serviço. Doutra forma, o elemento diferenciador será o preço.

Concorrência no mesmo setor/Aparecimento de novos produtos/serviços - Neste ponto, há que ter atenção que, é muito importante garantir uma boa continuidade do

produto/serviço de forma a que o consumidor não tenha tendência a perder o interesse. O aparecimento de novos produtos/serviços oriundos de outras organizações da mesma área poderá levar a uma ameaça para a organização em questão no sentido em que, o custo do nosso produto/serviço não poderá subir se não existir um nível de qualidade que seja superior e notável. Desta forma, a única maneira de conseguir incentivar novos potenciais clientes será seguir a mesma estratégia dos concorrentes, adotando novos produtos/serviços mais tecnológicos e que tenham um nível diferente de presença na área empresarial.

Figura 2 Modelo de 5 forças de Porter



Fonte: Elaboração Própria com base em Porter (1979)

1.5 Vantagem competitiva com base nos recursos

Torna-se inevitável observar que o setor do turismo funciona com base nos recursos externos. Segundo Prahalad e Hamel (1990), o funcionamento de uma organização segundo competências ligadas aos pontos fortes apresentam-se como uma forma viável e propícia de manter a organização a funcionar com o máximo de rendimento. Através de uma constante atualização das suas competências é possível dar valor à organização ao mesmo tempo que diminui custos.

Através de Prahalad e Hamel (1990), é possível usar os principais pontos fortes da organização de forma a conseguir assim contornar possíveis adversidades e a própria adaptação ao mercado atual. Desta forma, o contorno de adversidades é visto pelos consumidores como uma *skill* importante através da valorização dos seus produtos/serviços. É possível também para a organização demonstrar aos consumidores que existe possibilidade de contornar situações difíceis.

Segundo Barney (1991), que se baseia na mesma teoria, a utilização e valorização dos recursos externos é uma estratégia a ter em conta. A avaliação constante por parte dos gestores consegue continuamente fornecer valor à organização que se demonstra como ativa e em contínua busca de novas oportunidades. Esta avaliação é tida em conta não só pelos consumidores, mas também pelas organizações rivais dentro do mesmo setor. Estes recursos classificam-se como tangíveis e intangíveis. Alguns exemplos de recursos tangíveis poderá ser a implementação de novas tecnologias, a relação entre os consumidores e a organização, a relação entre a organização e os *stakeholders* com os quais a mesma trabalha, o nível de instrução e experiência dos colaboradores e recursos que poderão fazer toda a diferença como é o caso da localização da organização.

A forma como a organização funciona no seu interior é também um fator importante pois essa parte é também muitas vezes percecionada pelos consumidores. Em relação aos recursos intangíveis, estes são percecionados logo após a avaliação ou situação económica da organização. É possível analisar estes recursos através da situação da organização no setor e os valores que o nome ou marca estão a transmitir. Hoje em dia é possível perceber que as organizações devem transmitir acima de tudo valores ligados à sustentabilidade aliado à sua atividade económica.

1.6 Competitividade no turismo

Segundo Porter (1980), o principal objetivo da criação de estratégias competitivas é criar uma relação de valor entre a organização e o setor económico onde está inserida tendo como principal objetivo os aspetos padrões da sociedade, da cultura, da política e da economia. Tanto no setor económico mundial como no setor económico nacional,

o turismo tem-se apresentado como um fator de competitividade entre países e organizações.

Para Cooper et al. (2008) o setor hoteleiro é o setor com maior presença dentro da área económica do turismo, servindo muitas vezes de base para as restantes atividades turísticas e para o local onde é realizada a atividade turística.

Para Salleh et al. (2009), o setor do turismo deve funcionar numa simbiose perfeita entre a satisfação do consumidor e a satisfação laboral dos recursos humanos das organizações de forma a conseguir transparecer e apresentar serviços de qualidade. Apresentar serviços de qualidade torna a organização apetecível não deixando para trás valores como a sustentabilidade, a qual propõe ao consumidor serviços que o fazem voltar, o que se reflete como um aumento dos ganhos da organização. (Heracleous & Wirtz, 2010; Gouthier, et al., 2012).

A sazonalidade dentro do setor turístico, mais propriamente o setor hoteleiro é algo a ter em conta e que deve tentar ser contornado através de estratégias de negócio que atraiam os consumidores em períodos do ano em que a procura é menor. Para Grant (2010), é necessário gerir a atividade e avaliar os melhores momentos para investir de forma a conseguir oportunidades únicas. No setor hoteleiro é possível identificar fatores considerados como serviços que podem ser relevantes no que toca à escolha de uma organização hoteleira. O local, os serviços oferecidos, a qualidade no atendimento, são alguns dos fatores eliminatórios no que diz respeito à escolha de um empreendimento turístico.

De acordo com Lashley (2008) o setor do turismo apresenta como principais serviços a oferecer ao consumidor *food&beverage*, alojamento, operadores turísticos, agências de viagem e a parte governamental no que diz respeito aos postos de turismo e entidades governamentais ligadas ao setor. Uma boa gestão aliada ao setor da hotelaria consegue contornar mudanças drásticas no setor que se justifica com uma maior oferta por parte de organizações rivais que apresentam o mesmo tipo de serviços. Mudanças governamentais ao nível do setor e legais podem aumentar os custos na atividade, o que leva a dificuldades monetárias e de recursos humanos.

Segundo o artigo 6.º do Decreto. Lei nº 191/2009 de 17 de agosto, podemos confirmar que os principais princípios da competitividade para os destinos turísticos são:

- a) Na adoção de políticas de ordenamento do território que potencializem os recursos naturais e culturais como fontes de vantagem competitiva para os destinos e produtos turísticos;
- b) Na adoção de mecanismos de regulação focados na qualificação do sector e na defesa do consumidor e da concorrência;
- c) Na adoção de políticas de simplificação de procedimentos administrativos, tendo em vista a redução dos custos de contexto;
- d) Na adoção de políticas de educação e de formação que garantam o desenvolvimento das competências e qualificações necessárias ao desenvolvimento do turismo;
- e) Na adoção de políticas, nomeadamente fiscais e laborais, que permitam às empresas portuguesas competir com as dos países concorrentes.

1.7 Grupos Estratégicos

Todos os setores económicos têm na sua base as organizações das mais variadas marcas ou entidades que trabalham para o mesmo propósito ou que têm como objetivo fornecer o mesmo serviço.

Para Porter (1980), um grupo de organizações dentro de um setor é considerado um grupo estratégico quando se verifica a utilização do mesmo tipo de estratégias utilizadas nas suas atividades.

De acordo com McNamara, et al. (2003), a utilização adequada dos grupos estratégicos pode ser importante para a gestão das organizações, dando assim ideias e pontos fulcrais a nível dos comportamentos organizacionais, retirando assim ideias importantes para as suas organizações. Fazendo uma comparação relativamente aos grupos estratégicos, é possível encontrar os grupos que poderão fazer parte da mesma cadeia, e os que apenas fazem parte do mesmo setor, não apresentando qualquer ligação económica e monetária.

Quando nos referimos a grupos da mesma cadeia, geralmente, e segundo Barney (1991), é possível encontrar um desempenho superior a todos os níveis da organização.

Segundo Porter (1980), as organizações baseiam-se numa área económica através dos produtos e mercados onde se inserem. As estratégias a adotar utilizam desta forma as características físicas e não físicas de forma a atingir as estratégias necessárias para conseguir tornar a empresa competitiva.

1.8 Conclusão

No presente capítulo foi possível assistir a várias opiniões científicas por parte de vários autores onde o principal objetivo de cada um passa por tornar uma empresa competitiva no mercado onde se localiza.

O principal foco para cada autor foi não só as mudanças dentro do setor que se podem tornar cruciais quando avaliadas com antecedência, mas também a criação de novos métodos baseados na evolução da qualidade do seu produto/serviço, a presença de novas tecnologias inovadoras e a demonstração do propósito principal.

A terminologia “estratégia” apresenta-se como uma forma de garantir métodos e técnicas de desenvolvimento dentro da área. O gestor deverá ter em conta as características que fazem parte da sua organização. Os recursos humanos presentes deverão também ser parte integrante da estratégia e ter conhecimento da mesma.

CAPÍTULO II – SETOR DO TURISMO EM PORTUGAL

Neste capítulo, pretende-se dar uma visão do panorama do setor do turismo em Portugal e no Alto Alentejo, com dados relativos à década de 2008 a 2021 disponibilizados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), PORDATA, Banco de Portugal (BdP) e artigos científicos relacionados com a área. Inicialmente pretende-se abordar e enquadrar o setor do turismo, seguido da importância da estratégia nos destinos turísticos.

A procura e oferta turística foram também pontos importantes e referidos onde se analisou dados associados tanto à procura como à oferta.

2.1 Enquadramento concetual do turismo

A Organização Mundial do Turismo (OMT) oferece a seguinte definição geral de turismo:

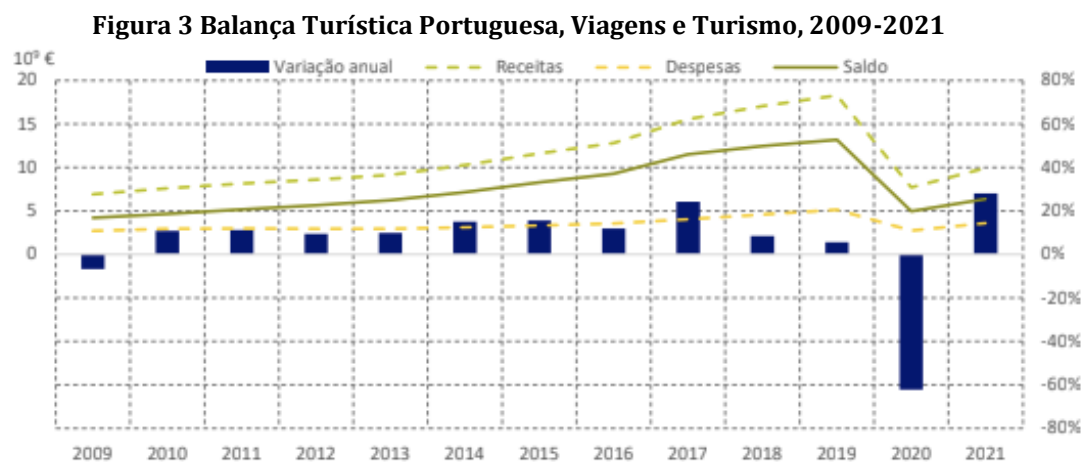
O turismo é um fenómeno social, cultural e económico que implica o movimento de pessoas para países ou lugares fora do seu ambiente habitual, por razões pessoais ou profissionais. Estas pessoas são chamadas visitantes (que podem ser ou turistas ou excursionistas; residentes ou não residentes) e o turismo tem a ver com as suas atividades, algumas das quais envolvem despesas turísticas (UNWTO, 2009: 1)¹.

O turismo é um sistema, na medida em que se apresenta como “um conjunto de elementos que estabelecem conexões interdependentes entre si de carácter funcional e espacial, como sejam as zonas de proveniência dos visitantes (emissoras), as zonas de destino (recetoras), as rotas de trânsito e todas as atividades que produzem bens e serviços turísticos (atividade turística). “Este conjunto é constituído por agregados ou subsistemas que por sua vez se decompõem vários elementos interdependentes e que formam as estruturas internas do sistema.” (Cunha & Abrantes, 2013, p.97).

De forma a conseguir contextualizar e localizar a posição de Portugal a nível económico e seguindo a Figura 3, é possível perceber através da balança turística que o crescimento se apresentava exponencial onde, no ano 2019 e devido à pandemia

¹ A Organização Mundial de Turismo, com sede em Madrid, é uma agência especializada das Nações Unidas e um fórum global para o debate das questões da política de turismo. Portugal é membro efetivo da OMT desde 1976.

Covid-19, houve um decréscimo repentino. Este decréscimo justificou-se pela impossibilidade de movimentação entre países, algo que se mostrou prejudicial para o turismo.



Fonte: Banco de Portugal (2022) citado em INE (2022)

2.2 A Importância da Estratégia nos destinos Turísticos

Como é possível verificar, o setor do turismo tem vindo a apresentar números positivos no que toca ao crescimento económico do setor sendo também responsável pelo aparecimento de novos negócios levando assim ao crescimento de determinados destinos turísticos.

“De acordo com as estimativas rápidas divulgadas pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) e pelo Banco de Portugal (BdP), o mês de julho de 2022 será o melhor mês de sempre no que se refere ao número de hóspedes e de dormidas em Portugal.” (Governo da República Portuguesa, 2022).

Segundo Flagestad & Hope (2001) um destino turístico é considerado desta forma quando se trata de uma zona geográfica onde se situam empresas e organizações económicas e sociais que têm como principal objetivo contribuir para a área do turismo.

A nível das estratégias adotadas, e segundo Ferreira (2003) torna-se necessário adotar medidas necessárias para a constituição sustentável do setor. Para o autor o crescimento do setor surge muitas vezes associado a compensação monetária e

económica de setores de outras áreas, sobrecarregando assim o setor do turismo e os *stakeholders* que daí advêm. Apesar de tudo é possível observar que este setor acaba por, por exemplo, aumentar o nível de empregabilidade. A competitividade entre organizações do mesmo setor leva desta forma é uma mais-valia na crescente concorrência entre organizações seja dentro ou fora do mesmo destino turístico sendo este facto uma mais-valia na prestação de um serviço de qualidade aliado a boas estratégias socioculturais e ambientais.

Segundo outros autores mais recentes tais como Mariani et al. (2016), é importante referir que apesar do turismo ser um setor em crescimento atravessa situações que demonstram que a competitividade é temporária. Este facto deve-se à dificuldade em manter cativados os turistas para determinado destino turístico, bem como o grau de necessidade e exigência pelos turistas. Torna-se necessário que os gestores das organizações ligadas ao turismo adotem estratégias ligadas à promoção, gestão e desempenho.

2.3 Procura e Oferta Turística

De forma a ser possível criar estratégias competitivas ligadas ao bom funcionamento das organizações fazendo assim a ligação com a procura turística é necessário analisar e conhecer o perfil do turista percebendo assim quais as motivações para a viagem, quais as suas expectativas em relação ao destino turístico, a forma como se comportam e qual a vontade de regressar. Após a análise feita, é possível desenvolver novas medidas estratégicas, económicas e sociais (Piter, 2005).

Antes de analisar a procura turística dos últimos anos (2008-presente) é importante salientar que segundo Martín & Palomeque (2002) a procura turística é definida como o total de turistas ou possíveis turistas que demonstrem vontade de visitar uma área geográfica diferente da sua área de residência por motivos de lazer e de forma a utilizar as infraestruturas turísticas do local.

A nível da oferta turística, e fazendo da mesma forma ponte com as estratégias competitivas de um destino turístico é possível perceber que é necessário avaliações

contínuas dos produtos turísticos a oferecer sendo esta a forma como o produto é oferecido para o turista de forma a satisfazer as suas necessidades.

Segundo Pavón (2014), podemos definir que a oferta turística se trata de uma coletânea de características elementares que têm como intuito apresentar ao turista recursos turísticos e infraestrutura que tenham como objetivo apoiar o turista durante toda a sua viagem.

De maneira a melhor estruturar a presente investigação analisou-se, separadamente nos seguintes subcapítulos o desenvolvimento da procura turística e da oferta turística em Portugal. Será possível perceber o impacto que a pandemia Covid-19 ocasionou no setor turístico.

2.3.1 Análise da Procura Turística

Apesar de ser perceptível o crescimento do número de hóspedes a partir do ano 2012, foi em 2013 que se observou um crescimento significativo como é possível observar na Figura 4.

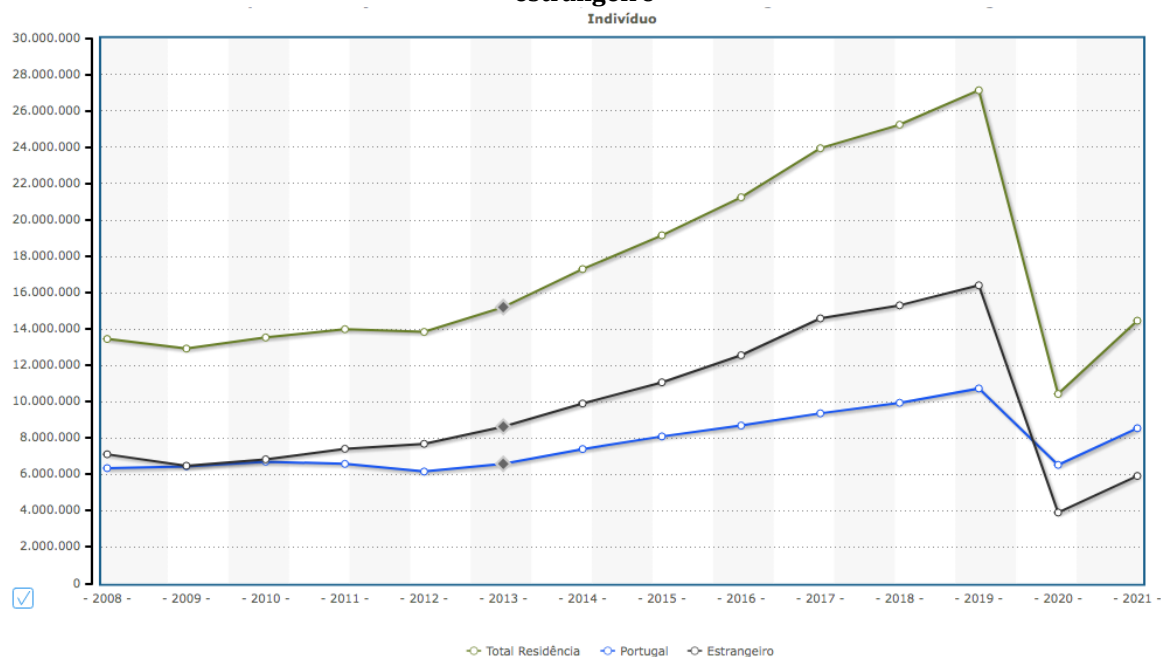
O número total de hóspedes nos alojamentos turísticos a partir do ano de 2013 até ao ano de 2019 apresentou aumentos numa taxa percentual de 73%, taxa essa calculada através da seguinte fórmula:

Taxa de Crescimento (2013 – 2019) = $(26.000.000 - 15.000.000) / 15.000.000 = 73\%$.

É de salientar que, após o ano de 2019, e devido à pandemia Covid-19 houve um decréscimo progressivo de 61,57% entre esse mesmo ano e o ano de 2020. É possível verificar que o decréscimo foi mais acentuado por estrangeiros.

No que respeita ao turismo doméstico em Portugal, existe uma percentagem de cerca de 87% INE (2022) que se refere aos habitantes de Portugal realizarem as suas férias no seu país de origem. Desta forma, é importante analisar o perfil destes turistas, de forma a retirar daí características necessárias para aumentar o nível de competitividade, não só das empresas, mas também dos destinos turísticos.

Figura 4 Hóspedes nos alojamentos turísticos: total, residentes em Portugal e residentes no estrangeiro



Fonte: Pordata (2022)

Na Figura 5 é possível encontrar dois indicadores diferentes, conseguindo assim tirar duas conclusões diferentes. Na vertical conseguimos ver o número de turistas que viajaram em determinados anos. Na horizontal identificamos o ano e, a linha significa então a duração da estada.

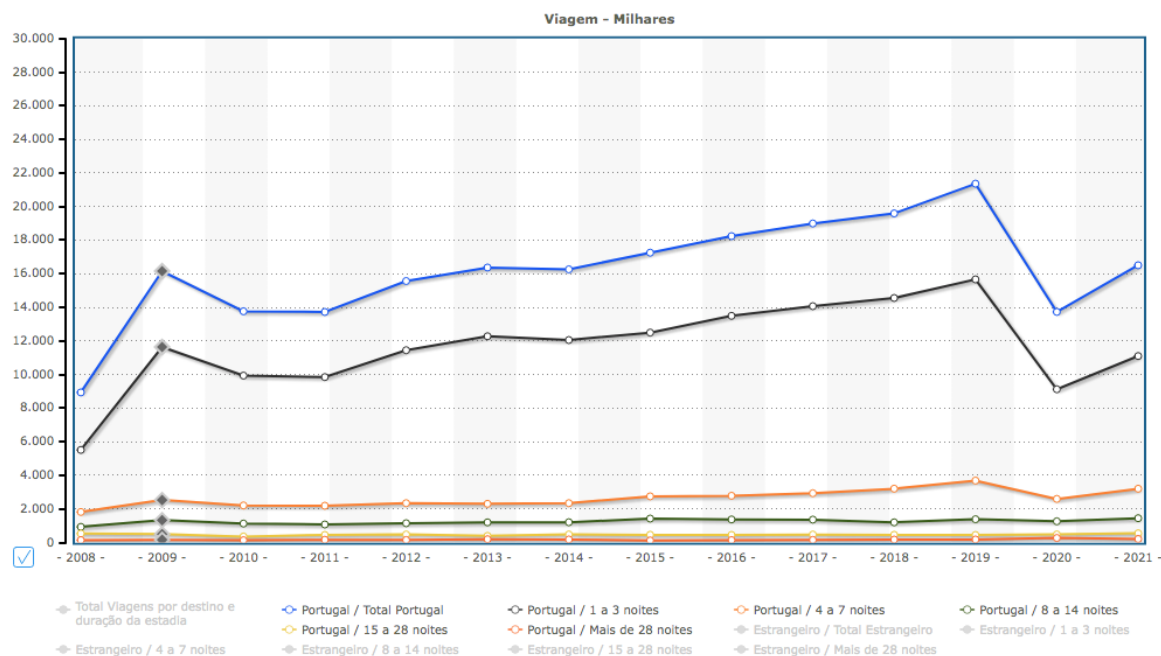
Em relação ao turismo realizado por residentes em Portugal no seu país de residência, é possível observar na Figura 5 que o número de viagens a partir do ano 2011 começou gradualmente a subir, em qualquer das durações da viagem. Em 2011 o número total de viagens de turistas residentes foi de 15.190,70. Sendo que, o crescimento foi exponencial até ao ano 2019 que apresentou 24.462,80, o crescimento foi de 61.57%.

Uma das principais conclusões que é possível retirar é que a maior parte dos turistas portugueses escolhe estadias curtas (1-3 dias). Este facto que se constata deve-se muitas vezes ao tipo de turismo praticado e à dificuldade dos portugueses em conseguir não só tempo, como poder económico para tal.

Sendo que, o perfil do turista como já referido anteriormente, é das partes mais importantes para a criação de estratégias competitivas, torna-se importante estudar esse mesmo perfil. Na verdade, não basta que a procura turística seja maior. Há que

saber cativar os turistas a regressar aos locais ou mesmo a comunicação e promoção a novos turistas.

Figura 5 Viagens turísticas de residentes: total, por destino principal e duração



Fonte: Pordata (2022)

Com base no documento Estatísticas do Turismo 2021 do INE, foi possível retirar informações fundamentais ligadas ao perfil do turista ao longo dos anos tendo desde já acesso às estatísticas oficiais mais recentes. Desta forma, seguem-se os dados oficiais retirados deste documento e que, associados à temática desta investigação, serão dados fundamentais para a melhor compreensão deste estudo.

Os inquéritos realizados pelo INE, focam-se sobretudo na população que efetuou deslocações no âmbito do turismo e lazer, algo que se pode constatar na Figura seguinte.

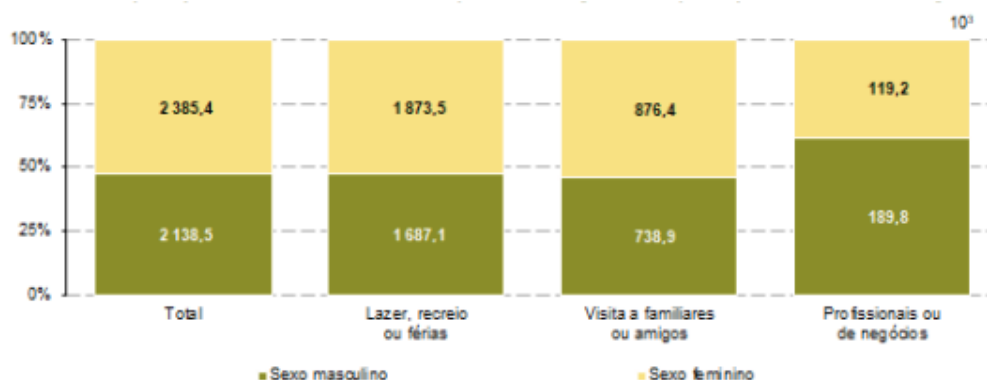
Segundo o INE (2022):

Em 2021, 38,5% dos residentes realizaram viagens tendo como destino exclusivamente o território nacional, mais 4,0 p.p. face a 2020, correspondendo a um total de 4,0 milhões de turistas, enquanto apenas 2,0% (+0,4 p.p.) efetuaram deslocações exclusivamente ao estrangeiro. Do total de residentes, 358,5 mil (3,5%, +0,6 p.p.) realizaram viagens quer em território nacional quer fora do país.

A nível do sexo dos turistas, foi possível constatar que em 2021 e falando em números totais, assistiu-se a um maior número de turistas do sexo feminino do que o masculino. Apenas quando o motivo de viagem foi profissional ou de negócios é que se conseguiu assistir a uma procura superior por parte dos turistas do sexo masculino.

Conseguimos também concluir através da análise da Figura 6 que o motivo da viagem foi sobretudo devido a lazer, recreio ou férias. Este facto costuma ser dominante mesmo nos passados anos, mas tem demonstrado algumas variações também devido à evolução dos restantes setores económicos.

Figura 6 Repartição do número de turistas por sexo, segundo os principais motivos de viagem em 2021

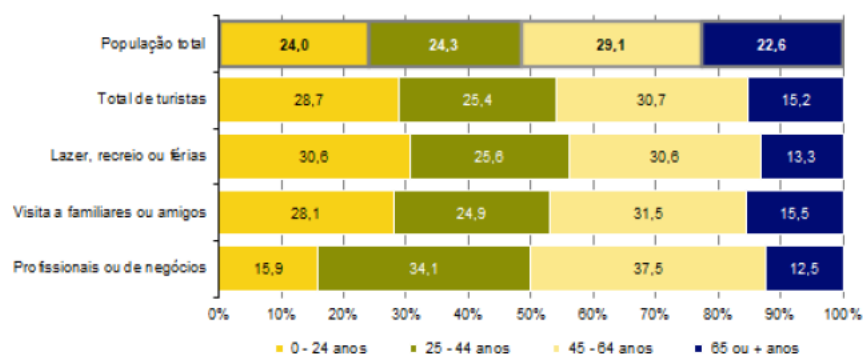


Fonte: INE (2021)

Seguindo os indicadores do motivo da viagem, mas relacionando agora com as idades dos turistas, é possível observar na Figura 7 desde logo que a faixa etária dos 45 aos 64 anos é predominante em qualquer dos motivos da viagem. Torna-se logo expectável observar que no motivo “Profissionais ou de Negócios” encontramos um valor de 37,5% no que toca à mesma faixa etária já referida.

De uma forma geral, é possível verificar que os valores percentuais a nível das faixas etárias não demonstram diferenças muito significativas, mas, apesar de tudo, conseguimos verificar que a faixa etária predominante é mesmo a 45 aos 64 anos. Os motivos que poderão suportar este facto passam pela fase de vida correspondente a esta faixa etária onde é possível encontrar a população que trabalha e que tem possibilidades económicas para viajar.

Figura 7 Estrutura etária da população residente e dos indivíduos que viajaram, por principais motivos da viagem em 2021



Fonte: INE (2021)

É interessante verificar que o motivo de viagem “Lazer, recreio ou férias” foi apontado por aproximadamente 50% dos residentes, sendo o motivo predominante facto que se justifica devido ao turismo ter na sua essência a viagem e o descanso.

INE (2021):

Em 2021, as deslocações turísticas dos residentes atingiram os 17,5 milhões, refletindo uma variação anual de +21,6% (-41,1% em 2020). “Lazer, recreio ou férias” continuou a ser a principal motivação para viajar, justificando 9,2 milhões de viagens (52,5% do total, -1,6 p.p. face a 2020), seguindo-se a “visita a familiares ou amigos”, com 6,4 milhões de viagens (36,8% do total, +2,9 p.p. do que no ano anterior, mas -1,0 p.p. face a 2019).

As viagens por motivos “profissionais ou de negócios” não chegaram a 1,0 milhão e representaram 5,6% do total (-1,4 p.p. face a 2020).

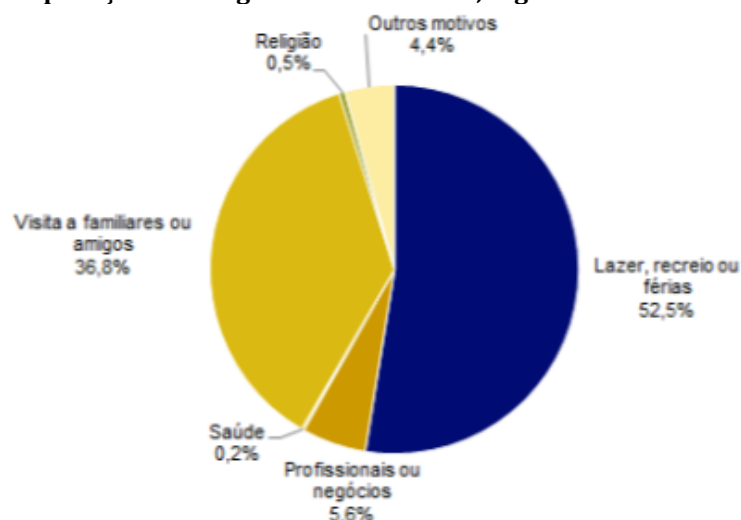
O motivo “Visita a familiares ou amigos” apresenta-se com 36,8% e que pode ao mesmo tempo ter alguma relação com o lazer, recreio ou férias, pois durante estes momentos é possível conjugar ambas as partes.

INE (2021):

A distribuição das viagens turísticas dos residentes em termos de destinos nacionais não registou alterações significativas em 2021, mantendo-se o Centro como principal destino nacional (29,2% do total), com 4,8 milhões de viagens, o que representa um aumento de 8,3% face ao ano anterior. O “lazer, recreio ou férias” manteve-se como principal motivação das deslocações que tiveram a região Centro como destino (peso de 47,1%, -1,5 p.p. face a 2020), seguindo-se as viagens para “visita a familiares ou amigos” (43,1%, +2,0 p.p.).

É possível constatar que os destinos próximos da costa onde é possível observar sol e praia, apresentam uma maior taxa de procura no que toca ao “Lazer, recreio ou férias”, o que significa que os turistas têm uma maior vontade de passar as suas férias neste tipo de local.

Figura 8 Repartição das viagens dos residentes, segundo os motivos em 2021



Fonte: INE (2021)

Na Figura 9 é possível constatar que para os turistas provenientes do próprio país, o “lazer, recreio ou férias” apresentou uma estada média de 5,7 noites o que se torna, comparativamente aos restantes, um bom fator para as organizações ligadas, não só à hotelaria como também às restantes empresas ligadas ao turismo, quer seja culturais, paisagísticas, entre outros.

INE (2021):

Em 2021, cada viagem teve uma duração média de 4,7 noites (4,8 noites em 2020). As deslocações ao estrangeiro apresentaram uma duração média de 9,4 noites (+2,2 noites em comparação com o ano anterior e também face a 2019) e as viagens nacionais 4,4 noites (4,7 noites em 2020; 3,6 noites em 2019).

Entre os três principais motivos, o “lazer, recreio ou férias” esteve na origem das deslocações de maior duração média em Portugal (5,7 noites; 5,9 em 2020), enquanto a “visita a familiares ou amigos” originou viagens de maior duração ao estrangeiro (12,9 noites; 9,2 em 2020).

Figura 9 Duração média da viagem (nº de noites), segundo os motivos, por destino em 2021



Fonte: INE (2021)

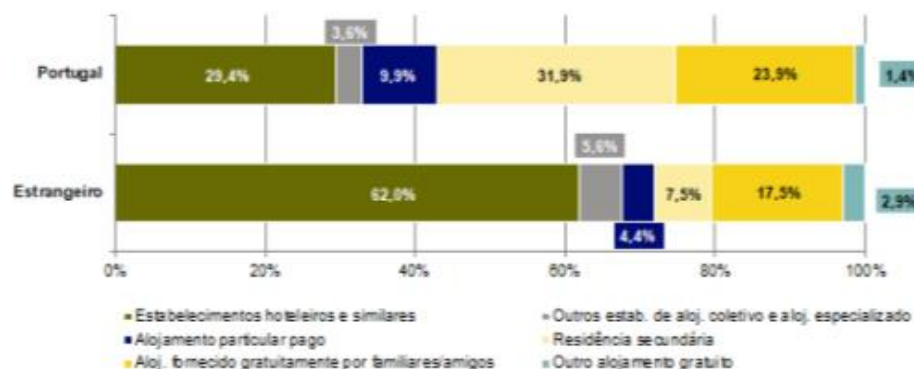
Na figura 10 foi possível identificar que apesar de se verificar uma percentagem de procura de estabelecimentos hoteleiros e similares elevada, mesmo assim foi ultrapassada pela procura por residências secundárias sendo estas, um alojamento familiar que é apenas utilizado periodicamente e no qual ninguém tem residência habitual. Apenas no caso dos turistas estrangeiros, foi possível verificar uma grande procura tendo sido esta de 62%.

INE (2021):

Nas deslocações por motivo de "lazer, recreio ou férias", as dormidas em "estabelecimentos hoteleiros e similares" passaram a ser a modalidade dominante (31,5% do total, +4,6 p.p.), e em 2020 tinha sido a "residência secundária" (37,0%, -6,8 p.p. em 2021). Em território nacional, nas deslocações com esta finalidade, também se registou um aumento do peso das dormidas em "estabelecimentos hoteleiros e similares" (29,4%, +4,0 p.p.), enquanto a "residência secundária" perdeu representatividade como modalidade de alojamento nestas deslocações (31,9%, -6,4 p.p.).

Pelo contrário, nas viagens ao estrangeiro por motivo de "lazer, recreio ou férias", as dormidas em "estabelecimentos hoteleiros e similares" tiveram menor expressão que no ano anterior (62,0%, -5,0 p.p.), ainda que esta se tenha mantido como modalidade dominante, seguida do "alojamento gratuito de familiares/amigos", que reforçou em 2,3 p.p. o seu peso (17,5%).

Figura 10 Repartição das dormidas por motivo de Lazer, recreio ou férias, segundo o meio de alojamento utilizado e destino da viagem em 2021



Fonte: INE (2021)

2.3.2 Procura turística no Alto Alentejo

Como tem vindo a ser perceptível ao longo deste estudo, o Alto Alentejo é uma região de baixa densidade populacional. Este facto pode tornar-se importante a nível turístico pois permite uma maior exploração e utilização dos recursos turísticos existentes.

O facto de a região do Alto Alentejo ser maioritariamente localizada numa região paisagística e inserida na natureza permite a esta região ter um recurso turístico bastante apetecível e praticamente único no país pois todos os concelhos pertencentes ao distrito estão inseridos em áreas verdes. O Parque Natural da Serra de São Mamede ocupa uma grande parte da região do Alto Alentejo o que consegue também fornecer atividades relacionadas com a natureza e com o contacto com os animais selvagens.

2.3.2.1 Território de Baixa Densidade – Alto Alentejo

Como tem sido possível verificar, o Alto Alentejo referido como uma região tem-se apresentado e tem vindo a ser referido como um território de baixa densidade populacional. As dimensões demográficas são um dos principais fatores de avaliação para uma área geográfica considerada de baixa densidade, bem como as infraestruturas institucionais, relacionais, económicas e de produtividade.

De acordo com Ramos (2014) um dos principais motivos pelo qual é possível observar um decréscimo no número de habitantes, é o envelhecimento da população que se apresenta principalmente através do êxodo rural. Este decréscimo no número de

habitantes apresenta-se como um dos motivos principais para a falta de investimento nestas áreas geográficas. É também de destacar a falta de investimento a nível das infraestruturas de acesso levando à dificuldade na criação de novas empresas.

Segundo EY-Parthenon (2020), a Pandemia Covid-19, apesar de dificultar certos negócios, veio ajudar os territórios de baixa densidade tal como o Alto Alentejo devido à presença de zonas rurais aliadas à natureza e que, devido à sensação de liberdade se mostraram cruciais para determinados negócios ligados à hotelaria nesta área geográfica.

De acordo com EY-Parthenon (2020),

Existe, portanto, uma oportunidade para o desenvolvimento e posicionamento do Alentejo enquanto destino mais orientado para o turismo de natureza, turismo de charme e fomentando a qualificação da sua rede de oferta de alojamento local e rural em que imperam os valores de sustentabilidade e segurança, por oposição de unidades de alojamento de maior dimensão e mono-edifícios, onde impera a maior densidade e escala. A perceção de destino seguro e sustentável deve ser uma das prioridades estratégicas, sendo um instrumento crucial para a acelerar a retoma da atividade turística no curto prazo.

2.4 Caracterização da oferta turística

A região do Alto Alentejo como já referido anteriormente apresenta um grande conjunto de recursos turísticos que conferem um grande potencial a nível da atratividade enquanto destino turístico.

Segundo a Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Alentejo (2020) o Alto Alentejo é dotado de recursos turísticos ligados especialmente à gastronomia, cultura, paisagens e *city breaks*. Desta forma, os estabelecimentos hoteleiros pertencentes à região têm adotado estratégias ligadas a estes fatores de forma a conseguir seguir as tendências da região.

A presença de locais onde existem barragens e locais com água valorizam uma vez mais a região levando assim também ao aparecimento de atividade náuticas que valorizam a região. O contacto com animais de pecuária ao longo da paisagem é também um fator de atratividade no setor.

2.4.1 Recursos Naturais

A região do Alto Alentejo encontra-se inserida na zona interior do país dando a esta região oportunidades de negócio a nível turístico únicas no que toca ao turismo.

Segundo Moraes (2020),

O Parque Natural da Serra de S. Mamede é sem dúvida a principal referência no que concerne a recursos naturais. Trata-se de uma área protegida que abrange a área da Serra que lhe dá o nome, uma das mais altas do país, chegando a territórios pertencentes aos concelhos de Arronches, Castelo de Vide, Marvão e Portalegre. Nesta zona é possível encontrar uma grande diversidade de habitats, fauna e flora. Para além das paisagens naturais de elevado interesse turístico esta é também uma área protegida bastante habitada o que lhe confere características ímpares. Recentemente foram desenvolvidos vários percursos pedestres na região do Alto Alentejo com especial foco na área do Parque Natural da Serra de S. Mamede.

2.4.2 Análise da Oferta Turística

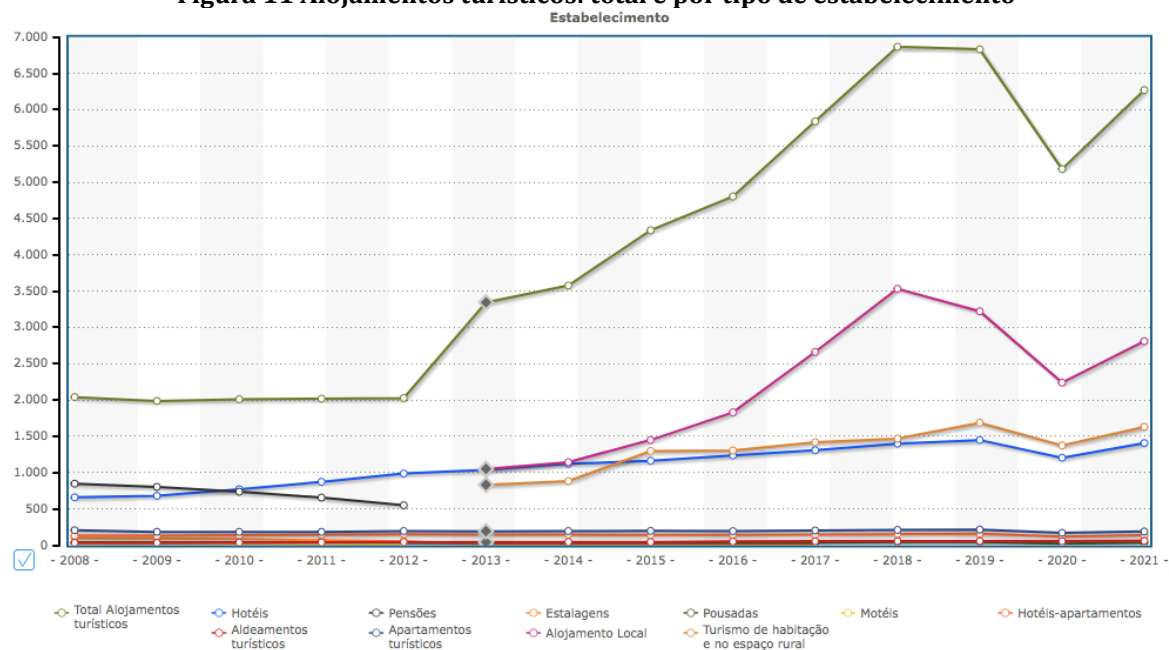
Em contexto de uma melhor abordagem e de forma a tornar mais claro o significado dos fatores que compõem a oferta turística, segue-se um pequeno resumo do que é considerado um empreendimento turístico.

Segundo o Decreto Lei nº 39/2008 de 7 de março alterado e republicado pelo Decreto Lei nº 186/2015, de 3 de setembro, um empreendimento turístico deve ser classificado de acordo com sete tipologias diferentes, sendo estas, os estabelecimentos hoteleiros que incluem hotéis, pousadas e apart-hotéis. Consideram-se também apartamentos turísticos, aldeamentos turísticos, resorts, empreendimentos turísticos de habitação, empreendimentos turísticos em espaço rural e, por fim, parques de campismo e de caravanismo. No caso de uma estrutura turística não apresentar todas estas características necessárias, será assim considerado como AL (Alojamento Local).

Após a descrição e análise do que significa um empreendimento turístico, é possível perceber que, foi a partir do ano 2012, que se notou um aumento significativo na criação de negócios ligados a esta área, totalizando assim no ano 2012, 2 028 empreendimentos turísticos. Entre os anos 2008 e 2012, assistiu-se a uma paragem na criação de novos negócios nesta área que se deveu sobretudo à presença de uma crise económica a nível europeu. Entretanto, partindo do ano de 2012, o crescimento de

novos negócios foi bastante acentuado tendo este crescimento sido estagnado devido à Pandemia Covid-19. Após esta segunda crise que desta vez foi mundial, o ano de 2021 apresentou um novo crescimento estando neste ano abertas ao público 6 271 alojamentos turísticos.

Figura 11 Alojamentos turísticos: total e por tipo de estabelecimento



Fonte: Pordata (2022)

A figura 12 vem apoiar os dados já referidos anteriormente, conseguindo assim perceber que a variação dos indicadores presentes na figura entre o ano de 2019 e 2020 foi bastante acentuada. Numa perspetiva global de análise à figura é possível concluir que a diminuição global dos indicadores entre 2019 e 2020 ainda não conseguiu atingir uma recuperação no ano 2021.

INE (2021):

De acordo com os resultados do Inquérito à Permanência de Hóspedes na Hotelaria e outros alojamentos (IPHH), do Inquérito à Permanência de Campistas em Parques de Campismo (IPCAMP) e do Inquérito à Permanência de Colonos nas Colónias de Férias (PCOL), e considerando a generalidade dos meios de alojamento (estabelecimentos de alojamento turístico, campismo e colónias de férias e pousadas da juventude), em 31 de julho de 2021 estavam em atividade, e com movimento de hóspedes, 6 271 estabelecimentos. O número de estabelecimentos em funcionamento e com movimento de hóspedes aumentou 20,2% (-8,2% face a 2019, com 7 155 estabelecimentos em atividade).

A generalidade dos meios de alojamento turístico registou 16,0 milhões de hóspedes, que proporcionaram 42,6 milhões de dormidas, traduzindo-se em aumentos de 36,9% e 40,7%, respetivamente (-60,4% e -61,1%, pela mesma ordem, em 2020. Face a 2019, registaram-se diminuições de 45,8% no número de hóspedes e 45,2% no de dormidas.

Figura 12 Resultados da generalidade dos meios de alojamento turístico, 2019-2021

Resultados globais	Unidade	2019	2020	2021	Tvh (%) 2020-2021
Estabelecimentos	nº	7 155	5 467	6 571	20,2
Capacidade de alojamento	*	643 308	539 917	604 118	11,9
Hóspedes	10 ³	29 495,4	11 668,3	15 974,6	36,9
Dormidas	10 ³	77 822,7	30 283,8	42 608,0	40,7
Estada média	nº noites	2,64	2,60	2,67	2,8
Taxa de ocupação-cama (líquida) *	%	47,3	24,1	31,1	7,0 p.p.
Proveitos totais *	10 ⁶ €	4 295,8	1 445,7	2 330,3	61,2
Proveitos de aposento *	*	3 229,9	1 076,4	1 752,3	62,8
RevPAR (Rendimento médio por quarto disponível) *	€	49,4	22,6	32,6	43,9
ADR (Rendimento médio por quarto ocupado) *	€	89,2	77,3	88,2	14,2

* Apenas estabelecimentos de alojamento turístico: hotelaria, alojamento local (com 10 ou mais camas) e turismo no espaço rural/habituação.

Fonte: INE (2021)

De acordo com Sousa & Joukes (2022), a crise sanitária Covid-19 ocasionou uma crise económica que influenciou não só o setor turístico como também outros setores económicos. Foi possível observar a nível dos ganhos do setor da hotelaria uma quebra de cerca de 70% ao longo do ano de 2020, ano esse onde se observou o maior pico e presença da crise sanitária.

A propósito desta situação, foi necessário criar medidas de apoio às organizações do setor do turismo especificamente da hotelaria:

O Governo criou também o apoio extraordinário à retoma progressiva da atividade, que consistia num apoio financeiro atribuído ao empregador, com o objetivo de apoiar a manutenção dos postos de trabalho, em empresas em situação de crise empresarial com redução temporária do período normal de trabalho de todos ou de alguns dos seus trabalhadores, e destinado exclusivamente ao pagamento da compensação retributiva dos trabalhadores abrangidos pela redução.

Como sistema de incentivos à liquidez foi implementado o Programa Apoiar, com vista a apoiar financeiramente as empresas que registaram uma forte redução do volume de faturação e que atuassem nos setores mais afetados pelas medidas excecionais de mitigação da crise sanitária. Este programa tinha como objetivos assegurar e preservar a liquidez das empresas no mercado e a continuidade da sua atividade económica durante e após o surto pandémico (Sousa & Joukes, 2022, p.124).

Com base neste apoio denominado “Programa Apoiar” referido no excerto anterior, é possível justificar o crescimento e desenvolvimento do setor após esta crise

pandémica. Para além deste apoio monetário, outros apoios a nível social e cultural foram também necessários para o arranque da atividade.

2.5 Recursos Turísticos aliados à procura

De acordo com Vaz (1995) consideram-se recursos turísticos as estruturas presentes num determinado destino turístico e que dão apoio a atividade turística quer seja a nível da estadia quer a nível do passeio.

Ignarra (2003) reforça a ideia do autor anterior reforçando a ideia de que estes recursos são os pontos fulcrais quando o turista procura determinado destino.

Os recursos turísticos são a base de qualquer destino turístico, conseguindo assim dar valor e reconhecimento a um local geográfico ao ponto de o tornar um destino turístico. Da mesma forma é possível e necessário o conhecimento alargado das potencialidades destes recursos na criação de estratégias competitivas.

Segundo Cunha (1997) um produto turístico pode ser equiparado a um recurso turístico. Para um produto ser considerado como recurso turístico é necessário que apresente características ligadas ao setor. Como recursos naturais podemos considerar o ambiente envolvente quer seja natural ou não, a meteorologia e a paisagem. Podemos também enquadrar os recursos culturais como museus, demonstrações e exposições, bem como infraestruturas históricas, dando como exemplo, castelos e fortificações antigas.

São também considerados recursos turísticos, os estabelecimentos que possibilitem a estadia dos turistas de forma a poderem pernoitar. Por fim, é possível identificar como recurso turístico as formas de transporte e os acessos, sendo estes fulcrais na forma como o turista chega ao destino.

A gestão da estrutura baseada nos recursos turísticos consegue investigar através da vontade e gosto do turista quais as capacidades turísticas que determinada região. Desta forma conseguimos resumidamente responder a questões ligadas à avaliação do que está presente, a localização, e quais as melhores formas de explorar estes recursos.

De acordo com Abranja (2005) adaptado de Gherardi (2003) é possível identificar os principais recursos turísticos necessários para considerar um destino turístico viável.

Recursos "Turísticos — conjunto de elementos naturais ou tecnológicos que geram uma atração turística: sol, praia, montanha, neve, fauna, etc.

Infraestruturas — conjunto de construções e equipamentos exigidos pelo desenvolvimento de atividades humanas de residentes e visitantes: estradas, água, saneamento, portos e aeroportos, comunicações, energia, etc.

Superestruturas — conjunto de facilidades necessárias para acomodar, manter e ocupar os tempos livres: alojamento, restauração, comércio, animação, etc.

Acolhimento e Cultura — espírito e atitude em seleção aos visitantes, com as seguintes manifestações culturais: música, dança, desporto, folclore, teatro, etc.

Acessibilidades — vias de acesso externas, formadas por meio de transporte do exterior, incluindo todos os serviços e respetivas tarifas.

2.6 A Competitividade de um Destino Turístico

De acordo com Vaz (2003) o local geográfico onde é realizada a atividade turística carece de características no âmbito de serviços de apoio social, cultural, paisagístico e económicos ligados diretamente com o turista.

Como já analisado anteriormente nesta investigação, Porter (1993), devem existir conjuntos de fatores ligados às estratégias e competitividade que consigam acima de tudo criar elementos diferenciadores e vistos pelos turistas como boas práticas aumentando assim as receitas e a procura.

Hassan (2000) afirmou que não basta fazer uso dos recursos presentes numa determinada localização geográfica sendo também necessário utilizar medidas ligadas à sustentabilidade aumentando assim os níveis de valor da marca. O mesmo autor conseguiu, com base em Porter e outros autores, criar um modelo de boas práticas que se baseiam acima de tudo nos fatores macro e micro económicos. Neste sentido, é possível verificar que neste modelo os principais fatores ligados à competitividade de um destino turístico se apresentam de quatro formas diferentes.

Fatores relevantes comparativamente a outros destinos - estes fatores podem estar relacionados tanto com a macroeconomia como com a microeconomia e revelam-

se necessários para a criação de estratégias competitivas para as organizações. Estes fatores, quando analisados pelos gestores das organizações, poderão ser decisivos na escolha do turista (meteorologia existente, presença de infraestruturas no âmbito do ordenamento do território, parcerias entre organizações).

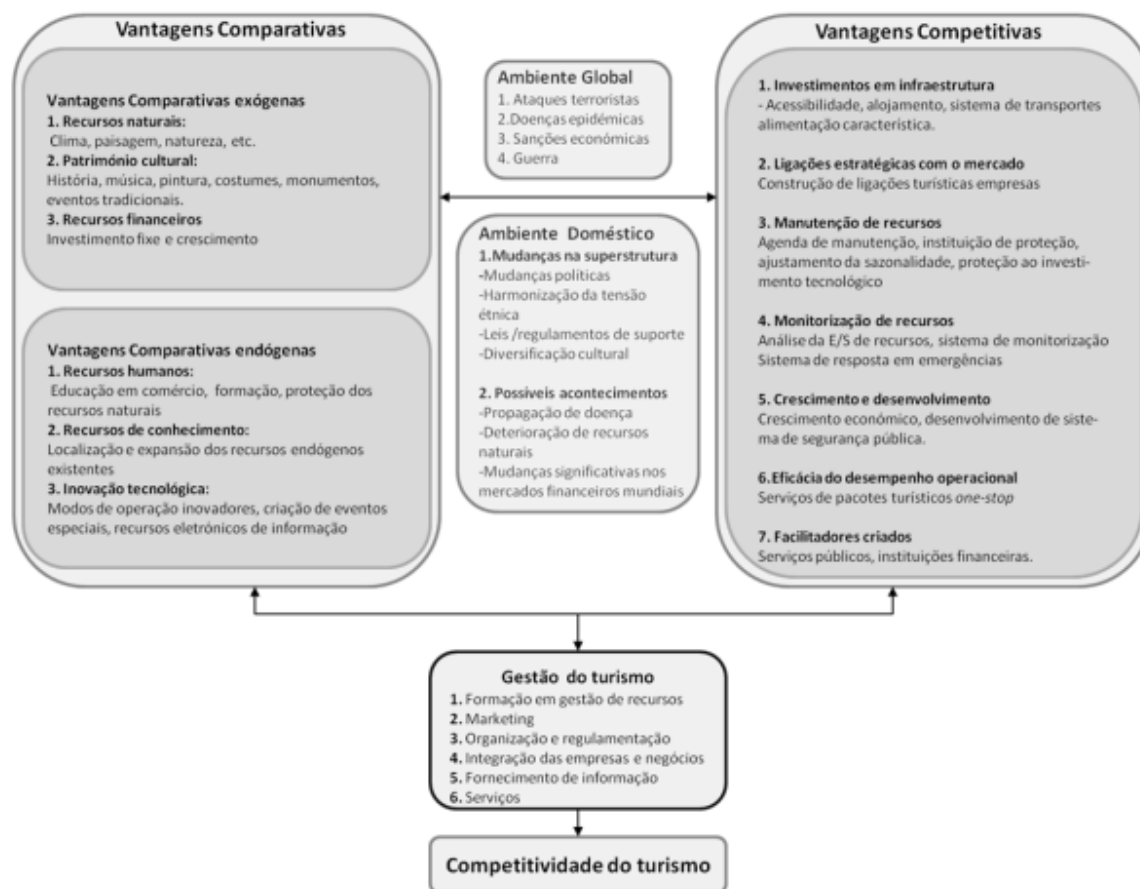
Tendências do mercado aliados à gestão - a análise do mercado com base em dados estatísticos será necessária para perceber os tipos de turistas, qual o motivo da viagem, quais os pensamentos e o seu perfil. Desta forma é possível analisar melhor quais os métodos e técnicas a utilizar pelas organizações para atrair turistas e motivar os mesmos.

Infraestruturas presentes no destino - A competitividade de um destino turístico poderá ser influenciada pela presença de determinadas infraestruturas de utilidade pública e que podem ser relevantes na escolha do destino.

Sustentabilidade do destino turístico - A utilização de determinadas características ambientais como normas e regras sustentáveis possibilitam a presença de fatores determinantes na escolha de um determinado destino tornando-se cada vez mais importante, conseguindo assim acompanhar o desenvolvimento do setor do turismo.

Através da Figura 13, a presença do modelo de competitividade proposto por Hong (2009), o qual pretende após uma análise de vários estudos ao longo dos anos apresentar de forma sucinta as características que mais provocam a presença de estratégias competitivas no setor do turismo mais precisamente nos destinos turísticos.

Figura 13 Modelo de competitividade de destinos turísticos proposto por Hong



Fonte: Hong (2009)

2.7 Índice de Competitividade de Portugal

De forma a conseguir analisar os principais índices de competitividade do turismo a *World Economic Forum* baseia-se nos fatores do ambiente empresarial, nas infraestruturas, nos recursos naturais e recursos humanos.

World Economic Forum (2019),

O World Economic Forum publica e divulga a cada biénio o Travel and Tourism Competitiveness Report. O TTCR foca-se no índice de competitividade que elenca o conjunto de fatores e políticas que possibilitam o desenvolvimento sustentável do setor de viagens e turismo.

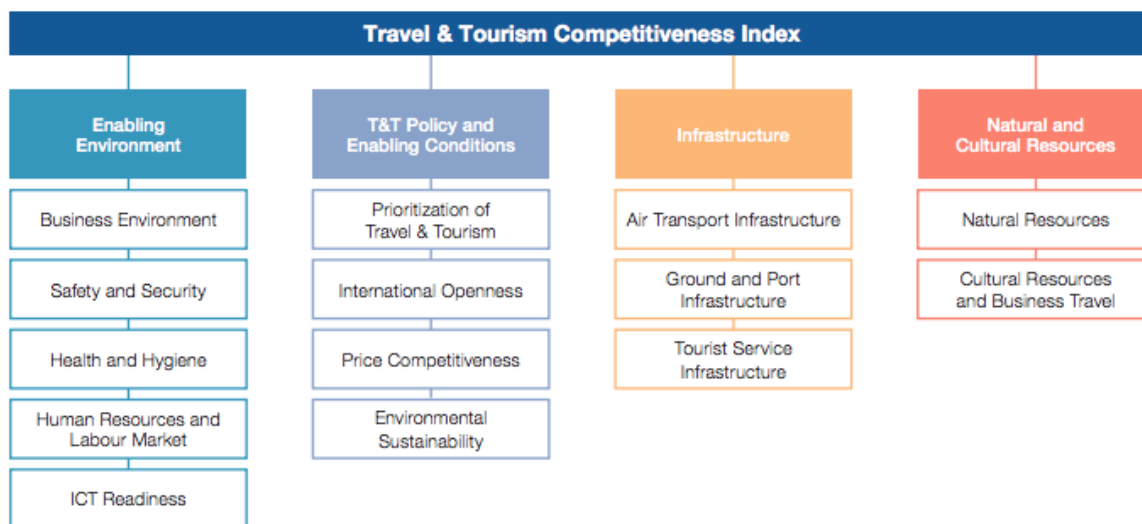
Os resultados do TTCI 2019, que abrange 140 economias, mostram que o transporte aéreo, a conectividade digital e a abertura internacional estão a progredir num contexto global de crescentes tensões comerciais e de nacionalismo. As viagens também se tornaram, na

maior parte das vezes, mais baratas e seguras, com o pilar Competitividade dos preços com o maior aumento percentual desde 2017. Por outro lado, é necessário trabalhar para garantir a preservação dos activos culturais e naturais diante das crescentes visitas turísticas.

O ranking coloca Portugal na 12^a posição, dois lugares acima da edição anterior (2017) e em melhor posição que países como a Holanda (15^a), Noruega (20^a), Dinamarca (21^a), Suécia (22^a) ou Grécia (25^a). Os três primeiros lugares do ranking são ocupados por países europeus, Espanha, França e Alemanha, respetivamente, que mantêm as suas posições relativamente à edição anterior.

O presente estudo denominado de *Travel & Tourism Competitiveness Report* pretende analisar, num espaço temporal de dois em dois anos, as mais variadas características ligadas ao setor do turismo de cada país do mundo. Este estudo tem como objetivo principal servir de recurso aos gestores nesta área para desenvolvimento de determinadas políticas, conseguindo assim através de dados estatísticos ranquear os países após análise dos mais variados fatores que seguem na imagem seguinte. Desta forma é possível verificar o nível de competitividade de um país que através dos seus recursos turísticos tem conseguido atingir.

Figura 14 Índice de competitividade nas viagens e no turismo



Fonte: World Economic Forum (2019)

De forma a ser possível identificar os principais fatores político/económicos, que classificam um país como atrativo turístico, foram definidos quatro fatores essenciais

sendo estes: Capacidade ambiental, Condições políticas que permitam as viagens e o turismo, infraestruturas e recursos culturais e naturais. Dentro destes quatro fatores, é possível encontrar catorze pilares que sustentam os fatores já referidos. Estes 14 pilares são:

- Ambiente de Negócios;
- Segurança e proteção;
- Higiene e Saúde;
- Recursos Humanos e Mercado de Trabalho;
- Tecnologias de Informação e Comunicação;
- Prioridade às viagens e ao turismo
- Abertura Internacional;
- Competitividade nos preços;
- Capacidade ambiental;
- Infraestruturas de transporte aéreo;
- Infraestruturas terrestres e portuária;
- Infraestrutura de Serviços Turísticos;
- Recursos naturais;
- Recursos culturais e viagens de negócios.

Figura 15 Resultados do TTCR em 2019

		ENABLING ENVIRONMENT					T&T POLICY & ENABLING CONDITIONS				INFRASTRUCTURE			NATURAL & CULT. RESOURCES	
	Global Rank	Business Environment	Safety & Security	Health & Hygiene	Human Resources & Labor Market	ICT Readiness	Prioritization of T&T	Int'l. Openness	Price Competitiveness	Environ. Sustainability	Air Transport Infrastructure	Ground & Port Infrastructure	Tourist Services Infrastructure	Natural Resources	Cultural Res. & Business Travel
Spain	1	4.5	5.2	6.2	4.8	5.2	5.2	3.8	5.0	5.2	5.2	5.2	5.2	5.2	5.2
Italy	8	4.0	5.5	6.0	4.6	5.5	4.8	4.1	4.8	4.3	4.4	4.5	4.5	4.5	4.5
Portugal	12	4.7	5.2	6.0	5.1	5.5	5.2	5.2	5.1	4.2	5.2	4.2	5.2	4.0	5.2
Greece	25	3.9	5.6	6.0	4.7	5.2	4.9	4.1	4.9	4.3	4.9	3.8	4.9	3.5	4.9
Croatia	27	3.8	5.9	5.5	4.1	5.2	4.9	5.2	5.0	5.2	5.6	3.9	5.2	3.2	5.8
Malta	35	5.0	6.0	6.0	4.8	6.0	6.0	4.9	4.9	4.7	5.9	4.9	6.0	2.8	1.5
Turkey	43	4.4	4.3	5.5	4.2	4.6	5.1	3.8	5.6	3.7	5.2	3.6	5.0	2.8	3.2
Cyprus	44	4.9	5.9	5.7	6.0	6.0	6.0	3.8	4.9	3.9	5.7	4.4	6.0	2.6	1.7
Southern Europe Average		4.4	5.7	6.1	4.7	5.4	5.5	4.0	5.0	4.4	4.4	4.3	6.0	3.7	3.8
France	2	4.8	5.7	6.0	5.0	5.0	5.1	4.0	4.9	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0	5.0
Germany	3	5.4	5.8	5.5	5.7	5.0	5.0	4.5	4.6	5.2	4.8	5.2	5.5	4.1	5.2
United Kingdom	6	5.0	5.8	5.8	5.0	5.0	4.9	4.0	4.7	5.0	5.0	5.0	5.0	4.0	5.0
Switzerland	10	5.0	5.8	6.5	5.8	5.0	5.6	4.1	3.7	5.0	5.0	5.1	5.2	5.7	2.8
Austria	11	4.8	5.0	6.0	5.0	5.0	5.0	4.0	4.7	5.0	4.3	5.0	5.0	5.0	5.0
Netherlands	15	5.0	5.0	6.5	5.0	5.0	4.8	4.5	4.6	5.4	5.2	5.1	4.8	2.7	5.8
Luxembourg	23	5.0	5.0	6.2	5.0	5.0	5.1	4.0	5.0	5.0	5.7	5.0	5.0	2.8	1.6
Belgium	24	4.8	5.7	6.5	5.2	5.2	4.4	4.5	4.8	5.2	4.1	5.2	5.2	2.6	5.2
Ireland	26	5.0	5.0	5.8	5.0	5.7	5.0	4.0	4.9	5.0	4.9	5.0	5.0	2.6	2.8
Czech Republic	38	4.5	5.2	5.2	4.8	5.7	4.3	5.2	5.4	5.2	5.4	5.0	5.2	2.6	2.4
Western Europe Average		5.3	6.0	6.5	5.4	6.0	5.0	4.2	4.5	5.3	4.5	5.4	5.6	3.4	3.9
Norway	20	5.2	6.2	6.2	5.0	5.0	5.0	4.0	4.2	5.2	5.0	5.9	5.1	3.2	2.2
Denmark	21	5.2	5.8	6.2	5.2	5.0	4.7	4.5	4.8	5.5	4.5	5.5	4.8	3.5	2.3
Sweden	22	5.2	5.9	6.2	5.0	5.0	4.5	4.1	4.3	5.2	5.0	4.9	4.8	3.2	2.9
Finland	28	5.0	5.2	5.2	5.0	5.0	5.0	4.1	4.2	5.2	5.2	5.2	4.7	2.9	2.6
Iceland	30	5.2	6.0	6.0	5.0	5.0	5.0	4.0	3.0	4.8	5.0	4.0	5.0	3.1	1.5
Estonia	46	5.1	5.2	5.2	5.1	5.0	5.0	3.7	5.4	5.2	2.5	2.5	5.2	2.8	1.6
Latvia	53	4.6	5.8	5.2	5.0	5.7	4.6	4.0	5.7	4.7	5.5	4.2	4.5	2.4	1.4
Lithuania	59	4.7	5.8	5.2	5.1	5.6	4.3	4.0	5.7	4.5	2.5	2.3	4.4	2.3	1.4
Northern Europe Average		5.2	6.1	6.4	5.4	6.1	5.0	4.1	4.7	5.2	4.2	4.4	5.0	2.8	1.9
Slovenia	36	4.3	5.2	6.2	4.8	5.5	5.1	3.7	5.1	5.2	2.6	3.2	5.2	3.2	1.7
Poland	42	4.3	5.6	6.0	4.8	5.5	4.2	4.1	5.7	4.2	3.2	4.3	4.0	3.2	2.0
Bulgaria	45	4.4	5.2	5.2	4.6	5.2	4.7	3.8	5.7	5.2	2.7	3.2	5.2	3.7	3.1
Hungary	48	4.3	5.8	6.0	4.8	5.3	5.1	4.0	5.3	4.8	3.4	4.2	4.8	2.7	2.3
Romania	56	4.4	5.0	5.1	4.5	5.2	4.1	3.8	5.6	4.4	2.7	3.1	4.6	3.2	2.3
Slovak Republic	60	4.1	5.6	6.2	4.7	5.7	4.3	3.9	5.4	4.7	2.9	4.2	4.4	3.4	1.8
Montenegro	67	4.6	5.6	5.8	4.6	5.2	5.0	2.8	5.6	5.2	3.2	3.3	5.2	2.7	1.1
Serbia	83	4.4	5.5	6.0	4.7	5.1	3.9	3.2	5.5	4.5	2.8	3.9	3.9	2.1	1.7
Albania	86	4.0	5.8	5.1	5.1	4.7	5.0	2.8	5.2	4.3	2.1	3.1	4.0	2.8	1.2
North Macedonia	101	4.3	5.2	6.0	4.1	4.7	3.7	2.9	5.0	3.9	2.4	2.8	3.9	2.2	1.4
Moldova	103	4.0	5.5	6.1	4.4	4.6	3.2	3.1	5.2	4.3	2.1	2.6	3.9	1.7	1.2
Bosnia and Herzegovina	105	3.8	5.4	5.6	4.1	4.5	4.1	2.8	5.5	4.3	2.0	2.4	3.9	1.9	1.5
Balkans & Eastern Europe Average		4.2	5.6	6.1	4.6	5.1	4.4	3.3	5.5	4.5	2.6	3.4	4.5	2.8	1.8
Russian Federation	39	4.3	5.1	6.0	5.0	5.3	5.4	2.9	5.0	4.2	5.0	3.3	4.1	3.6	5.0
Georgia	68	5.0	5.0	6.0	4.7	4.9	5.0	3.4	5.7	4.2	2.5	3.2	4.9	2.4	1.5
Azerbaijan	71	5.0	5.9	6.1	5.0	5.0	5.0	3.1	5.0	4.1	2.6	3.9	3.3	2.3	1.9
Ukraine	78	4.1	4.8	5.5	4.8	4.5	4.3	3.7	5.2	3.9	2.7	3.1	4.3	2.2	1.8
Armenia	79	5.0	5.8	6.0	4.8	4.7	4.7	3.2	5.7	4.0	2.4	2.8	4.3	3.0	1.4
Kazakhstan	80	4.7	5.6	5.5	4.7	5.0	4.3	2.5	5.2	3.8	2.7	2.8	3.4	2.6	1.7
Tajikistan	104	4.3	5.6	5.5	4.7	5.4	4.3	2.9	5.0	3.9	2.2	2.8	3.9	2.9	1.3
Kyrgyz Republic	110	4.4	5.2	5.7	4.3	4.9	3.8	3.0	5.1	3.7	2.0	2.1	2.1	2.6	1.5
Eurasia Average		4.8	5.5	6.1	4.8	4.8	4.5	3.0	5.9	4.0	2.7	3.0	3.5	2.6	1.9
EUROPE AND EURASIA AVERAGE		4.7	5.8	6.2	5.0	5.4	4.9	3.7	5.1	4.7	3.8	4.1	4.9	3.1	2.6

Bottom 20% Top 20%

Fonte: World Economic Forum (2019)

É possível verificar que Portugal relativamente aos outros países da Europa se destacou de forma significativa.

- Capacidade Ambiental: Proteção e segurança (9^a posição);
- Políticas e Condições Favoráveis às Viagens e ao Turismo: Prioridade às viagens e ao turismo (12^a posição);
- Infraestruturas: Infraestruturas de transporte aéreo (21^a posição), Infraestruturas de Serviços Turísticos (1^a posição);
- Recursos Naturais e Culturais: Recursos Culturais e Viagens de Negócios (15^a posição).

2.8 Competitividade do setor do turismo no Alto Alentejo

De acordo com Fonseca e Ramos (2007), as zonas rurais que se inserem no interior do país demonstram um decréscimo no que toca ao número de habitantes e à dificuldade em desenvolver novos negócios devido à falta de apoios nos últimos anos.

Ey Parthenon (2020),

A diversidade de recursos turísticos existentes em Portugal permite a exploração de diversas motivações e a oferta de produtos turísticos distintos, refletindo-se na diferente performance das várias regiões. Cada uma das regiões, face à sua dotação de recursos e os segmentos que visa, apresenta padrões de oferta específicos que afetam a sua realidade. A título ilustrativo, o Algarve apresenta uma percentagem dos estabelecimentos nacionais relativamente reduzida face ao seu peso no total da procura, sendo estes na sua maioria estabelecimentos de dimensão significativa (e.g. hotéis, aldeamentos turísticos). Por seu turno, o Alentejo apresenta uma situação oposta é caracterizada pela existência de um elevado número estabelecimentos turísticos de menor dimensão, existindo, como se apresentará mais à frente no presente capítulo, uma forte preponderância dos estabelecimentos de turismo em espaço rural (TER) e turismo de habitação (TH).

Apesar de tudo, como foi possível ler na transcrição anterior, existe um número bastante interessante de estabelecimentos ligados ao mundo rural, que não é possível encontrar noutras partes do país. Neste sentido, o turismo tem surgido como uma alavanca das zonas mais interiores e esquecidas do país, ajudando ao desenvolvimento da região através de objetivos e ações que se apresentam como formas de valorizar os recursos turísticos.

Ainda segundo o relatório do Ey Parthenon (2020), “território de baixa densidade populacional permite à região adotar um modelo de turismo mais seletivo, por

oposição a uma estratégia de turismo orientada para o turismo de massas, usualmente associado aos grandes centros urbanos (e.g. Lisboa, Porto)”.

Apesar da região do Alto Alentejo se apresentar pobre a nível de infraestruturas, a nível cultural e paisagístico apresenta-se como uma das melhores regiões para realizar atividades turísticas, tornando assim a região rica e proveitosa para a criação de novos negócios.

2.8.1 Competitividade na Indústria Hoteleira

A indústria hoteleira consegue ser identificada como o serviço turístico mais relevante para o setor do turismo. Qualquer região para ser considerada uma região turística deve possuir recursos turísticos que permitam realizar ao turista realizar atividades turísticas e pernoitar nessa zona. Portugal, ao ser um país com bastantes recursos turísticos, necessita de bastantes empresas ligadas ao ramo hoteleiro de forma a conseguir acompanhar o crescimento de turistas nas regiões.

Para Petrochi (2003), qualquer produto para ser considerado turístico deve ser baseado em três serviços fundamentais sendo estes, o meio de transporte, a estadia e o motivo pelo qual o turista pretendeu fazer a sua deslocação, ou seja, o atrativo, reforçando assim a importância da hotelaria no setor do turismo.

Matias (1992) afirma mesmo que a hotelaria se torna um fator essencial para o setor do turismo principalmente para o turismo em Portugal.

Na hotelaria, e para o estudo em questão, torna-se importante referir e definir a palavra “hotel”. Um hotel, é um estabelecimento que tem como objetivo prestar serviços de alojamento mediante o pagamento de determinada taxa. Para Dittmer & Griffin (1997), é possível diferenciar a hotelaria que se foca no alojamento dos serviços que fazem também parte do estabelecimento, passando pela restauração e bebidas e em muitos casos a área de saúde com o objetivo de fornecer bem-estar ao turista. Os estabelecimentos hoteleiros apresentam características que muitas vezes passam por sazonalidade, sendo este o motivo principal para a dificuldade no setor. As características das unidades devem apresentar métodos capazes de ultrapassar este fator, apresentando instalações com qualidade, ao mesmo tempo que preza por um

serviço de qualidade na receção do turista, o preço e os recursos turísticos na proximidade.

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

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

Segundo Pestana (1998), a gestão hoteleira deve ser um fator bastante importante para atingir altos níveis de competitividade. Kim e Oh (2004) referem que não basta identificar as vantagens competitivas em relação aos estabelecimentos concorrentes como também a adoção de métodos e meios de saber utilizar as vantagens em prol dos objetivos. Como em qualquer empresa de outros setores, o setor hoteleiro depende de vários fatores associados à forma como a organização está a operar.

A qualidade é um dos principais fatores e métodos possíveis para demonstrar alguma vantagem em relação às empresas concorrentes. O produto/serviço apresentado, o nível qualitativo apresentado, a formação aliada aos recursos humanos da empresa e a forma como o apoio ao cliente é tido em conta é também um fator de competitividade.

No setor hoteleiro, um dos fatores mais importantes e diferenciadores é o conforto a nível da estadia e da pernoita. Não apenas através da caracterização a nível de “estrelas”, mas também através da forma como os quartos se encontram equipados e o nível de conforto dos materiais.

Os destinos turísticos são também motivos de competitividade. A escolha não só do turista, mas também do próprio investidor é tido em conta na forma como a empresa se poderá comportar relativamente aos fatores externos aliados ao destino escolhido. As infraestruturas presentes, as características relativas ao destino, os apoios presentes a nível de estruturas turísticas, a forma como os habitantes locais poderão

receber estes turistas, poderão ser fatores competitivos tanto ao nível empresarial como a nível de escolha.

2.9 Conclusão

A região do Turismo do Alto Alentejo apresenta-se com uma coletânea de zonas de natureza que transmitem valores culturais e paisagísticos sendo estes uma vantagem que se torna competitiva em relação às outras regiões. Desta forma, os desafios para os novos gestores passam pela compreensão de qual o seu melhor público, adotando assim métodos de dinamização das atividades turísticas com base nos recursos.

Durante o presente capítulo foi possível acima de tudo perceber a importância que o setor do turismo demonstra para a economia de um país tendo sido especialmente focado na presença do Turismo na Economia do país. Neste sentido torna-se necessário aproveitar ao máximo a potencialidade dos recursos turísticos que o país detém através de determinadas estratégias quer por parte do governo como também dos gestores e empreendedores que pretendem iniciar ou manter uma atividade dentro deste setor.

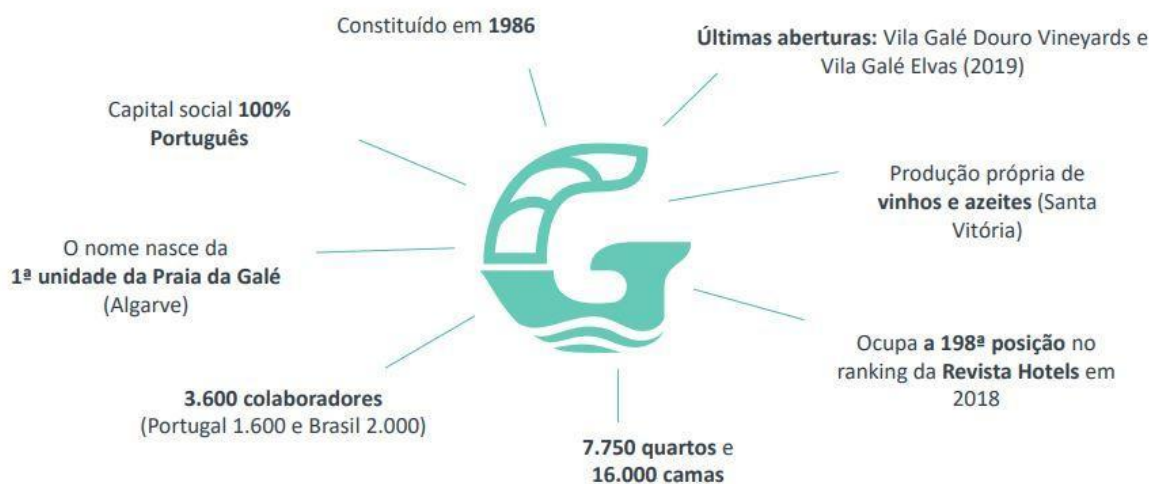
Foi possível assistir e analisar o quanto as estratégias competitivas são necessárias para tornar um destino turístico apetecível não só para a criação de negócio como para os turistas que terão interesse.

CAPÍTULO III – GRUPO HOTELEIRO VILA GALÉ

O grupo hoteleiro Vila Galé é considerado o segundo maior grupo hoteleiro de Portugal, fazendo também parte das 200 maiores empresas ligadas ao ramo da hotelaria no mundo. É constituído por várias sociedades, das quais se destaca a Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos, S.A que tem como principal atividade a exploração, gestão e aprovisionamento de todas as unidades que fazem parte da cadeia. Tem sido também responsável pela criação e gestão de novas unidades. Segundo a Marketeer (2020), “Na cidade, no campo, na praia e até na montanha é onde se podem encontrar hotéis com a chancela Vila Galé num total de 36 unidades, 27 em Portugal e nove no Brasil”.

Na figura seguinte apresentam-se alguns pontos mais relevantes para o grupo hoteleiro tendo sido estes os principais pontos de destaque em relação à restante concorrência

Figura 16 O Grupo Vila Galé



Fonte: Documento Interno

Todos os hotéis possuem uma localização estratégica e privilegiada o que se traduz num total de mais de 8 mil quartos, mais de 18 mil camas, e acima de 3.500 funcionários, dividindo-se em 1 600 funcionários em Portugal e 2 100 no Brasil.

3.1 História do grupo hoteleiro Vila Galé

O Grupo Vila Galé foi fundado em 1986 por Jorge Rebelo de Almeida, José Silvestre Lavrador e José Ruivo. “Nessa altura, Jorge Rebelo de Almeida, que tinha estudado Direito, estava a estagiar no Ministério das Obras Públicas e começou a lidar muito com questões relacionadas com a construção civil. Foi então que decidiu aproveitar a experiência e o conhecimento adquiridos para lançar o seu próprio projeto. Em 1988 abria o hotel apartamento Vila Galé – hoje o Vila Galé Atlântico –, na praia da Galé, Algarve.” (Marketeer, 2020)

3.1.1 Anos 1990 a 1999

Depois do sucesso reconhecido do primeiro investimento, surgiu a expansão do Grupo na zona do Algarve com a abertura do Vila Galé Praia seguido do Vila Galé Cerro Alagoa, em Albufeira e Armação de Pêra respetivamente. De 1996 a 1999 o Grupo começa a expandir-se para outras regiões com a abertura do Vila Galé Cascais, Vila Galé Estoril e Vila Galé Porto.

Entre 1996 a 1999 o Grupo começa a expandir-se para outras regiões com a abertura do Vila Galé Cascais, Vila Galé Estoril e Vila Galé Porto. (Vila Galé – Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., [s.d.])

3.1.2 Anos 2000 a 2010

Foi neste período que o Grupo Vila Galé começou a apresentar-se no mercado hoteleiro com cada vez mais imponente, começando a haver ligações com o mercado agrícola, e o aparecimento de projetos ligados a produtos vinícolas. Em 2001 dá-se a abertura do Hotel Rural Vila Galé Clube de Campo em Beja, uma herdade com mais de mil e quinhentos hectares onde se localizam as vinhas e os olivais do Grupo. É então aproveitado este espaço para a criação da marca Santa Vitória, marca de vinho regional alentejano e de azeite de qualidade superior, integra, em 2002, o projeto de agroturismo, onde a hotelaria, a gastronomia e a agricultura convivem em perfeita harmonia com a natureza. (Vila Galé – Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., [s.d.])

Os anos que mais demonstraram um crescimento exponencial de unidades foram entre 2003 e 2010, entre elas:

- Vila Galé Ópera, em Lisboa;
- Vila Galé Ericeira;
- Vila Galé Tavira.
- Vila Galé Santa Cruz na Madeira;
- Vila Galé Lagos;
- Vila Galé Coimbra.

No Brasil:

- Vila Galé Salvador;
- Vila Galé Marés;
- Vila Galé Eco Resort do Cabo;
- Vila Galé Eco Resort de Angra.

“Por outro lado, tem um portefólio de hotéis variado, conseguindo captar muitos públicos diferentes. «Nisso, o facto de termos hotéis temáticos, muito ligados à História, às artes e ao património português também nos diferencia», assume, lembrando que o mercado nacional representa cerca de 40% do negócio nos hotéis em Portugal. Já no Brasil, 90% dos clientes são brasileiros e aí são muito fortes também no sistema all inclusive, conceito do qual foram pioneiros no país. Ultrapassar as dificuldades, mas ao longo destas três décadas também houve situações adversas que acabaram por ter reflexos na área do turismo, como o 11 de Setembro, a crise de 2008 que se arrastou até 2015 ou agora esta pandemia, que trouxe situações inéditas.” (Marketeer, 2020)

3.1.3 Anos 2010 a 2020

Em 2013 é inaugurado o Vila Galé Collection Palácio dos Arcos, o primeiro hotel de 5 estrelas da cadeia. Em 2014 é inaugurado o Vila Galé Rio de Janeiro como a última grande aposta do Grupo, que conta assim com sete unidades no Brasil.

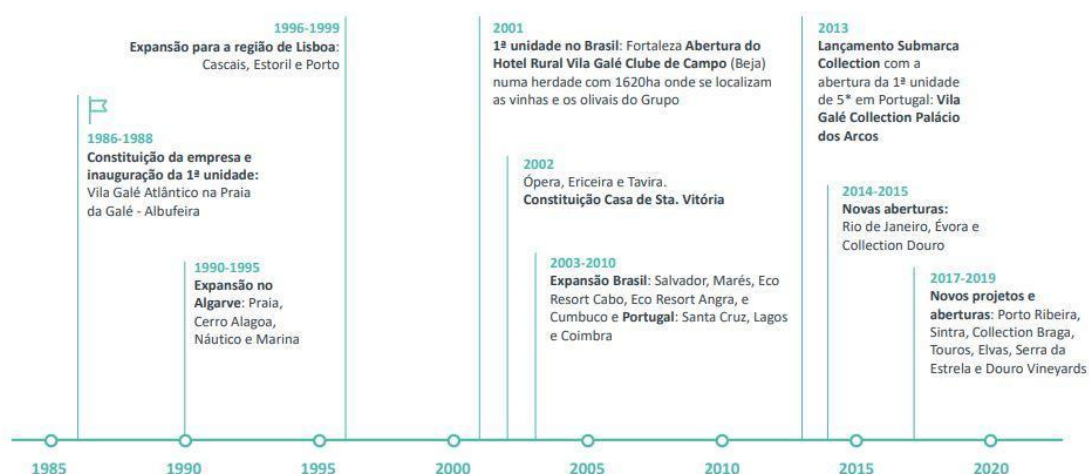
Em 2015 o Grupo reforça a sua presença no Alentejo com a inauguração do Vila Galé Évora (Unidade onde foi realizado o estágio) e no Norte com o Vila Galé Douro.

Em 2017, é inaugurado o hotel Vila Galé Porto Ribeira, no Porto. (Vila Galé – Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A., [s.d.]).

“A Vila Galé tem cada vez mais hotéis em zonas classificadas como património histórico da Humanidade, ou próximo: Braga, Porto, Douro, Coimbra, Sintra, Évora, Elvas. E ao longo do tempo tem apostado em ter hotéis em edifícios com história, a maioria reabilitados e requalificados pelo grupo, como o Vila Galé Albacora, o Vila Galé *Collection* Palácio dos Arcos (um antigo palácio do século XV) e o Vila Galé *Collection* Braga (no antigo hospital de São Marcos). Outros exemplos, sublinha o administrador, «são o Vila Galé *Collection* Elvas, em que recuperámos o antigo Convento de São Paulo, mesmo no centro da cidade, e o Vila Galé *Collection* Alter Real, em Alter do Chão, com a reconversão de alguns espaços da Coudelaria de Alter, ambos no âmbito do programa Revive.” (Marketeer, 2020)

Na figura 17 é possível resumir toda a história marcante envolvida no grupo que conseguiu de certa forma dar um rumo bastante promissor à organização.

Figura 17 História do Grupo Hoteleiro Vila Galé



Fonte: Documento Interno

3.2 Missão, Visão e Valores

Grande parte do sucesso do grupo Vila Galé deve-se à qualidade do seu produto e profissionalismo das suas equipas, ambicionando um crescimento económico sustentável, social e ambientalmente responsável e procurando estar “Sempre perto de si” (slogan utilizado pela empresa) e a estreita ligação que existe entre todos, formando uma equipa de profissionais formados na área do turismo com uma enorme paixão pela hotelaria e pela área do turismo.

A **Visão**, segundo a Vila Galé, é o modo como a organização se perspetiva. Desta forma, a Visão do grupo resume-se numa só frase: “A Vila Galé pretende ser uma empresa de referência na indústria hoteleira, reconhecida entre os seus pares, clientes, parceiros, fornecedores e colaboradores, pela qualidade do seu produto e profissionalismo das suas equipas, ambicionando um crescimento económico sustentável, social e ambientalmente responsável e procurando estar “Sempre Perto de Si”” (Manual do Colaborador, 2019). O propósito de existência do grupo Vila Galé é identificado como sendo a sua **Missão**. Deste modo, a **Missão** da organização é resumida, segundo o Manual do Colaborador, elaborado por Pedro Monforte e disponibilizado aos colaboradores quando iniciam a sua atividade na empresa, numa frase: “A Vila Galé privilegia a localização, o conforto e a decoração das suas unidades, a disponibilidade e a simpatia das suas equipas, o respeito pelo meio social e ambiente, e garante estar “Sempre Perto de Si””. No que concerne aos **Valores** da organização, a Vila Galé define os seus Valores como sendo a base de atuação do grupo, sendo que os mesmos se resumem em oito princípios fortes, que devem ser a principal fonte de inspiração para todas as atitudes dentro da empresa (Manual do Colaborador, 2019) sendo apresentado na Figura 18.

Figura 18 Valores do Grupo Vila Galé



Fonte: Documento Interno

3.3 Unidades Vila Galé em Portugal

A figura seguinte apresenta os hotéis presentes na cadeia hoteleira onde é possível verificar que apenas um dos hotéis é considerado 5 estrelas sendo este o Vila Galé Sintra. Dentro da cadeia existe uma submarca denominada *Collection* que apresenta o Vila Galé Palácio dos Arcos como o único pertencente a esta submarca de 5 estrelas.

Figura 19 Listagem de todos os hotéis Vila Galé em Portugal de 2022



PORTUGAL

Hotel	Data de abertura	Cidade	Tipologia	Categoria	#Quartos	#Salas de reunião
Vila Galé Atlântico	1988	Albufeira	Hotel Apartamento	4	220	1
Vila Galé Collection Praia	1990	Albufeira	Hotel	4	40	-
Vila Galé Cerro Alagoa	1993	Albufeira	Hotel Apartamento	4	310	5
Vila Galé Náutico	1995	Armação de Pêra	Hotel	4	233	-
Vila Galé Marina	1995	Vilamoura	Hotel	4	243	-
Vila Galé Cascais	1996	Cascais	Hotel Apartamento	4	233	2
Vila Galé Estoril	1997	Estoril	Hotel	4	126	4
Vila Galé Ampalios	1998	Vilamoura	Hotel Apartamento	4	357	2
Vila Galé Porto	1999	Porto	Hotel	4	292	13
Vila Galé Albacora	2000	Tavira	Eco-Hotel	4	161	4
Vila Galé Clube de Campo	2001	Beja	Hotel	4	81	3
Vila Galé Tavira	2002	Tavira	Hotel	4	268	5
Vila Galé Enceira	2002	Enceira	Hotel	4	202	0
Vila Galé Opera	2002	Lisboa	Hotel	4	259	5
Vila Galé Santa Cruz	2006	Madeira	Hotel	4	262	10
Vila Galé Lagos	2009	Lagos	Hotel	4	306	6
Vila Galé Coimbra	2010	Coimbra	Hotel	4	220	8
Vila Galé Collection Palácio dos Arcos	2013	Paço de Arcos	Hotel	5	76	3
Vila Galé Évora	2015	Évora	Hotel	4	185	5
Vila Galé Collection Douro	2015	Douro	Hotel	4	38	-
Vila Galé Porto Ribeira	2017	Porto	Hotel	4	67	-
Vila Galé Sintra	2018	Sintra	Hotel Apartamento	5	358	9
Vila Galé Collection Braga	2018	Braga	Hotel	4	123	8
Vila Galé Douro Vineyards	2019	Douro	Agroturismo	N/A	49	-
Vila Galé Collection Elvas	2019	Elvas	Hotel	4	79	3
Vila Galé Collection Alter Real	2020	Alter do Chão	Hotel	4	77	7
Vila Galé Serra da Estrela	2020	Manteigas	Hotel	4	91	2

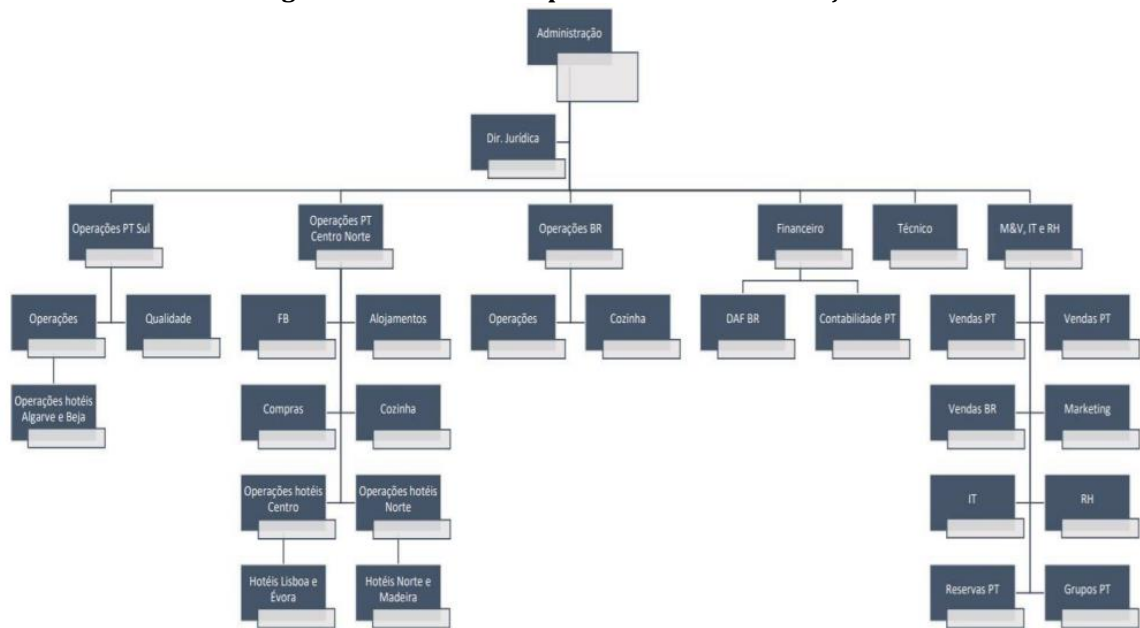
Fonte: Documento Interno

3.4 Estrutura Corporativa do grupo

Como qualquer organização, o grupo hoteleiro Vila Galé apresenta uma estrutura organizacional e corporativa que demonstra não só a hierarquia como também os vários departamentos do qual são constituídos.

A figura 20 demonstra a forma como a administração principal do grupo se encontra definida. Neste organograma é possível perceber de que forma se encontra estruturada a administração começando pela presidência, seguindo-se o conselho de administração, as direções de operação que se encontram subdivididas por três regiões diferentes do país, finalizando-se nas secções específicas em várias áreas.

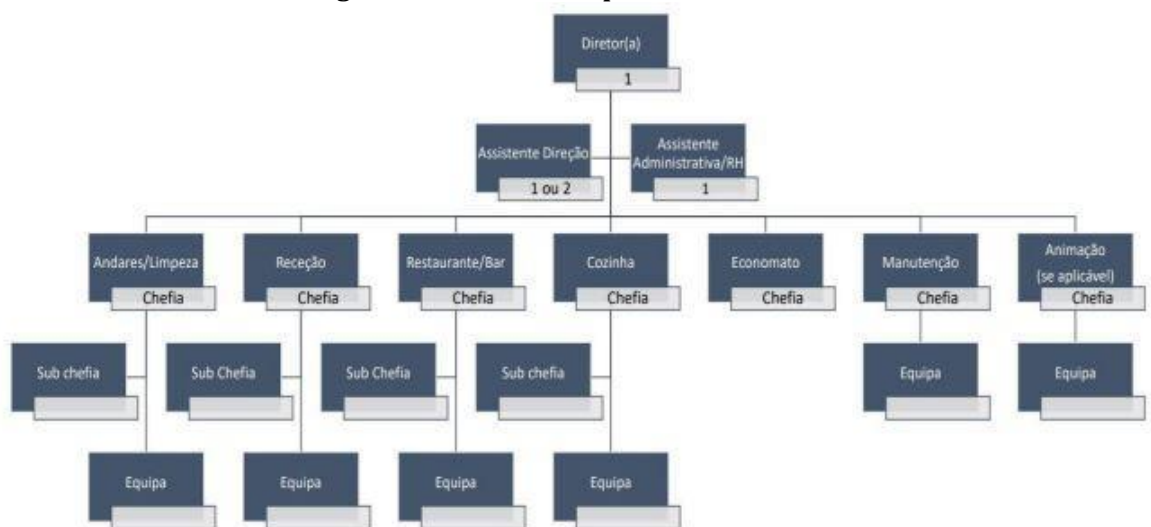
Figura 20 Estrutura Corporativa da administração



Fonte: Documento Interno

A figura 21 representa o funcionamento dentro de cada unidade hoteleira existe também uma estrutura responsável por gerir e operar a unidade. Começando pelo diretor e assistente de direção que estão responsáveis por gerir e definir métodos de trabalho, seguindo-se pelos variados departamentos tendo cada um destes uma chefia e subchefia estando estes responsáveis por fazer a ponte entre a direção e os colaboradores.

Figura 21 Estrutura Corporativa dos hotéis



Fonte: Documento Interno

3.5 Compete 2020

De forma a conseguir criar certos tipos de negócio não sendo possível iniciar sem um apoio extraordinário, foi criado um programa denominado Compete 2020. Este programa tem como principal objetivo alavancar a competitividade e a internacionalização das organizações dentro do setor económico de Portugal. Este apoio tem como principal foco apoiar a criação de negócios em regiões do país com desenvolvimento menos enriquecidas conseguindo assim aumentar o nível de desenvolvimento das regiões de baixa densidade. Este apoio teve início no ano de 2014 fazendo parte de um programa lançado pelo Governo de Portugal denominado “Portugal 2020”. Compete 2020 (2022).

Programa Operacional ao Abrigo do Objetivo do Investimento no Crescimento e no Emprego,

A programação do Portugal 2020 foi estruturada tendo por base 4 domínios temáticos – Competitividade e Internacionalização, Inclusão Social e Emprego, Capital Humano, e Sustentabilidade e Eficiência no Uso de Recursos – e 2 domínios transversais – Reforma da Administração Pública e Territorialização das intervenções. O presente Programa Operacional (PO) reporta à prioridade temática “Competitividade e Internacionalização”, a qual será implementada conjuntamente e de forma coerente ao nível do PO Temático e dos PO Regionais. (p. 9)

Este projeto está definido e estruturado de forma a ter vários métodos e técnicas de atuação, não só na região como nos projetos organizacionais em vias de produção.

Os principais objetivos deste apoio são, segundo o Eurocid (2022):

- Reforçar a utilização de tecnologias e conhecimentos de outros setores económicos;
- Implementar mais projetos responsáveis por produzir bens e serviços de exportação e importação de organizações de origem em Portugal;
- Fornecer ferramentas para as PME's de forma a criar estratégias competitivas de negócio;

- Apoiar as operações de transporte de produtos e mercadorias entre o país e outros países com o foco principal na redução de custos e tempo, dando assim níveis de produção superior às organizações;
- Fornecer ferramentas capacitantes aumentando assim a eficiência.

Para a concretização destes objetivos, o COMPETE 2020 foi estruturado em 6 Eixos prioritários:

Eurocid (2022)²

- Eixo I Reforço da investigação, do desenvolvimento tecnológico e da inovação (OT1);
- Eixo II Reforço da competitividade das PME incluindo a redução de custos públicos de contexto (OT3 e OT2);
- Eixo III Promoção da sustentabilidade e da qualidade do emprego e apoio à mobilidade dos trabalhadores (OT8);
- Eixo IV Promoção de transportes sustentáveis e eliminação dos estrangulamentos nas principais redes de infraestruturas (OT7);
- Eixo V Reforço da capacidade institucional das autoridades públicas e das partes interessadas e da eficiência da administração pública (OT11);
- Eixo VI Assistência Técnica.

Ambos os projetos identificados nesta investigação (Vila Galé *Collection* Alter Real e Vila Galé Elvas) fazem parte do Eixo I - Reforço da investigação, do desenvolvimento tecnológico e da inovação.

3.6 Caracterização do Vila Galé Collection Alter Real

O Vila Galé *Collection* Alter Real – Resort Equestre, Conference & Spa é um hotel em Alter do Chão, integrado na Coudelaria de Alter.

Esta unidade conta com 76 quartos, três piscinas exteriores, spa Satsanga com piscina interior, restaurante de gastronomia regional e bar. Tem também duas salas de reuniões e um salão de eventos. Para ocasiões mais intimistas, tem ainda um tradicional lagar de azeite totalmente recuperado, com um típico forno a lenha, e uma enoteca, onde frequentemente o hotel organiza provas de vinhos e azeites regionais. Casa do cavalo puro - sangue lusitano, a Coudelaria de Alter

² <https://eurocid.mne.gov.pt/apoios-financeiros/perguntas-frequentes/compete-2020>

foi criada em 1748 pelo Rei D. João V, sendo considerada a mais antiga do mundo. Aqui, pode aproveitar para fazer uma visita guiada à coudelaria, mas também experimentar pela primeira vez andar a cavalo. Outra proposta a não perder é a visita à falcoaria e ao respetivo museu. Assista ao voo dos falcões, experimente o ‘voar-a-ave-à-luva e deslumbre-se com a imponência destes animais.

Este hotel tem uma particularidade que os demais *Collection* não acompanham: insere-se numa das coudelarias mais antigas do mundo, a Coudelaria de Alter do Chão.

Aqui, dentro da Tapada do Arneiro, são realizadas as mais diversas atividades e ofícios:

- criação, cuidada e rigorosa, da raça Puro Lusitano;
- visitas aos espaços da Coudelaria e Falcoaria, de modo a entender não só um pouco da história da criação de cavalos, mas também a interligação da caça dos tempos dinásticos por via aérea, através dos voos dos falcões e dos tipos de galope;
- leilões de cavalos, realizados todos os anos antes do surgimento da pandemia;
- competições e demonstrações de Dressage, de corrida e salto;
- ainda a existência da Escola Profissional de Desenvolvimento Rural, que serve de formação a quem quer enveredar por ofícios ligados ao meio equestre.

O grupo Vila Galé foi o vencedor da concessão da Coudelaria de Alter do Chão, no âmbito do programa Revive.

Em 2020 propôs-se, através de um investimento de cerca de oito milhões de euros, recuperar e transformar partes da Coudelaria Alter Real: as antigas cavalariças, a casa de campo, o edifício administrativo e mesmo as antigas pocilgas dedicando-se à temática equestre.

Sem interferir com o edifício de maior valor patrimonial- as “Casas Altas - acresce que, na envolvente ao Vila Galé *Collection*, se estende a Zona de Proteção da Estação Arqueológica de Alter do Chão, (Dec. 28/82 de 26/2/1982): cerca de vinte arqueossítios, que «incluem sete antas, quatro ou cinco manchas de habitats neolíticos, um provável sítio calcolítico, várias sepulturas escavadas na rocha, um habitat

contemporâneo desta necrópole, as ruínas de uma igreja e vários troços de calçada» (Oliveira).

Quanto ao cavalo lusitano Alter Real é uma referência mundial na alta escola e na arte equestre. Esta raça teve a sua origem na Coudelaria de Alter, fundada pelo Rei D. João V, quando trezentas éguas puro-sangue foram trazidas de Espanha para deleite da corte portuguesa.

No entanto, esta coudelaria sofreu um enorme prejuízo durante as invasões francesas, quando foram roubados os melhores animais, cruzando-os com outras raças.

Felizmente, no século XX, depois de períodos de incerteza, mudando frequentemente de tutela e de objetivos, a Fundação Alter Real parece estar a devolver o antigo prestígio a esta coudelaria oitocentista.

A saída das “eguidas” para o campo, a falcoaria e o tradicional leilão que ocorre em abril, são apenas alguns dos eventos que atraem interessados de todo o mundo.

O grupo Vila Galé, privilegiando a localização, cumpre a missão que se impõe - SEMPRE PERTO DE SI- e dá um contributo para o desenvolvimento no interior do país, criando um polo turístico no distrito de Portalegre, um dos mais depauperados quer ao nível da demografia, quer quanto a investimentos privados.

Este hotel apresenta fardamento próprio alusivo aos trajes de cavaleiros.

Relativamente ao espaço físico do hotel este distribui-se em três espaços:

- núcleo central, composto pela Casa D. João V, Boxes e Anexos;
- o edifício Al Andaluz;
- o complexo do Solar lusitano,

sendo que a maioria dos quartos se situa no terceiro espaço mencionado.

Conta também com 4 piscinas, três exteriores e uma interior, uma delas existente no núcleo central sendo a maior por abranger mais edifícios, duas no Solar e uma dentro do complexo que abrange o SPA e o ginásio.

A piscina coberta deste hotel é uma das maiores que o grupo possui em Portugal. Dispõe também dois bares: o Dressage, com decoração alusiva à arte equestre, que fica

junto do restaurante Inevitável, com o mesmo tipo de decoração, adicionando a esse espaço um salão para realização de eventos apelidado de Sala Alazão. No percurso do Dressage para a Alazão, expõem-se vários tipos de celas, com as suas respetivas explicações, o que acaba por se tornar num pequeno museu é algo bastante interessante para quem aprecia história e arte equestre.

Já o Bar Solar é um bar comum, em forma de quiosque, no complexo com o mesmo nome. Algo que complementa também o hotel é o facto de existir uma Enoteca e um Lagar, onde por vezes são realizados eventos mais íntimos.

CAPÍTULO IV – METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

Após a revisão de literatura relacionada com a competitividade e as estratégias adotadas não só pelas organizações como também pelos destinos turísticos, realizou-se um estudo empírico que teve como objetivo analisar a competitividade dos estabelecimentos hoteleiros comparando assim os resultados obtidos e focando os mesmos à comparação com as respostas obtidas por parte dos estabelecimentos hoteleiros da região do Alto Alentejo com os pertencentes ao grupo Vila Galé.

Este capítulo pretende explicar os critérios e procedimentos utilizados durante o processo de investigação, relatando a abordagem metodológica, os instrumentos de recolha de dados utilizados e a amostra.

4.1 Objetivos específicos da investigação

A presente investigação apresenta como principais objetivos a pesquisa e perceção das principais estratégias competitivas utilizadas não só pelos estabelecimentos hoteleiros individuais como também os estabelecimentos hoteleiros pertencentes à cadeia hoteleira Vila Galé. Após análise de toda a revisão de literatura já apresentada bem como os dados oficiais e estatísticos com indicadores ligados ao setor, foi possível definir as seguintes hipóteses de investigação:

Hipótese 1 - Os estabelecimentos hoteleiros pertencentes ao turismo da região do Alto Alentejo utilizam estratégias competitivas.

Hipótese 2 - Dentro da região do turismo do Alto Alentejo existe a presença de organizações que adotem estratégias idênticas utilizando assim o modelo dos grupos estratégicos.

Hipótese 3 - A existência de grupos estratégicos consegue alavancar as organizações que apresentem os mesmos objetivos.

Hipótese 4 - A presença de unidades hoteleiras pertencentes a uma cadeia de hotéis torna-se um fator importante para os níveis de competitividade e para o impacto na região.

4.2 Tipo de Investigação

O presente projeto de investigação baseia-se acima de tudo numa investigação qualitativa através da análise de questionários e quantitativa sendo esta relacionada com a pesquisa/análise de referências bibliográficas baseadas em artigos científicos. Relativamente à análise qualitativa, a mesma é utilizada de forma a conseguir recolher o maior número de dados relacionando também com a investigação experimental. Para uma boa análise qualitativa torna-se necessário observar os fenómenos, a criação de hipóteses, a análise das variáveis e a veracidade das hipóteses (Carmo e Ferreira, 1998). Segundo Fortin (2000), a utilização de um questionário neste tipo de investigação consegue organizar e consolidar os dados de forma a que as informações recolhidas e analisadas posteriormente.

O questionário presente nesta investigação foi obtido com base nos autores referidos ao longo da revisão de literatura com o intuito de conseguir dividir o mesmo em diferentes secções. O questionário começa por identificar e caracterizar a unidade hoteleira inquirida, seguindo-se a agnição dos produtos e recursos turísticos. Na terceira secção do questionário pretende-se analisar as estratégias competitivas adotadas pela unidade hoteleira e finalizando com uma pequena análise da escolha da região do Alto Alentejo como local de exploração do seu estabelecimento.

Foi escolhido o questionário e a sua utilização justifica-se pelo facto de Terence e Escrivão Filho (2006) afirmam que a pesquisa quantitativa possibilita a medição de opiniões, de reações, de hábitos e de atitudes num universo através de uma amostra, para tal, é necessário que o investigador formule hipóteses acerca do seu objeto de estudo com o auxílio de conceitos.

Este método de recolha de dados foi enviado diretamente via email para os responsáveis pelas unidades hoteleiras, analisando posteriormente as respostas.

Para construção do questionário (**Anexo1**) desta investigação foi utilizada a ferramenta Google Forms. Começou-se por selecionar, em diversos estudos já realizados, questões que fossem pertinentes para a investigação em questão. Foram escolhidas 23 questões das quais 8 foram de resposta aberta e as restantes de resposta fechada, com escalas de 1 a 5.

4.3 Variáveis, População e Amostra

Segundo Carmo & Ferreira (1998), a população a investigar representa elementos semelhantes, mas que ao mesmo tempo podem apresentar características diferentes. Segundo Hill & Hill (2000), para um estudo ser viável é necessário que os dados recolhidos sejam retirados de organizações do mesmo setor, conseguindo assim perceber qual a amostra mais importante para a investigação.

A população da amostra, focou-se nos estabelecimentos hoteleiros considerados desta forma segundo o Decreto-Lei n.º 39/2008 - Diário da República n.º 48/2008, Série I de 2008-03-07, Secção III, Artigo 11^º presentes na região do Alto Alentejo. No total a amostra foi de 16 unidades sendo duas delas pertencentes ao grupo Vila Galé. A distribuição destas unidades pretende ser homogênea a nível da comparação de concelhos dentro do distrito do Alto Alentejo.

Na tabela 1 é possível verificar o número de estabelecimentos hoteleiros presentes no distrito do Alto Alentejo no ano de 2019, sendo esta a população analisada onde, posteriormente, se escolheu a amostra de 16 unidades. Obteve-se assim uma análise de metade (50%) da população existente.

Tabela 1 Estabelecimentos Hoteleiros por Concelhos da região do Alto Alentejo

Alto Alentejo	Total	Hotelaria
Alter do Chão	5	2
Arronches	4	1
Avis	6	1
Campo Maior	4	1
Castelo de Vide	13	4
Crato	7	1
Elvas	23	8
Fronteira	7	0
Gavião	4	0
Marvão	23	3
Monforte	1	0
Nisa	5	1
Ponte de Sor	6	2
Portalegre	19	4

³ https://ahresp.com/app/uploads/2020/03/DECRETO-LEI-39_2008.pdf

Sousel	5	0
TOTAL	132	28

Fonte: INE (2019)

Sendo que as variáveis estudadas nesta investigação foram de âmbito quantitativo e qualitativo, foi possível apresentar escalas complexas onde as variáveis em estudo foram analisadas através de diferentes tipos de escala. Segundo Pestana (2000), os diferentes tipos de escala poderão ser compreendidos da seguinte forma: na escala nominal, os elementos são atributos ou qualidades. Os números apenas identificam e categorizam os elementos. Na escala ordinal, são distinguidos diferentes graus de um atributo ou variável, existindo uma relação de ordem. Na escala de intervalo, são utilizados números para classificar elementos de forma a que exista igual diferença entre os números e as quantidades do atributo medido. O zero é um valor arbitrário e não representa a ausência da característica medida.

De forma a ser mais fácil a compreensão das escalas referidas anteriormente e incluídas no questionário é apresentado abaixo uma tabela que especifica em que questões se encontram as determinadas escalas.

As respostas obtidas na escala nominal pretendem analisar os produtos e recursos turísticos, seguindo-se a escala ordinal que objetiva as estratégias competitivas dos estabelecimentos inquiridos e também analisa as opiniões dos gestores em relação à localização do empreendimento e, por fim, a escala de intervalo que pretende descrever a unidade através de números de estruturas necessárias para a realização da atividade económica.

Tabela 2 Classificação das variáveis

Escala	Questões relacionadas
Nominal	Respostas ser sim ou não Respostas abertas
Ordinal	Respostas através das escalas de 1 a 5
Intervalo	Respostas com base em números

Fonte: Elaboração Própria

CAPÍTULO V – APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

O capítulo em questão contém uma análise descritiva e caracterização da amostra, pretendendo apresentar os resultados obtidos com a realização dos questionários entregues. Através da ferramenta SPSS, foi possível analisar dados provenientes da estatística descritiva univariada, bivariada e multivariada.

5.1. Análise descritiva e caracterização da amostra

Numa primeira análise dos dados obtidos no questionário, optou-se pela análise descritiva da amostra, de modo a compreender como se caracterizam os estabelecimentos hoteleiros principalmente a nível dos seus serviços e como operam.

É preciso ressaltar que não foi elaborada análise de *outliers*, uma vez que não foi considerado relevante para o estudo em questão.

A amostra do presente estudo é constituída por 17 estabelecimentos. Das unidades hoteleiras em estudo, 4 (23,5%) localizam-se no concelho de Elvas, 3 (17,6%) estão em Portalegre, 2 (11,8%) estão presentes em Alter do Chão e em Ponte de Sor. Avis, Castelo de Vide, Crato, Marvão, Monforte e Nisa são concelhos com pelo menos 1 (5,9%) estabelecimento considerado hoteleiro.

Tabela 3 Concelho onde se localiza
Concelho onde se localiza

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Alter do Chão	2	11,8	11,8	11,8
	Avis	1	5,9	5,9	17,6
	Castelo de Vide	1	5,9	5,9	23,5
	Crato	1	5,9	5,9	29,4
	Elvas	4	23,5	23,5	52,9
	Marvão	1	5,9	5,9	58,8
	Monforte	1	5,9	5,9	64,7
	Nisa	1	5,9	5,9	70,6
	Ponte de Sor	2	11,8	11,8	82,4
	Portalegre	3	17,6	17,6	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Fonte: SPSS

Após uma análise de frequências da variável “Categoria”, constatou-se que a maioria dos estabelecimentos presentes na região do Alto Alentejo 12 (70,6%) estão classificados como (4 estrelas), 3 (17,6%) dos estabelecimentos hoteleiros são categorizados como (5 estrelas) e apenas 2 (11,8%) são classificadas como (3 estrelas).

Tabela 4 Categoria

		Categoria			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3 Estrelas	2	11,8	11,8	11,8
	4 Estrelas	12	70,6	70,6	82,4
	5 Estrelas	3	17,6	17,6	100,0
	Total	17	100,0	100,0	

Fonte: SPSS

Através das CrossTabs foi possível observar os estabelecimentos hoteleiros disponíveis por concelho segundo a categoria do estabelecimento. Como se pode verificar na tabela acima: existem 3 unidades hotelereiras classificadas com (5 estrelas) em Monforte, Ponte de Sôr e outra em Portalegre; existem 2 hotéis com classificação de (3 estrelas), em Castelo de Vide e Marvão; 12 hotéis classificados com (4 estrelas), 2 situam-se em Alter do Chão, 1 em Avis, 1 no Crato, 4 em Elvas, 1 em Nisa e 1 em Ponte de Sôr.

Tabela 5 CrossTabs Concelho onde se localiza * Categoria

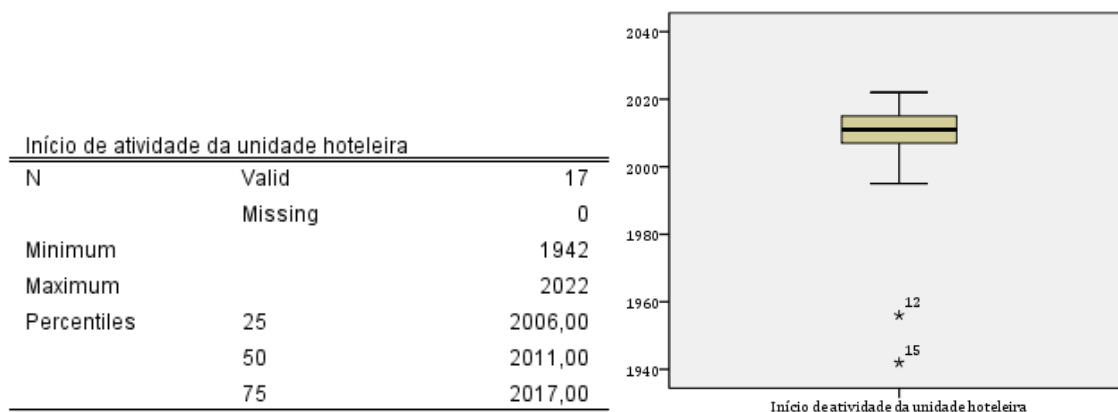
Concelho onde se localiza * Categoria Crosstabulation

Count		Categoria			
		3 Estrelas	4 Estrelas	5 Estrelas	Total
Concelho onde se localiza	Alter do Chão	0	2	0	2
	Avis	0	1	0	1
	Castelo de Vide	1	0	0	1
	Crato	0	1	0	1
	Elvas	0	4	0	4
	Marvão	1	0	0	1
	Monforte	0	0	1	1
	Nisa	0	1	0	1
	Ponte de Sor	0	1	1	2
	Portalegre	0	2	1	3
Total		2	12	3	17

Fonte: SPSS

Relativamente ao "Início de atividade da unidade hoteleira", verifica-se que existem estabelecimentos em funcionamento desde 1942 existindo outros mais recentes com ano de criação em 2022. Constatase ainda que 75% das unidades hoteleiras foram criadas antes de 2017 e, dessas, 25% foram criadas antes de 2006, como comprovam o gráfico de estatísticas descritivas e o respetivo gráfico de extremos e quartis.

Tabela 6 Estatísticas Descritivas e o respetivo Gráfico de Extremos e Quartis



Fonte: SPSS

Quanto à questão “A Unidade Hoteleira pertence a alguma cadeia hoteleira?” as respostas obtidas demonstram que 58,8% não pertencem a nenhuma cadeia hoteleira e a maioria deles (52,9%) não prevê uma integração em nenhuma unidade futuramente. Dos 41,3% que já pertencem a uma cadeia hoteleira, verifica-se que dois estabelecimentos estão associados ao Grupo Pestana Pousadas (GPP), dois estão associadas ao Grupo Vila Galé Hotels, um pertence à Ridan Hotels, um pertence à Nau Hotels e uma unidade hoteleira está associada à Fundação Inatel, como mostram as tabelas 7 e 8.

Tabela 7 Cadeia Hoteleira a que pertencem os hotéis
Qual a cadeia a que pertence?

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10	58,8	58,8	58,8
Inatel	1	5,9	5,9	64,7
Nau Hotels	1	5,9	5,9	70,6
Pestana	2	11,8	11,8	82,4
RIDAN Hotels	1	5,9	5,9	88,2
Vila Galé	2	11,8	11,8	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: SPSS

Tabela 8 Integração em cadeias hoteleiras

Se a sua resposta foi não, prevê a integração em alguma cadeia hoteleira

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	7	41,2	41,2	41,2
Não	9	52,9	52,9	94,1
Talvez	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: SPSS

O pessoal ao serviço em 2021 em cada unidade hoteleira encontra-se representado na tabela9. Verifica-se que a maioria dos estabelecimentos hoteleiros (47,1%) têm entre 11 a 20 funcionários ao serviço. Dos 17 estabelecimentos, 2 têm entre 31 a 40 funcionários, sendo que 29,4% têm entre 21 a 30 funcionários. Apenas 2 (11,8%) apresentaram mais que 41 funcionários ao serviço no ano de 2021.

Tabela 9 Frequência de Recursos Humanos
Recursos humanos ao serviço no ano 2021 (não incluindo trabalhadores temporários ou extras)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Entre 11 - 20	8	47,1	47,1	47,1
Entre 21 - 30	5	29,4	29,4	76,5
Entre 31 - 40	2	11,8	11,8	88,2
> 41	2	11,8	11,8	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: SPSS

Analisando, a estatística descritiva associada à variável “número de quartos” verifica-se que, em média, o número de quartos existentes é 30. A unidade hoteleira com menor capacidade de alojamento tem apenas 10 quartos, enquanto a unidade hoteleira com maior capacidade de alojamento tem capacidade para 116 quartos.

Tabela 10 Estatísticas Descritivas

Número total de quartos		
N	Valid	17
	Missing	0
Minimum		10
Maximum		116
Percentiles	25	18,50
	50	30,00
	75	53,00

Fonte: SPSS

No que se refere à variável “O estabelecimento hoteleiro dispõe de uma central de reservas?” (tabela 11), observa-se que 10 (58,8%) das unidades não estão ligadas a uma central de reservas, sendo que apenas 7 (41,2%) dispõe de uma central de reservas.

Tabela 11 Utilização de uma central de reservas
O Estabelecimento hoteleiro dispõe de uma central de reservas?

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não	10	58,8	58,8	58,8
	Sim	7	41,2	41,2	100,0
Total		17	100,0	100,0	

Fonte: SPSS

Relativamente à utilização de central de reservas é possível observar que dos 7 estabelecimentos acima referidos, 3 (17,6%) apresentam uma percentagem de (20% a 39%), 3 (17,6%) corresponde (40% a 59%) e apenas 1 (5,9%) estabelecimento corresponde (60% a 79%) das reservas efetuadas através de uma central de reservas.

Tabela 12 Frequência de percentagens através de uma central de reservas
Qual a % de reservas feita através de [Central de Reservas]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10	58,8	58,8	58,8
20% a 39%	3	17,6	17,6	76,5
40% a 59%	1	5,9	5,9	82,4
60% a 79%	3	17,6	17,6	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: SPSS

No que diz respeito à utilização de operadores turísticos, verifica-se que dos 7 estabelecimentos acima referidos, 2 (11,8%) apresentam uma percentagem de (<20%), 4 (23,5%) corresponde (40% a 59%) e apenas 1 (5,9%) estabelecimento corresponde (20% a 39%) das reservas efetuadas através de uma central de reservas.

Tabela 13 Frequência da percentagem por tipo de reserva
Qual a % de reservas feita através de [Operadores Turísticos/Agências Viagens]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10	58,8	58,8	58,8
< 20%	2	11,8	11,8	70,6
20% a 39%	1	5,9	5,9	76,5
40% a 59%	4	23,5	23,5	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: SPSS

Analisando ainda a frequência de percentagem de reservas feita diretamente com o estabelecimento, verifica-se que dos 7 estabelecimentos acima referidos, 3 (17,6%) apresentam uma percentagem de (40% a 59%), 2 (11,8%) corresponde (20% a 39%), apenas 1 (5,9%) estabelecimento corresponde (60% a 79%) bem como (<20%) das reservas efetuadas.

Tabela 14 Frequência da percentagem por tipo de reserva
Qual a % de reservas feita através de [Diretamente com o hotel]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10	58,8	58,8	58,8
< 20%	1	5,9	5,9	64,7
20% a 39%	2	11,8	11,8	76,5
40% a 59%	3	17,6	17,6	94,1
60% a 79%	1	5,9	5,9	100,0
Total	17	100,0	100,0	

Fonte: SPSS

De forma a constatar os tipos de serviço prestados pelos estabelecimentos hoteleiros apresenta-se necessário os serviços básicos aliados não só à pernoita como também à alimentação, algo bastante necessário para a melhoria do serviço prestado. Contudo, em relação aos serviços prestados, é neste contexto que é possível observar elementos diferenciadores e que poderão influenciar a escolha do turista ou mesmo aumentar a probabilidade de regresso não só a este estabelecimento como também fomentar a vontade de conhecer outras unidades.

Como referido na Tabela 15, é possível observar que os serviços básicos dos estabelecimentos hoteleiros tais como alimentação, serviços de limpeza, reunião, MICE e wifi são possíveis encontrar em praticamente todos os estabelecimentos hoteleiros pertencentes a este estudo. Os elementos diferenciadores passam pelos serviços aliados a novas formas de atrair os turistas. Os serviços como a decoração ou tema específico nos quartos, quartos temáticos, cozinha de autor foram apresentados menos vezes onde a categoria é a mesma, justificando assim o fator elemento diferenciador e de aumento da competitividade.

Tabela 15 Tipo de Serviços Oferecidos

		Count	Column N %	Valid N	Mode
Restaurante	Sim	13	76,5%		
	Não	4	23,5%		
	Total			17	1
Bar	Sim	16	94,1%		
	Não	1	5,9%		
	Total			17	1
RoomService	Sim	13	76,5%		
	Não	4	23,5%		
	Total			17	1
PiscinaExterior	Sim	13	76,5%		
	Não	4	23,5%		
	Total			17	1
PiscinaAquecidaInterior	Sim	5	29,4%		
	Não	12	70,6%		
	Total			17	2
SalãoEventosFestivos	Sim	8	47,1%		
	Não	9	52,9%		
	Total			17	2
AnimaçãoCrianças	Sim	5	29,4%		
	Não	12	70,6%		
	Total			17	2
ServiçoLavandaria	Sim	14	82,4%		
	Não	3	17,6%		
	Total			17	1
SalaReuniões	Sim	8	47,1%		
	Não	9	52,9%		
	Total			17	2
WiFi	Sim	17	100,0%		
	Não	0	0,0%		
	Total			17	1
ParquePrivativo	Sim	14	82,4%		
	Não	3	17,6%		
	Total			17	1
Garagem	Sim	3	17,6%		
	Não	14	82,4%		
	Total			17	2
CampoTénis	Sim	2	11,8%		
	Não	15	88,2%		
	Total			17	2
Spa	Sim	8	47,1%		
	Não	9	52,9%		
	Total			17	2
Ginásio	Sim	7	41,2%		
	Não	10	58,8%		
	Total			17	2

QuartoTurismoAcessível	Sim	13	76,5%	17	1
	Não	4	23,5%		
	Total				
DecoraçãoTemaEspecifico	Sim	5	29,4%	17	2
	Não	12	70,6%		
	Total				
ServiçoLimpeza	Sim	15	88,2%	17	1
	Não	2	11,8%		
	Total				
ProvasVinho	Sim	8	47,1%	17	2
	Não	9	52,9%		
	Total				
CozinhaAutor	Sim	5	29,4%	17	2
	Não	12	70,6%		
	Total				
EspaçosExterioresJardins	Sim	15	88,2%	17	1
	Não	2	11,8%		
	Total				
QuatosTemáticos	Sim	5	29,4%	17	2
	Não	12	70,6%		
	Total				
MICE	Sim	10	58,8%	17	1
	Não	7	41,2%		
	Total				

Fonte: SPSS

Relativamente ao marketing e à forma como é utilizado, o principal meio de promoção foi a *Internet* (100%). O site oficial do hotel apresenta-se com 15 (88,2%) de utilização para os canais de publicidade. Os canais de comunicação mais padrão já não são tão procurados, especialmente na região.

Tabela 16 Meios de Publicidade

		Count	Column N %	Valid N	Mode
ImprensaEscrita	Sim	10	58,8%		
	Não	7	41,2%		
	Total			17	1
Televisão	Sim	3	17,6%		
	Não	14	82,4%		
	Total			17	2
Internet	Sim	17	100,0%		
	Não	0	0,0%		
	Total			17	1
Rádio	Sim	2	11,8%		
	Não	15	88,2%		
	Total			17	2
Outdoors	Sim	3	17,6%		
	Não	14	82,4%		
	Total			17	2
Mupis	Sim	3	17,6%		
	Não	14	82,4%		
	Total			17	2
Brochuras	Sim	8	47,1%		
	Não	9	52,9%		
	Total			17	2
Merchadising	Sim	8	47,1%		
	Não	9	52,9%		
	Total			17	2
VendasPessoais	Sim	3	17,6%		
	Não	14	82,4%		
	Total			17	2
RelaçõesPúblicas	Sim	5	29,4%		
	Não	12	70,6%		
	Total			17	2
Patrocínios	Sim	6	35,3%		
	Não	11	64,7%		
	Total			17	2
SiteOficialHotel	Sim	15	88,2%		
	Não	2	11,8%		
	Total			17	1

Fonte: SPSS

A forma como são realizadas as promoções por parte dos estabelecimentos hoteleiros em maior percentagem (82,4%) está a oferta de descontos de preços em *packages* enquanto que em menor percentagem (47,1%) o cartão de fidelização. Destaca-se

ainda com (52,9%) dos estabelecimentos hoteleiros a presença em feiras de turismo e a presença em *workshops*/conferências.

Tabela 17 Formas de Promoção

		Count	Column N %	Valid N	Mode
PresençaFeirasTurismo	Sim	9	52,9%		
	Não	8	47,1%		
	Total			17	1
WorkshopsConferências	Sim	9	52,9%		
	Não	8	47,1%		
	Total			17	1
OfertasDescontoPackages	Sim	14	82,4%		
	Não	3	17,6%		
	Total			17	1
CartãoFidelização	Sim	8	47,1%		
	Não	9	52,9%		
	Total			17	2

Fonte: SPSS

Por fim, avaliando a forma como os estabelecimentos se comunicam com o exterior é possível observar que dos 17 estabelecimentos inquiridos 16 (94,1%), afirmam que o relacionamento pessoal é uma mais valia. Em segundo lugar, é possível observar que a publicidade interna 11 (64,7%) se torna também importante.

Tabela 18 Comunicação com o Exterior

		Count	Column N %	Valid N	Mode
RelacionamentoPessoal	Sim	16	94,1%		
	Não	1	5,9%		
	Total			17	1
Publicidade	Sim	11	64,7%		
	Não	6	35,3%		
	Total			17	1
RelaçõesPublicas	Sim	5	29,4%		
	Não	12	70,6%		
	Total			17	2
PromoçãoVendas	Sim	9	52,9%		
	Não	8	47,1%		
	Total			17	1

Fonte: SPSS

5.2 Produtos e Recursos Turísticos presentes

Na tabela seguinte foi possível aferir numa escala de 1 a 5 qual a importância dada por parte dos gestores hoteleiros aos produtos turísticos. Avaliando as respostas dadas, foi possível perceber a importância clara do Turismo Cultural e Paisagístico e também do Turismo de Natureza onde foi possível calcular uma moda de 5, valor máximo. Produtos turísticos aliados à região interior onde é muito valorizada a gastronomia e a calma apresentaram uma moda de 4 (Gastronomia e Vinhos, *City Break*).

Tabela 19 Relevância dos produtos turísticos

	Mode	Median
Gastronomia e Vinhos	4	4.00
Touring Cultural e Paisagístico	5	5.00
Turismo de Negócios	3	3.00
Turismo de Natureza	5	4.00
Spa & Wellness	1	3.00
Golfe	1	1.00
Turismo Desportivo	4	3.00
Sol e Mar	1	1.00
City Break	4	3.00
Eventos	3	3.00

Fonte: SPSS

Os gestores hoteleiros consideram e confirmam a tabela 20, que a presença de recursos naturais culturais e históricos é bastante importante para o funcionamento das suas unidades. Aliado à forma como o tempo é passado pelos turistas, os mesmos consideram importante a presença de entretenimento e programas de animação não só para adultos como também para crianças.

Tabela 20 Recursos Turísticos

	Mode	Median
Presença de recursos naturais	5	4
Presença de recursos culturais e históricos	5	4
Apoio Governamental	2	3
Infraestruturas próximas	2	3
Programas de animação para adultos	3	3
Programas de animação para crianças	2	2
Comércio local	3	3
Entretenimento	3	3
Eventos/Festivais	2	3

Fonte: SPSS

5.3 Estratégias Competitivas utilizadas pelos Hotéis

Com o intuito de identificar as estratégias utilizadas pelos estabelecimentos hoteleiros, questionou-se com base na revisão da literatura presente neste projeto quais os pontos mais relevantes e tidos como estratégicos para impulsionar o bom funcionamento do estabelecimento.

Na Tabela 21 dos resultados obtidos observa-se que as estratégias mais utilizadas passam essencialmente pelo cuidado na prestação do serviço através da excelência no cuidado na qualidade e no valor avaliado pelos turistas. A diferenciação é assumida por todos, não só pela qualidade como também pelo fator inovação.

Tabela 21 Estatísticas das Estratégias Utilizadas

	Median	Standard Deviation
Apresenta produtos/serviços melhores a nível da qualidade ao mesmo tempo que apresenta preços competitivos	4.00	.928
Busca novos mercados através da implementação de novos produtos/serviços	4.00	1.057
Apresenta algum receio em apostar em novos produtos/serviços	2.00	1.091
A atividade tem por base estratégias de controlo de custos	3.00	.795
Existe um controlo a nível da qualidade do produto/serviço prestado	5.00	.786
O estabelecimento hoteleiro segue uma linha semelhante à concorrência a nível do tipo de serviço	3.00	1.091
Staff experiente na área	3.00	.951
Apresenta novos produtos/serviços comparativamente ao ano 2020	4.00	1.160
Apresenta diferentes formas de venda e promoção dos seus produtos/serviços	4.00	.931
Existe uma imagem de marca associada ao seu estabelecimento hoteleiro	4.00	1.237
Procura sempre inovar na prestação do produto/serviço através da análise da evolução da concorrência	4.00	.970
Existem acordos entre o estabelecimento hoteleiro e operadores/agencias turísticas	3.00	.849
Considera ter um serviço de excelência no que toca ao atendimento e tratamento com o cliente	4.00	.697
O seu produto/serviço distingue-se positivamente da concorrência	4.00	.781
A relação preço/qualidade do produto/serviço é competitiva	4.00	1.029
Apresenta produtos/serviços com qualidade superior em relação à concorrência	4.00	.883
Grande variedade de diferentes tipologias presentes no hotel	3.00	1.160
O segmento de mercado que procura o hotel é específico (lazer, negócios, desporto, eventos...)	4.00	.951
Os clientes que procuram o hotel são de classes económicas mais altas	3.00	.996
Dá valor e considera práticas ambientais no seu estabelecimento hoteleiro	4.00	.993
É desafiado/a para candidatar-se a projetos monetariamente elevados	3.00	.951
O estabelecimento hoteleiro tem conseguido acompanhar as novas tendências de mercado	4.00	1.121
Procura ter produtos/serviços com características únicas em relação à concorrência	4.00	1.064
O estabelecimento hoteleiro tem apresentado características de crescimento, inovação e desenvolvimento que é perceptível para o exterior	4.00	1.169
Não adopta nenhuma estratégia de diferenciação em relação aos seus	2.00	1.328
A relação entre empresas do mesmo ramo é de cooperação entre concorrentes	3.00	1.015
Como gestor/a hoteleiro, sou desafiado a investigar, desenvolver e inovar os meus produtos/serviços	4.00	.556
Ao longo dos anos, a unidade hoteleira desafiou o mercado onde se encontra inserido através de novos produtos e/ou serviços prestados	4.00	.791
Nos últimos anos o estabelecimento hoteleiro apresentou mudanças drásticas nos seus produtos/serviços	3.00	.951
Apresenta preços mais baixos em relação aos restantes estabelecimentos hoteleiros de forma a captar mais quota de mercado	2.00	1.007
Os meios publicitários referidos anteriormente são uma mais valia a nível da estratégia utilizada	3.00	1.251

Fonte: SPSS

5.4 Análise da Concorrência

A análise por parte dos gestores hoteleiros relativamente à forma como é vista a concorrência pretende confirmar a tabela observada anteriormente bem como equiparar os estabelecimentos hoteleiros percebendo assim a sua importância face à concorrência. A nível geral foi possível observar que a concorrência é benéfica para ambas as partes, conseguindo assim oferecer mais qualidade nos serviços prestados,

conseguindo assim controlar os preços praticados favorecendo ao mesmo tempo as imagens de marca.

Tabela 22 Valores médios relativos à concorrência

	Mean
Serviços Prestados	4.12
Preço Praticado	3.47
Localização	3.88
Promoção	3.59
Qualidade	3.94
Imagem de Marca	4.12

Fonte: SPSS

CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO

6.1 Introdução

A presente investigação tem como principal objetivo aliar a área de estudo associada à competitividade entre empresas onde foi possível fundamentar os fatores competitivos questionando os gestores hoteleiros quais os métodos e técnicas utilizados e valorizados.

Através da análise da revisão de literatura apresentada foi possível apresentar quatro hipóteses de estudo conseguindo assim apresentar e analisar de forma mais pormenorizada as respostas provenientes da análise dos questionários. associado a este estudo, investigou-se através da análise de dados estatísticos a situação atual comparativamente a outros anos anteriores do setor do turismo mais concretamente do setor hoteleiro da região do Alto Alentejo.

A chegada e implementação de duas novas unidades hoteleiras pertencentes ao grupo Vila Galé foi também um método de estudo que conseguiu comparar quais os benefícios não só para as outras unidades, região como também para as próprias unidades.

6.2 Principais pontos retidos

6.2.1 Atual estado do setor do turismo e hotelaria

Como referido anteriormente e de forma a conseguir avaliar o impacto da cadeia hoteleira Vila Galé na região do Alto Alentejo, torna-se importante analisar o setor do turismo a nível dos dados estatísticos. Apesar da Pandemia Covid-19 ter influenciado os dados, foi possível observar que a nível nacional o crescimento foi regra geral exponencial.

A importância que o setor tem demonstrado, tem sido observada através de indicadores económicos como o PIB, aumentando a riqueza do país e criando novos postos de trabalho todos os anos. A valorização do património e do próprio país têm sido outros dos motivos mais relevantes.

O setor da hotelaria tem acompanhado este crescimento onde foi possível observar que ao longo da última década, a criação de novas empresas ligadas a este ramo bem como o crescimento de cadeias existentes.

É neste sentido que surge a competitividade associada a este setor. Pelo facto de ter sido possível observar a criação de novos estabelecimentos, tornou-se importante a adoção de novas estratégias competitivas conseguindo assim não aumentar os rendimentos do estabelecimento como também apresentar produtos mais sofisticados, maior qualidade, melhores preços, mais conforto, mais tecnologia criando assim experiências únicas.

6.2.2 A importância da competitividade no setor hoteleiro

Ao aliar a competitividade com a gestão estratégica, é possível formar uma ferramenta essencial não só nesta área de estudo como também noutras áreas. Quando o conceito competitividade é estudado, é perceptível a complexidade na forma como deve ser aplicada no setor, algo que foi concluído com a análise ao questionário. No setor da hotelaria, foi possível observar que na sua base é possível encontrar a necessidade de criar meios e ferramentas para ter um estabelecimento capaz de atrair e satisfazer os turistas, ao mesmo tempo que demonstram ser melhores em relação à concorrência. No questionário foi possível verificar que os gestores hoteleiros se focam na apresentação de novos produtos e serviços inovadores de forma a criar destaque para com os concorrentes.

No início desta investigação foi possível apresentar três hipóteses de estudo a serem validadas após a demonstração dos dados e análise do questionário realizado. A hipótese 2 “Estes estabelecimentos hoteleiros nesta região do interior adotam estratégias competitivas dando valores às mesmas;” vem ser confirmada pelo questionário realizado que apresentou níveis de concordância altos em relação aos aspetos inovação, qualidade e melhoria na prestação dos serviços/produtos. Com a análise das tipologias estratégicas, conclui-se que os estabelecimentos hoteleiros inquiridos apresentam a necessidade de adoção de estratégias combinadas. Este facto é então confirmado por Porter (1998) já referido anteriormente que refere a importância da utilização de vários fatores ou ferramentas para conseguir alcançar e

criar vantagem competitiva no setor. A localização privilegiada que foi demonstrada pelas respostas ao questionário apontam para a importância e valorização não só da região como também das infraestruturas presentes.

Foram identificados fatores que se identificam com a área do turismo, mas não estão diretamente ligados com o setor hoteleiro. A utilização destas ferramentas torna-se assim importante para a criação de níveis de competitividade elevados. Aliado à localização (produto turístico) é possível referir a importância apresentada por parte dos gestores hoteleiros para a necessidade de criar estruturas associadas à diversão como eventos culturais ou de lazer para melhor acolher os turistas e tornar a sua visita ainda mais interessante. Fatores referenciados como económicos e a utilização ainda mais assente da tecnologia foram também avaliados na escala de 1 a 5 como importantes e como um ponto determinante para aumentar os níveis de competitividade. Neste sentido, é importante referir que o preço é um fator competitivo.

Não apenas neste setor, como em outros, o facto de ser possível assistir a uma globalização e um maior e vasto conhecimento aliado às plataformas online torna então o fator preço um motivo de competitividade que ainda é visto como importante. Os turistas procuram na sua estadia uma sensação de qualidade e satisfação, mas avaliam e tentam balancear com o preço.

Como referido anteriormente, a importância dada à forma como se encontram dispostas as infraestruturas do hotel foi um elemento referido como bastante importante. Dentro da amostra de estudo, foi possível verificar que a maior parte dos estabelecimentos hoteleiros inquiridos se apresentam categorizados como 4 estrelas, algo que os coloca equiparados e que confirma a importância dos fatores de competitividade. De facto, pequenos pormenores poderão fazer toda a diferença e criar vantagens competitivas.

Numa perspetiva geral, foi possível perceber que no global a qualidade das infraestruturas, o preço e a localização são então os fatores mais importantes a ter em conta.

6.2.3 A importância e impacto de uma cadeia hoteleira

A participação por parte das unidades hoteleiras inquiridas nas cadeias hoteleiras foi também um aspeto a ter em conta e que, de facto, mostrou-se um fator interessante a ser analisado e estudado. Foram observadas 4 cadeias hoteleiras diferentes durante a realização da presente investigação.

Apesar de tudo, não foi um fator importante tido em conta nas respostas por parte das unidades hoteleiras que não fazem parte de momento de uma cadeia hoteleira. Apesar de não ser visto por parte dessas unidades hoteleiras como um fator importante ou de mais valia, foi possível analisar que se trata de unidades mais pequenas e que pensam não ser vantajoso para aumentar o seu crescimento.

A vantagem competitiva de pertencer a uma cadeia hoteleira é representada pela facilidade e ajuda económica em momentos de maior sazonalidade. É importante referir nesta parte que as estratégias competitivas têm como finalidade a atração e satisfação dos turistas.

Um turista procura acima de tudo ter na sua base o conforto e ter à sua disposição todas as infraestruturas necessárias para o seu prazer. As cadeias hoteleiras oferecem ferramentas que, a nível monetário, poderiam ser dispendiosas e que, desta forma, são possíveis alcançar. A nível de recursos humanos, foi possível verificar a presença de um maior número de funcionários nas unidades pertencentes a cadeias hoteleiras, conseguindo assim apresentar também um nível superior de formação o que aumenta os níveis de qualidade no produto/serviço oferecido.

O facto de pertencer a uma cadeia hoteleira, consegue também fornecer ferramentas para a criação de uma maior visibilidade para o exterior através das áreas de comunicação e marketing, algo mais complicado para unidades sem essas ferramentas.

A utilização da imagem de marca é também um fator representativo de interesse que consegue aumentar a procura e aumentar os níveis de competitividade.

Ao analisar os dados estatísticos aliados ao setor do turismo e da hotelaria, foi possível observar um aumento significativo do número de dormidas a partir do momento em que foram inaugurados os hotéis pertencentes à cadeia hoteleira Vila Galé na região do

Alto Alentejo. A valorização das infraestruturas por parte desta cadeia hoteleira foi observada através da reestruturação da Coudelaria Alter Real e do antigo Convento de São Paulo (valorização do património). A aliança entre esta cadeia hoteleira e os apoios governamentais (Compete 2020) não seria possível sem o apoio monetário e estrutural por ambas as partes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abranja, N. A. P. (2005). *A situação dos intermediários turísticos face à ameaça dos canais de reserva directos*. [Tese de Mestrado]. Repositório Institucional da Universidade de Aveiro. <http://hdl.handle.net/10773/4949>.
- Almeida, P. (Coord.). (2020). *Gestão de destinos turísticos*. (1ª Ed., Vol. 1) Politécnico de Leiria. <https://doi.org/10.25766/w86c-9548>. ISBN 978-989-54819-1-0.
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2011). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. [Abstract]. Journal of Management, 17(1), 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108
- Barney, J. & Hesterly, W. (2011). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva: Conceitos e Casos*. Portugal: Editora Pearson.
- Cabugueira, A. (2005). *A Importância Económica do Turismo*. Revista de Turismo e Desenvolvimento, Vol. 2, pp. 97-104.
- Carmo, H. & Ferreira, M. (1998). *Metodologia de investigação: guia para autoaprendizagem*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Cooper, C., Fletcher, J., Wanhill, S., Gilbert, D., & Shepherd, R. (2008). *Turismo, princípios e prática*. (3ª Edição). Porto Alegre: Bookman.
- Cunha, L. (2001). *Introdução ao Turismo*. Editorial Verbo: Lisboa
- Cunha, L. & Abrantes, A. (2019). *Introdução ao Turismo*. Edições Lidel, Portugal.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Decreto-Lei n.º 39/2008 - Diário da República n.º 48/2008, Série I de 2008-03-07, Secção III, Artigo 11º. https://ahresp.com/app/uploads/2020/03/DECRETO-LEI-39_2008.pdf
- Dittmer, P. & Griffin, G. (1997). *Dimensions of the hospitality industry: An introduction*. New York: Van Nostrand Reinhold.

- Eurocid (2014). *Programa Operacional ao Abrigo do Objetivo do Investimento no Crescimento e no Emprego*. https://www.portugal2020.pt/wp-content/uploads/2_poci_programme_2014pt16m3op001_4_1_pt.pdf.
- EY-Parthenon. (2020). *Estratégia Regional de Desenvolvimento Turístico do Alentejo e Ribatejo 2021-27*. Relatório final.
- Ferreira, M. (2003). *Estratégia e Planeamento Regional do Turismo*. Investigação em Turismo – Livro de Actas, pp. 67-82.
- Flagestad, A. & Hope, C. A. (2001). *Strategic success in winter sports destinations: a sustainable value creation perspective*. Tourism management, 22(5), 445-461.
- Fortin, M.F. (2000). *O processo de Investigação: Da Concepção à Realização* (2^a ed.) Loures: Editora Lusociência.
- Gherardi, E. (2003) *Estrategias de Lanzamiento de um Municipio como Destino Turístico: el caso Barinas*. Tesis Doctoral, Universidad de Málaga, España.
- Gouthier, M., Giese, A., & Bartl, C. (2012). *Service excellence models: A critical discussion and comparison*. Managing Service Quality, 22 (5), 447 – 464.
- Grant, R. (2010). *Contemporary strategy analysis*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (2002). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus
- Hassan, S. (2000). *Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry*. Journal of Travel Research, vol. 38, pp. 239-245
- Heracleous, L. & Wirtz, J. (2010). *Singapore airlines' balancing act*. Harvard Business Review, 88 (7/8), 145–149.
- Herbert, T. T. & Deresky, H. (1987). *Generic strategies: an empirical investigation of typology validity and strategy content*. Strategic Management Journal, 8(2), 135-147.
- Hong, W. C. (2009). *Global competitiveness measurement for the tourism sector*. Current Issues in Tourism, 12:2, pp. 105-132.

- Ignarra, L. (2003). *Fundamentos do Turismo*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Kaplan, Robert, & Norton, David (2009). "Prémio de Execução - Concretize a estratégia do seu negócio com eficácia e reforce a sua vantagem competitiva". Lisboa: Actual Editora.
- Kim, B. Y. & Oh, H. (2004). *How do hotel firms obtain a competitive advantage?* International Journal of Contemporary Hospitality Management, 16(1), 65-71.
- Kirovska, Z. (2011). *Strategic management within the tourism and the world globalization*. UTMS Journal of Economics, Ano 2, nº 1, pág 69-76
- Kotler, P. (1994). *Marketing management: analysis, planning, implementation and control*. New Jersey: Prentice Hall, inc, Englewood Cliffs.
- Kupfer, D. & Haguenaue, L. (1996). *Desafios competitivos para a indústria*. Rio de Janeiro: Campus.
- Lashley, C. (2008). *Studying hospitality: insight from social science*. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, 8 (1), 69-84.
- Mariani, M., Buhalis, D., Czakon, W. & Vitouladiti, O. (2016). *Tourism Management, Marketing, and Development: Performance, Strategies, and Sustainability*. Springer.
- Marketeer (2020) *Vila Galé, uma empresa portuguesa com certeza*. <https://marketeer.sapo.pt/vila-gale-uma-empresa-portuguesa-com-certeza>
- Martín, B. & Palomeque, F. (2002). *Regionalización turística del mundo*.
- Matias, F. (1992). *A Indústria Hoteleira no Algarve Aplicação da Metodologia dos Grupos Estratégicos*. [Tese de Mestrado]. Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Lisboa.
- Miles, R. & Snow, C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Process*, USA, McGraw-Hill.
- Oliveira, J. D. (2017). *Necrópole altomedieval da Coudelaria de Alter*. Obtido de Necrópole altomedieval da Coudelaria de Alter.
- Pavón, C. (2014). *Diseño de productos y servicios locales*.

- Pestana, M. H. & Gageiro, J. N. (2000). *Análise de Dados para Ciências Sociais*, 2a ed., Lisboa: Edições Sílabo
- Petrocchi, M. & Bona, A. (2003). *Agências de turismo: planeamento e gestão*. São Paulo: Futura.
- Piter. (2005). *Terras do Vouga e do Caramulo, Dinamização do Turismo em Áreas de Montanha*.
- Porter, M. (1980). *On Competitive Strategy – Techniques For Analyzing Industries And Competitors*, The Free Press, Nova Iorque.
- Porter, M. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Harvard Business Review .
- Porter, M. (1991). *Estratégia Competitiva*. (E. Campus, Ed.) (7a). Rio de Janeiro.
- Porter, M. (1993). *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. (1996). *What is Strategy?*. Harvard Business Review, Nov./Dez., pp. 59-78.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, 79-91. ABSTRACT: The domestic enterprises began to face fiercer competition, which under the rapid development in the global economy today and the market increasingly competitive.
- Ramos, L. (2014). *Territórios de baixa densidade, territórios de elevado potencial*. Relatório Final. Dossiers Políticos PSD/setembro.
- Salleh, A., Ariffin, A., Poon, J. & Aman, A. (2009). *Services management and marketing: Studies in Malaysia*. Graduate School of Business, Bangi.
- Sousa, A. E. & Joukes, V. (2022). *O impacto da pandemia na hotelaria em Portugal Continental em 2020: Medidas e estratégias*. Tourism and Hospitality International Journal, 18(1), 116-138.
- Terence, A. C. F., & Escrivão Filho, E. (2006). *Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais*. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 26.

- Vaz, M. M. F. C. (1998). *Turismo e desenvolvimento: o caso da Beira Interior*. *Gestão E Desenvolvimento*, (7), 217-247.
<https://doi.org/10.7559/gestaoedesenvolvimento.1998.646>.
- Vaz, M. (2003), *Expressão Regional do Desenvolvimento Turístico*. [Tese de Doutoramento]. Repositório Digital da Universidade da Beira Interior.
- Vila Galé - Sociedade de Empreendimentos Turísticos S.A. ([s.d.]). *Press kit Vila Galé_VF*.
<https://www.vilagale.com/media/438764/press-kit-hist%C3%B3ria-vila-gal%C3%A9.pdf>.
- Vila Galé (2019, junho 25). *VILA GALÉ 4 ALL* [Seminário de apresentação]. Seminário “Portugal – um destino de turismo acessível” Seminário “Portugal – um destino de turismo acessível”, CCDDR Centro, Coimbra.
<http://business.turismodeportugal.pt/SiteCollectionDocuments/all-for-all/grupo-vila-gale-alojamento-turistico.pdf>
- Vila Galé (2019). Manual do Colaborador. Documento Interno.
- Wong, K. K. F., & Kwan, C. (2001). *An analysis of the competitive strategies of hotels and travel agents in Hong Kong and Singapore*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(6), 293-303.
- World Economic Forum (2019). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019*.
https://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2019.pdf. ISBN-13: 978-2-940631-01-8.

ANEXOS

ANEXO 1 – “Questionário”

Anexo 1 Questionário

Projeto de Investigação - Estratégias Competitivas dos estabelecimentos hoteleiros nos territórios de baixa densidade

Exmo. Senhor (a),

O meu nome é Bruno Manuel Trovão Costa e sou aluno de mestrado de Gestão de PME na Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Portalegre. Neste momento estou a realizar um projeto de investigação que tem como objetivo conhecer as estratégias utilizadas pelos estabelecimentos hoteleiros nos territórios de baixa densidade sendo este o Alto Alentejo.

Para a realização deste projeto, será necessária a sua colaboração sendo esta a única forma de obter os dados necessários para a conclusão desta investigação.

Posto isto, venho por este meio pedir-lhe amavelmente a sua colaboração no preenchimento do questionário a seguir apresentado pedindo desde já as mais sinceras desculpas pelo tempo precioso que acredito estar a tomar-lhe. Os dados adquiridos neste questionário são bastante importantes, agradecendo desde já a sua colaboração.

Mais informo que todos os dados por si facultados serão confidenciais servindo apenas para este estudo académico.

Agradeço mais uma vez a sua atenção e colaboração neste projeto que para mim é bastante importante.

Se tiver alguma dúvida ou questão não hesite em contactar-me por telemóvel ou email que abaixo indico:

telemóvel: 961 048 264

email: bbrmte@hotmail.com

*Obrigatório

1. Consentimento Informado *

Marcar apenas uma oval.

☐ Aceito participar neste projeto e permito a utilização dos dados que de forma voluntária forneço, no pressuposto da garantia da confidencialidade.

Identificação e
Caracterização do
Estabelecimento
Hoteleiro

Nesta primeira secção do questionário, pretendemos obter algumas informações à cerca do estabelecimento hoteleiro.

2. Designação *

3. Categoria *

4. Início de atividade da unidade hoteleira *

5. Concelho onde se localiza *

6. Qual o tipo de gestão deste estabelecimento hoteleiro? *

Por favor, seleccione a opção que se verifica.

Marcar apenas uma oval.

☐ Cadeia Hoteleira *Avançar para a pergunta 7*

☐ Independente *Avançar para a pergunta 8*

Designação da Cadeia Hoteleira

7. Qual a cadeia a que pertence? *

Avançar para a pergunta 9

Não pertencendo a uma cadeia hoteleira

8. Se a sua resposta foi não, prevê a integração em alguma cadeia hoteleira *
- Por favor, selecione a opção que se verifica.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Talvez

Informações internas

9. Recursos humanos ao serviço no ano 2021 (não incluindo trabalhadores temporários ou extras) *
- Por favor, selecione a opção que se verifica.

Marcar apenas uma oval.

- ☐ 0 - 10
- ☐ 11 - 20
- ☐ 21 - 30
- ☐ 31 - 40
- ☐ > 41

10. Número total de quartos *

11. Número total de camas *

12. O Estabelecimento hoteleiro dispõe de uma central de reservas? *

Por favor, selecione a opção que se verifica.

Marcar apenas uma oval.

☐ Sim Avançar para a pergunta 13

☐ Não Avançar para a pergunta 15

Central de Reservas

13. Qual? *

14. Qual a % de reservas feita através de *

Marcar apenas uma oval por linha.

	< 20%	20% a 39%	40% a 59%	60% a 79%	80% a 100%
Central de Reservas	☐	☐	☐	☐	☐
Operadores Turísticos/Agências Viagens	☐	☐	☐	☐	☐
Diretamente com o hotel	☐	☐	☐	☐	☐

Serviços do estabelecimento hoteleiro

15. Que tipo de serviços o estabelecimento hoteleiro oferece *

Por favor, selecione a(s) ou a (s) opção(ões) que se verificam.

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Restaurante
- ☐ Bar
- ☐ Room-Service
- ☐ Piscina Exterior
- ☐ Piscina Aquecida/Interior
- ☐ Salão de Eventos Festivos
- ☐ Animação para Crianças
- ☐ Serviço de Lavandaria
- ☐ Sala de Reuniões
- ☐ Wi-Fi
- ☐ Parque Privativo
- ☐ Garagem
- ☐ Campo de Ténis
- ☐ Spa
- ☐ Ginásio
- ☐ Quarto de turismo acessível
- ☐ Decoração de hotel com um tema específico
- ☐ Serviço de Limpeza
- ☐ Provas de Vinho
- ☐ Cozinha de autor
- ☐ Espaços exteriores e jardins
- ☐ Quartos temáticos
- ☐ MICE (MEETINGS, INCENTIVES, CONGRESS AND EVENTS)
- ☐ Outra: _____

16. Quais os métodos utilizados para a divulgação do estabelecimento hoteleiro? *

Por favor, selecione a ou as opções que se verificam.

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Imprensa escrita
- ☐ Televisão
- ☐ Internet
- ☐ Rádio
- ☐ Outdoors
- ☐ Mupis
- ☐ Material Impresso de Publicidade (Brochuras)
- ☐ Merchadising
- ☐ Vendas Pessoais
- ☐ Relações Publicas
- ☐ Patrocínios
- ☐ Site oficial do hotel/cadeia
- ☐ Outra: _____

17. Quais os métodos de promoção que utiliza? *

Por favor, selecione a ou as opções que se verificam.

Marcar tudo o que for aplicável.

- ☐ Presença em feiras de Turismo
- ☐ Workshops/conferências
- ☐ Ofertas de desconto de preços em packages
- ☐ Cartões de fidelização
- ☐ Outra: _____

18. Quais as formas de comunicação utilizadas com o exterior: *

Por favor, selecione a ou as opções que se verificam.

Marcar tudo o que for aplicável.

☐ Relacionamento Pessoal

☐ Publicidade

☐ Relações Públicas

☐ Promoção de vendas

☐ Outra: _____

Identificação dos Produtos e
Recursos Turísticos

Na secção em questão, gostaríamos de saber acerca dos
produtos e recursos turísticos

19. Como classifica a importância de cada Produto Turístico? *

Classifique, numa escala crescente de 1 a 5, sendo 1 (sem qualquer importância) e 5 (muito importante), quais dos seguintes produtos turísticos melhor se adequa ao seu estabelecimento hoteleiro.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Gastronomia e Vinhos	☐	☐	☐	☐	☐
Touring Cultural e Paisagístico	☐	☐	☐	☐	☐
Turismo de Negócios	☐	☐	☐	☐	☐
Turismo de Natureza	☐	☐	☐	☐	☐
Spa & Wellness	☐	☐	☐	☐	☐
Golfe	☐	☐	☐	☐	☐
Turismo Desportivo	☐	☐	☐	☐	☐
Sol e Mar	☐	☐	☐	☐	☐
City Break	☐	☐	☐	☐	☐
Eventos	☐	☐	☐	☐	☐

20. Quais os Recursos Turísticos que poderão revelar-se estratégicos para o seu estabelecimento hoteleiro? *

Classifique, numa escala crescente de 1 a 5, sendo 1 (sem qualquer importância) e 5 (muito importante), quais dos seguintes produtos turísticos melhor se adequa ao seu estabelecimento hoteleiro.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Presença de recursos naturais	☐	☐	☐	☐	☐
Presença de recursos culturais e históricos	☐	☐	☐	☐	☐
Apoio Governamental	☐	☐	☐	☐	☐
Infraestruturas próximas	☐	☐	☐	☐	☐
Programas de animação para adultos	☐	☐	☐	☐	☐
Programas de animação para crianças	☐	☐	☐	☐	☐
Comércio local	☐	☐	☐	☐	☐
Entretenimento	☐	☐	☐	☐	☐
Eventos/Festivais	☐	☐	☐	☐	☐

Estratégia do Estabelecimento

21. Estratégias Competitivas associadas ao seu estabelecimento hoteleiro *

De seguida é possível encontrar uma coletânea de fatores que se entendem geralmente por estratégias utilizadas por estabelecimentos hoteleiros. Com base no seu conhecimento e sabedoria derivada da sua função como gestor de um estabelecimento hoteleiro, utilize uma escala de 1 (nada relevante) a 5 (muito relevante) para avaliar quais as seguintes estratégias que melhor se aplicam ao estabelecimento hoteleiro que se encontra a gerir.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Apresenta produtos/serviços melhores a nível da qualidade ao mesmo tempo que apresenta preços competitivos	☐	☐	☐	☐	☐
Busca novos mercados através da implementação de novos produtos/serviços	☐	☐	☐	☐	☐
Apresenta algum receio em apostar em novos produtos/serviços	☐	☐	☐	☐	☐
A atividade tem por base estratégias de controlo de custos	☐	☐	☐	☐	☐
Existe um controlo a nível da qualidade do produto/serviço prestado	☐	☐	☐	☐	☐
O estabelecimento hoteleiro segue uma linha semelhante à concorrência a nível do tipo de serviço	☐	☐	☐	☐	☐
Staff experiente na área	☐	☐	☐	☐	☐

Apresenta novos produtos/serviços comparativamente ao ano 2020	☐	☐	☐	☐	☐
Apresenta diferentes formas de venda e promoção dos seus produtos/serviços	☐	☐	☐	☐	☐
Existe uma imagem de marca associada ao seu estabelecimento hoteleiro	☐	☐	☐	☐	☐
Procura sempre inovar na prestação do produto/serviço através da análise da evolução da concorrência	☐	☐	☐	☐	☐
Existem acordos entre o estabelecimento hoteleiro e operadores/agencias turísticas	☐	☐	☐	☐	☐
Considera ter um serviço de excelência no que toca ao atendimento e tratamento com o cliente	☐	☐	☐	☐	☐
O seu produto/serviço distingue-se positivamente da concorrência	☐	☐	☐	☐	☐
A relação preço/qualidade do	☐	☐	☐	☐	☐

produto/serviço é competitiva

Apresenta produtos/serviços com qualidade superior em relação à concorrência

☐☐☐☐☐

Grande variedade de diferentes tipologias presentes no hotel

☐☐☐☐☐

O segmento de mercado que procura o hotel é específico (lazer, negócios, desporto, eventos...)

☐☐☐☐☐

Os clientes que procuram o hotel são de classes económicas mais altas

☐☐☐☐☐

Dá valor e considera práticas ambientais no seu estabelecimento hoteleiro

☐☐☐☐☐

É desafiado/a para candidatar-se a projetos monetariamente elevados

☐☐☐☐☐

O estabelecimento hoteleiro tem conseguido acompanhar as novas tendências de mercado

☐☐☐☐☐

Procura ter produtos/serviços

☐☐☐☐☐

com características
únicas em relação à
concorrência

O estabelecimento
hoteleiro tem
apresentado
características de
crescimento,
inovação e
desenvolvimento
que é perceptível
para o exterior

☐☐☐☐☐

Não adopta
nenhuma estratégia
de diferenciação em
relação aos seus

☐☐☐☐☐

A relação entre
empresas do
mesmo ramo é de
cooperação entre
concorrentes

☐☐☐☐☐

Como gestor/a
hoteleiro, sou
desafiado a
investigar,
desenvolver e
inovar os meus
produtos/serviços

☐☐☐☐☐

Ao longo dos anos,
a unidade hoteleira
desafiou o mercado
onde se encontra
inserido através de
novos produtos
c/ou serviços
prestados

☐☐☐☐☐

Nos últimos anos o
estabelecimento
hoteleiro
apresentou
mudanças drásticas

☐☐☐☐☐

nos seus
produtos/serviços

Apresenta preços
mais baixos em
relação aos
restantes
estabelecimentos
hoteleiros de forma
a captar mais quota
de mercado

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Os meios
publicitários
referidos
anteriormente são
uma mais valia a
nível da estratégia
utilizada

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Concorrência do Estabelecimento Hoteleiro

22. Qual a posição do estabelecimento hoteleiro face à concorrência atendendo aos seguintes aspetos.

*

Utilizando uma escala de 1 (muito desfavorável) a 5 (muito favorável), indique qual a posição do estabelecimento hoteleiro face à concorrência atendendo aos seguintes aspetos.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
Serviços Prestados	☐	☐	☐	☐	☐
Preço Praticado	☐	☐	☐	☐	☐
Localização	☐	☐	☐	☐	☐
Promoção	☐	☐	☐	☐	☐
Qualidade	☐	☐	☐	☐	☐
Imagem de Marca	☐	☐	☐	☐	☐

23. O seguinte tópico tem como objetivo perceber qual a sua opinião em relação à localização do seu estabelecimento hoteleiro

*

Classifique, numa escala crescente de 1 a 5, sendo 1 (sem qualquer importância) e 5 (muito importante), quais as hipóteses que melhor se adequam ao seu estabelecimento hoteleiro.

Marcar apenas uma oval por linha.

	1	2	3	4	5
A região do Alto Alentejo tem potencialidades turísticas	☐	☐	☐	☐	☐
Preferia que o meu estabelecimento turístico fosse localizado noutra região	☐	☐	☐	☐	☐
Sente-se seguro/a com a escolha do Alto Alentejo como localização do meu estabelecimento	☐	☐	☐	☐	☐
Considera que a região do Alto Alentejo é competitiva em relação ao mercado onde está inserido	☐	☐	☐	☐	☐
A dificuldade em gerir uma unidade hoteleira nesta região é superior em relação a outras regiões com maior atratividade	☐	☐	☐	☐	☐
Se o seu estabelecimento hoteleiro fosse localizado noutra região diferente, acredita que teria um maior sucesso?	☐	☐	☐	☐	☐

Características de locais mais desafogados

☐☐☐☐☐

Localizar-se em áreas rurais

☐☐☐☐☐

Localização em cidades/vilas com menos densidade populacional

☐☐☐☐☐

Considera a região com bastante diversidade de locais históricos/paisagísticos

☐☐☐☐☐

Agradecimentos

Voltamos a referir que a confidencialidade e anonimato dos dados serão utilizados exclusivamente para este estudo, sendo posteriormente, eliminados. Obrigado pela sua colaboração!

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google.

Google Formulários