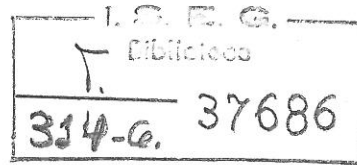


RESERVADO

Paulo Manuel Roque Águas



HD9990.T873P67 A38
1991

ANÁLISE DA INDÚSTRIA HOTELEIRA NO ALGARVE
PROCESSO EVOLUTIVO E FACTORES CRÍTICOS DE SUCESSO NOS HOTÉIS

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão, sob orientação do Prof. Doutor Vitor F. C. Gonçalves

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

1991

AGRADECIMENTOS



Para a realização deste trabalho muito contribuiu o apoio das seguintes pessoas e entidades a quem manifesto os meus sinceros agradecimentos:

- Ao Prof. Doutor Vitor F. C. Gonçalves, orientador desta dissertação, pela disponibilidade manifestada no apoio da prossecução deste projecto bem como pelas reflexões críticas e estímulo para prosseguir em frente.

- Ao Instituto Politécnico de Faro pela oportunidade que me concedeu para o realização do Mestrado, através da equiparação a bolsheiro para frequência da parte escolar.

- Ao INIC pela concessão de uma bolsa, por um período de 18 meses, para a elaboração da dissertação.

- Aos meus colegas João Fontinha e Américo Caetano pelo permanente e imprescindível apoio informático concedido.

- Ao meu colega António Machado pelo fornecimento de algumas fontes e de referências bibliográficas.

- Aos meus pais pelo constante incentivo para a conclusão deste projecto.

- A Celísia, minha namorada, pelo sofrimento conjunto nos piores momentos e pela realização das figuras apresentadas e colaboração da revisão do texto, de que aliás todos os erros são da inteira responsabilidade do autor.

INDICE



Pág.

Listas de Abreviaturas, Quadros, Gráficos e Figuras

INTRODUÇÃO.....	1
1. ESCOLHA DO TEMA, OBJECTIVOS DO TRABALHO E METODOLOGIA.....	3
1.1. Escolha do Tema para Dissertação.....	3
1.2. Objectivos do Trabalho.....	5
1.3. Metodologia.....	6
2. A ACTIVIDADE TURISTICA.....	9
2.1. O Produto Turístico.....	9
2.2. Estrutura Genérica da Indústria.....	12
2.3. Impactos.....	16
2.4. Condicionantes.....	18
2.5. Limitações da Informação.....	21
2.6. Tendências.....	23
2.7. Limites ao Crescimento.....	27
3. O TURISMO NO ALGARVE.....	30
3.1. Origens.....	30
3.2. Modelo de Crescimento.....	31
4. CARACTERISTICAS ESTRUTURAIS.....	37
4.1. Concorrentes.....	37
4.2. Ameaça de Entrada.....	50
4.3. Clientes.....	51
4.4. Fornecedores.....	63

	Pág.
5. EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA.....	65
5.1. A Abordagem do Ciclo de Vida.....	65
5.2. Transição para a Maturidade.....	69
5.3. Posição Relativa.....	71
6. IDENTIFICAÇÃO DE FACTORES CRITICOS DE SUCESSO.....	77
6.1. Definição de Sucesso.....	77
6.2. Tratamento da Informação.....	78
6.3. Resultados.....	79
7. CONCLUSÕES.....	103
BIBLIOGRAFIA.....	108
ANEXO I - Quadros Estatísticos.....	115
ANEXO II - Inquérito.....	139
ANEXO III - Quadros do Tratamento da Informação do Inquérito.	151

Lista de Abreviaturas Utilizadas

- AIHSA - Associação dos Industriais de Hotelaria e Similares do Algarve.
- CEE - Comunidade Económica Europeia.
- BCG - Boston Consulting Group.
- DGT - Direcção Geral do Turismo.
- INE - Instituto Nacional de Estatística.
- OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico.
- PIB - Produto Interno Bruto.
- RTA - Região de Turismo do Algarve.

Lista de Quadros

Quadro No.		Pág.
1	Composição da Amostra, por categoria dos estabelecimentos, 1989 (%)	7
2	Composição da Amostra, por principais concelhos, 1989 (%)	8
3	Consumo Turístico Dirigido a outras Actividades, 1980 (%)	17
4	Índice de Preços Médios Reais nos Hotéis, 1979-1988	20
5	Grau de Concorrência, 1989 (%)	37
6	Grau de Concorrência de Hotéis da Mesma Categoria, segundo a categoria dos hotéis, 1989 (%)	38
7	Grau de Concorrência de Hotéis de Outras Categorias, segundo a categoria dos hotéis, 1989 (%)	39
8	Grau de Concorrência dos Outros Meios de Alojamento, segundo a categoria dos hotéis, 1989 (%)	40
9	Grau de Concorrência dos Outros Destinos Turísticos no País, segundo a categoria dos hotéis, 1989 (%)	40
10	Grau de Concorrência dos Outros Destinos Turísticos no Estrangeiro, segundo a categoria dos hotéis, 1989 (%)	41
11	Previsões de Dormidas nos Hotéis do Algarve, 1995 e 1999 (milhares)	53
12	Poder Negocial Face aos Operadores, segundo a categoria dos hotéis, 1989 (%)	60
13	Poder Negocial Face aos Operadores, segundo a dimensão dos hotéis, 1989 (%)	61

Quadro No.		Pág.
14	Matriz BCG, Hotéis vs. Hotéis	73
15	Matriz BCG, Hotéis vs. Hotéis-apartamentos	74
16	Matriz BCG, Hotelaria Clássica vs. Apartamentos e Aldeamentos	76
17	Resultados Brutos de Exploração, segundo a categoria dos hotéis, 1989 (%)	80
18	Resultados Brutos de Exploração, segundo a dimensão do hotel face à concorrência, 1989 (%)	82
19	Resultados Brutos de Exploração, hotel individual vs. hotel não individual, 1989 (%)	83
20	Quotas Médias dos Principais Mercados, nível de significância das diferenças - sucesso vs. insucesso, 1989 (%)	85
21	Resultados Brutos de Exploração, segundo alterações das instalações, 1989 (%)	90
22	Evolução dos Resultados Brutos de Exploração, segundo alterações dos serviços prestados, 1989 (%)	91
23	Resultados Brutos de Exploração, segundo estratégias internas, 1989 (%)	92
24	Evolução dos Resultados Brutos de Exploração, segundo estratégias internas, 1989 (%)	93
25	Resultados Brutos de Exploração, segundo estratégias de Miles e Snow, 1989 (%)	95
26	Taxa de Ocupação, segundo a variação da quota de camas vendidas aos operadores, 1989 (%)	98
27	Resultados Brutos de Exploração, segundo o contributo do alojamento para os resultados, 1989 (%)	97

Lista de Gráficos

Gráfico No.		Pág.
1	Dormidas nos Hotéis, por principais países, 1989 (%)	32
2	Dormidas nos Hotéis, por principais concelhos, 1989 (%)	33
3	Índice de Sazonalidade, 1969-89	34
4	Estada Média, 1980-89	35
5	Dormidas nos Hotéis, segundo a categoria dos estabelecimentos, 1973-89 (milhões)	43
6	Dormidas na Hotelaria Clássica, segundo a categoria dos estabelecimentos, 1973-89 (milhões)	44
7	Capacidade de Alojamento nos Hotéis, 1973-89 (milhares)	45
8	Quotas de Capacidade nos Hotéis, segundo a categoria dos estabelecimentos, 1973-89 (%)	47
9	Taxa de Ocupação Cama/Ano, hotéis, hotéis-apartamentos e aldeamentos, 1979-89 (%)	49
10	Dormidas nos Hotéis, segundo algumas nacionalidades, 1980-89 (%)	55
11	Rácio de Dormidas do Mercado Britânico nos Hotéis, segundo a categoria dos estabelecimentos, 1980-89	57
12	Rácio de Dormidas Hotéis/Hotelaria Global, segundo algumas nacionalidades, 1980-89	58
13	Evolução das Vendas Tarifa Operador, 1989 (%)	62
14	Repartição das Despesas nos Hotéis, 1989 (%)	63

Gráfico No.		Pág.
15	Taxa de Crescimento das Dormidas nos Hotéis, 1971-89	68
16	Receitas e Custos Salariais nos Hotéis, 1985-88 (milhões de escudos)	70
17	Evolução dos Resultados de Exploração, 1989 (%)	71

Lista de Figuras

Figura No.		Pág.
1	Organização da Indústria	13
2	Classificação dos Viajantes	15

INTRODUÇÃO

Condições naturais, de ordem climática e paisagística, dotaram a região algarvia de elementos privilegiados para o acolhimento de não residentes (turistas) que aí se deslocam, fundamentalmente, por motivos de lazer.

O desenvolvimento do fenómeno turístico requer a criação de estruturas e actividades económicas de apoio, nomeadamente ao nível do alojamento.

A importância da actividade turística no Algarve conduziu a que a escolha do tema da investigação tivesse recaído sobre os hotéis¹, uma das componentes mais importantes do conjunto dos meios de alojamento e aquela que, cronologicamente, primeiro respondeu às necessidades dos turistas. Os objectivos propostos e o carácter experimental do estudo obrigaram à realização de um trabalho de campo. Estes aspectos serão objecto de tratamento no capítulo 1.

O estudo de qualquer realidade não pode ser efectuado de forma isolada, devendo considerar os aspectos mais gerais que a condicionam. Assim, nos capítulos 2 e 3 serão efectuadas a caracterização da actividade turística e a apresentação do turismo no Algarve. A primeira descrevendo a organização, condicionantes e tendências da actividade e a segunda incidindo sobre o surgimento e modelo de crescimento do turismo algarvio.

No capítulo 4 será realizado o diagnóstico dos hotéis de acordo com as forças competitivas básicas para a análise estrutural de indústrias (Porter 1986).

No capítulo 5 será realizada a evolução da indústria com o apoio

1. O INE define hotel como um "estabelecimento que ocupa a totalidade de um edifício ou uma parte dele completamente independente, constituindo as suas instalações um todo homogéneo, e dispondo de acesso directo aos andares para uso exclusivo dos clientes".

do conceito de ciclo de vida do produto (Primeaux Jr. 1985) e da matriz BCG (Abell 1979).

Seguir-se-á, no capítulo 6, a identificação de factores críticos de sucesso, através de análise estatística, com o apoio do programa Statgraphics, tendo por base a informação recolhida pelo trabalho de campo realizado.

Por último, serão apresentadas as conclusões e recomendações, a título de contributo, para um melhor desempenho dos hotéis.

1. ESCOLHA DO TEMA, OBJECTIVOS DO TRABALHO E METODOLOGIA

1.1. Escolha do Tema para Dissertação

Embora o número de consumidores turísticos represente ainda uma percentagem diminuta da população, o turismo é já uma das actividades com maior expressão a nível das transacções mundiais.

Em 1986, registaram-se 475 milhões de viagens turísticas a que corresponderam 2,750 milhões de dormidas e 180 biliões de dólares de despesa (Edwards 1988).

Segundo projecções de Ray Pine citadas por Jorge Rodrigues (1990), no ano 2000, as receitas de turismo atingirão um valor superior a 350 biliões de dólares, mais de 12,5% do Produto Mundial Bruto, transformando-se no mais importante ramo da economia mundial. As suas receitas apresentarão taxas de crescimento anuais de 5%, superiores ao crescimento médio previsto para o produto mundial.

Nas palavras do Comissário Europeu Cardoso e Cunha "o turismo é uma indústria extremamente importante para a Europa. Representa já mais de 5% do produto nacional de alguns dos países. No final do século, será a indústria mais importante do continente"¹.

Mas a sua importância não se circunscreve apenas a aspectos económicos, constituindo um mecanismo crucial para a criação da Europa dos Cidadãos, particularmente no contexto da supressão das fronteiras de 1992. Quanto mais os europeus viajarem, melhor compreenderão as diversidades culturais e o seu património comum. Daí que, na sequência da resolução do Parlamento Europeu, o Conselho das Comunidades tenha decidido proclamar 1990 como Ano Europeu do Turismo, com os seguintes objectivos (Fitzpatrick 1989):

1. Extraído de um folheto alusivo ao Ano Europeu do Turismo.

- melhor conhecimento da Europa entre os cidadãos;
- desenvolvimento de novos destinos turísticos;
- desenvolvimento de novas formas de turismo, alternativas à massificação;
- aumento do turismo intra-europeu;
- captação de turistas provenientes de países terceiros.

O turismo comunitário encontra-se fortemente concentrado, com 5 países (Espanha 21.1%, França 17.0%, Itália 17.0%, Reino Unido 14.5% e Alemanha 11.1%) a representarem 81% das receitas e 4 países (Alemanha 36.0%, Reino Unido 18.1%, França 13.1% e Holanda 11.0%) a representarem 77% das despesas (Fitzpatrick 1989).

Apesar da concentração ocorrer nos países mais desenvolvidos a importância relativa do turismo é maior em Portugal, Espanha e Grécia.

É legítimo afirmar que o turismo através da canalização de fluxos monetários dos países mais ricos para os países mais pobres constitui o mais importante fundo estrutural comunitário. No caso português, em 1987, os fundos estruturais recebidos quedaram-se pelos 16.3% das receitas do turismo externo (Fitzpatrick 1989) embora, obviamente, nem todas estas sejam provenientes dos países da CEE.

No decorrer da década de 80 assistiu-se, a um ganhar de importância das receitas do turismo em relação ao PIB. Em Portugal passaram de 4.7% em 1980 para 5.8% em 1988 (OCDE 1989a).

A importância do turismo para a economia portuguesa aumenta quando analisado em termos de contas externas dado o forte contributo que representa para o seu equilíbrio através da captação de divisas. Em 1990, o saldo da Balança de Turismo atingiu os 2,718 milhões de dólares, equivalente a 41.3% do saldo, obviamente negativo, da Balança Comercial (Banco de Portugal 1991).

Por sua vez, dentro do contexto nacional, o Algarve assume uma posição de destaque. Em 1989 representava 42.5% da capacidade de alojamento e 40.1% das dormidas da hotelaria global. Considerando apenas o turismo externo a sua importância relativa aumenta, atingindo 48.4% das dormidas.

A hotelaria global é composta pelos seguintes meios de alojamento: hotéis, hotéis-apartamentos, apartamentos, aldeamentos, motéis, pousadas, estalagens e pensões.

A diversidade dos meios de alojamento que constituem a hotelaria global conduziu a que o objecto do estudo fosse circunscrito aos hotéis quer pela sua importância quer pela sua progressiva perda de peso relativo, passando de 38% para 28% das dormidas durante a década de 80.

O tema escolhido, processo evolutivo e identificação de factores críticos de sucesso nos hotéis do Algarve, recai na área científica da Gestão Estratégica.

1.2. Objectivos do Trabalho

Após um forte crescimento do número de dormidas, mais 900 mil na primeira metade da década de 80, os hotéis registaram, na segunda metade, uma redução de 450 mil (-15.3%), enquanto a tendência nos restantes principais meios de alojamento foi para um contínuo crescimento (INE).

Estes factos conduzem, naturalmente, às seguintes questões:

- Quais foram as causas da inversão de tendência verificada nos hotéis?
- Quais foram as consequências para os hotéis desta inversão de tendência?

Procurando encontrar respostas para as questões colocadas o presente trabalho assumiu o duplo objectivo de:

- Realizar uma análise estrutural da indústria, contemplando aspectos evolutivos.
- Identificar factores críticos de sucesso intra indústria.

1.3. Metodologia

A abordagem ao tema teve por base metodologias propostas por vários autores para a análise de indústrias. O processo adoptado teve as seguintes fases:

- Enquadramento da indústria.
- Análise estrutural e evolução da indústria.
- Identificação de factores críticos de sucesso.

Nas 2 últimas fases foram utilizados dados provenientes quer de fontes secundárias quer de fontes primárias.

As fontes secundárias consistiram em publicações, indicadas na bibliografia, dos seguintes organismos:

- AIHSA;
- Banco de Portugal;
- DGT;
- Horwath & Horwath;
- INE;
- OCDE.

Os dados primários foram obtidos a partir de um inquérito (Anexo II) desenvolvido junto dos directores hoteleiros.

A pequena dimensão da população, apenas 54 unidades, obrigou a que o inquérito fosse implementado, na fase inicial, através do processo de entrevista directa. Isto porque, a reduzida taxa de resposta, muitas vezes inferior aos 20%, que caracteriza os inquéritos por via postal inviabilizaria a construção de uma amostra com dimensão adequada para permitir a obtenção de resultados estatisticamente significativos.

O processo de entrevista directa teve a desvantagem de exigir um maior dispêndio de tempo (cerca de 2,000 Km percorridos e 50 horas de entrevistas), compensada por um melhor conhecimento da situação da indústria, pois permitiu a obtenção de informação impossível de captar nos códigos das respostas do inquérito.

Algumas dificuldades nos contactos e na marcação de entrevistas com os directores hoteleiros não permitiram a utilização de qualquer das técnicas existentes para a construção de amostras.

Numa fase final, com o objectivo de aumentar a dimensão da amostra, procedeu-se ao envio do inquérito por via postal aos hotéis em falta de que resultaram mais 6 observações.

Quadro 1

Composição da Amostra por categoria dos estabelecimentos (*)

		Amostra	População	%
Hotéis	No. Unidades	32	54	59.3
	No. Camas	9341	14767	63.3
5 estrelas	No. Unidades	5	7	71.4
	No. Camas	2322	3219	72.1
4 estrelas	No. Unidades	13	18	72.2
	No. Camas	4649	6526	71.2
3 estrelas	No. Unidades	10	20	50.0
	No. Camas	2048	3918	52.3
2 estrelas	No. Unidades	4	9	44.4
	No. Camas	322	932	29.2

(*) Dados recolhidos e tratados pelo autor a partir de AIHSA, Guia do Alojamento Turístico do Algarve, no.1, 1989.

Simultaneamente, foi enviada, a toda a amostra, uma questão adicional referente às estratégias de Miles e Snow (1978), adaptadas para a indústria do alojamento por Dev e Brown (1990), tendo-se obtido 17 respostas.

Esteve sempre presente a preocupação de uma efectiva representa-

tividade da amostra a qual pode ser comprovada através da estratificação da população, por categoria dos estabelecimentos (Ver Quadro 1) e por principais concelhos.

Quadro 2

Composição da Amostra
por principais concelhos (*)

		Amostra	População	%
Hotéis	No. Unidades	32	54	59.3
	No. Camas	9341	14767	63.3
Loulé	No. Unidades	6	9	66.7
	No. Camas	2329	3408	68.3
Portimão	No. Unidades	7	13	53.8
	No. Camas	2314	3404	68.0
Albufeira	No. Unidades	4	8	50.0
	No. Camas	1434	2413	59.4
Lagos	No. Unidades	5	6	83.3
	No. Camas	1526	1630	93.6
V.R.Sto. António	No. Unidades	4	6	66.7
	No. Camas	1099	1692	65.0
Outros Concelhos	No. Unidades	6	12	50.0
	No. Camas	639	2392	26.7

(*) Dados recolhidos e tratados pelo autor a partir de AIHSA, Guia do Alojamento Turístico do Algarve, no.1, 1989.

2. A ACTIVIDADE TURÍSTICA

2.1. O Produto Turístico

O turismo, fruto de necessidades nos domínios do lazer, da cultura, da religião, da actividade profissional e do conhecimento de outras terras e de outros povos, é um dos fenómenos que melhor caracteriza o modo de viver das sociedades modernas.

A industrialização, através do progresso técnico e científico e dos ganhos de produtividade, é a principal responsável pelos fluxos turísticos:

Criou os meios:

- desenvolvimento dos transportes;
- aumento dos tempos livres;
- aumento do nível de vida;

e as necessidades:

- combate à tensão provocada pela urbanização;
- desenvolvimento de trocas de conhecimentos.

A irreversibilidade do turismo e conseqüente enraizamento nos hábitos do consumidor ficou patenteado durante a crise energética em que o impacto da recessão económica foi inferior ao registado noutros sectores.

A resistência face aos ciclos económicos pode conduzir à interpretação de que se está em presença de um bem de primeira necessidade ou, então, na fase de crescimento. De facto, os indicadores de procura turística tendem a ser inelásticos quer em relação ao rendimento quer em relação aos preços.

O turismo traduz-se num conjunto de manifestações sociais e humanas cuja satisfação depende das estruturas (meios de alojamento,

transportes, restauração, animação, etc.) e infra-estruturas (rede viária, ordenamento do território, arranjos urbanísticos, etc.) utilizadas e, sobretudo, da qualidade profissional dos agentes que prestam o serviço.

Embora seja extremamente difícil identificar, exaustivamente, todas as componentes do produto turístico, de uma forma reducionista, pode-se afirmar que é constituído pelo transporte, alojamento, alimentação e animação.

Alternativamente, de uma forma genérica, pode-se afirmar que é um compósito de tudo o que se pode consumir, experimentar, observar e apreciar durante uma estada ou viagem.

Ainda de entre as várias definições de produto turístico destaque para a de Aragay e Grande, citada por Mário Batista (1990), na qual é decomposto em 3 elementos:

- Primários ou Básicos

Resultam da acção quer da Natureza quer do Homem, constituindo condição indispensável para o surgimento do produto turístico. De uma forma geral, o fenómeno turístico surge posteriormente, não condicionando, de forma directa, a criação destes elementos.

Exs.: recursos naturais culturais e históricos; infra-estrutura viária, etc..

- Secundários ou Instalações

A sua criação tem por objectivo a satisfação das necessidades dos consumidores de produtos turísticos.

Exs.: alojamento; restauração; animação, etc..

- Terciários ou Complementares

Destinam-se à população em geral, constituindo, muitas vezes, um elemento supletivo do produto turístico.

Exs.: espectáculos culturais e desportivos, museus, teatros, etc..

Por outro lado, a actividade turística é fortemente condicionada pelas seguintes características dos seus produtos/serviços:

- Não podem ser armazenados

O consumo está limitado temporalmente, podendo apenas ocorrer em períodos bem determinados. Enquanto, por exemplo, as laranjas não vendidas num determinado dia podem voltar de novo ao mercado, o mesmo já não se passa com uma dormida ou uma viagem. Um quarto ou uma passagem aérea não ocupados nunca mais poderão ser vendidos, não sendo a perda de receita susceptível de ser recuperada.

- Coincidência temporal e espacial da produção e do consumo

Para que o consumo ocorra o cliente tem que se deslocar ao local de produção, o produto turístico não pode ser consumido em casa. O contacto com o produto só ocorre no acto do consumo, momento em que se verifica a produção. Este facto conduz, naturalmente, a uma indústria com um número muito elevado de unidades com reduzida quota de mercado.

- Inelasticidade da estrutura produtiva

A estrutura de custos é muito rígida, pois durante a época baixa os serviços mínimos indispensáveis para o funcionamento da actividade não são facilmente diluídos na reduzida taxa de utilização (ocupação), sem que seja possível a constituição de stocks.

Para além disso, não é fácil alterar as características físicas do produto de forma a se adaptar às mutações da procura.

2.2. Estrutura Genérica da Indústria

A estrutura da indústria, ilustrada na Figura 1, envolve as relações entre os vários agentes intervenientes, desde a produção ao consumo passando pela distribuição.

Tal como em qualquer outra actividade o produto turístico pode ser distribuído através de uma cadeia onde estão presentes:

- produtores - transportadoras, hotéis, restaurantes, etc.;
- grossistas - operadores turísticos;
- retalhistas - agências de viagens;
- consumidores finais - turistas.

Em função do caminho percorrido pelo produto até chegar ao consumidor final, é possível identificar 4 formas de distribuição:

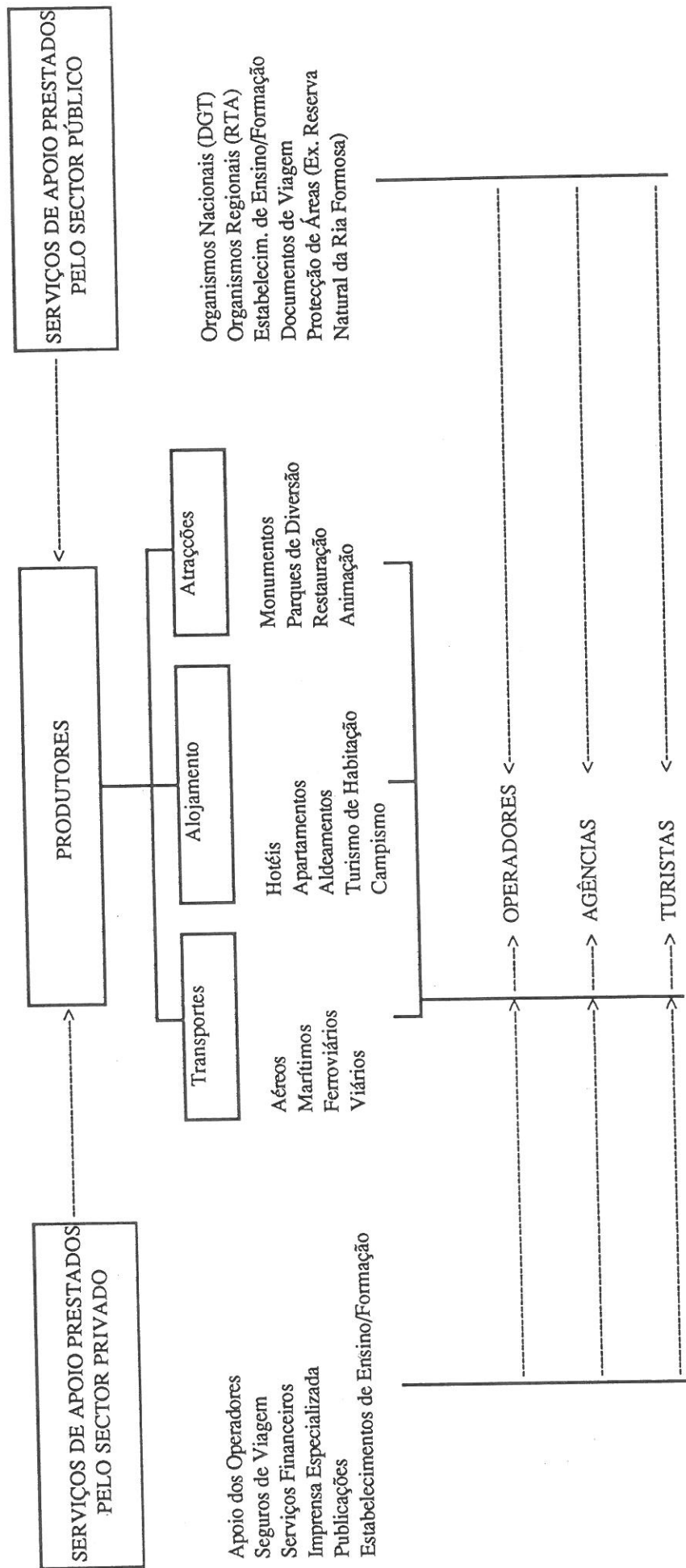
- Produtor ---> Consumidor.
- Produtor ---> Grossista ---> Consumidor.
- Produtor ---> Grossista ---> Retalhista ---> Consumidor.
- Produtor ---> Retalhista ---> Consumidor.

O turismo começou por ter um carácter artesanal, cada viajante tinha que preparar a sua própria viagem, desde o transporte até à reserva do alojamento. O produto era feito à peça sem intervenção de agentes distribuidores.

Progressivamente, como aliás em todas as outras actividades, o turismo industrializou-se, organizando-se em verdadeiras fábricas que passaram a produzir em série.

Na origem desta transição estiveram os operadores turísticos cuja actividade consiste na organização de pacotes que incluem transporte, alojamento e/ou alimentação. Para muitos, está-se em presença não de um normal grossista, mas de um verdadeiro produtor que através da associação de várias componentes cria novos produ-

Figura 1
Organização da Indústria



Fonte: Adaptado de Holloway, J. Christopher, The Business of Tourism, Plymouth, Mc Donald and Evans, 1983, pp.74

tos para comercialização.

O operador surge junto dos hoteleiros como um cliente organizado com forte poder negocial conseguindo, via quantidade, alojamento e alimentação a preços mais baixos que o cliente directo.

Simultaneamente, a organização da viagem em "charters" possibilita uma redução significictiva do preço, pois as taxas de ocupação são muito superiores às dos vôos regulares.

Factores como a normalização, a segurança e o preço contribuíram decisivamente para o sucesso dos pacotes turísticos.

Pela sua agressividade comercial, os operadores têm constituído um importante factor dinamizador da procura turística e do lançamento de novos destinos que sem a sua colaboração permaneceriam, provavelmente, ignorados.

Não obstante a sua criatividade, as condições exigidas por uma forte concorrência e a necessidade de preencher os meios de transporte e de alojamento conduzem à massificação da procura, o que tende a degradar a imagem dos destinos.

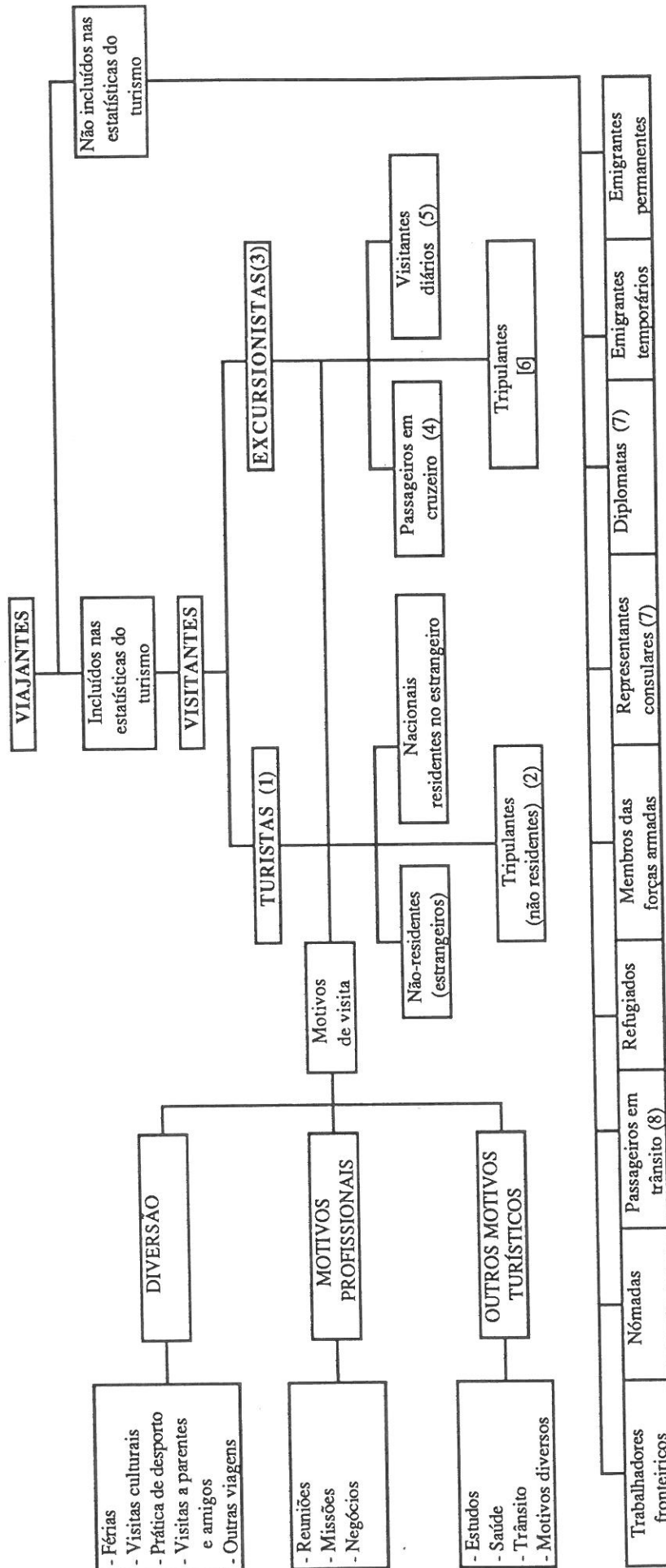
O operador difere da agência de viagens por, na realidade, se tratar de um fabricante de produtos turísticos acabados, preparados antes mesmo que a procura se manifeste. Por sua vez, a agência não se antecipa à procura, adquirindo serviços turísticos a pedido dos clientes, sendo remunerada por comissões dos produtores.

Actualmente, assiste-se a uma tendência para a concentração, vertical e/ou horizontal, dos agentes distribuidores, o que reforçará o seu poder negocial e os riscos da massificação.

A Organização Mundial de Turismo designa os consumidores do produto turístico por visitantes (Figura 2). Os visitantes, por sua vez, são classificados em:

- turistas - visitantes que permanecem pelo menos 24 horas no destino;

Figura 2
Classificação dos Viajantes



1. Visitantes que passam pelo menos uma noite no país visitado.
2. Tripulantes dos navios ou aviões estrangeiros em reparação ou fazendo escala no país e que utilizam os meios de alojamento do país.
3. Visitantes que não passam a noite no país visitado dado que podem visitá-lo durante um ou vários dias e dormir no barco ou no comboio.
4. Incluídos normalmente nos excursionistas. Uma classificação separada destes visitantes é todavia recomendada.
5. Visitantes que chegam e partem no mesmo dia.
6. Tripulantes que não são residentes do país visitado e que aí permanecem durante o dia.
7. Quando se deslocam do país de origem para o país onde estão colocados e inversamente (inclui as domésticas e as pessoas a cargo que os acompanham).
8. Que permanecem na área de trânsito do aeroporto ou do porto. Em certos países o trânsito pode comportar uma estadia de um ou vários dias. Neste caso, é necessário incluí-los nas estatísticas dos visitantes.

- excursionistas - visitantes que permanecem menos de 24 horas no destino não passando nenhuma noite em qualquer meio de alojamento.

Os excursionistas não serão alvo de análise dado que o objecto do trabalho se restringe à componente alojamento do produto turístico.

Os turistas, por sua vez, não formam um todo homogéneo pelo que a identificação das suas necessidades conduz, naturalmente, à segmentação.

Utilizando como chave o motivo da visita, merecem destaque, pela sua importância nos fluxos turísticos, os seguintes segmentos:

- "férias";
- "negócios";
- "congressos";
- "incentivos";
- "desporto".

A segmentação pode ser realizada ainda segundo outras dimensões, nomeadamente:

- nível etário do turista;
- individual/grupo;
- com/sem organização da viagem.

2.3 Impactos

Salvaguardada a existência dos elementos primários ou básicos, o turismo pode constituir, para as regiões desfavorecidas, um importante factor de desenvolvimento dadas as solicitações que faz aos restantes sectores de actividade.

Em 1980, o consumo turístico representou 13.4% do consumo privado em Portugal, sendo dirigido em 56.7% para actividades turísticas

e em 43.3% para outras actividades (Albino 1989).

De entre as actividades turísticas destaque, obviamente, para a hotelaria e restauração com um peso de 83.4%, seguida das agências de viagens com 4.6% (Albino 1989).

De entre as outras actividades, realce para o comércio com um peso de 25.6%, seguido do abate e consumo de carne e da agricultura, pecuária e caça com, respectivamente, 11.3% e 6.9% (Albino 1989).

Mais importante é a análise do impacto do consumo turístico nas outras actividades. Representando 2% do emprego total das actividades não turísticas é, nalguns casos, responsável por mais de 10% do emprego.

Quadro 3

Consumo Turístico Dirigido a outras Actividades

Ramo de Actividade	Percentagem do Total de Empregos
43. Serviços Com. de Educação	14.2
24. Tabaco	13.7
18. Lacticínios	12.7
44. Serviços Comerc. de Saúde	11.2
17. Abate e Consumo de Carne	10.8
40. Seguros	10.0
21. Produção de Cereais	9.6
20. Óleos e Gorduras	9.5
03. Pesca	8.9
33. Comércio	7.9
Total	2.0

Fonte: Adaptado de Albino, João, Avaliação do Impacto Económico do Turismo em Portugal, Lisboa, CIDEC/ISCTE, 1989, pp. 47-48.

Mas o turismo, normalmente caracterizado pela forte presença da componente sazonal, provoca problemas ao nível da compatibilização entre a dimensão e o ritmo com que se dirige às actividades.

E, muitas vezes, inviável a determinação de uma dimensão óptima das infra-estruturas e das estruturas, assistindo-se a um natural sobre-dimensionamento, muitas vezes insuficiente para satisfazer a procura durante a época alta.

2.4. Condicionantes

Os fluxos turísticos internacionais, principal condicionante da actividade turística nacional, especialmente para os hotéis do Algarve, representavam 87.8% das dormidas em 1989 (INE), são influenciados por factores estruturais e conjunturais.

De entre os factores estruturais destacam-se os demográficos e os laborais, sendo as evoluções esperadas potenciadoras do aumento dos fluxos turísticos, de que se salienta:

- Factores demográficos:

- diminuição da taxa de natalidade associada à redução da taxa de nupcialidade;
- envelhecimento da população;

- Factores laborais:

- aumento dos períodos de férias remunerados;
- recuo da idade de aposentação.

São 3 os principais factores conjunturais (Edwards 1987):

- Conjuntura económica

A evidência empírica tem demonstrado a existência de uma correlação positiva, via consumo privado, entre a actividade turística e os ciclos económicos. Assim, períodos de crescimento económico, com uma apreciação da moeda associada ao aumento do rendimento disponível, conduzem a uma expansão dos gastos em viagens ao estrangeiro e vice-versa.

Previsões da OCDE para a próxima década indicam um crescimento do produto nacional bruto e do consumo privado entre os 2% e os 3% para os principais mercados de Portugal. O aumento do rendimento disponível possibilitará uma diminuição relativa das despesas em bens mais essenciais a favor de outros itens discricionários que englobam as despesas em viagens.

- Custo das férias

Tem sido igualmente detectada uma correlação, desta feita negativa, entre a procura e o preço (custo das férias). Em muitos casos, os efeitos são retardados, assim, o aumento do custo das férias no estrangeiro tem repercussão máxima, em termos de redução do volume da procura, no ano seguinte ao que ocorre.

Em todo este processo as taxas de câmbio desempenham um papel chave, pois são elas que, em última instância, determinam o custo das férias no estrangeiro, existindo diferenças quando expresso em diferentes moedas (Ver Quadro 4).

Nos últimos anos, as flutuações nos fluxos turísticos têm estado, claramente, associadas a variações nas taxas de câmbio e à forma como estas traduzem os diferentes níveis de inflação entre destinos e origens. Cerca de metade das alterações nas quotas de destinos concorrenciais, em relação a uma determinada origem, podem ser atribuídas a variações nos custos relativos das férias (Edwards 1987).

Quadro 4

Índice de Preços Médios Reais nos Hotéis¹

Ano Base: 1979

Anos	Escudos	Dólares	Marcos	Libras
1979	100.0	100.0	100.0	100.0
1980	109.1	109.5	117.0	96.1
1981	130.9	116.1	160.1	115.9
1982	128.6	102.3	169.2	115.8
1983	124.8	86.4	136.0	108.7
1984	107.7	70.0	124.6	99.6
1985	119.8	77.1	142.9	110.7
1986	119.2	97.6	133.9	119.4
1987	133.7	132.5	157.9	133.7
1988	144.9	151.8	176.2	136.6

Fontes: DGT, Banco de Portugal e OCDE - dados tratados pelo autor.

- Factores não monetários

Incluem a realização de acontecimentos com impacto político e social (ex.: Expo 92 em Sevilha); alterações no produto turístico (exs.: novas unidades hoteleiras, excessiva massificação, etc.); eficácia da promoção, quer dos operadores quer das autoridades públicas, e alterações nos acessos (exs.: nova gare do Aeroporto de Faro, Ponte Internacional do Guadiana, abolição das fronteiras dentro da Comunidade etc.).

Os factores não monetários contribuíram para que entre 1979-85, Portugal, conjuntamente com a Áustria e a Austrália, fossem os destinos turísticos do Reino Unido com maior taxa de crescimento

1. Os valores dos índices foram calculados após conversão dos preços correntes em escudos nas restantes moedas e respectiva deflação.

(Edwards 1987).

Para os principais países emissores, 90% das flutuações da taxa de crescimento dos fluxos turísticos são explicadas pelo rendimento e pelo custo das férias. Os multiplicadores médios obtidos são de 2.4 para o rendimento e de -1.7 para o custo. O multiplicador de rendimento é contrabalançado por uma constante negativa de 1.5 associada ao tempo (Edwards 1988).

Para a próxima década, a evolução esperada dos 2 indicadores, crescimento de 2.5% do rendimento e redução de 1% dos custos, será conducente a um aumento médio anual de 6.2% dos fluxos turísticos o que, sem dúvida, constituirá uma boa oportunidade para a hotelaria no Algarve.

2.5. Limitações da Informação

Ao contrário dos fluxos internacionais de produtos físicos, os fluxos turísticos continuam a ser quantificados de forma deficiente, especialmente em termos de volume - entradas de turistas e número de dormidas -, o que dificulta o estudo da sua evolução.

Os 2 principais indicadores de volume dos fluxos turísticos sofrem dos seguintes problemas:

- Entradas

Apenas é registado o número de entradas, não se identificando os diferentes tipos (segmentos) de visitantes nem a duração da estada.

Em períodos de alta intensidade de tráfego ocorre uma natural subestimação dos valores nas fronteiras terrestres o que será dificultado com a livre circulação intra comunitária.

- Dormidas

*
Não capta os fluxos de excursionistas nem inclui todas as formas de alojamento, pelo que constituirá sempre um indicador parcial do fenómeno turístico. Para além disso, os registos dos estabelecimentos hoteleiros podem ser deficientes.

Assim, os dados referentes às entradas de turistas e ao número de dormidas não são os mais adequados para captar os movimentos de longo prazo, pois:

- a proporção de dormidas não registadas pode variar;
- os estabelecimentos hoteleiros podem alterar o rigor com que registam as dormidas de estrangeiros;
- o aumento do movimento nas fronteiras pode ser provocado por excursões de curta duração que não têm a correspondente repercussão no número de dormidas;

Apesar dos problemas enunciados, os indicadores de volume atrás enunciados podem ser utilizados para captar variações anuais.

A quantificação dos fluxos turísticos é mais precisa em termos de valor, podendo ser obtida nas estatísticas referentes à balança de pagamentos, embora não esteja isenta de problemas como sejam:

- algumas transacções não envolvem de uma forma directa e imediata pagamentos externos;

Exs.: viagens de incentivos no seio de grupos internacionais que envolvam a utilização de meios da empresa no exterior; troca de direitos reais de habitação periódica, etc..

- a informação obtida a partir de inquéritos às despesas dos turistas sofre de enviesamento.

No entanto, é reconhecido que a solução do problema não passa por uma intensificação dos registos no sentido de se atingir a exaus-

tividade, mas sim pelo recurso a processos amostrais.

Para que a avaliação do fenómeno turístico seja suficientemente esclarecedora terá que ser realizada não só pelas entradas, dormidas e receitas proporcionadas pelo turismo externo mas também por idênticos indicadores relativos ao turismo interno. Acontece, porém, que nesta vertente, para o caso português, o desconhecimento é ainda maior não se dispondo de dados relativos aos movimentos de residentes no estrangeiro nem das receitas originadas pelo turismo interno.

2.6. Tendências

Nas décadas de 60 e 70, o principal factor de crescimento do turismo residiu nos grupos socio-económicos que até então tinham consumos muito reduzidos.

Para tal, contribuíram de forma decisiva:

- a redução de preços provocada pela acção dos operadores;
- o aumento dos períodos individuais de férias permitido pelo crescimento económico então verificado.

Era o início da industrialização e conseqüente massificação. Os turistas envolvidos neste tipo de fluxos eram, normalmente, animados de poucas preocupações pessoais e com um interesse muito limitado pelo mundo exterior.

Os factores enunciados parecem ter atingido o limite enquanto potenciadores do crescimento do turismo, excepto para países emissores com níveis de rendimento inferiores à media, como é o caso da Espanha.

O desenvolvimento económico possibilitou a expansão do turismo de massas ou social, a que normalmente se associam alguns efeitos negativos para as regiões receptoras, nomeadamente a sua descaracterização. Posteriormente, razões de ordem cultural alteraram

as motivações turísticas para valores mais elevados, como preocupações ambientais e de preservação do património.

A experiência dos últimos anos mostra que os turistas desejam cada vez mais descobrir o país que visitam em termos socio-culturais, com um nível de curiosidade e um desejo de contacto humano muito diferentes do conceito clássico de férias para repouso e distração em atitude de distanciamento face aos habitantes e aos modos de vida da região visitada.

O desenvolvimento de novas formas de turismo, mais diferenciadas, ilustra o fenómeno de rejeição crescente face às fábricas de férias e ao culto passivo da combinação sol/praias.

Em linhas gerais, assistir-se-á a:

- aumento da importância das férias activas e personalizadas em que a animação e a ocupação dos tempos livres desempenham papel primordial;
- diminuição da importância das férias organizadas e estandardizadas em favor da viagem independente, a qual revela uma menor propensão para o consumo de produtos hoteleiros;
- aumento dos segundos e, por vezes, terceiros períodos de férias, embora de duração mais curta mas com uma maior propensão para o consumo de produtos hoteleiros;
- orientação da procura para centros de menor densidade urbana que possibilitem um maior contacto com a natureza;
- aumento da importância da apreciação subjectiva do risco inerente à segurança pessoal na escolha do destino turístico.

Ao nível do alojamento turístico, o hotel, talvez por razões históricas, sempre foi considerado a forma tipo.

Um relatório da Europort Hotels (Machado et al 1984), refere a evolução detectada na concepção da hotelaria no sentido de formas mais simples e com maior independência, coexistindo com o desen-

volvimento de uma procura, embora de reduzida dimensão mas com grande importância, direccionada a um serviço de elevada qualidade.

São as seguintes as tendências da evolução do alojamento (Machado et al 1984):

- aumento da para-hotelaria em relação à hotelaria clássica;
- reconversão de alguns hotéis em hotéis-apartamentos, devido ao aumento dos custos salariais e a uma clientela com desejo de maior autonomia;
- desenvolvimento dos apartamentos em multi-propriedade.

Papel importante, ao nível das tendências, é desempenhado pelo Mercado Único que, sectorialmente, terá os seguintes impactos (Fitzpatrick 1989):

- Transportes aéreos

Tendência para uma redução de preços em resultado da maior concorrência que a futura desregulamentação permitirá.

- Operadores turísticos

Por um lado, verificar-se-á uma intensificação da internacionalização, embora persistam as diferenças entre os mercados e a barreira linguística.

Por outro lado, os custos aumentarão em virtude dos crescentes direitos dos consumidores e da responsabilização dos operadores por tudo o que possa ocorrer no consumo dos produtos que vendem.

- Agências de viagens

Tal como os operadores, terão crescentes responsabilidades sobre as garantias dos produtos que comercializam o que provocará um

aumento dos custos.

A grande ameaça, especialmente para as agências individuais, virá dos operadores, através da venda directa dos produtos e consequente abandono dos serviços dos retalhistas.

A principal oportunidade advirá da desregulamentação da aviação civil e do esperado aumento da quota na venda de bilhetes, tal como sucedeu nos Estados Unidos em situação análoga.

- Alojamento

A tendência mais marcante é no sentido de uma maior concentração da indústria, embora as maiores oportunidades de crescimento surjam fora da Europa.

Uma maior sofisticação dos mercados conduzirá a uma crescente diversificação que apelará a um leque mais variado de serviços, muitas vezes só ao alcance das cadeias hoteleiras. Este cenário será mais plausível do que a convergência para um hotel pan-europeu tipo.

Decompondo as viagens para o estrangeiro em função da distância percorrida, podemos considerar três tipos de destinos (Edwards 1988):

- países vizinhos;
- destinos de curta e média distância (1500-2400 Km);
- destinos de longa distância (mais de 2400 Km).

Em 1986, os fluxos para países vizinhos representavam 74% das viagens, 42% das dormidas e 40% das despesas.

A tendência é para o aumento relativo dos destinos de longa distância em detrimento dos países vizinhos, embora de forma menos acentuada do que o verificado na década de 80.

Registe-se que 70% do turismo europeu, que representa cerca de 50% do turismo mundial (OCDE 1989a), se concentra nos países do

sul. Dado que não se esperam alterações profundas quanto a destinos, é de supor que a zona que abrange Portugal continuará a manter uma posição de privilégio no que respeita à captação das correntes turísticas internacionais.

Relativamente ao número de dormidas, as previsões para 1999 (Edwards 1988) apontam para um decréscimo da quota dos países vizinhos de 42% para 34%, deslocando-se, quase integralmente, para os destinos de curta e média distância que assumirão a liderança com 39%.

Esta mutação é favorável para Portugal, pois tratando-se de um país periférico, que apenas possui fronteiras terrestres com a Espanha, será beneficiado com o crescimento do turismo de curta e média distância, o qual já constitui o seu principal mercado.

Para além disso, embora no caso espanhol também se verifique uma diminuição da importância relativa do turismo para países vizinhos, aproximadamente 9%, este segmento ainda se irá manter a um bom nível de 45%.

De uma forma geral, para as principais origens e destinos, 2/3 a 4/5 das viagens têm como motivo o lazer - férias e visitas a familiares e amigos. A proporção de dormidas tende a ser ligeiramente superior às viagens passando-se o oposto com as despesas, cerca de 5% em ambos os casos.

2.7. Limites ao Crescimento

Dois factores limitam o potencial crescimento dos fluxos turísticos:

- Tempo disponível para férias

A disponibilidade da população activa para viajar é, decisivamente, condicionada pelo período anual de férias e pelo número de feriados. Nalguns países mais desenvolvidos, como é o caso da Alemanha (Edwards 1988), o crescimento dos fluxos turísticos co-

meça a estar condicionado por este factor.

No entanto, existem segmentos extremamente importantes, nomeadamente estudantes e reformados, que não são afectados por restrições desta natureza.

- Recursos financeiros

Nalguns países, as despesas em turismo, interno e externo, atingem valores entre os 7.5% e os 10% do consumo privado (Edwards 1988), existindo limites para o seu crescimento.

Austria, Noruega e Suécia já ultrapassaram a barreira dos 10%. No entanto, em muitos países, esta restrição está longe de ser activa.

Inquéritos às despesas familiares têm revelado uma proporção de 15% a 25% do rendimento para itens de carácter discricionário, como sejam bens de consumo duradouro e/ou viagens.

As restrições ao crescimento do turismo externo podem ser compensadas por um menor peso relativo do turismo interno. Os casos mais graves de limites ao crescimento do turismo externo ocorrerão nos países em que as restrições começam a ser activas e em que o turismo interno tem um peso relativo reduzido, pois as possibilidades de transferência são mais reduzidas.

Actualmente, 60% a 70% da população de 16 dos 20 principais países emissores goza, anualmente, um período de férias fora da residência habitual, no país ou no estrangeiro, aproximando-se do limite, provavelmente compreendido entre 65% e 75% (Edwards 1988).

Na década de 80, o relativo fraco crescimento do turismo nalguns dos principais países europeus, podia deixar antever que os factores indicados já se estavam a fazer sentir. No entanto, os níveis de turismo registados ainda estão, de uma forma geral, aquém dos limites activos das restrições, não obstante alguns segmentos poderem ter sido já afectados.

Embora o aumento do nível de vida possa eliminar a restrição fi-

nanceira, atitudes em relação à duração e ao número de períodos de férias poderão levar muito tempo a ser alteradas, o que restringirá o potencial crescimento.

3. O TURISMO NO ALGARVE

3.1. Origens

O Algarve, região periférica de um país periférico, com elementos naturais, a serra algarvia, a contribuírem de forma significativa para o seu isolamento, foi até muito recentemente uma das zonas mais pobres de Portugal com uma economia próxima da subsistência.

Pode-se até afirmar que o divórcio geográfico remontou desde a sua integração no reino de Portugal, sendo retratado no título dos nossos monarcas - Reis de Portugal e dos Algarves de Aquém e de Além Mar.

Embora só muito recentemente o fenómeno turístico a nível mundial tenha adquirido uma expressão digna de registo, as suas origens são remotas. No entanto, até à primeira metade do século XX, as aptidões turísticas de uma região eram definidas pela sua opulência em tesouros artísticos e monumentais o que não favorecia o património relativamente reduzido do Algarve. Para além disso, é necessário ter presente as limitações, então existentes, dos meios de transporte em termos de comodidade, segurança e rapidez.

Assim, exceptuando alguns alentejanos e andaluzes que acorriam às termas de Monchique e às praias de Monte Gordo e da Rocha, o Algarve era praticamente desconhecido como destino turístico.

Ainda nos anos 20-30 chegam ao Algarve várias famílias de cidadãos britânicos, constituindo uma comunidade na Praia da Rocha. Na década de 30 são publicados em Londres os primeiros roteiros sobre a região.

A guerra civil espanhola e a Segunda Guerra Mundial mergulham o Algarve na solidão. Instalada a paz e retomado o crescimento económico, a expansão dos fluxos turísticos gerada a partir dos países europeus mais prósperos, mas deficitários em sol, obriga os operadores à busca de novas estâncias balneares, ao longo e no prolongamento da bacia mediterrânica. Nos finais dos anos 50 a

corrida atingiu o Algarve.

A década de 60 constitui o ponto de viragem. Não ultrapassando, então, uma quota de 2.5% das dormidas globais e 4.6% da capacidade de alojamento nacional, o Algarve representa, actualmente, para aquelas variáveis, 40.1% e 42.5%, respectivamente, recebendo cerca de 2 milhões de estrangeiros/ano (INE). Se considerarmos a para-hotelaria a importância relativa aumenta significativamente.

O Aeroporto de Faro, inaugurado em 1965 e com uma nova e funcional aerogare desde 1989, foi e continuará a ser a principal infra-estrutura de apoio ao desenvolvimento turístico da região.

Actualmente, o turismo representa 53% do PIB regional, absorvendo 49% da população activa (Albino 1991).

3.2. Modelo de Crescimento

A oferta primária tem um papel determinante na caracterização das potencialidades turísticas de uma região. E a partir dela que, de uma forma integrada, deverá ser construída a oferta derivada - alojamento, restaurantes, animação - que melhor responda às necessidades dos segmentos de mercado alvo.

O actual modelo de crescimento turístico tem por base os operadores que são responsáveis, segundo dados apurados no inquérito, por cerca de 70% das dormidas nos hotéis. Trata-se de uma situação normal dada a importância que os operadores assumem na estrutura da indústria global do turismo e o facto do Algarve se encontrar relativamente distante dos grandes centros emissores de turistas, factor que dificulta a organização individual da viagem.

O objectivo da rendibilização dos pacotes turísticos conduziu à massificação assente numa monocultura sol/praias. Para além disso, o deficiente ordenamento urbano, as insuficiências do saneamento básico e da rede de transportes e carências de animação, entre outros factores, não permitem definir, adequadamente, um produto de qualidade.

Desta forma, muitos hoteleiros ficam na dependência dos operadores turísticos que esmagam os preços e impõem turistas de insuficiente nível cultural e fraco poder de compra, afastando segmentos mais interessantes, não obstante a qualidade da oferta original e derivada.

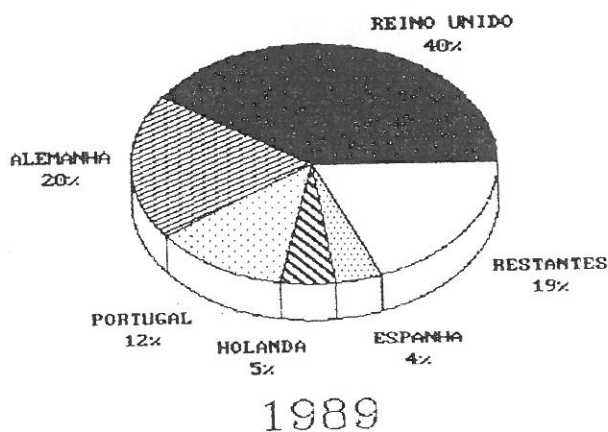
O modelo de crescimento seguido é responsável pelo surgimento de factores nocivos para a região, a saber:

- Concentração da procura

A maior proximidade do destino mediterrânico face ao centro-norte da Europa, principal origem de turistas, torna relativamente atractiva a deslocação por via terrestre, situação que já não se verifica no caso do Algarve.

O Reino Unido constitui, naturalmente, uma excepção. Contudo, esta situação poderá ser alterada após a entrada em funcionamento do Eurotúnel.

GRAFICO 1 DORMIDAS, POR PRINCIPAIS PAISES



Fonte: INE - dados tratados pelo autor

Em 1989, o mercado britânico foi responsável por 40.1% das dormidas registadas nos hotéis (Anexo I - Quadro I), pelo que pequenas perturbações nessa origem condicionam de forma determinante o

sector.

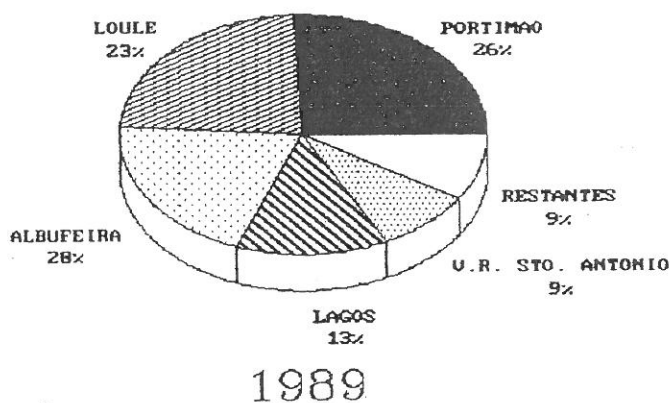
Ao longo da década de 80 apenas 3 mercados - britânico, alemão e português - atingiram os 2 dígitos em termos de quota do número de dormidas. No seu conjunto, representaram, em média, 75% das dormidas.

- Concentração espacial

Quanto maior for a concentração mais fácil se torna a minimização dos custos associados aos "transfers" (transporte do aeroporto para o hotel), o que contribui para uma maior rendibilização do pacote turístico.

Para além disso, a monocultura sol/praias conduziu a que 5 dos 16 concelhos do Algarve, todos eles do litoral, representem mais de 90% das dormidas de estrangeiros nos hotéis.

GRAFICO 2 DORMIDAS, POR PRINCIPAIS CONCELHOS



Fonte: INE - dados tratados pelo autor

Sintomático é a reduzida importância de Faro, Olhão e Tavira, concelhos do litoral mas com um acesso menos fácil às praias devido à Ria Formosa.

- Sazonalidade

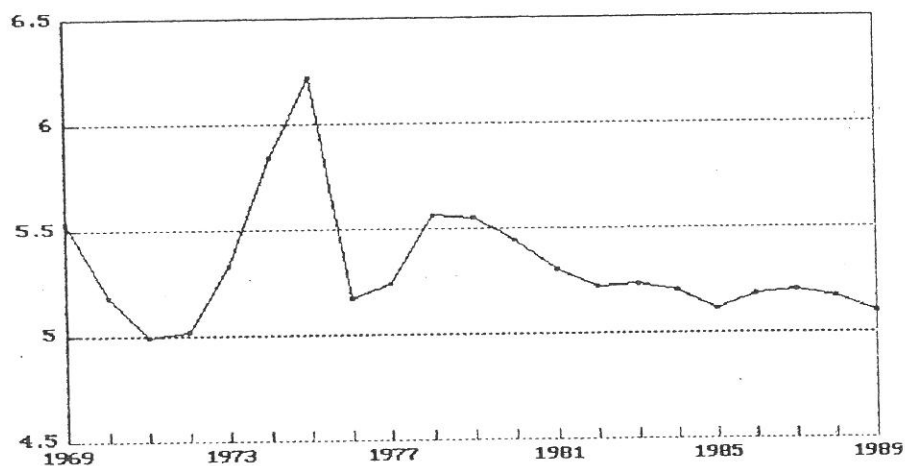
Como já foi referido, a sazonalidade afecta, profundamente, a procura turística pelas épocas altas e baixas que provoca, dificultando a rendibilização das estruturas criadas para o acolhimento.

Trata-se do resultado de condições climáticas e de factores institucionais, como sejam as paragens escolares e a generalização das férias de trabalho no Verão, que impedem uma uniformidade temporal dos fluxos turísticos.

Um possível indicador de sazonalidade pode ser obtido a partir do desvio padrão da distribuição percentual mensal das dormidas (Anexo I - Quadro II).

A impossibilidade de obter dados desagregados é ultrapassada pela hipótese de que o comportamento da distribuição mensal das dormidas não difere entre os hotéis e os restantes meios de alojamento.

GRAFICO 3 INDICE DE SAZONALIDADE



Fonte: INE - dados tratados pelo autor

Da análise do referido indicador verifica-se, a partir de 1978,

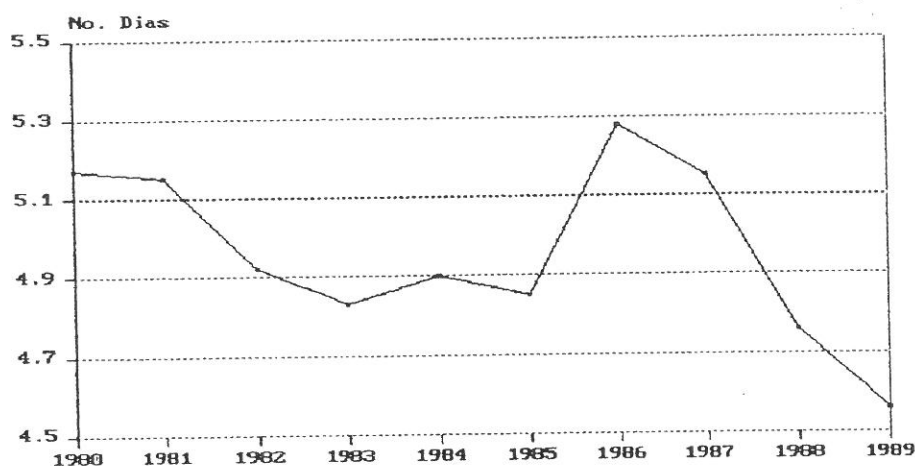
uma tendência, estatisticamente significativa ¹, para a diminuição.

De qualquer forma, esta característica ainda se faz sentir com alguma relevância pois de Maio a Setembro registam-se mais de 60% das dormidas anuais, metade das quais nos meses de Julho e Agosto.

A benéfica redução da componente sazonal pode ser explicada por alterações a nível da procura, como sejam:

- Aumento do número de períodos de férias. Talvez ainda numa fase embrionária, assiste-se a uma redução da estada média, possivelmente associada à repetição de férias, no mesmo ou noutro local, o que permite uma melhor distribuição dormidas ao longo do ano.

GRAFICO 4 ESTADA MEDIA



Fonte: INE - dados tratados pelo autor

- Aumento do peso do segmento terceira idade nos fluxos turísticos. A sua procura incide, fundamentalmente, na época

1. No teste foi utilizada a distribuição t-Student para um nível de significância de 5%.

baixa, por forma a aproveitar os preços mais reduzidos e a amenidade do clima algarvio face ao rigor do Inverno do centro da Europa.

O aumento da concorrência tornará o binómio preço/qualidade num factor decisivo na captação de clientes pelo que a competitividade externa do turismo algarvio não pode ser sustentada pelos preços baixos, nem limitar-se a promover o sol e o mar, mas sim pela capacidade em satisfazer necessidades, pela inovação e aumento da produtividade.

Há, pois, necessidade de rever o actual modelo de crescimento, fundamentalmente no sentido de abandonar o regime de monocultura.

4. CARACTERISTICAS ESTRUTURAIS

4.1. Concorrentes

Os concorrentes dos hotéis do Algarve podem ser identificados segundo 2 dimensões:

- meios de alojamento na região;
- outros destinos turísticos, no país ou estrangeiro.

Quadro 5

Grau de Concorrência

Concorrentes	Elevado	Médio	Baixo
Hotéis da mesma Categoria	11 24.4%	10 20.4%	13 18.1%
Hotéis de outras Categorias	8 17.8%	12 24.5%	14 19.4%
Outros Meios de Alojamento	24.4%	20.4%	18.1%
Outros Destinos no País	6.7%	10.2%	33.3%
Outros Destinos no Estrangeiro	26.7%	24.5%	11.1%
TOTAL	27.1%	29.5%	43.4%

Fonte: Inquérito

Na opinião dos directores hoteleiros os principais concorrentes, com um nível global não muito elevado, são os destinos turísticos

no estrangeiro, os outros meios de alojamento e os hotéis da mesma categoria.

Embora as diferenças das proporções não sejam estatisticamente significativas ¹, verifica-se que o grau de concorrência nas dimensões estudadas não é exactamente igual para as várias categorias de hotéis.

O grau de concorrência de hotéis da mesma categoria, não sendo muito elevado, faz-se sentir mais nos de 3 e 4 estrelas, o que poderá ser explicado pelo maior número de estabelecimentos existentes nessas categorias, respectivamente, 18 e 20 de um total de 54 (Ver Quadro 1).

Quadro 6

Grau de Concorrência de Hotéis da Mesma Categoria segundo a categoria dos hotéis

Hotéis	Elevada	Média	Baixa
2 estrelas	25.0%	0.0%	75.0%
3 estrelas	27.3%	45.5%	27.3%
4 estrelas	42.9%	14.2%	42.9%
5 estrelas	20.0%	60.0%	20.0%

Fonte: Inquérito

Os resultados do Quadro 7 poderão significar que os hotéis tendem a entrar nos segmentos dos concorrentes de categorias inferiores.

Esta situação é, normalmente, provocada por níveis baixos da taxa de ocupação e pela inviabilidade ou insucesso de estratégias de

1. O teste (ensaio de hipóteses) foi realizado com a distribuição Qui-quadrado para um nível de significância de 5%.

penetração, restando como alternativa(s) a mudança de produto e/ou mercados. Dado o carácter estrutural do produto, a solução de curto prazo é, inevitavelmente, a entrada em segmentos de mercado com menor poder económico através da redução de serviços e preços.

Quadro 7

Grau de Concorrência de Hotéis de Outras Categorias segundo a categoria dos hotéis

Hotéis	Elevada	Média	Baixa
2 estrelas	50.0%	25.0%	25.0%
3 estrelas	36.4%	45.5%	18.2%
4 estrelas	35.7%	14.3%	50.0%
5 estrelas	0.0%	40.0%	60.0%

Fonte: Inquérito

Não obstante a diversidade de tipos abrangidos nos outros meios de alojamento, merecem realce, pela sua importância em termos de capacidade e pelo recente rápido crescimento, os apartamentos e a para-hotelaria. Tratam-se de meios de alojamento mais flexíveis, proporcionando um leque de serviços mais reduzido do que os hotéis e competindo através dos preços.

Obviamente que, perante estas características e comportamentos, os seus segmentos alvo aproximam-se mais dos hotéis das categorias menos elevadas (Ver Quadro 8).

Relativamente a outros destinos turísticos, a maior concorrência é proveniente do exterior dado que aí se localizam as zonas com características mais próximas das do Algarve, nomeadamente a Costa do Sol em Espanha.

Quadro 8

Grau de Concorrência dos Outros Meios de Alojamento
segundo a categoria dos hotéis

Hotéis	Elevada	Média	Baixa
2 estrelas	50.0%	25.0%	25.0%
3 estrelas	36.4%	45.5%	18.2%
4 estrelas	35.7%	14.3%	50.0%
5 estrelas	0.0%	40.0%	60.0%

Fonte: Inquérito

A menor concorrência que os hotéis das categorias mais elevadas sofrem de outros destinos turísticos no país é explicada pela superior qualidade do seu produto, resultante da adequada ligação dos elementos secundários (equipamentos) com os primários (condições naturais).

Quadro 9

Grau de Concorrência de Outros Destinos Turísticos no País
segundo a categoria dos hotéis

Hotéis	Elevada	Média	Baixa
2 estrelas	25.0%	25.0%	50.0%
3 estrelas	10.0%	0.0%	90.0%
4 estrelas	7.1%	28.6%	64.3%
5 estrelas	0.0%	0.0%	100.0%

Fonte: Inquérito

A concorrência de destinos turísticos no estrangeiro é menos forte para os hotéis de categorias menos elevadas, o que poderá ser explicado pela forte competição dos outros meios de alojamento na região e pela inexistência de uma significativa desvantagem de preço, provavelmente a variável mais importante, para os respectivos segmentos alvo, no processo de tomada de decisão da escolha do local de férias.

As características dos hotéis de categorias mais elevadas fazem com que os seus segmentos alvo sejam estratos socio-económicos mais altos e, conseqüentemente, menos sensíveis ao preço. É o produto em si que constitui a variável mais importante no processo de tomada de decisão da escolha do local de férias.

Dada a relativa diminuta concorrência dos outros meios de alojamento e de outros destinos turísticos no país, é com naturalidade que se constata que os principais competidores dos hotéis de 5 e 4 estrelas se localizam fora do território nacional.

Quadro 10

Grau de Concorrência de Outros Destinos Turísticos no Estrangeiro segundo a categoria dos hotéis

Hotéis	Elevada	Média	Baixa
2 estrelas	25.0%	25.0%	50.0%
3 estrelas	20.0%	60.0%	20.0%
4 estrelas	42.9%	35.7%	21.4%
5 estrelas	75.0%	0.0%	25.0%

Fonte: Inquérito

Embora a actividade do hotel envolva componentes como a alimentação e bebidas e a animação, é o alojamento que, verdadeiramente, o caracteriza, constituindo a sua principal fonte de receitas. Assim, o número de dormidas é aceite como um dos melhores indica-

dores de produção de um hotel.

O INE define dormida como "a permanência num estabelecimento que fornece alojamento, considerada em relação a cada indivíduo e por um período compreendido entre as 12 horas de um dia e as 12 horas do dia seguinte".

A série estatística referente a esta variável tem início em 1964 mas só a partir de 1973 se apresenta segundo o actual modelo de classificação dos hotéis.

De 1973 a 1989, o número de dormidas nos hotéis duplicou, passando de 1,266 para 2,502 milhares (Anexo I - Quadro III) o que representa um crescimento médio anual de 4.4%. Não considerando os anos anormais de 1974 e 1975, em que a instabilidade político-social afectou, determinantemente, os fluxos turísticos para Portugal, o crescimento médio anual atinge os 5.0%, superior ao do produto nacional.

Da análise da tendência conclui-se que a variável tempo explica 80.7%¹ das variações ocorridas no número de dormidas, valor que é estatisticamente significativo.

Número de dormidas (Y) = 1067 + 108 * Ano (t) (em milhares)

onde t = 1 representa 1973.

Para o período em estudo, a tendência indica um crescimento médio anual de 108 mil dormidas.

No entanto, o crescimento não foi contínuo tendo-se registado um máximo de 2,956 milhares de dormidas em 1985 e uma relativa estabilização nos últimos 3 anos. Refira-se que até 1985 o crescimento médio anual atingiu os 8.8%.

Da análise do comportamento das várias categorias de hotéis verifica-se que, apesar das respectivas quotas não serem estáticas,

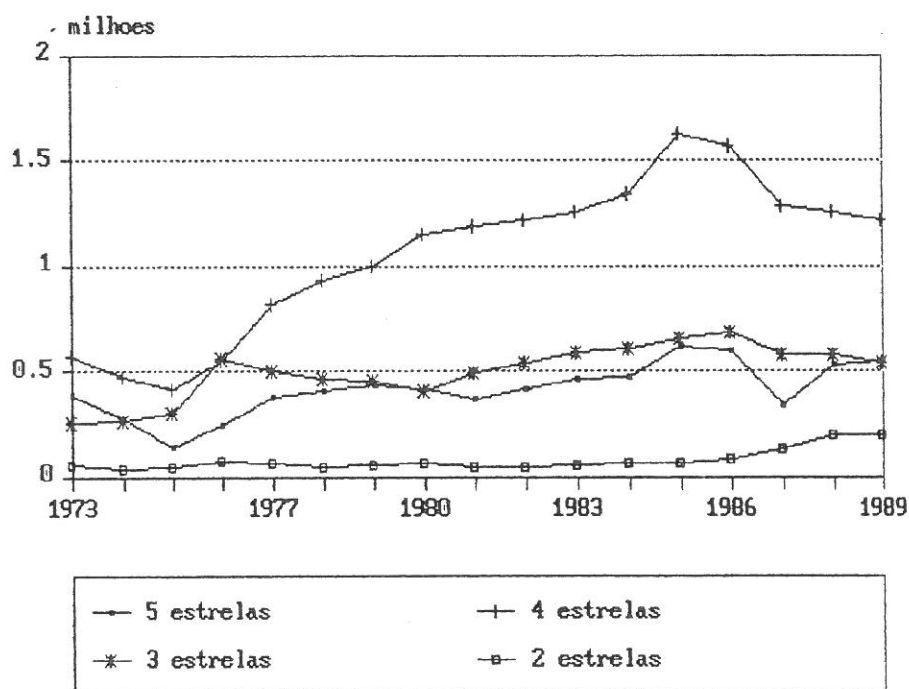
1. Valor do coeficiente de determinação.

não é possível captar uma tendência bem definida (Anexo I - Quadro IV).

O facto mais relevante é a forte concentração das dormidas nos hotéis de 3 a 5 estrelas, com quotas superiores a 90%, sendo os 4 estrelas a categoria mais importante.

O crescimento dos hotéis de 2 estrelas no final do período é ilusório pois deveu-se, em parte, a uma reclassificação de uma grande unidade de 3 estrelas que já regressou à categoria inicial.

GRAFICO 5 DORMIDAS NOS HOTEIS

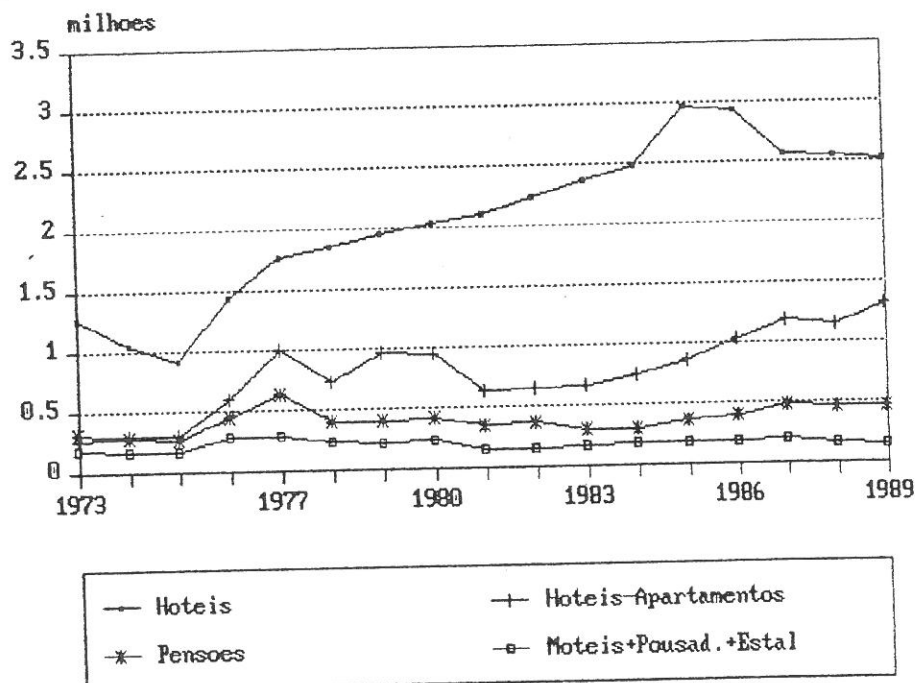


Fonte: INE

No contexto da hotelaria clássica, a qual é constituída por hotéis, hotéis-apartamentos, motéis, pousadas, estalagens e pensões, a quota do número de dormidas dos hotéis (Anexo I - Quadro III) tem revelado algumas oscilações, embora nos últimos anos se tenham verificado consecutivas descidas que aproximam o actual valor, 56.7%, do mais baixo de sempre.

Os hotéis-apartamentos¹ constituem o principal concorrente com uma quota do número de dormidas ligeiramente superior a metade da dos hotéis. No entanto, nos últimos 5 anos, aproximaram-se 21 pontos percentuais.

GRAFICO 6 DORMIDAS NA HOTELARIA CLASSICA



Fonte: INE

Relativamente aos principais meios de alojamento, constituídos pela hotelaria clássica, apartamentos e aldeamentos e campismo, a hotelaria clássica e, conseqüentemente, os hotéis têm vindo a perder quota no número de dormidas em favor dos apartamentos e aldeamentos (Anexo I - Quadro V). Em 1989, pela primeira vez, os apartamentos e aldeamentos ultrapassaram a hotelaria clássica em

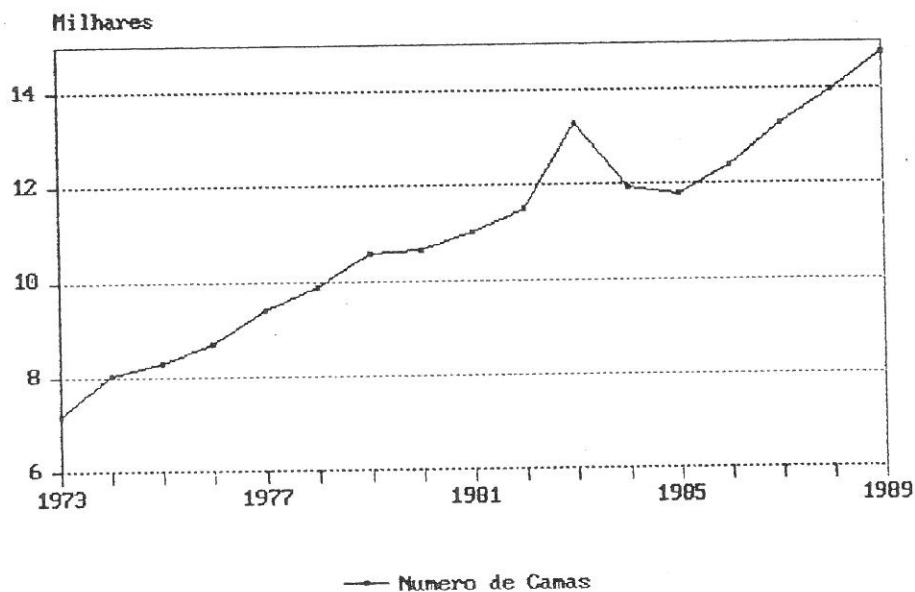
1. Segundo o INE são "estabelecimentos constituídos por um conjunto de apartamentos mobilados e independentes, instalado em edifício próprio e explorado em regime hoteleiro".

número de dormidas quando há 10 anos atrás se quedavam, em termos relativos, pelos 38.6%.

A redução da quota dos hotéis significa que o crescimento do seu número de dormidas tem sido inferior ao da média dos restantes principais meios de alojamento.

O aumento da produção física (número de dormidas) tem implícito o crescimento da capacidade de alojamento instalada (número de camas) e/ou uma subida da sua taxa de utilização (ocupação).

GRAFICO 7 CAPACIDADE DE ALOJAMENTO NOS HOTEIS



Fonte: INE

A capacidade de alojamento dos hotéis na época alta mais que duplicou entre 1973 e 1989, passando de 7,171 para 14,767 camas (Anexo I - Quadro VI), o que representa um crescimento médio anual de 4.6%. Este valor, ligeiramente superior ao verificado para o número de dormidas (4.4%), traduz uma diminuição da taxa

de ocupação¹.

Com exceção dos anos de 1984 e 1985, em que ocorreram reduções na capacidade de alojamento, provavelmente associadas à grave crise económica que o país atravessava, a tendência tem sido no sentido do crescimento, com o valor mais elevado a ser atingido no final da série. As variações na evolução do número de camas são explicadas em 94.6%² pela variável tempo.

Número de camas (Y) = 7170 + 423 Ano (t)

onde t = 1 representa 1973.

Para o período em estudo, a tendência indica um crescimento médio anual de 423 camas a que potencialmente poderá corresponder 154 mil dormidas/ano.

O período de 1985 a 1989 foi o de maior crescimento absoluto o que denota a existência de um desfasamento entre o número de dormidas e a capacidade de alojamento. Efectivamente, o coeficiente de correlação linear entre estas duas variáveis atinge o máximo (92.1%) para um desfasamento de 3 anos.

Significa, pois, que os investimentos são influenciados pelos resultados anteriormente obtidos, sendo o hiato explicado pela possível demora na tomada de decisão e pelo tempo necessário para a construção de novos hotéis.

Mas, ao longo do período, o crescimento não foi idêntico para as várias categorias de hotéis (Anexo I - Quadro VI). Assim, enquanto os de 5 estrelas registavam uma taxa de crescimento inferior à

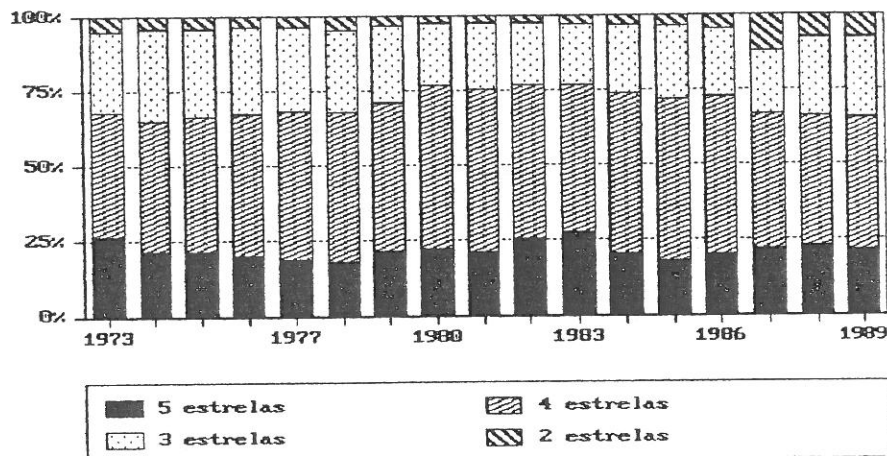
1. Taxa de ocupação = No. total de dormidas / (No. camas * 365)
O indicador apresentado está ligeiramente sobreavaliado pois tem como pressuposto a manutenção da capacidade de alojamento da época alta ao longo de todo o ano. Tal não se verifica dado que alguns estabelecimentos hoteleiros encerram, total ou parcialmente, durante alguns meses da época baixa.

2. Valor do coeficiente de determinação.

média, o que equivale a uma redução da quota da capacidade de alojamento, o oposto sucedia com os hotéis de 4 e 2 estrelas.

Os hotéis de 4 estrelas são os de maior importância relativa com quotas de capacidade que já superaram os 50%, seguindo-se os de 5 e 3 estrelas com um peso médio superior aos 20%.

GRAFICO 8 QUOTAS DE CAPACIDADE NOS HOTEIS



Fonte: INE - dados tratados pelo autor

No contexto da hotelaria clássica a quota da capacidade de alojamento dos hotéis tem revelado algumas oscilações, mas com reduções sucessivas desde 1983 que já atingem o valor acumulado de 13 pontos percentuais em favor dos hotéis-apartamentos. Embora no final do período os hotéis ainda representem uns significativos 49.1% da capacidade de alojamento da hotelaria clássica, é importante salientar que nos últimos 6 anos os hotéis-apartamentos quase duplicaram a sua quota, de 16.5% para 30.9%, com uma redução de 26 pontos percentuais da diferença face aos hotéis (Anexo I - Quadro VII).

Relativamente aos apartamentos e aldeamentos, a hotelaria clássica e, conseqüentemente, os hotéis têm vindo a perder quota. Na última década, iniciada em 1979, as respectivas capacidades de alojamento registaram crescimentos médios anuais de 7.7% e 3.8%. Desta forma, o peso dos apartamentos e aldeamentos face à hotela-

ria clássica passou de 79.7% para 115.9%.

A taxa de ocupação, tal como atrás foi definida, depende da evolução do número de dormidas e da capacidade de alojamento. Por sua vez, a capacidade de alojamento pode ter como base o número de camas ou o número de quartos. A análise que se segue é realizada a partir da taxa de ocupação cama/ano.

A evolução da taxa de ocupação dos hotéis (Anexo I - Quadro VIII) tem sido caracterizada por algumas flutuações de sinal oposto. No entanto, no último decénio, as descidas têm-se sobreposto às subidas fazendo com que os 46.4% de 1989 seja o valor mais baixo desde 1976. A maior quebra, superior a 20 pontos percentuais, ocorreu nos últimos 4 anos em que o aumento da capacidade (número de camas) foi acompanhado por uma redução do número de dormidas.

No que se refere à liderança das taxas de ocupação, tem-se verificado, ao longo do período, alternância entre os hotéis de 5, 4 e 3 estrelas. Em 1989 foram os de 4 estrelas que registaram a taxa de ocupação mais elevada.

A quebra ocorrida nos últimos anos foi mais profunda nos hotéis de 5 estrelas, de 79.4% em 1985 para 46.7% em 1989, a que não será alheio o surgimento de mais duas novas unidades, de 5 para 7.

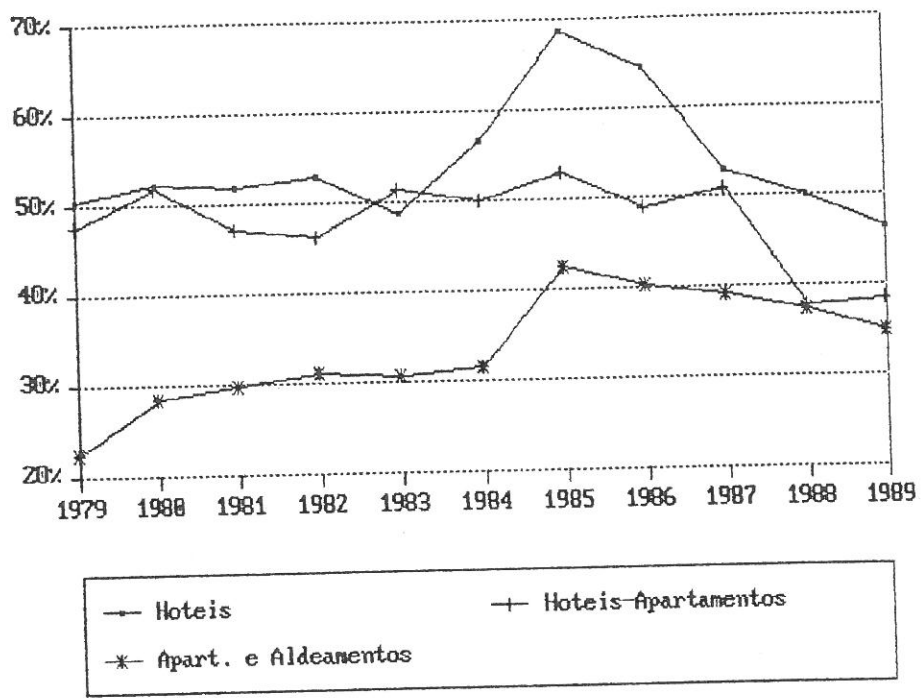
Evolução relativamente análoga tiveram os principais concorrentes dos hotéis, embora os apartamentos e aldeamentos tenham revelado uma menor descida no final do período do que os hotéis-apartamentos. Apesar disso, os hotéis continuam a deter as maiores taxas de ocupação (Ver Gráfico 9).

Em síntese, a evidência empírica confirma a opinião dos directores hoteleiros de que o grau de concorrência é mais forte nos estabelecimentos de categorias menos elevadas.

Efectivamente, tem-se assistido ao desenvolvimento de formas de alojamento mais flexíveis e económicas, hotéis-apartamentos e apartamentos, que a partir do final da década de 70 têm aumentado a sua importância relativa, tanto em número de dormidas como em capacidade de alojamento.

GRAFICO 9

TAXAS DE OCUPACAO CAMA/ANO



Fonte: INE - dados tratados pelo autor

O excesso de capacidade instalada, indicado pelo nível da taxa de ocupação, poderá significar, num futuro próximo, um aumento da concorrência, a não ser que se verifique uma inversão entre as taxas de crescimento do número de dormidas e da capacidade de alojamento.

As dificuldades em abandonar a indústria (barreiras de saída elevadas) têm sido ilustradas pelo reduzido número de encerramentos de hotéis ocorridos desde a década de 60. Para tal, tem contribuído a especificidade dos activos e factores emocionais associados à natureza independente e pioneira dos estabelecimentos mais antigos.

Apesar das barreiras de saída, a rivalidade não é muito intensa pois as características da indústria conduziram à fragmentação e, conseqüentemente, a um número elevado de concorrentes. Trata-se,



por exemplo, de uma realidade completamente oposta à da indústria dos refrigerantes, Coca-Cola versus Pepsi.

Para além disso, o actual modelo de crescimento do turismo no Algarve exige a criação de verdadeiras bolsas de alojamento pelo que, nalguns casos, a abertura de uma nova unidade representa uma oportunidade para as restantes pois poderá atrair um maior número de operadores para a zona em causa.

4.2. Ameaça de Entrada

A referida coincidência temporal e espacial da produção e consumo que caracteriza o produto é a principal causa da fragmentação da indústria. O maior grupo detém apenas 12.6% da capacidade de alojamento.

O número relativamente elevado de concorrentes e, por consequência, a facilidade de entrada, também pode ser explicado pelos seguintes factores:

- inexistência de economias de escala - o problema coloca-se ao nível do correcto dimensionamento do estabelecimento, não sendo concebível a construção de hotéis para além de um determinado número de quartos;
- mercado segmentado - obriga à diversificação do produto concretizada em diferentes tipos de estabelecimentos;
- facilidade de acesso aos canais de distribuição - o poder negocial dos estabelecimentos existentes não coloca as novas unidades em situação desfavorável;
- inexistência de desvantagens de localização e de acesso a matérias primas.

De 1973 a 1989 o número de estabelecimentos passou de 34 para 54 o equivalente, em média, a 5 novas unidades por cada período de 4 anos. Verificou-se, porém, um crescimento não linear com um au-

mento de 11 novas unidades entre 1985-89.

Para tal, contribuíram os bons resultados obtidos na primeira metade da década de 80 e a crescente concentração e globalização da indústria que reduz os problemas de financiamento dos novos investimentos, não obstante o aumento da dimensão das unidades e das necessidades de capital.

Da amostra inquirida, 47.1% dos estabelecimentos são individuais, possuindo uma dimensão média de 208 camas. Os restantes hotéis têm uma dimensão média de 323 camas e, uma parte substancial, inserem-se em cadeias hoteleiras quer nacionais (exs.: Salvor, Dom Pedro, Belver) quer internacionais (exs.: Trusthouse Forte, Baron Hotels).

A entrada das cadeias também tem sido realizada através da aquisição de unidades já existentes o que se traduz numa idade média dos seus estabelecimentos não inferior à dos individuais, respectivamente 18 e 14 anos.

É esperado o aumento da importância das cadeias na oferta hoteleira do Algarve, estando anunciado para breve a chegada, entre outras, da Holliday Inn e da Accord, enquanto a Sheraton é já uma realidade.

O fenómeno da globalização será o principal responsável pela diminuição das barreiras à entrada.

4.3. Clientes

Como já foi referido, os países da OCDE, e em especial os europeus, têm sido os mais importantes emissores e receptores de fluxos turísticos. Apesar do crescimento verificado nalguns países da Ásia e Pacífico, a situação não se alterará profundamente.

Os países mais fortemente industrializados continuarão a ser os principais geradores da procura turística e, dentro destes, as zonas mais fortemente urbanizadas.

Em 1988, os 20 principais países emissores - Alemanha, Arábia Saudita, Austrália, Áustria, Bélgica-Luxemburgo, Canadá, Dinamarca, Espanha, Estados Unidos, França, Holanda, Itália, Japão, Kuwait, Malásia, México, Noruega, Reino Unido, Suécia e Suíça - representavam 80% das dormidas e despesas e 75% das viagens (Edwards 1988).

Quinze das 20 principais origens faziam parte dos 20 principais destinos, a que Portugal pertence.

As 10 principais origens e destinos eram responsáveis, respectivamente, por 63% das despesas e 57% das receitas (Edwards 1988), o que ilustra uma forte concentração e, simultaneamente, um campo muito vasto para crescimento.

As previsões para a próxima década (Edwards 1988) apontam para um crescimento médio anual do turismo externo entre os 4% e os 5% a nível das despesas, das viagens e das dormidas, sensivelmente idêntico ao registado nos anos 80. A Suécia e o Japão apresentarão as maiores taxas de crescimento, cerca de 12.0% e 8.5% respectivamente.

No final do milénio, Alemanha, Reino Unido, Estados Unidos, Japão, Suécia e França, serão os principais emissores a nível de despesas efectuadas.

Em relação aos principais mercados para a hotelaria no Algarve em termos de dormidas, o Reino Unido e a Espanha terão crescimentos acima da média com taxas entre os 5.4% e os 8.0%, enquanto a Alemanha crescerá entre os 3.3% e os 5.3%.

No Quadro 11 são indicadas previsões para as dormidas, construídas a partir das taxas de crescimento dos fluxos turísticos dos principais países emissores (Edwards 1988), pressupondo a manutenção da quota de mercado das dormidas da hotelaria no Algarve.

Dados mais recentes indicam taxas de crescimento inferiores para o Reino Unido devido ao arrastamento da relativa recessão económica que tem vindo a atravessar, o qual não foi incorporado nas previsões realizadas.

Quadro 11

Previsões de Dormidas nos Hotéis do Algarve

Unidade: milhares

Países	1989	1995(*)	1999(*)
Alemanha	494	878	1036
Bélgica	56	73	84
Canadá	46	64	74
Dinamarca	12	28	34
Espanha	104	158	171
E.U.A.	76	62	71
França	48	53	58
Holanda	119	154	157
Itália	45	69	80
Japão	5	11	16
Reino Unido	1003	2701	3350
Suécia	23	59	90
Suiça	69	101	108
TOTAL	2503	4415	5332

Fonte: INE e Edwards (1988)

(*) valores previstos

Os resultados obtidos estão sobreavaliados dado que a tendência é para a diminuição da quota de mercado da hotelaria em relação aos restantes meios de alojamento. Inclusivamente, como já foi referido, nos últimos anos verificaram-se decréscimos no número de dormidas na hotelaria enquanto os fluxos turísticos cresciam.

Assim, os valores apresentados não devem ser interpretados como um dado adquirido, mas sim como uma oportunidade cuja concretização depende, em parte, quer das autoridades, a nível nacional e a nível regional, quer dos agentes económicos deste sector de actividade.

Apesar das limitações enunciadas, relativamente até ao final do milénio, é legítimo afirmar o seguinte:

- Crescimento do mercado britânico, o que em relação aos anos mais recentes significará uma retoma, continuando a manter a liderança.
- No curto prazo, crescimento do mercado alemão inferior ao previsto, devido à reunificação não considerada no estudo de Anthony Edwards (1988). No entanto, em termos de médio prazo, com o crescimento económico esperado e consequente subida do nível de vida dos ex-alemães democráticos, o seu potencial aumentará significativamente, continuando a ser o segundo mercado mais importante para a hotelaria no Algarve.
- Subida da Espanha para terceiro mercado externo, em substituição da Holanda. O forte crescimento esperado será potenciado pela Ponte Internacional do Guadiana e pela Via do Infante.
- Forte crescimento do mercado sueco, provavelmente o maior em termos relativos, podendo ascender ao quinto lugar na classificação dos mercados externos.
- Estagnação, eventualmente retracção, do mercado norte-americano, a que não será alheia a tendência esperada de depreciação do dólar resultante do elevado deficit externo.

A dependência face ao mercado britânico aumentou na primeira metade da década de 80, tendo sido o principal, senão único, responsável pelo forte crescimento registado. Sintomático é o facto do número de dormidas de britânicos ter aumentado mais do que o número total, 1,035 contra 921 milhares. Significa isto que num período em que o número de dormidas totais aumentou 45.3%, os restantes mercados, no seu conjunto, não só perderam quota como também baixaram em valores absolutos.

Na segunda metade da década verificou-se uma inversão da situação. Assim, o mercado britânico tem vindo a perder peso, cerca de 17 pontos percentuais, equivalente a uma redução de 700 milhares de dormidas. Por sua vez, os restantes mercados não só têm aumentado o seu peso relativo como também cresceram em valores absolutos, mais 200 milhares de dormidas quando o volume global dimi-

nuiu em 500 milhares.

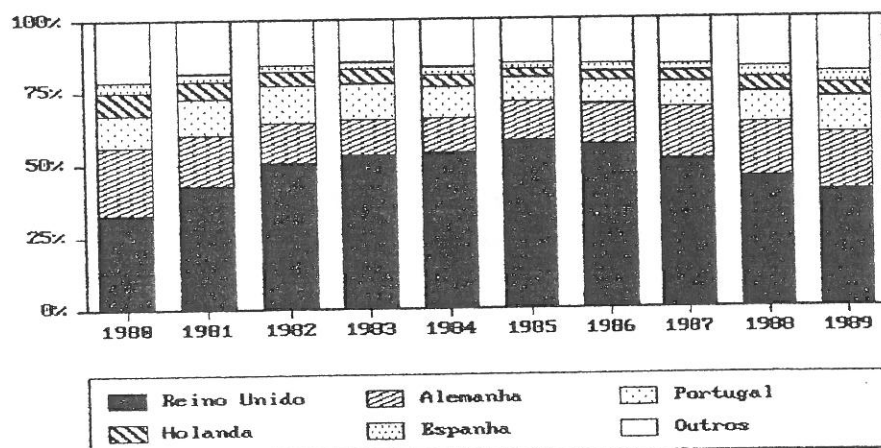
Em linhas muito gerais pode-se concluir que a evolução do número de dormidas na década de 80 foi determinado, de forma quase exclusiva, pelo mercado britânico. O anormal decréscimo, verificado em 1987, quer do mercado britânico quer do volume total, tem como primeiro factor explicativo o anormal crescimento ocorrido nos anos imediatamente anteriores.

Paradoxalmente, o crescimento ocorreu através de uma concentração de mercados enquanto o decréscimo, que no fundo constitui uma regularização, está-se a verificar de forma oposta (Anexo I - Quadro I).

Longe de uma situação ideal, os últimos anos têm-se mostrado extremamente favoráveis em termos da desconcentração, não sendo ainda legítimo falar de diversificação.

O mercado britânico lidera as dormidas nas várias categorias de hotéis, sendo acompanhado, embora a larga distância, pelos mercados alemão e português (Anexo I - Quadros IX a XII).

GRAFICO 10
DORMIDAS, SEGUNDO ALGUMAS NACIONALIDADE



Fonte: INE - dados tratados pelo autor

Mas os vários mercados têm comportamento diverso face às diferen-

tes categorias de hotéis. O estudo dessa realidade pode ser feito com a utilização de um indicador de importância relativa obtido através do rácio:

$$\frac{\text{quota nas dormidas dos hotéis de X estrelas}}{\text{quota nas dormidas totais}}$$

Um valor do indicador superior à unidade significa que esse mercado tem um "consumo" de hotéis de X estrelas superior à média. Inverso significado tem um valor do indicador inferior à unidade.

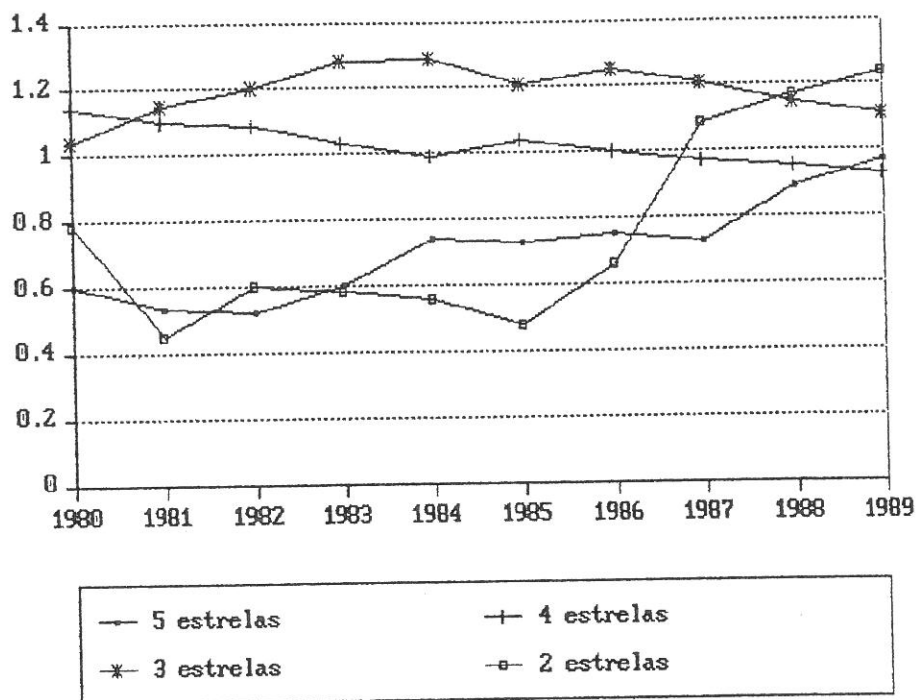
Da análise dos principais mercados (Anexo I - Quadros XIII a XVI) conclui-se o seguinte:

- Mercado britânico (Ver Gráfico 11):

- não é um mercado de elevada qualidade, o indicador dos hotéis de 5 estrelas é sempre inferior à unidade;
- maior importância relativa dos hotéis de categorias menos elevadas. O indicador referente aos 3 estrelas é sempre superior à unidade, verificando-se idêntica situação, mas apenas no final do período, para os de 2 estrelas;
- o crescimento ocorrido na primeira metade da década incidiu, em especial, nos hotéis de 3 estrelas;
- actualmente, assiste-se a uma diminuição da importância relativa dos hotéis de categorias intermédias, 4 e 3 estrelas, a favor dos hotéis de categorias extremas, 5 e 2 estrelas. Trata-se de um resultado directo da crise económica que o Reino Unido tem atravessado, fenómeno que não afecta, significativamente, as classes de maior rendimento (aumento relativo dos hotéis de 5 estrelas), o que não se passa com as classes de rendimento menos elevado (substituição dos hotéis de 4 e 3 estrelas pelos de 2).

GRAFICO 11

DORMIDAS, RACIOS DO MERCADO BRITANICO



Fonte: INE - dados tratados pelo autor

- Mercado alemão - maior importância relativa dos hotéis de categorias mais elevadas, assistindo-se a um deslocamento para os de 4 estrelas.

- Mercado português - maior importância relativa, embora em decréscimo, dos hotéis de 2 estrelas. Durante a crise económica de 1982 a 1985 ocorreu situação idêntica à descrita para o mercado britânico. A retoma da procura verificada nos últimos anos, fruto do aumento do rendimento disponível das famílias, dirigiu-se, sobretudo, para os hotéis de 4 estrelas.

- Mercado holandês - maior importância relativa dos hotéis de 3 estrelas.

- Mercado espanhol - maior importância relativa dos hotéis de 2 estrelas.

- Mercado norte-americano - maior importância relativa dos hotéis de categorias mais elevadas com destaque, embora em decréscimo, para os de 5 estrelas;

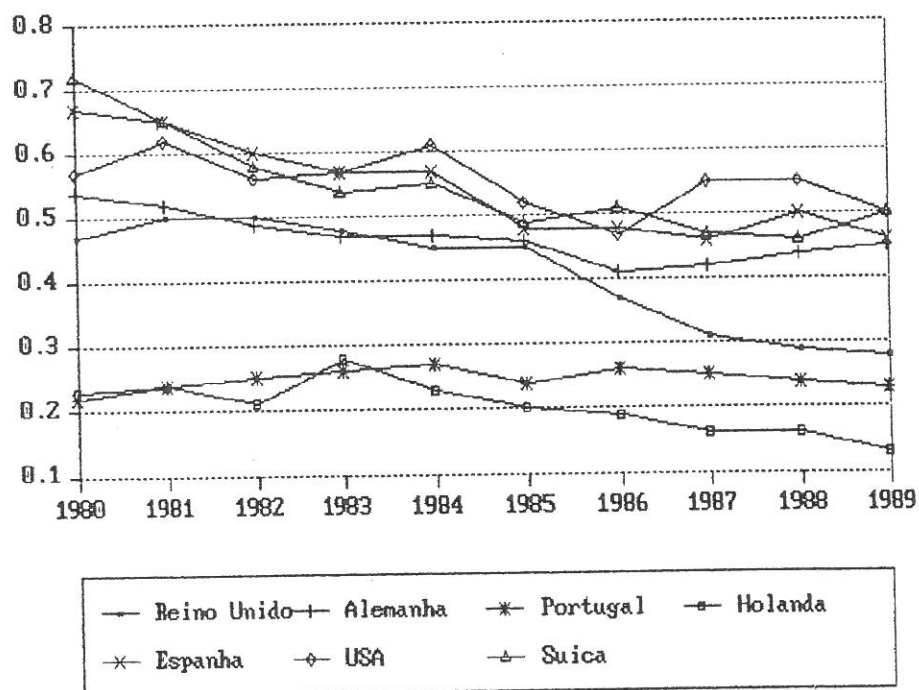
- Mercado suíço - maior importância relativa dos hotéis de 5 estrelas.

Existem também diferenças na propensão ao consumo de dormidas em hotéis, as quais podem ser analisadas através do rácio (Anexo I - Quadro XVII):

dormidas nos hotéis

dormidas na hotelaria global

GRAFICO 12
DORMIDAS HOTEIS/HOTELARIA GLOBAL



Fonte: INE - dados tratados pelo autor

Na década de 80, os mercados britânico e holandês registaram as maiores quebras no valor do rácio, sendo, conjuntamente com o português, os de menor propensão ao consumo de dormidas nos hotéis. Alemanha, Espanha, Estados Unidos e Suíça são os mercados com maior propensão, embora também revelem sinais de quebra.

Com alguma independência relativamente à nacionalidade e ao motivo da deslocação, normalmente férias, assume extrema importância o modo como o cliente chega ao hotel, recorrendo ou não aos serviços do operador turístico.

A forte dependência face aos mercados externos, relativamente longínquos, faz com que uma diminuta percentagem de clientes, cerca de 30% da amostra inquirida, adquira o alojamento ao balcão.

O recurso ao serviço dos operadores é explicado pelas seguintes razões:

- Comodidade

É muito mais simples comprar um pacote composto por transporte, alojamento e/ou alimentação num balcão de uma agência de viagens do que fazer as reservas directamente às transportadoras e aos hoteleiros.

- Segurança

O desconhecimento prévio do destino turístico aconselha o recurso a agentes especializados e conhecedores do mercado que, muitas vezes, podem ser responsabilizados pela qualidade do serviço prestado.

- Economia

A utilização de vôos "charters" e a obtenção de preços mais baixos junto dos hoteleiros permite aos operadores a apresentação de pacotes substancialmente mais baratos do que seria possível obter directa e individualmente.

O operador possui um forte poder negocial pelo facto de comprar em grandes quantidades, garantindo, inclusivamente, ocupações durante a época baixa quando a venda ao balcão é muito reduzida.

Esta realidade, associada ao excesso de capacidade de alojamento no Algarve, tem permitido a imposição de preços, por muitos considerado um autêntico esmagamento, sem que haja lugar a qualquer negociação.

No entanto, apenas 21% dos inquiridos consideram, ou reconhecem, ter um poder negocial fraco perante os operadores, sendo os hotéis de categorias intermédias os que estão sujeitos a uma maior pressão.

Quadro 12

Poder Negocial Face aos Operadores segundo a categoria dos hotéis

Hotéis	Forte	Médio	Fraco
2 estrelas	66.7%	33.3%	0.0%
3 estrelas	0.0%	54.5%	45.5%
4 estrelas	7.1%	78.6%	14.3%
5 estrelas	83.3%	16.7%	0.0%

Fonte: Inquérito

Segundo dados da DGT, são os hotéis de categorias intermédias que têm registado as maiores diferenças entre os preços reais¹ (médios) de venda do alojamento e os preços de balcão. Em 1987, os preços reais representaram, respectivamente para os hotéis de 4 e

1. Os designados preços reais são calculados a partir das receitas de aposento, obtidas através de inquérito, e das taxas de ocupação.

3 estrelas, 64.2% e 61.1% dos preços de balcão.

Estes resultados são explicados pelo facto destas categorias, segundo dados apurados pelo inquérito, apresentarem as menores percentagens de vendas ao balcão. Efectivamente, enquanto os hotéis de 5 estrelas captam segmentos de estratos socio-económicos elevados que não gostam de viajar em grupo, os hotéis de 2 estrelas têm uma dimensão excessivamente pequena para atrair o operador.

Ainda relativamente à informação contida no Quadro 12, deve ser feita uma ressalva para os hotéis de 2 estrelas, pois o forte poder negocial evidenciado face aos operadores não é efectivo, resultando, muitas vezes, de uma quase inexistência de contactos entre as partes.

Com apenas 8.6% dos inquiridos a considerarem que o seu relacionamento com os operadores constitui uma desvantagem perante a concorrência, a verdade é que já se verificaram situações de ruptura, com custos elevados, por não aceitação dos preços propostos (impostos). Este problema coloca-se com maior acuidade para os hotéis de menor dimensão que, trabalhando com um menor número de operadores, poderão ter mais dificuldades em colmatar, por substituição, as situações de ruptura.

Da amostra recolhida, os hotéis com dimensão inferior à média trabalharam com 9 operadores, enquanto os restantes atingiam os 44. Não sendo a diferença estatisticamente significativa, os hotéis de menor dimensão sentem-se com um menor poder negocial.

Quadro 13

Poder Negocial Face aos Operadores segundo a dimensão dos hotéis

Hotéis	Forte	Médio	Fraco
Mais de 137 quartos	35.7%	57.1%	7.1%
Menos de 137 quartos	15.0%	55.0%	30.0%

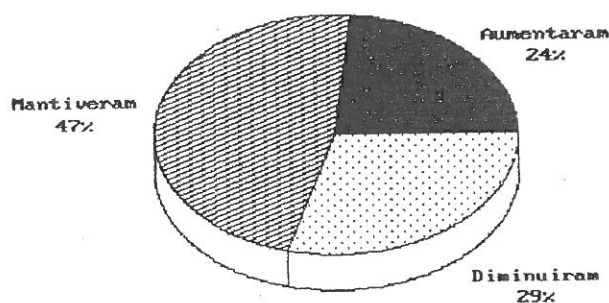
Fonte: Inquérito

A presença deste cliente organizado elimina a impossibilidade que os hoteleiros teriam e têm, com excepção das cadeias, em comunicar, de forma efectiva, com o turista dada a vastidão do mercado e a fragmentação da indústria. Pela sua acção, o operador possibilita aos hotéis uma substancial redução dos custos de distribuição. Assim, a redução de preço não deve ser encarada como uma tragédia ou uma injustiça mas como a remuneração de um serviço prestado, sendo, obviamente, sempre discutível o seu valor.

Subsiste sempre o perigo da indústria, global ou parcialmente, ficar cativa em relação aos clientes (operadores), se é que já não está. Com um erro de 5% (nível de significância) os resultados do inquérito indicam que a percentagem de camas vendidas ao principal operador está compreendida entre 21% e 35%.

Registe-se, porém, que apesar da concentração, 48.6% dos hotéis inquiridos aumentaram o número de operadores com que trabalham o que revela uma tentativa de diversificação.

GRAFICO 13 EVOLUCAO DAS VENDAS TARIFA OPERADOR



Fonte: Inquerito

De qualquer forma, seria desejável uma maior percentagem de vendas tarifa balcão, mesmo que não provocasse um aumento dos resultados de exploração, dado os custos, especialmente de distribuição, inerentes a esse esforço. No entanto, os resultados não

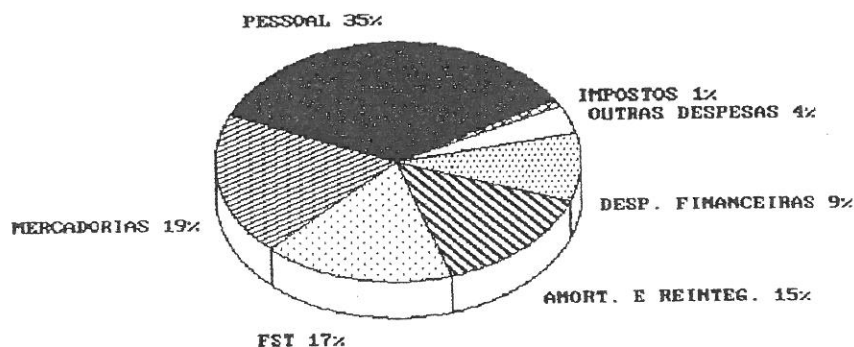
apontam nesse sentido o que não significa que não tenha sido tentado, simplesmente o enraizamento do operador é muito forte.

Assim, resta como trunfo, em termos negociais, o produto que cada um dos hotéis tem para vender, pois os operadores darão preferência às unidades que melhor satisfaçam as necessidades dos turistas. Caso contrário, em deslocações futuras, eles prescindirão dos seus serviços.

4.4. Fornecedores

Inserindo-se na actividade terciária, a indústria é trabalho intensivo tendo como principais matérias primas os géneros alimentícios e as bebidas. Tratando-se de bens indispensáveis ao funcionamento de um hotel têm, no entanto, um peso reduzido na estrutura das despesas.

GRAFICO 14
REPARTICAO DAS DESPESAS NOS HOTEIS



1988

Fonte: INE - dados tratados pelo autor

Apesar da fragmentação existente o poder negocial com os fornecedores não é fraco, o que deriva da presença dos seguintes factores:

- não concentração dos fornecedores - a indústria alimentar é também caracterizada por um certo grau de fragmentação, atravessando um período de forte concorrência que se traduz em vantagens acrescidas para os seus clientes, ao nível do serviço e do preço;
- existência de produtos substitutos - traduz-se, sobretudo, na possibilidade de prescindir, caso necessário, de alguns bens específicos;
- importância da indústria como cliente - relativamente a alguns bens alimentares como sejam carne, peixe, fruta e legumes frescos, habitualmente transaccionados nos mercados locais, apresenta-se como um comprador de quantidades acima da média o que lhe permite negociar preços e qualidade.

Os fornecimentos e serviços de terceiros, nos quais se destacam a energia e as comunicações, têm um peso na estrutura das despesas quase idêntico ao das mercadorias.

A situação de monopólio existente nesses sectores retira qualquer poder negocial não sendo, contudo, uma situação desvantajosa quer inter quer intra indústria.

5. EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA

5.1. A Abordagem do Ciclo de Vida

As referências a séries cronológicas, realizadas nos capítulos anteriores, tiveram como objectivo apoiar a apresentação e caracterização da indústria. Pretende-se agora, de uma forma sistemática, analisar o processo evolutivo enquanto factor de mudança e condicionante da actividade.

O conceito do ciclo de vida tem sido reconhecido como um excelente instrumento para este tipo de estudos. Existindo alguma polémica no sentido de se restringir aos produtos, Porter (1986) defende a sua generalização às indústrias.

O método consiste, basicamente, na análise temporal das vendas tendo por base a evidência empírica de que estas, de uma forma geral, seguem um padrão definido que se pode dividir em 4 fases ou estágios:

- Emergência;
- Crescimento;
- Maturidade;
- Declínio.

A duração de cada uma das fases é variável de indústria para indústria, não se tratando de um processo irreversível. À maturidade pode suceder o crescimento e não necessariamente o declínio.

Não se está perante uma situação determinística, pelo que os hotéis, através da adopção de uma atitude prescritivo-contingencial (Jauch 1988), têm capacidade para influenciar o seu desempenho. A referida atitude consiste numa constante análise do ambiente para identificar ameaças e oportunidades as quais deverão ser cruzadas com as forças e fraquezas resultantes do diagnóstico interno. Só após a realização deste exercício se deverão definir as linhas de actuação.

A tentativa de identificação do estágio do ciclo de vida em que a indústria se encontra será realizada utilizando o número de dormidas como indicador do volume de vendas.

A análise será consubstanciada com a caracterização das respectivas fases:

- Emergência

As indústrias emergentes são aquelas recentemente criadas em torno de inovações tecnológicas ou de mudanças ambientais que proporcionam o aparecimento de um novo produto. Parece ser evidente que não é o caso da hotelaria no Algarve, pois há muito que as características físicas da região não se alteram e a necessidade primordial que satisfazem, o lazer, é indissociável da condição humana.

É a fase inicial de todas as indústrias, possuindo as seguintes características básicas:

- novidade do produto;
- diminuto número de concorrentes;
- reduzida linha de produtos;
- consumidores inovadores;
- inexistência de lucros.

As empresas da indústria devem adoptar estratégias para captar novos clientes e aumentar a sua frequência de compra do produto. Trata-se de uma estratégia de procura primária, sendo esta entendida como a procura dirigida ao produto em geral e não em relação a uma determinada marca (hotel) - procura selectiva (Guiltinan 1988). Exemplificando, a procura de alojamento no Algarve constitui procura primária enquanto a procura pelo hotel A ou B constitui procura selectiva.

Embora sem dispor de dados sobre o número de dormidas, não é incorrecto afirmar que esta fase teve início, simbolicamente, com a inauguração do primeiro hotel na região em 1918 (Pina 1988) - O Grande Hotel de Faro - prolongando-se até à década de 60, o que constitui um período relativamente longo.

Dado que é extremamente difícil determinar a transição entre fases, pois trata-se de um processo contínuo, é sugestivo considerar como marco 1965, ano da inauguração do Aeroporto de Faro infra-estrutura indispensável ao crescimento do turismo nas décadas seguintes.

- Crescimento

Esta fase possui as seguintes características básicas:

- aumento das vendas a uma taxa crescente;
- aumento do número de concorrentes;
- sofisticação dos processos produtivos;
- modificação do produto com aumento da linha;
- pressão sobre os preços no sentido da baixa;
- facilidades de distribuição;
- aumento dos lucros.

Nesta fase, o principal objectivo consiste, de uma forma geral, na obtenção de quota de mercado, o que não é propriamente o caso da hotelaria. Pois, se por um lado, a personalização e qualidade pretendida de serviços limita a dimensão máxima de cada estabelecimento, por outro lado, não são elevadas as economias de escala inerentes a uma expansão do número de unidades.

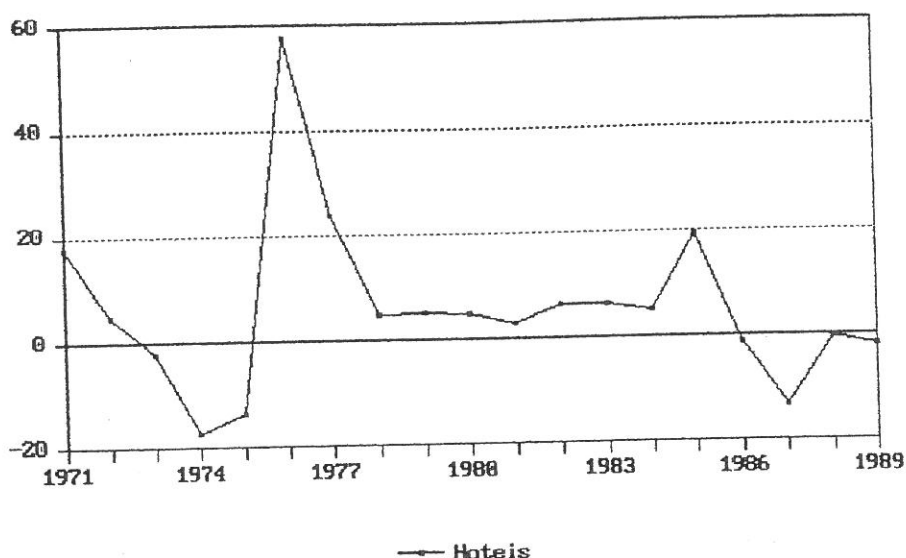
Assim, pode-se considerar como principal objectivo o aumento da taxa de ocupação. Nesse sentido, as empresas deverão também adoptar estratégias de procura selectiva. Mais concretamente, deverão tentar não perder e, simultaneamente, captar clientes em relação à concorrência, assumindo o preço um papel chave.

Como já foi referido, a partir da década de 60, assistiu-se à massificação do fenómeno turístico, no entanto, os dados disponíveis não recuam além de 1970.

Exceptuando o período da revolução, em que factores institucionais exógenos determinaram uma quebra do número de dormidas, registou-se até 1985 um crescimento contínuo (Ver Gráfico 6). Nos últimos anos a tendência de crescimento foi interrompida, com uma estabilização em torno dos 2,500 milhares de dormidas.

GRAFICO 15

TAXA DE CRESCIMENTO DAS DORMIDAS



Fonte: INE - dados tratados pelo autor

- Maturidade

Esta fase possui as seguintes características básicas:

- tendência para a estabilidade do volume de vendas;
- estabilidade do número de concorrentes;
- aumento da experiência dos consumidores;
- aumento da concorrência.

A transição para a maturidade ocorre após o final de um período de elevado crescimento. Não há calendarização fixa no processo, podendo ser retardado por alterações que permitam a manutenção de um forte crescimento.

Perante isto, é legítimo perspectivar que a indústria poderá estar em transição para a maturidade.

5.2. Transição para a Maturidade

É um período crítico para as empresas da indústria, pois é extremamente difícil a adaptação a reduções nos níveis de crescimento e, mais ainda, a quebras de actividade.

O principal problema resulta do potencial de mercado já não permitir às empresas bons ou razoáveis desempenhos sem a adopção de estratégias adequadas, ao contrário do que se passava na fase de crescimento onde quase tudo era permitido.

A adaptação é mais difícil, mesmo penosa, para as empresas que durante o período de crescimento pautaram a sua acção pela ausência de estratégias. É, pois, natural algum desnorte perante a nova situação sendo relativamente fácil recorrer à expressão crise para explicar, ou mesmo desculpar, os erros cometidos.

A transição para a maturidade é caracterizada pelas seguintes mudanças (Porter 1986):

- Maior concorrência por quota de mercado

A tentativa de manutenção dos níveis de crescimento da empresa quando o da indústria é inferior, só é possível através da captação de clientes aos concorrentes.

Tratando-se de uma indústria de serviços em que não há armazenamento e em que os custos variáveis são facilmente cobertos pelas receitas, é natural que a existência de capacidade instalada (taxas de ocupação reduzidas) conduza a guerra de preços.

- Clientes mais experientes e melhor informados

Pela presença no mercado há já vários anos, o produto Algarve deixou de ser novidade. Os turistas têm cada vez mais acesso à informação, através de operadores, agências de viagens, órgãos de comunicação social e de amigos que já estiveram no Algarve.

O processo de escolha do local de férias passa a incluir compo-

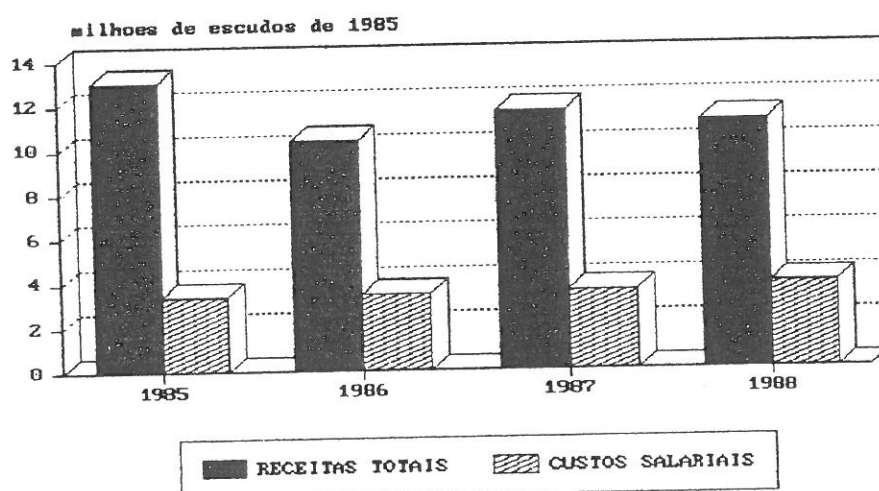
nentes mais específicas, como é o caso do alojamento.

- Maior controlo de custos

O menor crescimento do mercado poderá mesmo provocar diminuição das receitas, tornando mais difícil a diluição dos custos.

De facto, segundo dados do inquérito, 63.6% dos hotéis registaram um crescimento da percentagem dos custos salariais em relação às receitas totais enquanto somente 18.2% aumentaram o número de empregados.

GRAFICO 16 RECEITAS E CUSTOS SALARIAIS NOS HOTEIS



Uma estratégia "head to head" (Guiltinan 1988), apenas deve ser levada à prática caso existam vantagens de custos, proporcionadas por uma maior eficiência e não através de uma redução arbitrária de serviços.

- Redimensionamento da capacidade

O ritmo de crescimento da capacidade deverá acompanhar o da procura. Esta situação poderá ser comprometida pela euforia do pas-

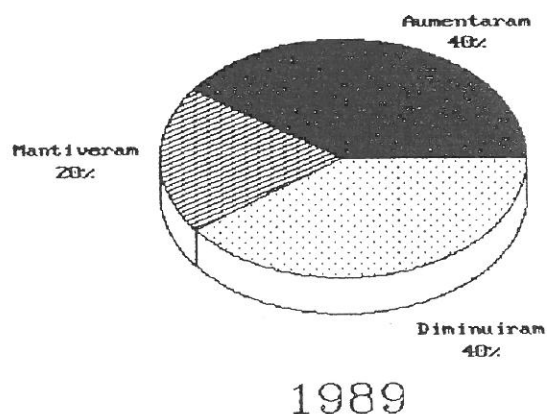
sado e pelo desfasamento na tomada de decisão, situação anteriormente descrita para a segunda metade da década de 80 no Algarve.

Os aumentos de capacidade tornam-se críticos, sendo fortemente penalizados num contexto de crescimento mais lento da procura.

- Diminuição dos lucros

Crescimento mais lento e compradores melhor informados poderão provocar uma redução de lucros, temporária ou permanente, em relação ao passado recente.

GRAFICO 17 EVOLUCAO DOS RESULTADOS DE EXPLORACAO



Fonte: Inquerito

Os dados são referentes a 1989, podendo nalguns casos representar já uma recuperação face a 1987 e 1988.

5.3. Posição Relativa

A matriz BCG (Abell 1979) é, normalmente, utilizada como instrumento de análise de carteiras de produtos. Os eixos da matriz são constituídos pela taxa de crescimento da indústria e pela quota

de mercado relativa face ao principal concorrente.

Os resultados obtidos para cada um dos quadrantes têm subjacente uma correlação positiva quer entre a quota de mercado e os meios libertos ("cash flow") quer entre o crescimento da indústria e as necessidades financeiras ("cash needs")¹.

No presente trabalho, a matriz BCG foi utilizada para o estudo da evolução de posições relativas dos hotéis, sendo utilizado como critério de seriação o volume de meios libertos. Assim, quanto menor (maior) o crescimento da indústria e maior (menor) a quota de mercado melhor (pior) será a posição relativa.

De modo a eliminar flutuações anuais, foram considerados 2 períodos agregados, 80-84 e 85-89. Esta situação obrigou a alterações no eixo das abcissas que passou a ser obtido a partir do rácio entre os crescimentos acumulados da indústria e do PIB, no respectivo período. Para captar o crescimento da indústria foi utilizado o indicador número de dormidas.

O eixo das ordenadas continuou a ser calculado a partir do rácio entre as quotas do produto e do seu principal concorrente. Considerou-se como produto cada uma das categorias dos hotéis.

Metodologia análoga foi adoptada para o estudo da posição relativa das componentes mais importantes da hotelaria clássica e dos principais meios de alojamento.

Dado que o objectivo desta análise se restringe à identificação das posições relativas não serão dissecadas as características de cada um dos quadrantes da matriz BCG.

- Hotéis

A conclusão mais importante é de que a indústria (hotéis) transitou de uma fase de maior para outra de menor crescimento face ao PIB, o que poderá significar, em termos de ciclo de vida, a passagem para a maturidade, o que confirma os resultados dos pontos

1. Segundo Abell (1979) existem situações em que são reduzidas as relações entre as variáveis apresentadas.

anteriores.

Quadro 14

Matriz BCG
Hotéis vs. Hotéis

Crescimento Relativo da Indústria

		4.2	1.0	.04
Q u o t a	3.1			
	2.4	4*(1)		4*(2)

R e l a t	1.0			
	0.4	3*(1)		3*(2)
	0.3	5*(1)		5*(2)
	0.1	2*(1)		2*(2)

		(1) 80-84		(2) 85-89

Fonte: INE e Banco de Portugal
Dados tratados pelo autor

As quotas relativas revelam um elevado grau de estabilidade, com os hotéis de 4 estrelas na posição de liderança do mercado.

Enquanto os hotéis de 4 estrelas transitaram do quadrante de produto estrela para o de produto leiteiro, os restantes hotéis passaram de dilemas para pesos mortos. Ou seja, os hotéis de 4 estrelas apresentam-se numa melhor posição relativa.

Efectivamente, segundo dados do INE (Anexo I - Quadros XVIII a XXI), embora apenas disponíveis para o período de 1985 a 1988, os hotéis de 4 estrelas são os que apresentam o valor mais alto da percentagem média dos resultados em relação às receitas, 15.5%.

- Hotelaria clássica

O estudo da posição relativa incide apenas sobre as principais componentes da hotelaria clássica - hotéis e hotéis-apartamentos.

Neste caso, não há alterações do crescimento relativo da indústria (hotelaria clássica), permanecendo inferior à unidade o que traduz um certo grau de maturidade.

Quadro 15

Matriz BCG

Hotéis vs. Hotéis-Apartamentos

Crescimento Relativo da Indústria
1.0 0.8

Q u o t a	3.1		H(1)
	2.4		H(2)
R e l a t	1.0		
	0.4		HA(2)
	0.3		HA(1)

(1) 80-84 (2) 85-89

H - Hotéis

HA - Hotéis - Apartamentos

Fonte: INE e Banco de Portugal
Dados tratados pelo autor

Embora permanecendo nos mesmos quadrantes, hotéis como produto leiteiro e hotéis-apartamentos como peso morto, os produtos revelam tendências opostas. De facto, assiste-se a um ganho de quota dos hotéis-apartamentos face aos hotéis, podendo passar de peso

morto para produto leiteiro.

Trata-se de um resultado inesperado à luz da matriz BCG, pois o percurso normal para se chegar a produto leiteiro é via produto estrela. Isto acontece por se estar em presença de um produto novo, não constituindo a BCG o instrumento mais adequado para a sua análise.

A pior posição relativa dos hotéis-apartamentos é apenas aparente pois, segundo dados do INE (Anexo I - Quadros XXII e XXIII), no período de 1985 a 1988 a percentagem média dos resultados em relação às receitas foi de 14.5%, contra os 8.9% registados nos hotéis.

- Principais meios de alojamento

Verifica-se uma diminuição do crescimento relativo da indústria embora subsista superior à unidade.

Ao nível dos produtos em análise, a liderança pertence à hotelaria clássica permanecendo como produto estrela embora revelando indícios, dada a quebra relativa registada, para se transformar em dilema. Por seu turno, os apartamentos e aldeamentos têm comportamento oposto, podendo vir a tornar-se num produto estrela.

No entanto, o produto apartamentos e aldeamentos não é homogêneo sendo desejável a sua desagregação, o que não foi possível pois só a partir de 1983 os dados do INE apresentam séries de dormidas em separado para cada um deles. O seu comportamento não tem sido idêntico com os apartamentos a registarem um crescimento de dormidas muito mais forte, 16.8% contra 5.6% dos aldeamentos, entre 1983 e 1989.

A evidência empírica confirma, mais uma vez, os resultados obtidos pela matriz BCG. Assim, segundo dados do INE (Anexo I - Quadros XXIV a XXVI), no período de 1985 a 1988, a percentagem média dos resultados em relação às receitas foi superior na hotelaria clássica, 11.1% contra 4.6% nos apartamentos e aldeamentos, com tendência para a aproximação.

A análise desagregada dos apartamentos e aldeamentos revela que

são os primeiros, mais uma vez um produto novo, que registam uma maior percentagem média dos resultados em relação às receitas, 11.2% contra -0.6% dos segundos.

Quadro 16

Matriz BCG
Hot. Clássica vs. Apart. e Aldeamentos

Crescimento Relativo da Indústria
4.0 1.3 1.0

Q u o t a	1.6	HC(1)	
	1.2		HC(2)
	1.0	-----	
R e l a t	0.9		AA(2)
	0.6	AA(1)	

(1) 80-84 (2) 85-89
HC - Hotelaria Clássica
AA - Apartamentos e Aldeamentos

Fonte: INE e Banco de Portugal
Dados tratados pelo autor

6. IDENTIFICAÇÃO DE FACTORES CRITICOS DE SUCESSO

6.1. Definição de Sucesso

Segundo Vasconcellos e Sá (1988) as "organizações de sucesso identificam as necessidades dos clientes e colocam a ênfase na sua satisfação".

Trata-se de uma definição extremamente abrangente que traduz a dificuldade existente em especificar o sucesso de forma muito precisa sem que provoque problemas de miopia.

Não obstante o facto da satisfação das necessidades dos clientes constituir a única via de se atingir o sucesso, a sua multiplicidade e diversidade, traduzidas na segmentação, conduzem a uma infinidade de definições, tanto inter como intra indústrias.

Ainda mais difícil que definir, é encontrar indicadores de sucesso. Embora, na linha da definição apresentada seja sugestivo realizar a avaliação através de inquéritos junto dos clientes, o seu elevado número torna-o inviável no âmbito de trabalhos deste género, não realizados no interior das organizações.

Assim, são normalmente utilizados rácios financeiros para o estudo do sucesso, tendo como pressuposto que os resultados dependem, em sentido lato, do grau de satisfação das necessidades dos clientes.

Dada a especificidade da indústria hoteleira, alternativamente e/ou complementarmente aos rácios financeiros, a análise pode ser conduzida através de indicadores de produção, como é o caso da taxa de ocupação utilizada por D. Jeffrey (1986).

Subsistem, no entanto, algumas críticas relativamente ao indicador taxa de ocupação, pois um valor mais elevado pode estar associado a preços demasiado baixos e não necessariamente a um melhor desempenho.

Perante isto, no presente estudo, foram considerados como potenciais indicadores de sucesso as seguintes variáveis:

- percentagem dos resultados brutos de exploração em relação às receitas totais;
- taxa de ocupação quarto/ano.

6.2. Tratamento da Informação

O inquérito é composto por 2 grandes tipos de variáveis:

- dependentes - as que pretendem medir o sucesso;
- independentes - as que procuram explicar o comportamento das variáveis dependentes.

Por forma a facilitar as respostas referentes aos potenciais indicadores de sucesso, as respectivas questões foram apresentadas sob a forma de escolha múltipla, dando origem a variáveis qualitativas (não métricas).

A identificação dos factores críticos de sucesso foi realizada através do cruzamento entre as variáveis dependentes e independentes.

Dada a diferente natureza das variáveis dependentes foram utilizados os seguintes métodos:

- Variáveis independentes quantitativas

Após a subdivisão da amostra, com base nos valores extremos da variável dependente, procedeu-se à realização de ensaios de hipóteses para as médias das variáveis independentes.

A rejeição da hipótese nula (igualdade das médias) identifica a variável independente como factor crítico de sucesso, pois influ-

encia o comportamento da dependente.

Os testes foram realizados para um nível de significância de 5% da distribuição t-Student. A hipótese nula foi rejeitada para níveis de significância dos testes inferiores a 5%.

- Variáveis independentes qualitativas

O cruzamento das variáveis foi realizado através de tabelas de contingência (Anexo III) e da realização de ensaio de hipóteses para as respectivas proporções.

A rejeição da hipótese nula (igualdade das proporções) traduz a existência de dependência entre as variáveis, pelo que se está em presença de um factor crítico de sucesso.

O valor do teste é calculado a partir do quadrado das diferenças entre as frequências observadas e as esperadas para o caso de total independência entre as variáveis, pelo que quanto menor for a dimensão da amostra mais reduzida será a probabilidade de se rejeitar a hipótese nula e, conseqüentemente, de encontrar diferenças.

Em virtude da reduzida dimensão absoluta da amostra foi estabelecido um nível de significância de 10% para a distribuição Qui-quadrado. A hipótese nula foi rejeitada para níveis de significância dos testes inferiores a 10%.

6.3. Resultados

Foi detectada uma relação de dependência, $p^1=0.08$, entre a taxa de ocupação e a percentagem dos resultados brutos de exploração em relação às receitas totais (Anexo III - Quadro I), o que reforça a utilização de qualquer das variáveis como indicador de sucesso.

1. p representa o nível de significância do teste.

No entanto, optou-se por realizar os cruzamentos, para identificação de factores críticos de sucesso, com a percentagem dos resultados brutos de exploração em relação às receitas totais que, por comodidade, serão apenas designados, ao longo do presente capítulo, por resultados de exploração.

Os principais resultados obtidos foram os seguintes:

- Características físicas do hotel

A categoria do hotel, número de estrelas, não constitui um factor crítico de sucesso, $p=0.41$, embora os de 2 estrelas se encontrem, predominantemente, nos escalões mais baixos dos resultados de exploração.

Quadro 17

Resultados Brutos de Exploração
segundo a categoria dos hotéis

Resultados Brutos de Expl. Percent.	2 estrelas	3 estrelas	4 estrelas	5 estrelas
+ de 40%	25.0%	45.5%	16.7%	60.0%
35% - 40%	0.0%	9.1%	41.7%	0.0%
30% - 35%	0.0%	9.1%	8.3%	20.0%
25% - 30%	25.0%	9.1%	8.3%	20.0%
- de 25%	50.0%	27.3%	25.0%	0.0%

Fonte: Inquérito

Estes resultados são corroborados pelos inquiridos, em cuja opinião não se detecta dependência, $p=0.38$, entre o posicionamento da categoria do hotel face à concorrência (vantagem, neutro ou

desvantagem) e o respectivo sucesso (Anexo III - Quadro II).

Significa que a categoria do hotel não determina, antecipadamente, os resultados de exploração a obter, o que está de acordo com o conceito de sucesso apresentado, dada a existência de diferentes segmentos de mercado.

De uma forma geral, os hotéis do Algarve têm a particularidade de possuírem uma excelente localização em termos de proximidade e/ou acessibilidade às praias.

A opinião dos inquiridos sobre a localização do hotel face à concorrência não denota qualquer dependência, $p=0.21$, com os resultados de exploração (Anexo III - Quadro III). Os hotéis que consideram ter uma localização desvantajosa pertencem a um de 2 grupos:

- não se situam numa bolsa de alojamento suficientemente desenvolvida;
- não se encontram em situação privilegiada em termos de proximidade e/ou acessibilidade às praias.

Daqui resultou a consideração de mais 2 variáveis. A primeira referente a bolsas de alojamento, tendo sido utilizado como critério os concelhos apresentados no Quadro 2. A segunda procurando traduzir a acessibilidade à praia, separando os hotéis em 2 grupos consoante seja possível, ou não, chegar à praia em menos de 5 minutos sem utilizar qualquer meio de transporte.

Do cruzamento de ambas as variáveis com o indicador de sucesso estabelecido, foram obtidos resultados diferentes:

- independência, $p=0.40$, relativamente às bolsas (Anexo III - Quadro IV);
- dependência, $p=0.05$, relativamente à acessibilidade às praias, com os hotéis com localização mais favorável a revelarem melhor desempenho (Anexo III - Quadro V).

Por outro lado, não foram encontradas diferenças estatisticamente significativas, $p=0.69$, na média das idades entre os hotéis de sucesso (percentagem dos resultados brutos de exploração em relação às receitas totais superiores a 35%) e os hotéis de insucesso (percentagem dos resultados brutos de exploração em relação às receitas totais inferiores a 30%), respectivamente 15 e 16 anos.

A dimensão dos hotéis também não constitui um factor crítico de sucesso. Apesar dos inquiridos que consideram a dimensão do hotel como uma desvantagem face aos concorrentes pertencerem em maior percentagem ao escalão mais baixo dos resultados de exploração, não é possível afirmar que existe dependência entre as variáveis, $p=0.30$.

Quadro 18

Resultados Brutos de Exploração
segundo a dimensão do hotel face à concorrência

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Vantagem	Neutro	Desvantagem
+ de 40%	28.6%	50.0%	25.0%
35% - 40%	35.7%	10.0%	0.0%
30% - 35%	7.1%	0.0%	25.0%
25% - 30%	14.3%	33.3%	0.0%
- de 25%	14.3%	30.0%	37.5%

Fonte: Inquérito

De referir que as unidades que consideram a dimensão uma desvantagem têm, em média, 105 quartos contra 151 das restantes, diferença que não é estatisticamente significativa, $p=0.29$.

Não foram, igualmente, encontradas diferenças estatisticamente significativas, $p=0.58$, na dimensão média entre hotéis com e sem sucesso, respectivamente 148 e 125 quartos.

- Organização do hotel

Constata-se que os hotéis individuais predominam no escalão mais baixo dos resultados de exploração. No entanto, o nível de significância obtido, $p=0.16$, não permite concluir que existe dependência entre as variáveis.

Quadro 19

Resultados Brutos de Exploração
hotel individual vs. hotel não individual

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Hotel N/ Individ.	Hotel Individual
+ de 40%	37.5%	31.3%
35% - 40%	25.0%	12.5%
30% - 35%	12.5%	6.3%
25% - 30%	18.8%	6.3%
- de 25%	6.3%	43.8%

Fonte: Inquérito

De referir que todos os hotéis não individuais pertencentes a cadeias internacionais se encontram no escalão mais elevado de resultados.

Apesar do aparente melhor desempenho dos hotéis não individuais, não há qualquer relação, $p=0.67$, entre os resultados de exploração obtidos pelos individuais e a intenção, manifestada por ape-

nas 25%, de vir a pertencer a uma cadeia hoteleira (Anexo III - Quadro VI).

Esta posição poderá ser justificada por barreiras emocionais relacionadas com a perda de controlo do estabelecimento ou ainda da consciencialização de que o hotel não possui características suficientemente atractivas para vir a pertencer a uma cadeia.

De facto, os hotéis não individuais são de maior dimensão, 174 quartos contra 104 dos individuais, com uma maior concentração nas categorias mais elevadas: 0% dos de 2 estrelas; 36.4% dos de 3 estrelas; 66.7% dos de 4 estrelas e 80% dos de 5 estrelas.

Dado o reduzido número de hotéis que não elaboram orçamento, 18.8%, o nível de significância obtido, $p=0.42$, do cruzamento desta variável com os resultados de exploração (Anexo III - Quadro VII) não permite afirmar a existência de dependência entre elas. No entanto, 50% dos hotéis que não elaboram orçamento encontram-se no escalão mais baixo dos resultados de exploração, contra apenas 19.2% dos restantes.

Os hotéis que não elaboram orçamento são, predominantemente, das categorias menos elevadas (Anexo III - Quadro VIII).

- Concorrência

Não existe dependência entre os resultados de exploração e o grau de concorrência sentido pelos inquiridos (Anexo III - Quadros IX a XIII). O nível de significância mais baixo obtido para os diferentes tipos de concorrentes, já referidos no capítulo IV, foi de 0.23.

Este resultado valida a afirmação anteriormente realizada de que o grau de concorrência não é muito elevado devido, provavelmente, à fragmentação da indústria.

- Clientes

Da amostra recolhida, nenhum hotel considera que os seus clientes

constituem uma desvantagem face aos dos concorrentes. Poderá ser uma questão de cortesia mas acima de tudo deverá reflectir um certo nivelamento do cliente, independentemente de ser por cima ou por baixo.

Naturalmente, não existe nenhuma relação, $p=0.91$, entre a opinião dos inquiridos sobre este aspecto e os resultados de exploração obtidos pelo hotel (Anexo III - Quadro XIV).

A concentração de mercados, em termos de nacionalidades, não constitui um factor crítico de sucesso. Efectivamente, existe uma grande semelhança entre as quotas médias dos principais mercados, não sendo as diferenças estatisticamente significativas.

Quadro 20

Quotas Médias dos Principais Mercados
nível de significância das diferenças - sucesso vs. insucesso

Mercados	Sucesso	Insucesso	Diferença (p)
1o. Mercado	56.1%	50.9%	0.46
2o. Mercado	21.3%	21.8%	0.90
3o. Mercado	11.4%	11.1%	0.90

Fonte: Inquérito

Também não existe dependência, $p=0.45$, em relação à nacionalidade dos principais mercados (Anexo III - Quadro XV) devido, fundamentalmente, à predominância do britânico. De qualquer forma, é de registar:

- melhor desempenho dos estabelecimentos que têm como primeiro mercado o alemão, ainda que representem apenas 12,5% da totalidade;
- pior desempenho dos estabelecimentos que não têm como principal mercado nem o britânico nem o alemão, os quais se

concentram nas categorias menos elevadas.

Nos últimos anos, devido à forte quebra registada no mercado britânico, ocorreram alterações na estrutura dos mercados de 71% dos hotéis inquiridos. Embora seja maior a percentagem de hotéis que não registaram alterações na estrutura de mercados no escalão mais elevado dos resultados de exploração, 55.6% contra 27.3% dos restantes (Anexo III - Quadro XVI), não é possível afirmar que existe dependência, $p=0.28$, entre as variáveis.

E, contudo, interessante verificar que existe dependência, $p=0.02$, entre as alterações na estrutura de mercados e as recentes variações ocorridas nos resultados de exploração (Anexo III - Quadro XVII). De facto, os hotéis que não sofreram alterações na estrutura de mercados registaram uma evolução positiva dos resultados de exploração.

Esta relação pode ser interpretada de 2 formas opostas:

- a evolução dos resultados de exploração deve-se ao grau de capacidade de manutenção da estrutura dos mercados, quando factores externos provocavam mudanças (ameaças);
- a alteração da estrutura de mercados traduz uma resposta à evolução dos resultados de exploração.

A primeira interpretação adiantada é, provavelmente, a mais verossímil, pois a segunda pressupõe uma capacidade de influenciar o mercado que os hotéis não possuem. A prová-lo está o facto de apenas 41% dos inquiridos manifestarem intenção de vir, num futuro próximo, a alterar a actual estrutura dos mercados, não existindo qualquer relação, $p=0.40$, com os resultados de exploração (Anexo III - Quadro XVIII).

Relativamente ao motivo da estada, predomina, como seria de esperar, o segmento "férias", sem que as diferenças do seu peso sejam estatisticamente significativas, $p=0.48$, entre os hotéis com e sem sucesso (Anexo III - Quadro XIX).

Próximo da diferença estatisticamente significativa encontram-se os segmentos "negócios" ($p=0.07$) e "desporto" ($p=0.13$), embora traduzindo situações opostas. Assim, verifica-se um peso mais elevado do segmento "negócios" nos hotéis de insucesso, 18.5% contra 7.1%, e um peso mais elevado do segmento desporto nos hotéis de sucesso, 10.4% contra 1.5%.

Os hotéis em que o segmento "negócios" assume maior importância são, predominantemente, de categorias menos elevadas localizados em meios urbanos. Este segmento é composto, basicamente, por quadros de empresas que se encontram deslocados em serviço na região.

Os resultados de exploração obtidos para o segmento "desporto", aliado aos do segmento "férias", vêm confirmar que as características do produto Algarve se ajustam melhor à satisfação das necessidades por motivos de lazer. O nível de significância obtido não é mais baixo devido à elevada dispersão dos valores, pois a média de 10.4% resulta de registos díspares.

O segmento "desporto", basicamente constituído por golfistas, é caracterizado por um poder de compra superior à média e uma maior concentração temporal nas épocas baixa e média do turismo de sol/praias.

Nos últimos anos, apenas 35.5% dos hotéis registaram alterações na estrutura dos segmentos, não existindo relações de dependência quer com os resultados de exploração (Anexo III - Quadro XX) quer com variações deste (Anexo III - Quadro XXI)¹. Isto poderá ser explicado pela reduzida magnitude das alterações e pela persistência da importância do segmento "férias".

Idêntica percentagem de hotéis, não necessariamente os mesmos, tenciona alterar a estrutura dos segmentos. Mais uma vez, não há qualquer dependência quer com os resultados de exploração (Anexo III - Quadro XXII) quer com variações deste (Anexo III - Quadro

1. Foram obtidos, respectivamente, níveis de significância de 0.93 e de 0.36.

XXIII)¹. Esta intenção deverá ser encarada como uma sã tentativa de diversificação e nunca o abandono do segmento "férias".

- Produto

O serviço hoteleiro depende não apenas das qualidades dos profissionais que o prestam mas também das instalações² que os estabelecimentos têm à disposição dos clientes.

Uma larga percentagem dos inquiridos, 75%, considera que o serviço que presta constitui uma vantagem em relação à concorrência. Trata-se de uma resposta que, naturalmente, sofre de enviesamento, o qual poderá resultar de um dos seguintes pressupostos:

- o serviço prestado é bom, não interessando o que os outros fazem;
- é importante ter um serviço de qualidade superior ao da concorrência.

Obviamente que a primeira situação se assemelha a um comportamento de avestruz potenciador de consequências nefastas, enquanto a segunda revela uma postura positiva no sentido de procurar fazer sempre melhor.

Não existe dependência, $p=0.72$, entre a opinião manifestada pelos inquiridos sobre o serviço e os resultados de exploração (Anexo III - Quadro XXIV).

Também não existe dependência, $p=0.55$, entre a opinião dos inquiridos sobre o posicionamento da animação em relação à concorrência e os resultados de exploração (Anexo III - Quadro XXV).

1. Foram obtidos, respectivamente, níveis de significância de 0.12 e de 0.69.

2. O conceito de instalações utilizado é o mais abrangente possível incluindo todas as componentes físicas do produto, desde o campo de ténis até ao televisor no quarto.

O facto das unidades que se consideram em desvantagem perante a concorrência pertencerem, predominantemente, ao escalão mais baixo dos resultados de exploração deve ser interpretado num contexto mais global. Efectivamente, não é propriamente a animação que contribui para o seu relativo insucesso, mas o facto de se tratarem de unidades de categorias menos elevadas e não tão próximas das praias como as restantes.

Dos cruzamentos realizados entre os resultados de exploração e as variáveis referentes ao produto (Anexo III - Quadros XXVI a XXXIII) - recentes e futuras alterações no tipo de quartos, serviços e instalações; modalidades de alojamento e organização de programas de actividades - não foram encontrados níveis de significância que permitam afirmar a existência de relações de dependência.

No entanto, pela sua relevância, alguns dos resultados obtidos merecem ser destacados.

Relativamente às modalidades de alojamento, verifica-se que a maioria dos hotéis residenciais¹ estão situados nos escalões mais baixos dos resultados de exploração. Apesar disso, essa característica não constitui um factor de insucesso, até porque se assiste a uma tendência para o recuo das meias pensões, devendo o resultado ser explicado por uma cadeia mais ampla de relações existentes. Efectivamente, tratam-se dos mesmos hotéis que consideram que a animação representa uma desvantagem em relação à concorrência.

Os hotéis que nos últimos anos aumentaram as instalações estão concentrados nos escalões mais elevados dos resultados de exploração. Trata-se de um sinal de vitalidade, provavelmente associado a uma tentativa de melhor responderem às necessidades dos clientes, condição indispensável para o sucesso.

1. Designação dos hotéis que não possuem uma sala para refeições, servindo apenas o pequeno almoço.

Quadro 21

Resultados Brutos de Exploração
segundo alterações das instalações

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Aumentaram	Não se Alteraram
+ de 40%	45.5%	28.6%
35% - 40%	36.4%	9.5%
30% - 35%	9.1%	9.5%
25% - 30%	0.0%	19.0%
- de 25%	9.1%	33.3%

Fonte: Inquérito

No que se refere à recente evolução dos resultados de exploração verifica-se o seguinte:

- existência de dependência, $p=0.10$, com as alterações ocorridas nas instalações (Anexo III - Quadro XXXIV). Os hotéis que aumentaram as instalações registaram uma evolução mais favorável dos resultados de exploração;
- quase existência de dependência, $p=0.12$, com as alterações nos serviços prestados (Ver Quadro 22). Os hotéis que aumentaram os serviços prestados denotam uma evolução mais favorável dos resultados de exploração.

Relativamente ao futuro, não existe qualquer dependência entre as intenções e projectos já existentes para alteração dos serviços ($p=0.23$) e das instalações ($p=0.93$) e as recentes evoluções dos resultados de exploração (Anexo III - Quadros XXXV e XXXVI).

Quadro 22

Evolução dos Resultados Brutos de Exploração
segundo alterações dos serviços prestados

Evolução dos Result. Explor.	Aumentaram	Não se Alteraram	Diminuíram
Subiram	60.0%	23.1%	0.0%
Mantiveram	13.3%	30.8%	0.0%
Desceram	26.7%	46.2%	100.0%

Fonte: Inquérito

- Clientes/Produtos

O vector clientes/produtos constitui a base para as estratégias internas de crescimento (Jauch 1988):

		Produtos	
		Actuais	Novos
M e r c a d o s	Actuais	Penetração de Mercado	Desenvolvimento de Produtos
		Novos	Novos Produtos e Mercados

Para um analista externo é extremamente difícil possuir um conhecimento suficientemente profundo das organizações que lhe permita identificar as estratégias prosseguidas. Os resultados que seguidamente se apresentam devem ser interpretados com precaução dado o reducionismo que caracterizou a análise.

Dados os resultados anteriormente obtidos para clientes e produ-

tos, a análise realizada socorreu-se das variáveis motivo da es-
tada (mercados) e instalações (produtos).

Nos últimos anos, segundo as respostas do inquérito, a distribui-
ção pelos quadrantes foi a seguinte:

- penetração de mercado - 48.4%;
- desenvolvimento de produtos - 16.1%;
- desenvolvimento de mercados - 16.1%;
- novos produtos e mercados - 19.4%.

Do cruzamento do posicionamento nos vários quadrantes com os re-
sultados de exploração não foi detectada nenhuma relação de de-
pendência estatisticamente significativa, $p=0.16$.

Quadro 23

Resultados Brutos de Exploração segundo as estratégias internas

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Penetraç. Mercado	Desenvol. Produto	Desenvol. Mercado	Novos Prod+Merc
+ de 40%	40.0%	20.0%	0.0%	66.7%
35% - 40%	6.7%	40.0%	0.0%	33.3%
30% - 35%	6.7%	20.0%	20.0%	0.0%
25% - 30%	13.3%	0.0%	40.0%	0.0%
- de 25%	33.3%	20.0%	40.0%	0.0%

Fonte: Inquérito

No entanto, é possível verificar que os hotéis posicionados no
quadrante de estratégias de desenvolvimento de mercados se encon-
tram, predominantemente, nos escalões mais baixos dos resultados

de exploração, passando-se o oposto com os hotéis posicionados no quadrante de novos produtos e mercados.

O cruzamento do posicionamento nos vários quadrantes com as recentes variações dos resultados confirma o anteriormente descrito. No entanto, também não existe dependência, $p=0.14$, entre as variáveis.

Quadro 24

Evolução dos Resultados Brutos de Exploração segundo as estratégias internas

Evolução dos Result. de Explor.	Penetraç. Mercado	Desenvol. Produto	Desenvol. Mercado	Novos Prod+Merc
Aumentaram	28.6%	40.0%	20.0%	83.3%
Mantiveram	28.6%	20.0%	0.0%	16.7%
Desceram	42.9%	40.0%	80.0%	0.0%

Fonte: Inquérito

Os resultados obtidos poderão ser interpretados no seguinte contexto:

- a transição da indústria para a fase da maturidade tem implícito uma estagnação do crescimento do mercado não sendo aconselhável a entrada em novos mercados com o mesmo produto;
- as tendências da procura, bem como a transição para a maturidade, exigem alterações do produto.

A validade destes resultados são colocados em causa pelo que os hotéis tencionam fazer no futuro, relativamente a clientes e produtos. De facto, não existe qualquer dependência com os resulta-

dos de exploração (Anexo III - Quadro XXXVII) nem com o actual posicionamento na matriz, apenas 18.8% dos hotéis tencionam permanecer no mesmo quadrante.

Perante isto, será correcto falar de estratégias? A elevada percentagem de hotéis no quadrante de estratégias de penetração de mercado não será antes um indicador de inércia?

Ainda neste âmbito de clientes/produtos insere-se a última questão do inquérito, colocada adicionalmente, que incide sobre as estratégias de Miles e Snow (1978). A questão foi adaptada de Dev e Brown (1990) tendo um carácter de escolha múltipla onde, em cada opção, são descritos os comportamentos típicos das várias estratégias, respectivamente: "defender", "analyzer", "prospector" e "reactor".

Nenhum dos inquiridos identifica o comportamento do seu hotel com a estratégia de "reactor". A distribuição pelas restantes estratégias é a seguinte:

- "defender" - 23.5%;
- "analyzer" - 41.2%;
- "prospector" - 35.3%.

O cruzamento desta variável com os resultados de exploração conduziu a um nível de significância, $p=0.11$, que não permite afirmar que existe dependência entre elas. De qualquer forma, verifica-se que os hotéis com comportamento de "defender" (predominantemente de categorias menos elevadas) concentram-se no escalão mais baixo dos resultados, enquanto os "prospector" apresentam resultados mais homogéneos.

A teórica vantagem de custos dos "analyzers" esbate-se, pois não foi encontrada nenhuma relação de dependência, $p=0.88$. Para o efeito, foi utilizado como indicador de custos a percentagem das despesas em pessoal em relação às receitas totais (Anexo III - Quadro XXXVIII).

Dos resultados apresentados, a principal mensagem a reter é de que a orientação para o mercado, através da identificação de no-

vas necessidades e conseqüente implementação dos serviços e instalações adequadas, assume uma importância crucial.

Quadro 25

Resultados Brutos de Exploração
segundo as estratégias de Miles e Snow

Resultados Brutos de Expl. Percent.	"Defender"	"Analyzer"	"Prospector"
+ de 40%	25.0%	28.6%	0.0%
35% - 40%	0.0%	14.3%	50.0%
30% - 35%	0.0%	14.3%	16.7%
25% - 30%	0.0%	0.0%	33.3%
- de 25%	75.0%	42.9%	0.0%

Fonte: Inquérito

- Preço

Apenas 15.6% dos inquiridos consideram que os preços que praticam representam uma desvantagem, naturalmente por serem mais elevados do que os da concorrência. Não existe dependência, $p=0.91$, entre esta opinião e os resultados de exploração (Anexo III - Quadro XXXIX).

Dos cruzamentos realizados entre os resultados de exploração e as variáveis referentes ao preço (Anexo III - Quadros XL a XLIII) - preços variáveis na época baixa com a duração da estada; número de estações da tabela de preços; níveis de preços médios; preço de balcão e tarifas grupo e operador - não foram encontrados níveis de significância que permitam afirmar a existência de relações de dependência.

Alguns resultados já eram esperados, nomeadamente a inexistência

de dependência, $p < 0.01$, entre o preço médio e os resultados de exploração, pois o primeiro está associado à categoria do estabelecimento, a qual não é determinante do sucesso.

No entanto, há resultados que merecem ser destacados apesar da referida inexistência de dependência com o sucesso, nomeadamente, uma maior percentagem nos escalões mais elevados dos resultados de exploração de:

- hotéis cujos preços na época baixa não dependem do número de dias da estada;
- hotéis que praticam números extremos de estações de preços, 2 ou 5.

- Promoção

As brochuras, os "mailings" e os folhetos do operador são as formas de promoção mais utilizadas. No entanto, nenhuma das variáveis de promoção revela dependência com os resultados de exploração (Anexo III - Quadros XLIV a L). Para além das enunciadas refira-se: o montante dos valores orçamentados; a presença em feiras de turismo; e a publicidade estática e em órgãos de comunicação social.

Trata-se, mais uma vez, de um reflexo da fragmentação da indústria e da sua incapacidade para fazer chegar a mensagem ao cliente. Sobre este aspecto, é interessante fazer referência aos seguintes resultados obtidos:

- existência de uma menor percentagem de hotéis que se deslocam a feiras de turismo nos escalões mais baixos dos resultados de exploração;
- existência de uma maior percentagem de hotéis que fazem publicidade em órgãos de comunicação social nos escalões mais baixos dos resultados de exploração.

Significa que, os destinatários mais importantes são o grossista e o retalhista e não o consumidor final.

- Distribuição

Uma esmagadora maioria dos inquiridos não considera que a sua relação com os operadores turísticos constitui uma desvantagem perante a concorrência, não existindo qualquer dependência, $p=0.26$, entre a opinião manifestada e os resultados de exploração (Anexo III - Quadro LI).

A maioria das vendas realiza-se através dos operadores. Os hotéis de sucesso da amostra vendem, percentualmente, mais camas através dos operadores e menos ao balcão do que os hotéis de insucesso (Anexo III - Quadro LII), não sendo, contudo, as diferenças estatisticamente significativas, respectivamente 0.19 e 0.08.

Existe, no entanto, alguma legitimidade para afirmar que a maior percentagem de quartos vendidos ao balcão resulta, em parte, da menor taxa de ocupação desses hotéis. Efectivamente, embora as diferenças não sejam estatisticamente significativas, $p=0.29$, os hotéis da amostra com níveis mais elevados de ocupação vendem uma maior percentagem de quartos através do operador (Anexo III - Quadro LIII).

A evolução da quota dos operadores nas ocupações dos hotéis não tem sofrido alterações substanciais não revelando qualquer dependência¹ quer com os resultados de exploração quer com variações deste (Anexo III - Quadros LIV e LV). No entanto, é interessante verificar que se regista uma maior percentagem de hotéis com recentes aumentos dos resultados de exploração entre aqueles em que as vendas através do operador registaram uma quebra.

Aparentemente, os resultados apresentados são contraditórios, se não registe-se:

- os hotéis que vendem percentualmente mais camas através dos operadores têm resultados de exploração mais elevados;
- os hotéis que sofreram uma quebra relativa das camas vendidas através dos operadores revelam, em maior percentagem,

1. Foram obtidos, respectivamente, níveis de significância de 0.51 e de 0.69.

uma melhoria na evolução dos resultados de exploração.

Este paradoxo poderá ser explicado por 2 factos:

- inexistência de dependência, $p=0.66$, entre as variações na percentagem de camas vendidas aos operadores e na taxa de ocupação (Anexo III - Quadro LVI). Significa, pois, que a redução da importância relativa do operador não provocou diminuições na taxa de ocupação;
- os hotéis que registaram uma quebra relativa das camas vendidas através dos operadores apresentam-se em menor percentagem nos níveis mais baixos das taxas de ocupação.

Quadro 26

Taxa de Ocupação
segundo a variação da quota de camas vendidas aos operadores

Taxa de Ocupação	Aumentou	Manteve	Diminuiu
+ de 80%	14.1%	0.0%	0.0%
70% - 80%	14.3%	33.3%	44.4%
60% - 70%	14.3%	26.7%	33.3%
50% - 60%	42.9%	26.7%	11.1%
- de 50%	14.3%	13.3%	11.1%

Fonte: Inquérito

A conjugação destes factos legitima a afirmação de que é benéfico uma redução da percentagem de camas vendidas aos operadores, com um conseqüente aumento relativo das vendas ao balcão, desde que a taxa de ocupação permaneça a níveis aceitáveis.

As restantes variáveis relacionados com os operadores - evolução e número de operadores, poder negocial, quota de dormidas e nacionalidade do principal operador - também não apresentam relações de dependência estatisticamente significativas com os resultados de exploração (Anexo III - Quadros a LVII a LXI).

- Custos salariais

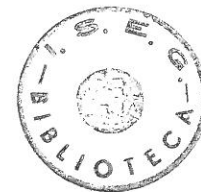
Constituem um factor crítico de sucesso, $p=0.06$, pois quanto maior é o seu peso nas receitas menor são os resultados de exploração (Anexo III - Quadro LXII). Era um resultado esperado dada a importância que representam para a hotelaria, principal componente das despesas com um peso médio de 35.4% no período de 1985 a 1988 (Anexo I - Quadro XXII).

No entanto, não existe dependência, $p=0.79$, entre a percentagem dos custos salariais em relação às receitas totais e a taxa de ocupação (Anexo III - Quadro LXIII). Este resultado significa que os custos salariais não são integralmente fixos pois nesse caso os hotéis com menores taxas de ocupação e, conseqüentemente, com menores receitas por quarto, teriam maiores percentagens de custos salariais em relação às receitas, o que não se verifica.

Significa que, o nível de actividade não determina o peso dos custos salariais, pelo que o controlo do valor da variável é um problema de gestão.

Não existe igualmente dependência, $p=0.79$, com o rácio de empregados por 100 quartos (Anexo III - Quadro LXIV). Isto acontece porque o valor desta variável depende, $p=0.03$, das categorias dos estabelecimentos (Anexo III - Quadro LXV) que, por sua vez, praticam preços diferentes, $p<0.01$, (Anexo III - Quadro LXVI), conduzindo a níveis de resultados que permitem, segundo dados do INE (Anexo I - Quadros XVIII a XXI), os hotéis de 5 e 4 estrelas terem percentagens de custos salariais ligeiramente inferiores em relação aos restantes.

As variações registadas no rácio de empregados por 100 quartos não determinaram, $p=0.38$, as oscilações na percentagem dos custos salariais (Anexo III - Quadro LXVII) o que deixa antever o papel importante que o montante global das receitas desempenha neste



capítulo.

As recentes variações dos custos salariais não influenciaram¹ nem o seu peso relativo em relação às receitas nem as variações dos resultados de exploração (Anexo III - Quadros LXVIII e LXIX).

O primeiro resultado significa que não se registou nenhum processo de convergência ou divergência da percentagem dos custos salariais nas receitas totais.

O segundo significa que, apesar dos custos salariais constituírem um factor crítico de sucesso, as recentes variações não foram determinantes para o valor dos resultados de exploração.

Por último, refira-se que a estrutura de custos é o item mais preocupante na opinião dos inquiridos, sendo o menos apontado como constituindo uma vantagem face à concorrência. E, também, o item com o nível de significância mais baixo, $p=0.17$, no cruzamento entre a opinião a ele referente e os resultados de exploração (Anexo III - Quadro LXX).

- Repartição das receitas

Os departamentos de alojamento e de alimentação e bebidas são responsáveis, em média, para os hotéis de 5, 4 e 3 estrelas, por mais de 90% das receitas totais (Horwath & Horwath 1989).

Os hotéis com menor contributo do departamento de alojamento (menos de 60%) revelam uma distribuição simétrica pelos vários escalões dos resultados, enquanto os restantes apresentam uma distribuição bimodal nos valores extremos ($p=0.10$).

Nos últimos anos, devido à diminuição dos contratos com os operadores em regime de meia pensão, tem-se verificado uma tendência para um aumento do peso do aposento nas receitas dos hotéis (Ane-

1. Foram obtidos, respectivamente, níveis de significância de 0.18 e de 0.53.

Quadro 27

Resultados Brutos de Exploração
segundo o contributo do alojamento para os resultados

Resultados Brutos de Expl. Percent.	+ de 60%	55%- -60%	50%- -55%
+ de 40%	40.9%	16.7%	25.0%
35% - 40%	18.2%	33.3%	0.0%
30% - 35%	4.5%	0.0%	50.0%
25% - 30%	9.1%	33.3%	0.0%
- de 25%	27.3%	16.7%	25.0%

Fonte: Inquérito

xo I - Quadro XXII) . Esta mudança tem provocado grandes problemas e desafios aos hoteleiros no sentido da rendibilização do departamento de alimentação e bebidas.

Os resultados opostos obtidos pelos hotéis com maior contributo do departamento de alojamento (mais de 60%) poderão ser explicados pela forma como se adaptaram à mudança anteriormente referida, cabendo o sucesso aos que conseguiram diminuir o peso do departamento de alimentação e bebidas na estrutura de custos.

Isto porque, um reduzido contributo da alimentação e bebidas para os resultados pode ser alcançado através de um pequeno departamento com um elevado grau de rendibilidade (sucesso) ou de um grande departamento com um baixo grau de rendibilidade (insucesso).

Por sua vez, o nível do actual contributo do departamento de alimentação e bebidas para os resultados não constitui um factor

crítico de sucesso¹ (Anexo III - Quadro LXXI).

Analisando as variações ocorridas nos resultados, verifica-se que apenas dependem, $p=0.05$, de uma forma positiva, das flutuações do contributo do departamento de alimentação e bebidas (Anexo III - Quadros LXXII a LXXV). De facto, todos os hotéis que aumentaram o contributo deste departamento melhoraram os resultados. São, provavelmente, os que responderam à mudança procurando adaptar-se às novas necessidades dos clientes através da alteração de serviços.

1. O nível de significância do teste é de 0.16

produto. Assim, ainda ao nível do segmento "férias" deverão ser oferecidos novos motivos para a deslocação ao Algarve para além do tradicional sol/praias, assumindo o desporto um particular destaque. Aliás, é conveniente referir que, nos últimos anos, tem-se vindo a assistir a um apreciável crescimento do número de campos de golfe.

Os "incentivos" e os "congressos" são outros segmentos que pelo seu potencial merecem a atenção, sendo necessário a criação de estruturas para o efeito.

Na última década, em especial na segunda metade, registaram-se profundas alterações na componente alojamento do produto turístico. Os hotéis, a forma mais tradicional, começaram a perder peso relativo a favor de outros tipos de alojamento mais flexíveis como sejam os apartamentos e hotéis-apartamentos que parecem ajustar-se melhor às actuais necessidades da procura dirigida ao Algarve.

Para além disso, o principal mercado, o britânico, sofreu uma quebra de 40% não compensada pelos restantes, pelo que a perda de peso relativo acabou por traduzir-se em descida absoluta.

Assim, apesar dos fluxos turísticos terem apresentado uma tendência de crescimento, não necessariamente decrescente, ao longo da década de 80, os hotéis poderão ter iniciado a sua transição para a maturidade.

Esta alteração veio lançar grandes desafios ao sector pois o potencial de mercado deixou de garantir, por si só, um nível de desempenho aceitável. O sucesso passou a depender mais de factores internos, como sejam o controlo de custos e a racionalização da linha de produtos.

A transição para a maturidade obriga a uma mais atenta análise da situação, com uma clara orientação para o mercado e ao estabelecimento de objectivos com o consequente desenvolvimento de estratégias e programas adequados.

Do inquérito realizado, e do cruzamento das variáveis com a percentagem e evolução dos resultados brutos de exploração em relação às receitas totais, foi possível identificar os seguintes

7. CONCLUSÕES

O Homem moderno terá uma propensão cada vez maior para viajar, seja por motivos profissionais seja por motivos de lazer.

O desenvolvimento económico registado nalguns países, nas últimas décadas, permitiu a progressão na pirâmide de Maslow no sentido das necessidades de estima e de realização pessoal.

A médio e longo prazo, espera-se que as bolsas de desenvolvimento existentes no planeta se possam expandir, permitindo um substancial aumento do mercado potencial consumidor de produtos turísticos.

A actividade turística, na sua vertente económica, assume um papel extremamente importante no contexto das regiões em que se insere, quer por se tratar de uma indústria branca, trabalho intensivo, de alto valor acrescentado quer pela captação de divisas que pode permitir. Estas características tornam-na numa actividade de muita apetecida constituindo uma aposta de desenvolvimento de muitas regiões.

A Europa, com especial destaque para o sul, é a principal receptora de fluxos turísticos. Embora zonas do globo menos desenvolvidas neste aspecto, nomeadamente a Ásia e o Pacífico, apresentem, naturalmente, taxas de crescimento superiores, não se esperam, nos tempos mais próximos, substanciais alterações na geografia do turismo.

Os elementos primários conduziram a que o produto turístico Algarve se direccionasse para o segmento "férias", embora com uma excessiva dependência do sol e da praia. Daí resultaram factores nocivos que foram assumindo, de forma progressiva, um carácter estrutural, como sejam: a excessiva concentração de mercados; a forte componente sazonal e a dependência face aos operadores turísticos.

A resolução deste(s) problema(s) passa por uma redefinição do

factores críticos de sucesso:

- Localização

A excessiva dependência do sol/praias é responsável pelo pior desempenho dos hotéis com maiores dificuldades (talvez seja mais correcto afirmar menores facilidades) no acesso às praias. Trata-se de uma variável com carácter estrutural devendo ser alvo de uma profunda análise na fase de tomada de decisão sobre o investimento.

Os resultados obtidos não são determinísticos, podendo um hotel de cidade, menos próximo da praia, alcançar o sucesso, embora sujeito a maiores ameaças.

- Mercados

Os principais mercados, britânico e alemão, são os que apresentam um maior potencial pelo que não deverão ser abandonados, embora seja desejável que o seu peso não ultrapasse determinados limites.

Os resultados associados ao segmento desporto (golfe) indicam-no como uma boa aposta de diversificação face ao sol/praias.

- Produto

As alterações das necessidades dos clientes obriga a uma constante redefinição do produto, embora de forma mais racional devido ao menor potencial de mercado subjacente à transição para a maturidade.

Os serviços não lucrativos, nomeadamente ao nível da alimentação, devem ser reestruturados sem que, no entanto, as receitas se confinem ao alojamento.

As receitas do alojamento estão limitadas pelo número fixo de quartos pelo que é imperioso rendibilizar as restantes áreas de apoio. Para tal, é conveniente que o cliente não se limite ao

hóspede, abrangendo o público (consumidor) em geral.

- Distribuição

A redução da dependência do operador deve ser realizada sem sacrificar a taxa de ocupação, de que ele constitui o principal garante. O surgimento de um "tour operator" Algarve, constituído pelos hoteleiros da região poderia dar um forte contributo, embora não seja fácil a sua concretização.

- Custos

E, provavelmente, uma das variáveis mais importantes, com especial destaque para a componente do pessoal. Os custos salariais ao não revelarem um carácter totalmente fixo assumem um papel chave para o sucesso, sendo indispensável uma grande atenção sobre a função recursos humanos.

Finalmente, impõe-se uma última reflexão sobre o actual momento do turismo no Algarve.

Os indicadores já disponíveis para 1991 revelam um bom ano turístico, talvez o melhor de sempre. Registrar-se-á uma menor dependência face ao mercado britânico e uma redução da componente sazonal, o que aliás já vinha acontecendo nos últimos anos.

O forte crescimento dos fluxos turísticos irá, provavelmente, beneficiar todas as formas de alojamento.

Uma simples análise "time-series", por tipo de alojamento, poderá conduzir a leituras perigosas de que os problemas já estarão ultrapassados. Mais importante, será o estudo do comportamento relativo ("cross-section") das várias formas de alojamento, sendo crível que pouco, ou nada, se tenha alterado em relação aos anos mais recentes. No fundo, não basta analisar o comportamento isolado dos hotéis é necessário saber se estão melhor ou pior em relação a outros tipos de alojamento.

Para além disso, o forte crescimento poderá não significar uma

inversão da tendência. Ao resultar, fundamentalmente, de factores externos, como seja a instabilidade político-social no Médio Oriente e na Jugoslávia, revela um carácter contingencial. De facto, as alterações ao nível do produto, distribuição e promoção foram praticamente inexistentes.

Os bons resultados de 1991 deverão ser utilizados na resolução dos problemas e não no seu esquecimento.

No âmbito dos objectivos propostos, análise da recente evolução dos hotéis no Algarve, a presente dissertação permitiu a caracterização da actividade, bem como o seu posicionamento em termos de ciclo de vida e a identificação de factores críticos de sucesso.

BIBLIOGRAFIA

- Abell, D. F. e Hammoud, J.
1979 Strategic Market Planning, New Jersey, Prentice-Hall, 1979.
- AIHSA
1989 Guia do Alojamento Turístico do Algarve, no. 1, 1989.
- Albino, João
1989 Avaliação do Impacto Económico do Turismo em Portugal, Lisboa, CIDE/ISCTE, 1989.
- Albino, João e Silva, José da
1991 "Algarve - crescimento turístico e estruturação de um espaço regional", Sociedade e Território, Número 13, Junho 1991, pp. 22-32.
- Allaway, Arthur J., Black, William C. e Mason, J. Barry
1988 "Marketing strategies and the business cycle", Journal of General Management, Vol. 13 No.3, 1988, pp. 52-69.
- Banco de Portugal
Relatórios do Conselho de Gerência, 1981 a 1991, Lisboa, Banco de Portugal.
- Baptista Coelho, Júlio
1986 "Correcção dos desequilíbrios da oferta e procura derivados da sazonalidade no Algarve", AlGharb - Estudos Regionais, No. 3-4, 1986, pp. 55-62.

- Baptista, Mário
1990 O Turismo na Economia - uma abordagem técnica, económica, social e cultural, Lisboa, Instituto Nacional de Formação Turística, 1990.
- Berenson, Mark e Levine, David
1989 Basic Business Statistics, concepts and applications, 4th Ed., New Jersey, Prentice-Hall, 1989.
- Cool, Karel O. e Schendel, Dan
1987 "Strategic group formation and performance: the case of the U.S. pharmaceutical industry, 1963-1982", Management Science, Vol. 33 No. 9, 1987, pp. 1102-1124.
- Culligan, Kieron e Murphy, Jim
1989 "The future of leisure", Long Range Planning, Vol. 22 No. 6, 1989, pp. 127-131.
- Dess, Gregory G. e Davis, Peter S.
1984 "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance", Academy of Management Journal, Vol. 27 No.3, 1984, pp. 467-488.
- Dev, Chekitan S. e Brown, James R.
1990 "Marketing strategy, vertical structure, and performance in the lodging industry: a contingency approach", International Journal of Hospitality Management, Vol. 9 No. 3, 1990, pp. 269-282.
- DGT
1989 Alojamento Turístico - Guia oficial 1990, Porto, DGT, 1989.

DGT
1989

"Resultados do inquérito às receitas nos hotéis",
(informações de serviço gentilmente cedidas pela
DGT).

Edwards, Anthony

1987 Choosing Holiday Destinations - special report No.
1109, London, The Economist Intelligence Unit,
1987.

Edwards, Anthony

1988 International Tourism Forecast to 1999 - special
report No. 1142, London, The Economist Intelligence
Unit, 1988.

Fitzpatrick, Jim & Associates

1989 Travel and Tourism in the Single European Market -
special report No. 2014, London, The Economist
Intelligence Unit, 1989.

Guiltinan, Joseph P. e Paul, Gordon W.

1988 Marketing Management - Strategies and programs, 3rd
Ed., New Jersey, Prentice-Hall, 1988.

Hatten, Kenneth J. e Hatten, Mary Louise

1987 "Strategic groups, asymmetrical mobility barriers
and contestability", Strategic Management Journal,
Vol. 8, 1987, pp. 329-342.

Hax, Arnaldo C. e Majluf, Nicolas S.

1983a "The Use Of The Growth-Share Matrix In Strategic
Planning", Interfaces, 13:1, 1983, pp. 46-50.

1983b

"The Use of the Industry Attractiveness-Business
Strength Matrix in Strategic Planning", Interfaces,
13:2, 1983, pp. 54-71.

Machado, António

1987 "O turismo algarvio e a sua representatividade no contexto nacional: determinantes e limites ao crescimento numa perspectiva de qualidade", Algarb - Estudos Regionais, no. 5-6, 1987, pp. 27-36.

Mascarenhas, Briance e Aaker, David A.

1989 "Mobility barriers and strategic group", Strategic Management Journal, Vol. 10, 1989, pp. 475-485.

McGee, Jonh

1986 "Strategic groups: theory, research and taxonomy", Strategic Management Journal, Vol. 7, 1986, pp.141-160.

Miles, R., Snow, C., Meyer, A. e Coleman, M.

1978 Organizational Strategy, Structure and Process, Academy of Management Review, July 1978, pp. 546-562.

Miller, Danny

1988 "Relating Porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications", Academy of Management Journal, Vol. 31 No. 2, 1988, pp. 280-308.

Murray, Alan I.

1988 "A contingency view of Porter's generic strategies", Academy of Management Review, Vol. 13 No. 3, 1988, pp. 390-400.

OCDE

1989a Politique du Tourisme et Tourisme International - Dans les pays membres de l'OCDE, Paris, OCDE, 1989.

- 1989b Comptes Nationaux, Paris, OCDE, 1989.
- 1989c Principaux Indicateurs Economiques, OCDE, 1989.
- Pina, Paulo
1988 Portugal - O turismo no séc. XX, Lisboa, Lucidus, 1988.
- Porter, Michael E.
1986 Estratégia Competitiva - Técnicas para análise de indústrias e da concorrência, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1986.
- Primeaux Jr., Walter J.
1985 "A method for determining strategic groups and life cycle stages of an industry" in AAVV, Strategic Marketing and Management, editado por H. Thomas e D. Gardner, Illinois, University of Illinois, 1985.
- Rodrigues, Jorge Nascimento
1990 "Forum da Ásia do Pacífico - Turismo aumenta no ano 2000", Expresso, 90/07/21, p. C9.
- Thomas, Howard e Venkatraman, N.
1988 "Research on strategic groups: progress and prognosis", Journal of Management Studies, Vol. 25:6, 1988, pp. 537-555.
- Tse, Elisa C. e Elwood, Clare M.
1990 "Synthesis of the life cycle concept with strategy and management style: a case analysis in the hospitality industry", International Journal of Hospitality Management, Vol. 9 No. 3, 1990, pp.223-236.

Um, Seoho e Crompton, John L.

1990 "Attitude determinants in tourism destination choice", Annals of Tourism Research, Vol.17, 1990, pp. 432-448.

Vasconcellos e Sá, Jorge

1988 "The Impact of Key Success Factors on Company Performance", Longe Range Planning, Vol. 21 No. 6, 1988, pp. 56-64.

ANEXO I

Quadros Estatísticos

Quadro I - Dormidas, Segundo Alguns Países, nos Hotéis do Algarve

Unidade: Percentagem

Países	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Portugal	11.3	12.3	13.0	12.8	10.6	8.4	8.2	9.0	10.8	12.2
Alemanha	22.9	17.8	13.7	11.9	11.8	13.4	13.7	17.7	18.8	19.7
Austrália	a)	a)	a)	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Bélgica	3.3	2.4	1.7	1.8	1.5	1.2	1.7	1.5	2.0	2.2
Brasil	0.2	0.2	0.3	0.2	0.3	0.2	0.2	0.2	0.3	0.4
Canadá	1.8	2.0	1.7	1.7	2.2	3.1	2.2	2.2	1.8	1.9
Dinamarca	a)	a)	a)	0.5	0.7	0.2	0.4	0.4	0.6	0.5
Espanha	3.4	2.5	2.1	2.5	2.7	2.2	2.4	2.6	3.4	4.1
EUA	2.5	2.3	2.4	2.8	3.6	3.1	2.0	2.9	3.1	3.0
França	2.0	2.1	1.8	1.6	2.2	1.8	3.1	1.7	1.9	1.9
Holanda	8.1	6.4	4.9	4.8	4.4	3.1	3.3	3.4	5.0	4.8
Irlanda	a)	a)	a)	0.9	0.8	0.5	0.8	0.6	0.7	0.6
Itália	a)	a)	a)	0.4	0.6	0.7	0.8	1.1	1.4	1.8
Japão	a)	a)	a)	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2
Luxemburgo	a)	a)	a)	0.1	0.1	0.1	0.3	0.2	0.2	0.1
Reino Unido	32.8	42.3	50.4	53.1	53.8	57.6	56.4	51.2	44.6	40.1
Suécia	1.8	1.5	1.2	1.0	0.8	0.2	0.4	0.5	0.7	0.9
Suiça	3.0	2.1	1.6	1.6	1.6	1.9	2.2	2.1	2.1	2.7
Outros	6.9	6.1	5.2	2.1	2.1	1.8	1.7	2.3	2.3	2.7

Fonte: INE - Estatísticas do Turismo

Dados tratados pelo autor

a) não disponível

Quadro II - Dormidas, por Meses, na Hotelaria Clássica

Unidade: Percentagem

ANO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	Desvio Padrão
1969	2.1	3.2	4.4	7.5	9.2	9.2	14.5	18.8	14.4	8.7	3.7	3.5	5.53
1970	2.2	3.8	7.1	7.7	9.8	10.1	13.5	15.9	13.3	9.2	4.3	3.0	5.18
1971	2.4	4.0	6.2	8.9	9.0	10.3	12.5	14.9	12.9	9.4	6.0	3.6	4.99
1972	3.1	5.3	7.4	7.4	8.6	10.4	13.6	14.9	13.0	9.0	4.3	3.0	5.02
1973	2.4	3.8	5.9	8.5	7.9	11.2	14.3	16.7	13.9	8.4	4.2	2.9	5.33
1974	2.7	4.2	5.6	8.5	6.9	9.9	15.6	21.4	14.0	5.7	2.8	2.7	5.84
1975	2.7	3.4	5.2	3.5	5.8	8.5	17.4	24.0	14.0	3.8	4.9	6.9	6.22
1976	4.7	4.7	5.4	7.5	6.6	8.9	14.9	17.5	13.0	7.6	4.5	4.8	5.17
1977	4.1	4.5	5.4	8.2	9.0	12.3	14.6	15.7	13.0	7.3	3.4	2.6	5.24
1978	2.7	3.7	6.0	5.8	9.2	10.9	16.2	17.4	14.6	7.5	3.2	2.9	5.56
1979	2.2	3.1	4.4	7.7	8.6	11.6	16.0	16.3	14.8	9.0	3.6	2.6	5.55
1980	2.4	3.4	3.8	7.5	9.3	11.4	14.5	17.5	13.8	8.2	3.8	2.7	5.44
1981	2.5	3.5	5.1	8.3	9.5	11.1	14.2	16.5	13.7	7.9	4.4	3.3	5.30
1982	3.1	4.2	6.0	7.8	9.3	11.3	14.2	16.4	12.5	8.6	3.8	2.8	5.22
1983	3.1	4.5	6.5	6.9	9.0	11.3	13.9	16.8	13.0	8.2	3.7	2.9	5.23
1984	3.1	4.0	5.8	6.8	9.2	11.7	13.7	15.9	13.7	8.6	4.1	3.4	5.20
1985	3.3	4.6	6.5	6.8	9.0	11.6	13.5	15.2	13.2	9.4	4.0	3.0	5.11
1986	3.1	4.2	6.6	6.2	10.2	12.0	13.7	15.1	12.7	9.8	3.6	2.7	5.18
1987	3.1	3.9	5.5	7.6	10.5	12.0	13.7	15.2	12.7	9.4	3.8	2.6	5.20
1988	3.1	4.2	6.2	7.2	9.3	11.6	13.8	16.3	12.3	8.7	4.2	3.0	5.17
1989	3.3	4.7	7.8	6.9	9.6	10.7	13.5	16.4	11.9	8.2	3.8	3.1	5.10

Fonte: INE - Estatísticas do Turismo
 Dados tratados pelo autor

Nota: Inclui Apartamentos e Aldeamentos a partir de 1979

Quadro III - Dormidas na Hotelaria Clássica por Tipo de Estabelecimento

Unidade: Milhares

ANO	Hotéis	Hotéis Apartamentos	Motéis	Pousadas	Estalagens	Pensões	Total
1973	1,265	267	71	15	87	316	2,021
1974	1,045	288	82	13	62	273	1,763
1975	904	289	88	10	58	255	1,604
1976	1,426	596	111	10	147	447	2,737
1977	1,766	988	128	13	138	627	3,660
1978	1,850	724	89	16	128	395	3,202
1979	1,943	967	79	17	110	386	3,502
1980	2,035	943	79	15	124	407	3,603
1981	2,089	624	63	18	57	345	3,196
1982	2,222	649	70	20	57	354	3,372
1983	2,359	659	69	21	71	293	3,472
1984	2,477	745	67	22	79	294	3,684
1985	2,956	857	67	25	91	356	4,352
1986	2,923	1,025	56	24	95	392	4,515
1987	2,560	1,183	64	25	102	471	4,405
1988	2,552	1,146	53	26	84	466	4,327
1989	2,503	1,305	50	26	72	460	4,416

Fonte: INE - Estatísticas do Turismo

Quadro IV - Dormidas nos Hotéis, por Categoria do Estabelecimento

Unidade: Milhares

ANO	5 estrelas	4 estrelas	3 estrelas	2 estrelas	1 estrela
1973	385	565	257	51	8
1974	271	469	266	36	3
1975	141	416	303	39	3
1976	242	553	554	72	4
1977	372	819	505	60	10
1978	403	929	467	43	8
1979	434	998	456	50	5
1980	413	1,145	410	64	3
1981	364	1,184	495	45	1
1982	419	1,216	538	45	4
1983	467	1,252	586	55	0
1984	476	1,338	601	61	0
1985	611	1,625	656	64	0
1986	593	1,567	679	84	0
1987	334	1,282	577	129	0
1988	532	1,251	578	191	0
1989	549	1,214	539	200	0

Fonte: INE - Estatísticas do Turismo

Quadro V - Dormidas nos Principais Meios de Alojamento

Unidade: Milhares

ANO	Hotelaria Clássica	Campismo	Apartamentos e Aldeamentos	TOTAL
1979	3,502	1,580	1,353	6,435
1980	3,603	2,472	1,668	7,743
1981	3,196	2,264	1,955	7,415
1982	3,372	2,481	2,231	8,084
1983	3,472	2,177	2,349	7,998
1984	3,684	1,870	2,559	8,113
1985	4,352	2,002	3,047	9,401
1986	4,515	1,872	3,695	10,082
1987	4,405	1,858	3,725	9,988
1988	4,327	1,963	4,172	10,462
1989	4,416	1,708	4,424	10,548

Fonte: INE - Estatísticas do Turismo

Quadro VI - Capacidade de Alojamento (número de camas) nos Hotéis, por Categoria do Estabelecimento na Época Alta

Unidade: Unidades

ANO	5 estrelas	4 estrelas	3 estrelas	2 estrelas	1 estrela	TOTAL
1973	1,876	2,958	1,940	323	74	7,171
1974	1,716	3,506	2,422	321	76	8,041
1975	1,763	3,721	2,413	314	78	8,289
1976	1,763	4,078	2,475	302	78	8,696
1977	1,750	4,633	2,609	312	98	9,402
1978	1,759	4,900	2,737	405	78	9,879
1979	2,275	5,176	2,737	300	78	10,566
1980	2,365	5,786	2,195	232	91	10,669
1981	2,341	5,958	2,417	233	82	11,031
1982	2,937	5,828	2,413	236	78	11,492
1983	3,714	6,522	2,730	320	0	13,286
1984	2,476	6,423	2,696	364	0	11,959
1985	2,108	6,393	2,856	420	0	11,777
1986	2,489	6,539	2,839	533	0	12,400
1987	2,937	6,005	2,724	1,608	0	13,274
1988	3,222	6,015	3,683	1,051	0	13,971
1989	3,219	6,526	3,918	1,104	0	14,767

Fonte: INE - Estatísticas do Turismo

Quadro VII - Capacidade de Alojamento (número de camas) na Hotelaria Clássica
Época Alta

Unidade: Unidades

ANO	Hotéis	Hotéis Apartamentos	Motéis	Pousadas	Estalagens	Pensões	TOTAL
1973	7,171	2,056	573	64	660	3,220	13,744
1974	8,041	2,629	579	46	620	3,349	15,264
1975	8,289	2,926	755	52	641	3,312	15,975
1976	8,696	4,416	775	48	649	3,434	18,018
1977	9,402	5,535	676	63	641	3,565	19,882
1978	9,879	5,891	714	62	634	3,580	20,760
1979	10,566	5,566	475	62	616	3,467	20,752
1980	10,669	5,002	526	62	609	3,589	20,457
1981	11,031	3,630	541	72	479	3,572	19,325
1982	11,492	3,848	455	88	487	3,557	19,927
1983	13,286	3,513	390	87	517	3,527	21,320
1984	11,959	4,091	464	95	496	3,557	20,662
1985	11,777	4,443	405	95	536	3,915	21,171
1986	12,400	5,756	397	99	580	4,027	23,259
1987	13,274	6,354	398	95	596	4,575	25,292
1988	13,971	8,307	366	103	444	4,733	27,924
1989	14,767	9,292	483	103	458	4,970	30,073

Fonte: INE - Estatísticas do Turismo

Quadro VIII - Taxa de Ocupação Cama nos Hotéis, por Tipo de Estabelecimento

Unidade: Percentagem

ANO	5 estrelas	4 estrelas	3 estrelas	2 estrelas	1 estrela
1973	56.2	52.3	36.3	43.3	29.6
1974	43.3	36.6	30.1	30.7	10.8
1975	21.9	30.6	34.4	34.0	10.5
1976	37.6	37.2	61.3	65.3	14.0
1977	58.2	48.4	53.0	52.7	28.0
1978	62.8	51.9	46.7	29.1	28.1
1979	52.3	52.8	45.6	45.7	17.6
1980	47.8	54.2	51.2	75.6	9.0
1981	42.6	54.4	56.1	52.9	3.3
1982	39.1	57.2	61.1	52.2	14.0
1983	34.4	52.6	58.8	47.1	0.0
1984	52.7	57.1	61.1	45.9	0.0
1985	79.4	69.6	62.9	41.7	0.0
1986	65.3	65.7	65.5	43.2	0.0
1987	35.4	61.3	65.6	29.6	0.0
1988	45.2	57.0	52.9	30.0	0.0
1989	46.7	51.0	45.8	30.5	0.0

Fonte: INE - Estatísticas do Turismo - Dados Tratados pelo Autor

Quadro IX - Dormidas, Segundo Alguns Países, nos Hotéis de 5 Estrelas

Unidade: Percentagem

Países	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Portugal	9.4	11.3	15.6	16.4	11.7	9.4	8.2	7.0	7.1	8.5
Alemanha	34.2	30.8	27.6	20.9	15.2	14.8	14.4	20.3	19.1	18.3
Austrália	a)	a)	a)	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1
Bélgica	4.6	4.7	2.5	2.3	2.2	2.2	3.3	2.7	2.9	2.4
Brasil	0.5	0.3	0.6	0.4	0.5	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4
Canadá	2.0	2.6	3.5	2.1	4.6	6.4	4.4	4.8	3.8	3.5
Dinamarca	a)	a)	a)	0.5	0.5	0.3	0.5	0.6	0.7	0.4
Espanha	2.8	2.4	2.6	2.7	2.0	2.4	1.8	2.7	2.9	3.7
EUA	5.2	5.5	5.7	6.1	7.0	6.9	3.3	5.5	5.0	4.6
França	3.3	2.7	2.7	2.5	2.8	2.6	9.2	3.5	2.7	2.8
Holanda	4.6	5.4	2.8	3.2	3.4	3.1	2.8	3.1	4.5	4.1
Irlanda	a)	a)	a)	1.2	0.9	0.8	1.0	0.7	0.7	0.6
Itália	a)	a)	a)	0.7	1.2	1.4	1.4	2.2	2.4	2.6
Japão	a)	a)	a)	0.1	0.2	0.2	0.2	0.3	0.5	0.5
Luxemburgo	a)	a)	a)	0.1	0.2	0.3	0.3	0.3	0.2	0.2
Reino Unido	19.6	22.5	26.2	31.9	39.6	41.9	42.1	37.5	39.7	38.8
Suécia	1.5	1.4	1.4	1.6	1.3	0.5	0.5	0.8	1.0	1.7
Suíça	6.3	4.4	3.2	3.6	3.5	3.6	3.9	4.7	3.7	3.8
Outros	6.1	6.1	5.6	3.2	2.9	2.6	2.2	2.8	2.5	3.1

Fonte: INE - Estatísticas do Turismo

Dados tratados pelo autor

a) não disponível

Quadro X - Dormidas, Segundo Alguns Países, nos Hotéis de 4 Estrelas

Unidade: Percentagem

Países	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Portugal	9.7	11.6	11.8	11.7	9.9	7.5	7.5	8.7	11.4	13.1
Alemanha	21.0	15.2	11.2	11.8	14.1	16.1	16.9	21.0	21.6	23.4
Austrália	a)	a)	a)	0.0	0.1	0.0	0.1	0.0	0.1	0.1
Bélgica	3.3	2.1	1.9	2.2	1.5	1.1	1.6	1.4	2.0	2.4
Brasil	0.1	0.2	0.3	0.2	0.2	0.1	0.1	0.1	0.3	0.4
Canadá	2.0	2.2	1.5	2.0	1.9	2.8	2.0	2.4	1.4	1.6
Dinamarca	a)	a)	a)	0.7	0.9	0.2	0.5	0.3	0.6	0.4
Espanha	3.0	2.3	1.9	2.3	2.7	1.7	2.1	2.3	3.2	3.8
EUA	1.7	1.7	1.8	2.2	3.3	2.4	1.9	3.2	3.4	3.3
França	1.2	1.4	1.3	1.2	2.1	1.4	1.3	1.2	1.5	1.5
Holanda	7.5	6.2	4.5	4.5	4.5	2.7	3.5	2.9	4.0	4.5
Irlanda	a)	a)	a)	1.0	1.0	0.5	0.9	0.8	0.8	0.7
Itália	a)	a)	a)	0.3	0.5	0.5	0.6	1.0	1.1	1.6
Japão	a)	a)	a)	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2
Luxemburgo	a)	a)	a)	0.1	0.0	0.0	0.2	0.2	0.2	0.1
Reino Unido	37.5	46.7	55.1	55.0	53.1	59.7	56.7	49.4	42.6	37.1
Suécia	1.7	1.5	1.4	1.1	0.9	0.2	0.4	0.5	0.7	0.8
Suiça	2.6	1.8	1.4	1.3	1.3	1.4	1.9	2.0	2.2	2.7
Outros	8.7	7.0	6.0	2.2	2.1	1.4	1.6	2.2	2.7	2.4

Fonte: INE - Estatísticas do Turismo

Dados tratados pelo autor

a) não disponível

Quadro XI - Dormidas, Segundo Alguns Países, nos Hotéis de 3 Estrelas

Unidade: Percentagem

Países	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Portugal	14.8	12.1	10.9	9.6	8.3	6.9	6.8	7.9	9.4	10.6
Alemanha	18.6	15.6	9.6	5.6	4.8	6.3	6.4	11.5	16.0	17.0
Austrália	a)	a)	a)	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
Bélgica	2.2	1.4	0.6	0.6	0.8	0.7	0.7	1.4	1.6	2.4
Brasil	0.1	0.2	0.2	0.1	0.2	0.1	0.2	0.2	0.2	0.3
Canadá	1.0	1.3	1.1	0.7	1.0	1.0	0.8	0.8	0.9	1.3
Dinamarca	a)	a)	a)	0.1	0.7	0.1	0.3	0.4	0.8	0.8
Espanha	5.0	2.7	2.1	2.3	2.5	2.6	2.8	2.6	3.2	3.9
EUA	2.1	1.3	1.3	1.3	1.7	1.5	1.0	1.3	1.3	1.6
França	2.8	3.2	2.1	1.6	1.7	1.7	1.9	1.4	1.8	1.8
Holanda	12.3	7.4	7.2	7.0	5.5	4.3	3.5	5.0	8.3	7.0
Irlanda	a)	a)	a)	0.6	0.3	0.3	0.3	0.4	0.5	0.6
Itália	a)	a)	a)	0.3	0.4	0.6	0.7	0.8	1.2	1.5
Japão	a)	a)	a)	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.1	0.1
Luxemburgo	a)	a)	a)	0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.3	0.1
Reino Unido	34.3	48.6	60.8	68.1	69.1	70.0	70.7	62.1	51.1	44.6
Suécia	2.2	0.8	0.5	0.3	0.5	0.2	0.2	0.5	0.7	0.6
Suíça	1.2	0.9	0.8	0.6	0.7	1.2	1.5	1.1	1.1	2.6
Outros	3.3	4.3	2.9	1.0	1.4	2.1	1.7	2.4	1.4	3.1

Fonte: INE - Estatísticas do Turismo

Dados tratados pelo autor

a) não disponível

Quadro XII - Dormidas, Segundo Alguns Países, nos Hotéis de 2 Estrelas

Unidade: Percentagem

Países	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Portugal	29.7	42.5	42.8	44.2	40.8	38.0	32.3	19.6	21.9	21.2
Alemanha	13.5	2.4	2.7	3.6	4.7	7.7	7.7	7.9	7.4	8.6
Austrália	a)	a)	a)	0.2	0.3	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1
Bélgica	0.5	0.5	0.2	1.0	0.9	0.7	0.7	0.4	0.9	0.7
Brasil	0.3	0.4	0.3	0.6	0.5	0.4	0.6	0.3	0.4	0.4
Canadá	1.4	1.2	0.7	1.0	0.8	1.5	1.2	0.7	1.0	0.6
Dinamarca	a)	a)	a)	0.3	0.3	0.2	0.2	0.1	0.6	0.1
Espanha	4.7	3.5	3.7	7.8	9.4	9.7	8.9	5.4	7.0	8.1
EUA	1.7	1.0	1.0	2.0	2.1	2.5	1.6	1.0	1.0	1.1
França	3.1	3.2	3.0	3.1	3.3	4.2	3.5	2.3	1.9	2.4
Holanda	12.6	9.4	6.0	1.6	1.5	1.3	1.1	2.5	2.4	2.3
Irlanda	a)	a)	a)	0.6	0.6	0.5	0.3	0.1	0.6	0.3
Itália	a)	a)	a)	0.6	1.0	1.6	1.4	0.8	1.1	1.6
Japão	a)	a)	a)	0.1	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0
Luxemburgo	a)	a)	a)	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0
Reino Unido	25.8	19.1	30.3	31.0	30.1	27.4	37.1	55.6	52.0	49.7
Suécia	1.4	11.8	1.7	0.3	0.4	0.2	0.3	0.3	0.1	0.2
Suiça	1.1	2.3	0.5	0.7	1.3	2.2	1.3	0.6	0.5	0.5
Outros	4.2	2.7	7.1	1.3	1.9	1.5	1.5	2.2	0.9	2.0

Fonte: INE - Estatísticas do Turismo

Dados tratados pelo autor

a) não disponível

Quadro XIII - Rácio de Dormidas Relativas nos Hotéis de 5 Estrelas, Segundo Alguns Países

Países	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Portugal	0.83	0.91	1.20	1.28	1.10	1.12	0.99	0.78	0.66	0.69
Alemanha	1.49	1.73	2.01	1.76	1.29	1.10	1.05	1.15	1.02	0.93
Austrália	a)	a)	a)	2.20	1.83	1.50	1.95	1.09	1.27	1.53
Bélgica	1.42	1.97	1.50	1.30	1.54	1.75	1.89	1.74	1.44	1.05
Brasil	2.35	1.59	1.96	2.09	1.79	1.95	1.57	1.43	1.32	1.11
Canadá	1.14	1.29	2.00	1.26	2.14	2.03	2.01	2.15	2.14	1.91
Dinamarca	a)	a)	a)	0.98	0.66	1.49	1.16	1.70	1.02	0.88
Espanha	0.82	0.96	1.23	1.10	0.76	1.08	0.74	1.02	0.85	0.90
EUA	2.08	2.42	2.38	2.21	1.95	2.20	1.72	1.88	1.62	1.52
França	1.61	1.27	1.49	1.55	1.27	1.48	2.98	2.07	1.45	1.45
Holanda	0.57	0.84	0.58	0.66	0.76	1.00	0.85	0.89	0.91	0.86
Irlanda	a)	a)	a)	1.33	1.10	1.51	1.28	1.08	1.03	0.93
Itália	a)	a)	a)	1.71	1.91	1.95	1.72	1.92	1.73	1.44
Japão	a)	a)	a)	1.91	2.37	1.86	1.76	2.59	2.53	2.36
Luxemburgo	a)	a)	a)	1.40	2.70	2.34	1.33	1.41	1.05	1.17
Reino Unido	0.60	0.53	0.52	0.60	0.74	0.73	0.75	0.73	0.89	0.97
Suécia	0.84	0.95	1.21	1.60	1.50	2.09	1.27	1.60	1.43	1.90
Suíça	2.08	2.14	2.01	2.30	2.22	1.96	1.76	2.21	1.73	1.39
Outros	0.88	0.99	1.08	1.53	1.40	1.42	1.26	1.20	1.12	1.14

Fonte: INE - Estatísticas do Turismo

Dados tratados pelo autor

a) não disponível

Quadro XIV - Rácio de Dormidas nos Hotéis de 4 Estrelas, Segundo Alguns Países

Países	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Portugal	0.86	0.94	0.91	0.91	0.93	0.89	0.92	0.97	1.05	1.07
Alemanha	0.92	0.86	0.82	1.00	1.19	1.19	1.24	1.19	1.15	1.19
Austrália	a)	a)	a)	0.49	0.62	0.62	0.69	0.77	0.96	0.83
Bélgica	1.02	0.90	1.14	1.22	1.02	0.91	0.94	0.90	0.98	1.07
Brasil	0.58	0.82	0.83	0.74	0.86	0.68	0.72	0.79	0.90	1.02
Canadá	1.12	1.08	0.86	1.19	0.86	0.91	0.91	1.06	0.81	0.84
Dinamarca	a)	a)	a)	1.39	1.20	0.95	1.09	0.87	0.89	0.86
Espanha	0.88	0.95	0.89	0.92	1.00	0.78	0.88	0.87	0.94	0.91
EUA	0.69	0.76	0.74	0.81	0.91	0.77	0.95	1.09	1.11	1.09
França	0.59	0.66	0.73	0.76	0.97	0.79	0.41	0.73	0.82	0.79
Holanda	0.93	0.97	0.92	0.94	1.01	0.87	1.06	0.85	0.80	0.94
Irlanda	a)	a)	a)	1.06	1.23	0.99	1.21	1.28	1.14	1.13
Itália	a)	a)	a)	0.86	0.82	0.65	0.76	0.91	0.78	0.88
Japão	a)	a)	a)	0.98	0.82	0.86	1.00	0.95	0.73	0.86
Luxemburgo	a)	a)	a)	1.04	0.50	0.43	0.95	1.00	1.04	1.08
Reino Unido	1.14	1.10	1.09	1.03	0.99	1.04	1.00	0.97	0.95	0.93
Suécia	0.97	0.96	1.18	1.12	1.02	0.67	1.04	0.94	0.99	0.87
Suiça	0.86	0.87	0.90	0.83	0.84	0.77	0.87	0.96	1.04	0.98
Outros	1.25	1.15	1.15	1.06	1.02	0.79	0.92	0.93	1.21	0.91

Fonte: INE - Estatísticas do Turismo

Dados tratados pelo autor

a) não disponível

Quadro XV - Rácio de Dormidas nos Hotéis de 3 Estrelas, Segundo Alguns Países

Países	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Portugal	1.31	0.99	0.83	0.75	0.78	0.82	0.83	0.88	0.87	0.87
Alemanha	0.81	0.88	0.70	0.47	0.41	0.47	0.47	0.65	0.85	0.86
Austrália	a)	a)	a)	1.06	0.98	1.35	0.83	1.26	0.83	0.84
Bélgica	0.67	0.60	0.38	0.33	0.57	0.57	0.43	0.94	0.80	1.05
Brasil	0.70	0.92	0.62	0.51	0.62	0.75	0.85	1.04	0.79	0.78
Canadá	0.58	0.64	0.61	0.43	0.48	0.32	0.38	0.34	0.50	0.69
Dinamarca	a)	a)	a)	0.23	0.89	0.66	0.72	1.04	1.22	1.70
Espanha	1.45	1.10	1.01	0.90	0.93	1.15	1.16	0.97	0.93	0.94
EUA	0.84	0.58	0.56	0.47	0.48	0.48	0.51	0.44	0.42	0.51
França	1.40	1.54	1.17	0.99	0.80	0.94	0.62	0.81	0.96	0.93
Holanda	1.53	1.15	1.48	1.45	1.24	1.38	1.08	1.46	1.68	1.47
Irlanda	a)	a)	a)	0.63	0.44	0.54	0.35	0.57	0.74	0.96
Itália	a)	a)	a)	0.68	0.62	0.86	0.84	0.69	0.88	0.87
Japão	a)	a)	a)	0.35	0.38	0.63	0.38	0.30	0.45	0.25
Luxemburgo	a)	a)	a)	0.67	0.82	1.21	0.94	0.98	1.17	0.98
Reino Unido	1.04	1.15	1.20	1.28	1.29	1.21	1.25	1.21	1.15	1.11
Suécia	1.27	0.53	0.39	0.33	0.62	0.82	0.67	0.87	0.89	0.68
Suiça	0.41	0.46	0.50	0.38	0.42	0.66	0.68	0.53	0.50	0.96
Outros	0.47	0.70	0.56	0.49	0.66	1.15	0.97	1.04	0.63	1.16

Fonte: INE - Estatísticas do Turismo

Dados tratados pelo autor

a) não disponível

Quadro XVI - Rácio de Dormidas nos Hotéis de 2 Estrelas, Segundo Alguns Países

Países	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Portugal	2.63	3.45	3.29	3.44	3.84	4.51	3.94	2.18	2.02	1.74
Alemanha	0.59	0.14	0.20	0.31	0.40	0.57	0.56	0.45	0.40	0.44
Austrália	a)	a)	a)	1.78	3.04	2.35	1.52	1.60	1.00	1.00
Bélgica	0.17	0.22	0.14	0.54	0.60	0.55	0.42	0.24	0.47	0.30
Brasil	1.66	1.97	1.09	3.02	1.68	2.56	3.40	1.49	1.38	1.16
Canadá	0.80	0.61	0.41	0.57	0.38	0.48	0.54	0.32	0.57	0.32
Dinamarca	a)	a)	a)	0.55	0.43	1.06	0.38	0.23	1.00	0.27
Espanha	1.39	1.41	1.72	3.10	3.51	4.33	3.72	2.07	2.04	1.96
EUA	0.68	0.44	0.40	0.74	0.57	0.78	0.80	0.34	0.31	0.35
França	1.52	1.53	1.66	1.89	1.53	2.39	1.12	1.35	1.03	1.25
Holanda	1.56	1.47	1.23	0.33	0.33	0.41	0.34	0.72	0.49	0.48
Irlanda	a)	a)	a)	0.68	0.74	0.99	0.39	0.20	0.82	0.54
Itália	a)	a)	a)	1.53	1.62	2.25	1.72	0.71	0.76	0.91
Japão	a)	a)	a)	0.69	0.39	0.20	0.60	0.28	0.17	0.15
Luxemburgo	a)	a)	a)	0.07	0.40	0.46	0.09	0.13	0.04	0.10
Reino Unido	0.78	0.45	0.60	0.58	0.56	0.48	0.66	1.09	1.17	1.24
Suécia	0.80	7.71	1.45	0.25	0.42	0.84	0.89	0.55	0.19	0.22
Suiça	0.35	1.09	0.34	0.47	0.84	1.21	0.58	0.29	0.22	0.17
Outros	0.60	0.45	1.37	0.62	0.93	0.81	0.89	0.95	0.41	0.75

Fonte: INE - Estatísticas do Turismo

Dados tratados pelo autor

a) não disponível

Quadro XVII - Rácio de Dormidas Relativas nos Hotéis, Segundo Alguns Países

Países	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
Portugal	0.22	0.24	0.25	0.26	0.27	0.24	0.26	0.25	0.24	0.23
Alemanha	0.54	0.52	0.49	0.47	0.47	0.46	0.41	0.42	0.44	0.45
Austrália	a)	a)	a)	0.50	0.42	0.36	0.45	0.30	0.48	0.41
Bélgica	0.58	0.55	0.48	0.57	0.50	0.50	0.55	0.49	0.49	0.46
Brasil	0.74	0.69	0.73	0.74	0.78	0.64	0.64	0.69	0.61	0.57
Canadá	0.41	0.46	0.51	0.39	0.46	0.43	0.32	0.33	0.30	0.27
Dinamarca	a)	a)	a)	0.22	0.26	0.32	0.14	0.09	0.14	0.08
Espanha	0.67	0.65	0.60	0.57	0.57	0.48	0.48	0.46	0.50	0.46
EUA	0.57	0.62	0.56	0.57	0.61	0.52	0.47	0.55	0.55	0.50
França	0.46	0.50	0.49	0.51	0.50	0.46	0.58	0.43	0.46	0.38
Holanda	0.23	0.24	0.21	0.28	0.23	0.20	0.19	0.16	0.16	0.13
Irlanda	a)	a)	a)	0.18	0.13	0.11	0.12	0.07	0.08	0.09
Itália	a)	a)	a)	0.64	0.63	0.57	0.60	0.56	0.55	0.53
Japão	a)	a)	a)	0.68	0.64	0.71	0.56	0.58	0.49	0.66
Luxemburgo	a)	a)	a)	0.74	0.53	0.60	0.54	0.49	0.55	0.57
Reino Unido	0.47	0.50	0.50	0.48	0.45	0.45	0.37	0.31	0.29	0.28
Suécia	0.18	0.48	0.12	0.14	0.15	0.33	0.21	0.27	0.15	0.16
Suíça	0.72	0.65	0.58	0.54	0.55	0.49	0.51	0.47	0.46	0.50
Outros	0.32	0.33	0.29	0.33	0.34	0.35	0.30	0.33	0.26	0.22
Total Algarve	0.39	0.41	0.40	0.41	0.40	0.40	0.36	0.31	0.30	0.28

Fonte: INE - Estatísticas do Turismo

Dados tratados pelo autor

a) não disponível

Quadro XVIII - Receitas e Despesas nos Hotéis de 5 Estrelas

Unidade: milhões de escudos

	1985	1986	1987	1988
RECEITAS (1)	4955	3866	6180	6605
APOSENTO	26.0%	31.2%	29.0%	37.0%
APOSENTO C/ ALIMENTAÇÃO	40.5%	30.4%	17.7%	16.2%
OUTRAS	33.5%	38.4%	53.4%	46.8%
DESPESAS (2)	4006	3899	5254	6908
MERCADORIAS	16.4%	17.3%	18.6%	15.2%
FST	a)	13.1%	15.8%	17.8%
PESSOAL	30.9%	32.3%	32.2%	32.7%
DESPESAS FINANCEIRAS	a)	10.3%	18.5%	12.6%
IMPOSTOS	a)	0.6%	2.3%	0.6%
AMORT. E REINTEGRAÇÕES	a)	13.4%	9.2%	16.4%
OUTRAS DESPESAS	52.7%	13.0%	3.5%	4.8%
RESULTADOS (3)=(1)-(2)	949	-33	926	-303
RESULTADOS % (4)=(3)/(1)	19.2%	-0.9%	15.0%	-4.6%

Fonte: INE - Estatísticas do Turismo

Dados tratados pelo autor

a) não disponível

Quadro XIX - Receitas e Despesas nos Hotéis de 4 Estrelas

Unidade: milhões de escudos

	1985	1986	1987	1988
RECEITAS (1)	6361	6414	6980	7367
APOSENTO	30.2%	31.8%	33.3%	36.2%
APOSENTO C/ ALIMENTAÇÃO	20.6%	21.7%	22.4%	20.6%
OUTRAS	49.1%	46.5%	44.4%	43.2%
DESPESAS (2)	5606	5074	5468	6807
MERCADORIAS	21.7%	20.6%	23.0%	24.9%
FST	a)	16.9%	15.9%	14.4%
PESSOAL	34.0%	39.6%	39.9%	35.2%
DESPESAS FINANCEIRAS	a)	9.8%	7.3%	7.2%
IMPOSTOS	a)	2.2%	2.3%	0.9%
AMORT. E REINTEGRAÇÕES	a)	6.3%	7.4%	14.0%
OUTRAS DESPESAS	44.3%	4.5%	4.2%	3.4%
RESULTADOS (3)=(1)-(2)	755	1340	1512	560
RESULTADOS % (4)=(3)/(1)	11.9%	20.9%	21.7%	7.6%

Fonte: INE - Estatísticas do Turismo

Dados tratados pelo autor

a) não disponível

Quadro XX - Receitas e Despesas nos Hotéis de 3 Estrelas

Unidade: milhões de escudos

	1985	1986	1987	1988
RECEITAS (1)	1651	1780	1950	2319
APOSENTO	32.2%	35.2%	38.1%	41.5%
APOSENTO C/ ALIMENTAÇÃO	29.0%	26.6%	22.1%	15.2%
OUTRAS	38.8%	38.2%	39.8%	43.3%
DESPESAS (2)	1549	1690	1707	2240
MERCADORIAS	19.0%	18.5%	20.6%	18.3%
FST	a)	23.9%	24.3%	22.5%
PESSOAL	31.9%	40.8%	38.6%	39.8%
DESPESAS FINANCEIRAS	a)	7.0%	5.3%	6.4%
IMPOSTOS	a)	1.9%	1.5%	2.0%
AMORT. E REINTEGRAÇÕES	a)	7.2%	8.3%	9.1%
OUTRAS DESPESAS	49.1%	0.8%	1.6%	1.8%
RESULTADOS (3)=(1)-(2)	102	90	243	79
RESULTADOS % (4)=(3)/(1)	6.2%	5.1%	12.5%	3.4%

Fonte: INE - Estatísticas do Turismo

Dados tratados pelo autor

a) não disponível

Quadro XXI - Receitas e Despesas nos Hotéis de 2 Estrelas

Unidade: milhões de escudos

	1985	1986	1987	1988
RECEITAS (1)	93	503	506	466
APOSENTO	47.3%	25.4%	18.6%	62.7%
APOSENTO C/ ALIMENTAÇÃO	46.2%	56.9%	44.7%	17.2%
OUTRAS	6.5%	17.7%	36.6%	20.2%
DESPESAS (2)	80	506	436	525
MERCADORIAS	13.8%	11.9%	8.0%	10.7%
FST	a)	17.0%	15.4%	14.9%
PESSOAL	36.3%	34.6%	52.3%	36.6%
DESPESAS FINANCEIRAS	a)	23.3%	15.8%	10.3%
IMPOSTOS	a)	1.0%	0.9%	1.9%
AMORT. E REINTEGRAÇÕES	a)	10.7%	5.7%	22.3%
OUTRAS DESPESAS	50.0%	1.6%	2.1%	3.2%
RESULTADOS (3)=(1)-(2)	13	-3	70	-59
RESULTADOS % (4)=(3)/(1)	14.0%	-0.6%	13.8%	-12.7%

Fonte: INE - Estatísticas do Turismo

Dados tratados pelo autor

a) não disponível

Quadro XXII - Receitas e Despesas nos Hotéis

Unidade: milhões de escudos

	1985	1986	1987	1988
RECEITAS (1)	13061	12563	15615	16758
APOSENTO	29.0%	31.9%	31.7%	38.0%
APOSENTO C/ ALIMENTAÇÃO	29.4%	26.5%	21.2%	18.0%
OUTRAS	41.6%	41.7%	47.1%	44.0%
DESPESAS (2)	11240	11168	12866	16480
MERCADORIAS	19.4%	18.7%	20.3%	19.5%
FST	a)	16.6%	17.0%	17.0%
PESSOAL	32.6%	37.0%	37.0%	34.8%
DESPESAS FINANCEIRAS	a)	10.2%	11.9%	9.4%
IMPOSTOS	a)	1.5%	2.2%	0.9%
AMORT. E REINTEGRAÇÕES	a)	9.1%	8.2%	14.6%
OUTRAS DESPESAS	48.0%	6.8%	3.5%	3.8%
RESULTADOS (3)=(1)-(2)	1821	1395	2749	278
RESULTADOS % (4)=(3)/(1)	13.9%	11.1%	17.6%	1.7%

Fonte: INE - Estatísticas do Turismo

Dados tratados pelo autor

a) não disponível

Quadro XXIII - Receitas e Despesas nos Hotéis-Apartamentos

Unidade: milhões de escudos

	1985	1986	1987	1988
RECEITAS (1)	1436	1931	2416	2714
APOSENTO	50.1%	56.0%	70.0%	70.8%
APOSENTO C/ ALIMENTAÇÃO	27.7%	19.9%	3.3%	2.5%
OUTRAS	22.1%	24.1%	26.8%	26.7%
DESPESAS (2)	1071	1544	1919	2931
MERCADORIAS	12.9%	13.5%	14.2%	11.0%
FST	a)	39.8%	28.6%	34.1%
PESSOAL	29.6%	32.2%	33.8%	30.8%
DESPESAS FINANCEIRAS	a)	2.3%	3.9%	8.1%
IMPOSTOS	a)	5.7%	6.1%	2.9%
AMORT. E REINTEGRAÇÕES	a)	3.4%	8.4%	9.7%
OUTRAS DESPESAS	57.5%	3.2%	4.8%	3.4%
RESULTADOS (3)=(1)-(2)	365	387	497	-217
RESULTADOS % (4)=(3)/(1)	25.4%	20.0%	20.6%	-8.0%

Fonte: INE - Estatísticas do Turismo

Dados tratados pelo autor

a) não disponível

Quadro XXIV - Receitas e Despesas nos Apartamentos

Unidade: milhões de escudos

	1985	1986	1987	1988
RECEITAS (1)	1400	2110	3522	5202
APOSENTO	76.5%	83.6%	72.0%	79.9%
APOSENTO C/ ALIMENTAÇÃO	0.0%	0.0%	2.9%	0.0%
OUTRAS	23.4%	16.4%	25.2%	20.1%
DESPESAS (2)	1274	1967	2980	4496
MERCADORIAS	12.6%	12.2%	8.6%	10.1%
FST	a)	41.3%	41.2%	38.4%
PESSOAL	26.5%	27.5%	31.3%	33.5%
DESPESAS FINANCEIRAS	a)	5.1%	4.8%	2.5%
IMPOSTOS	a)	1.3%	1.0%	1.7%
AMORT. E REINTEGRAÇÕES	a)	8.6%	6.4%	6.1%
OUTRAS DESPESAS	61.0%	4.0%	6.6%	7.7%
RESULTADOS (3)=(1)-(2)	126	143	542	706
RESULTADOS % (4)=(3)/(1)	9.0%	6.8%	15.4%	13.6%

Fonte: INE - Estatísticas do Turismo

Dados tratados pelo autor

a) não disponível

Quadro XXV - Receitas e Despesas nos Aldeamentos

Unidade: milhões de escudos

	1985	1986	1987	1988
RECEITAS (1)	2410	2729	4798	4601
APOSENTO	59.5%	68.1%	62.1%	60.5%
APOSENTO C/ ALIMENTAÇÃO	0.0%	0.0%	0	0.0%
OUTRAS	40.5%	12.7%	37.8%	39.5%
DESPESAS (2)	2421	2852	4760	4517
MERCADORIAS	18.6%	11.6%	14.4%	12.3%
FST	a)	37.5%	29.1%	29.1%
PESSOAL	31.4%	33.0%	33.3%	35.6%
DESPESAS FINANCEIRAS	a)	3.5%	10.1%	7.2%
IMPOSTOS	a)	0.9%	1.2%	0.9%
AMORT. E REINTEGRAÇÕES	a)	4.0%	6.2%	5.2%
OUTRAS DESPESAS	50.1%	9.4%	5.7%	9.7%
RESULTADOS (3)=(1)-(2)	-11	-123	38	84
RESULTADOS % (4)=(3)/(1)	-0.5%	-4.5%	0.8%	1.8%

Fonte: INE - Estatísticas do Turismo

Dados tratados pelo autor

a) não disponível

Quadro XXVI - Receitas e Despesas na Hotelaria Clássica

Unidade: milhões de escudos

	1985	1986	1987	1988
RECEITAS (1)	15557	15581	19595	21041
APOSENTO	30.0%	33.9%	36.3%	41.2%
APOSENTO C/ ALIMENTAÇÃO	30.0%	27.3%	20.4%	18.2%
OUTRAS	40.0%	38.8%	43.3%	40.6%
DESPESAS (2)	13329	13896	16041	20791
MERCADORIAS	21.4%	18.4%	20.0%	18.5%
FST	a)	19.2%	18.7%	19.6%
PESSOAL	31.8%	35.9%	36.5%	34.4%
DESPESAS FINANCEIRAS	a)	9.9%	10.4%	8.9%
IMPOSTOS	a)	2.1%	2.6%	1.3%
AMORT. E REINTEGRAÇÕES	a)	8.2%	8.2%	13.7%
OUTRAS DESPESAS	47.8%	6.3%	3.6%	4.6%
RESULTADOS (3)=(1)-(2)	2228	1685	3554	250
RESULTADOS % (4)=(3)/(1)	14.3%	10.8%	18.1%	1.2%

Fonte: INE - Estatísticas do Turismo

Dados tratados pelo autor

a) não disponível

ANEXO II

Inquérito

INQUERITO

I. A EMPRESA

1. Em que ano a unidade entrou em funcionamento? 19__

2. A unidade pertence a uma cadeia hoteleira?

(1) Sim []

(2) Não []

Em caso afirmativo responda às questões 3, 4 e 5. Em caso negativo responda à questão 6.

3. A cadeia hoteleira a que pertence é:

(1) Nacional []

(2) Internacional []

4. A cadeia hoteleira a que pertence tenciona aumentar o número de unidades?

(1) Sim []

(2) Não []

5. A área comercial da cadeia hoteleira está centralizada?

(1) Sim []

(2) Não []

6. Tenciona aderir (criar) a uma cadeia hoteleira?

(1) Sim []

(2) Não []

7. A unidade elabora orçamento?

(1) Sim []

(2) Não []

8. A unidade está organizada por centros de custo?

(1) Sim []

(2) Não []

9. A unidade elabora um plano anual de actividades?

(1) Sim []

(2) Não []

II. Posicionamento da empresa

10. Indique o grau de concorrência (elevado, médio ou baixo), relativamente à sua unidade de:

	(1) Elevado	(2) Médio	(3) Baixo
Hotéis mesma categoria na região	[]	[]	[]
Hotéis outras categorias na região	[]	[]	[]
Para-hotelaria	[]	[]	[]
Outros destinos turísticos no país	[]	[]	[]
Destinos turísticos no estrangeiro	[]	[]	[]

11. Indique para a sua unidade a influência (positiva, neutra e negativa), face à concorrência, dos factores abaixo enunciados:

	(1) Positiva	(2) Neutra	(3) Negativa
Preço	[]	[]	[]
Serviço Prestado	[]	[]	[]
Localização	[]	[]	[]
Operadores	[]	[]	[]
Dimensão	[]	[]	[]
Estrutura de Custos	[]	[]	[]
Clientes	[]	[]	[]
Animação	[]	[]	[]
Categoria da Unidade	[]	[]	[]

III. Clientes

12. Indique os 5 principais mercados (nacionalidades) e respectivas quotas nas dormidas totais?

	Nacionalidade	Quota
1o. mercado	_____	____%
2o. mercado	_____	____%
3o. mercado	_____	____%
4o. mercado	_____	____%
5o. mercado	_____	____%

13. Em relação aos anos anteriores houve alteração da estrutura dos mercados?

- (1) Sim []
(2) Não []

14. Vai procurar manter a actual estrutura de mercados?

- (1) Sim []
(2) Não []

15. Existe algum mercado em que tenciona apostar em particular?

- (1) Sim []
(2) Não []

16. Em caso afirmativo na resposta anterior, qual é o mercado? _____

17. Indique as quotas nas dormidas totais dos respectivos segmentos?

Férias	_____%
Negócios	_____%
Incentivos	_____%
Grupos	_____%
Desporto	_____%
Congressos	_____%

18. Em relação aos anos anteriores houve alteração da estrutura dos segmentos?

(1) Sim []

(2) Não []

19. Vai procurar manter a actual estrutura de segmentos?

(1) Sim []

(2) Não []

20. Existe algum segmento em que tenciona apostar em particular?

(1) Sim []

(2) Não []

21. Em caso afirmativo na resposta anterior, qual é o segmento? _____

22. A unidade faz mailings aos clientes directos?

(1) Sim []

(2) Não []

23. A taxa de repetição dos clientes (percentagem de repeaters) tem vindo a:

(1) Aumentar []

(2) Não se alterar []

(3) Diminuir []

IV. Produto

24. Quantos tipos de quartos possui? _____

25. Em relação aos anos anteriores a variedade de quartos

(1) Aumentou []

(2) Não se alterou []

(3) Diminuiu []

26. Para os próximos anos a variedade de quartos irá

- (1) Aumentar []
- (2) Não se alterar []
- (3) Diminuir []

27. Quantas modalidades de alojamento possui? _____

28. Em relação aos anos os serviços prestados aos clientes

- (1) Aumentaram []
- (2) Não se alteraram []
- (3) Diminuíram []

29. Para os próximos anos os serviços a prestar aos clientes irão:

- (1) Aumentar []
- (2) Não se alterar []
- (3) Diminuir []

30. Em relação aos anos anteriores as instalações complementares:

- (1) Aumentaram []
- (2) Não se alteraram []
- (3) Diminuíram []

31. Para os próximos anos as instalações complementares irão:

- (1) Aumentar []
- (2) Não se alterar []
- (3) Diminuir []

32. A unidade organiza programas de actividades durante a estadia dos clientes?

- (1) Sim []
- (2) Não []

V. Preços

33. Na época baixa os preços do alojamento dependem do número de dias da estadia?

(1) Sim []

(2) Não []

34. Em quantas estações está dividida a tabela de preços?

35. Qual foi o preço médio quarto/ano?

(1) Mais de 12000\$ []

(2) 9000\$ - 12000\$ []

(3) 6000\$ - 9000\$ []

(4) 3000\$ - 6000\$ []

(5) Menos de 3000\$ []

36. Qual o desconto, relativamente ao preço de balcão, praticado para:

Grupos _____%

Operadores _____%

Agências _____%

VI. Distribuição

37. Relativamente à proveniência dos clientes, indique as respectivas quotas nas dormidas totais

Balcão _____%

Agência _____%

Tarifa Grupo _____%

Tarifa Operador _____%

38. A percentagem de vendas tarifa operador tem vindo a:

- (1) Aumentar []
- (2) Não se alterar []
- (3) Diminuir []

39. Qual foi o número de operadores com que trabalhou?

40. Qual tem sido a evolução do número de operadores com que trabalha?

- (1) Aumentaram []
- (2) Não se alteraram []
- (3) Diminuíram []

41. Qual foi a percentagem de camas ocupadas pelo principal operador? _____%

42. Qual foi a nacionalidade do principal operador?

43. O seu poder negocial com os operadores é

- (1) Forte []
- (2) Médio []
- (3) Fraco []

VII. Promoção

44. Qual é a percentagem das receitas que gasta em promoção?

- (1) Mais de 3% []
- (2) 2% - 3% []
- (3) 1% - 2% []
- (4) Menos de 1% []

45. Assinale com uma cruz as formas de promoção que utiliza

- | | |
|---|-----|
| Presença em feiras de turismo | [] |
| Publicidade em órgãos de comunicação social | [] |
| Publicidade estática | [] |
| Mailing | [] |
| Brochuras | [] |
| Através do operador | [] |

VIII. Desempenho

46. Qual foi a percentagem dos custos salariais em relação às receitas totais?

- | | |
|------------------|-----|
| (1) Mais de 35% | [] |
| (2) 30% - 35% | [] |
| (3) 25% - 30% | [] |
| (4) Menos de 25% | [] |

47. A percentagem dos custos salariais em relação às receitas totais tem vindo a:

- | | |
|--------------------|-----|
| (1) Aumentar | [] |
| (2) Não se alterar | [] |
| (3) Diminuir | [] |

48. Qual foi o número de empregados por 100 quartos?

- | | |
|-----------------|-----|
| (1) Mais de 110 | [] |
| (2) 100 - 110 | [] |
| (3) 90 - 100 | [] |
| (4) 80 - 90 | [] |
| (5) Menos de 80 | [] |

49. O número de empregados por 100 quartos tem vindo a

- | | |
|--------------------|-----|
| (1) Aumentar | [] |
| (2) Não se alterar | [] |
| (3) Diminuir | [] |

50. Qual foi a percentagem dos resultados brutos de exploração em relação às receitas totais?

- (1) Mais de 40% []
- (2) 35% - 40% []
- (3) 30% - 35% []
- (4) 25% - 30% []
- (5) Menos de 25% []

51. A percentagem dos resultados brutos de exploração em relação às receitas totais tem vindo a

- (1) Aumentar []
- (2) Não se alterar []
- (3) Diminuir []

52. Qual foi o contributo do departamento de alojamento para os resultados brutos de exploração ?

- (1) Mais de 60% []
- (2) 55% - 60% []
- (3) 50% - 55% []
- (4) 45% - 50% []
- (5) Menos de 50% []

53. O contributo percentual do departamento de alojamento para os resultados brutos de exploração tem vindo a:

- (1) Aumentar []
- (2) Não se alterar []
- (3) Diminuir []

54. Qual foi o contributo do departamento de alimentação e bebidas para os resultados brutos de exploração?

- (1) Mais de 35% []
- (2) 30% - 35% []
- (3) 25% - 30% []
- (4) 20% - 25% []
- (5) Menos de 20% []

55. O contributo percentual do departamento de alimentação e bebidas para os resultados brutos de exploração tem vindo a:

- (1) Aumentar []
- (2) Não se alterar []
- (3) Diminuir []

56. Qual foi a taxa de ocupação-quarto/ano?

- (1) Mais de 80% []
- (2) 70% - 80% []
- (3) 60% - 70% []
- (4) 50% - 60% []
- (5) Menos de 50% []

57. A taxa de ocupação nos últimos anos tem vindo a

- (1) Aumentar []
- (2) Não se alterar []
- (3) Diminuir []

58. Qual a evolução esperada para a taxa de ocupação:

- (1) Aumentar []
- (2) Não se alterar []
- (3) Diminuir []

59. Em 1990 a situação económico-financeira da unidade:

- (1) Melhorou []
- (2) Não se alterou []
- (3) Piorou []

60. Perspectiva-se a cessação da actividade da unidade?

- (1) Sim []
- (2) Não []

Escolha, das 4 situações abaixo indicadas, através da colocação de um círculo no respectivo número, aquela que mais se identifica com a sua unidade:

1. O hotel tenta actuar sobre um segmento de mercado estável e seguro. O hotel oferece um número mais limitado de serviços do que os seus concorrentes, tentando proteger a sua posição através da oferta de qualidade a baixos preços. Não pretende liderar em termos de inovação, ignorando alterações de mercado que não envolvam de uma forma directa a área em que opera. Tenta fazer o melhor num número limitado de segmentos.

2. O hotel tenta manter um número limitado e estável de serviços permanecendo, simultaneamente, atento às alterações de mercado de forma a responder rapidamente às mais atractivas. E, raramente, o primeiro a introduzir novos serviços e apoios encontrando-se, no entanto, por via de uma atenta análise dos seus concorrentes, numa segunda linha com uma maior eficiência de custos.

3. O hotel actua, tipicamente, em vários segmentos de mercado extremamente vastos que necessitam de redifinições periódicas. Valoriza o facto de ser o primeiro a introduzir novos serviços e apoios mesmo que alguns deles não venham a ser lucrativos. O hotel pode, no entanto, não conseguir responder da mesma forma e com a mesma força em todos os segmentos de mercado que serve.

4. O hotel não parece ter uma orientação para um segmento de mercado consistente. E, simultaneamente, menos agressivo na defesa dos seus mercados e serviços e mais averso ao risco do que os seus concorrentes. O hotel actua em áreas em que é forçado quer pelos clientes quer pelos fornecedores, concorrentes e Estado.



ANEXO III

Quadros do Tratamento da Informação do Inquérito

Quadro I
Resultados Brutos de Exploração
segundo a taxa de ocupação

Resultados Brutos de Expl. Percent.	+ 80%	70% a 80%	60% a 70%	50% a 60%	- 50%
+ de 40%	100.0%	50.0%	50.0%	12.5%	0.0%
35% - 40%	0.0%	20.0%	12.5%	25.0%	20.0%
30% - 35%	0.0%	0.0%	25.0%	12.5%	0.0%
25% - 30%	0.0%	0.0%	12.5%	37.5%	0.0%
- de 25%	0.0%	30.0%	0.0%	12.5%	80.0%

Fonte: Inquérito
p=0.08

Quadro II
Resultados Brutos de Exploração
segundo a categoria do hotel face à concorrência

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Vantagem	Neutro	Desvanta- gem
+ de 40%	37.5%	16.7%	25.0%
35% - 40%	12.5%	50.0%	0.0%
30% - 35%	8.3%	16.7%	0.0%
25% - 30%	16.7%	0.0%	0.0%
- de 25%	25.0%	16.7%	100.0%

Fonte: Inquérito
p=0.38

Quadro III
Resultados Brutos de Exploração
segundo a localização do hotel face à concorrência

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Vantagem	Neutro	Desvantagem
+ de 40%	40.0%	20.0%	28.6%
35% - 40%	20.0%	40.0%	0.0%
30% - 35%	15.0%	0.0%	0.0%
25% - 30%	15.0%	0.0%	14.3%
- de 25%	10.0%	40.0%	57.1%

Fonte: Inquérito
p=0.21

Quadro IV
Resultados Brutos de Exploração
segundo a localização concelhia

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Albufeira	Loulé	Lagos	Portimão	V.R.S. Antó.
+ de 40%	25.0%	50.0%	20.0%	28.6%	75.0%
35% - 40%	50.0%	33.3%	40.0%	0.0%	0.0%
30% - 35%	0.0%	0.0%	0.0%	28.6%	0.0%
25% - 30%	0.0%	0.0%	20.0%	28.6%	0.0%
- de 25%	25.0%	16.7%	20.0%	14.3%	25.0%

Fonte: Inquérito
p=0.40

Quadro V
 Resultados Brutos de Exploração
 segundo a proximidade das praias

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Longe da Praia	Próximo da Praia
+ de 40%	22.2%	39.1%
35% - 40%	0.0%	26.1%
30% - 35%	0.0%	13.0%
25% - 30%	22.2%	8.7%
- de 25%	55.6%	13.0%

Fonte: Inquérito
 p=0.05

Quadro VI
 Intenção de Aderir a uma Cadeia
 segundo os resultados brutos de exploração

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Aderir	Não Aderir
+ de 40%	50.0%	25.0%
35% - 40%	25.0%	8.3%
30% - 35%	0.0%	8.3%
25% - 30%	0.0%	8.3%
- de 25%	25.0%	50.0%

Fonte: Inquérito
 p=0.67

Quadro VII
 Resultados Brutos de Exploração
 segundo a elaboração de orçamento

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Elabora Orçamento	Não Elabora Orçamento
+ de 40%	38.5%	16.7%
35% - 40%	19.2%	16.7%
30% - 35%	7.7%	16.7%
25% - 30%	15.4%	0.0%
- de 25%	19.2%	50.0%

Fonte: Inquérito
 p=0.42

Quadro VIII
 Elaboração de Orçamento
 segundo a categoria dos hotéis

Elabora Orçamento	5 estrelas	4 estrelas	3 estrelas	2 estrelas
Sim	100.0%	83.3%	90.9%	25.0%
Não	0.0%	16.7%	9.1%	75.0%

Fonte: Inquérito
 p=0.02

Quadro IX
 Resultados Brutos de Exploração
 segundo o grau de concorrência de hotéis da mesma categoria

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Elevada	Média	Baixa
+ de 40%	10.0%	36.4%	54.5%
35% - 40%	40.0%	18.2%	0.0%
30% - 35%	10.0%	9.1%	9.1%
25% - 30%	20.0%	18.2%	0.0%
- de 25%	20.0%	18.2%	36.4%

Fonte: Inquérito
 p=0.23

Quadro X
 Resultados Brutos de Exploração
 segundo o grau de concorrência de hotéis de outras categorias

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Elevada	Média	Baixa
+ de 40%	12.5%	38.5%	45.5%
35% - 40%	37.5%	15.4%	9.1%
30% - 35%	0.0%	7.7%	18.2%
25% - 30%	12.5%	15.4%	9.1%
- de 25%	37.5%	23.1%	18.2%

Fonte: Inquérito
 p=0.61

Quadro XI
Resultados Brutos de Exploração
segundo o grau de concorrência dos outros meios de alojamento

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Elevada	Média	Baixa
+ de 40%	36.4%	30.0%	36.4%
35% - 40%	27.3%	20.0%	9.1%
30% - 35%	0.0%	20.0%	9.1%
25% - 30%	9.1%	10.0%	18.2%
- de 25%	27.3%	20.0%	27.3%

Fonte: Inquérito
p=0.88

Quadro XII
Resultados Brutos de Exploração
segundo o grau de concorrência de outros destinos turísticos no
país

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Elevada	Média	Baixa
+ de 40%	50.0%	16.7%	36.4%
35% - 40%	0.0%	50.0%	13.6%
30% - 35%	0.0%	0.0%	9.1%
25% - 30%	0.0%	16.7%	13.6%
- de 25%	50.0%	16.7%	27.3%

Fonte: Inquérito
p=0.65

Quadro XIII
Resultados Brutos de Exploração
segundo o grau de concorrência de outros destinos turísticos no
estrangeiro

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Elevada	Média	Baixa
+ de 40%	40.0%	38.5%	28.6%
35% - 40%	30.0%	15.4%	0.0%
30% - 35%	0.0%	7.7%	14.3%
25% - 30%	0.0%	15.4%	28.6%
- de 25%	30.0%	23.1%	28.6%

Fonte: Inquérito
p=0.60

Quadro XIV
Resultados Brutos de Exploração
segundo o tipo de clientes face à concorrência

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Vantagem	Neutro	Desvantagem
+ de 40%	35.7%	35.3%	0.0%
35% - 40%	21.4%	17.6%	0.0%
30% - 35%	7.1%	11.8%	0.0%
25% - 30%	14.3%	5.9%	0.0%
- de 25%	21.4%	29.4%	0.0%

Fonte: Inquérito
p=0.91

Quadro XV
Resultados Brutos de Exploração
segundo a nacionalidade do principal cliente

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Reino Unido	Alema- nha	Portu- gal	Espa- nha	Nórdi- co
+ de 40%	47.4%	25.0%	14.3%	0.0%	0.0%
35% - 40%	10.5%	50.0%	28.6%	0.0%	0.0%
30% - 35%	15.8%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
25% - 30%	10.5%	25.0%	14.3%	0.0%	0.0%
- de 25%	15.8%	0.0%	42.9%	100.0%	100.0%

Fonte: Inquérito
p=0.45

Quadro XVI
Resultados Brutos de Exploração
segundo alterações nos mercados (nacionalidades)

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Com Alterações	Sem Alterações
+ de 40%	27.3%	55.6%
35% - 40%	22.7%	0.0%
30% - 35%	13.6%	0.0%
25% - 30%	13.6%	11.1%
- de 25%	22.7%	33.3%

Fonte: Inquérito
p=0.28

Quadro XVII

Evolução dos Resultados Brutos de Exploração
segundo alterações nos mercados (nacionalidades)

Evolução dos Result. Explor.	Com Alterações	Sem Alterações
Subiram	31.8%	62.5%
Mantiveram	13.6%	37.5%
Desceram	54.5%	0.0%

Fonte: Inquérito
p=0.02

Quadro XVIII

Intenção de Alterar a Estrutura dos Mercados
segundo os resultados brutos de exploração

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Alterar	Não Alterar
+ de 40%	45.5%	54.5%
35% - 40%	66.7%	33.3%
30% - 35%	66.7%	33.3%
25% - 30%	100.0%	0.0%
- de 25%	50.0%	50.0%

Fonte: Inquérito
p=0.40

Quadro XIX
 Quotas Médias dos Segmentos
 nível de significância das diferenças - sucesso vs. insucesso

Segmentos	Sucesso	Insucesso	Diferença (p)
Férias	67.3%	60.7%	0.46
Desporto	10.4%	1.5%	0.13
Negócios	7.5%	18.4%	0.07
Congressos	1.6%	3.5%	0.44

Fonte: Inquérito

Quadro XX
 Resultados Brutos de Exploração
 segundo alterações nos segmentos de clientes

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Com Alterações	Sem Alterações
+ de 40%	36.4%	35.0%
35% - 40%	18.2%	15.0%
30% - 35%	9.1%	10.0%
25% - 30%	18.2%	10.0%
- de 25%	18.2%	30.0%

Fonte: Inquérito
 p=0.93

Quadro XXI

Evolução dos Resultados Brutos de Exploração segundo alterações nos segmentos de clientes

Evolução dos Result. Explor.	Com Alterações	Sem Alterações
Subiram	54.5%	31.6%
Mantiveram	9.1%	26.3%
Desceram	36.4%	42.1%

Fonte: Inquérito
p=0.36

Quadro XXII

Intenção de Alterar a Estrutura dos Segmentos segundo os resultados brutos de exploração

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Alterar	Não Alterar
+ de 40%	54.5%	45.5%
35% - 40%	33.3%	66.7%
30% - 35%	100.0%	0.0%
25% - 30%	100.0%	0.0%
- de 25%	75.0%	25.0%

Fonte: Inquérito
p=0.12

Quadro XXIII

Intenção de Alterar a Estrutura dos Segmentos segundo a evolução resultados brutos de exploração

Evolução dos Result. Explor.	Alterar	Não Alterar
Subiram	35.0%	50.0%
Mantiveram	20.0%	20.0%
Desceram	45.0%	30.0%

Fonte: Inquérito
p=0.69

Quadro XXIV

Resultados Brutos de Exploração segundo o serviço face à concorrência

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Vantagem	Neutro	Desvantagem
+ de 40%	33.8%	42.9%	0.0%
35% - 40%	16.7%	28.6%	0.0%
30% - 35%	8.3%	14.3%	0.0%
25% - 30%	16.7%	0.0%	0.0%
- de 25%	25.0%	14.3%	100.0%

Fonte: Inquérito
p=0.72

Quadro XXV
Resultados Brutos de Exploração
segundo a animação face à concorrência

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Vantagem	Neutro	Desvanta- gem
+ de 40%	33.3%	42.9%	0.0%
35% - 40%	25.0%	14.3%	20.0%
30% - 35%	16.7%	7.1%	0.0%
25% - 30%	8.3%	14.3%	20.0%
- de 25%	16.7%	21.4%	60.0%

Fonte: Inquérito
p=0.55

Quadro XXVI
Resultados Brutos de Exploração
segundo a quantidade de tipos de quartos

Result. Brutos de Expl. Perc.	1	2	3	4	5	8
+ de 40%	33.3%	41.7%	22.2%	0.0%	100.0%	0.0%
35% - 40%	16.7%	25.0%	11.1%	0.0%	0.0%	100.0%
30% - 35%	16.7%	8.3%	11.1%	0.0%	0.0%	0.0%
25% - 30%	0.0%	8.3%	22.2%	0.0%	0.0%	0.0%
- de 25%	20.0%	16.7%	33.3%	100.0%	0.0%	0.0%

Fonte: Inquérito
p=0.88

Quadro XXVII
Resultados Brutos de Exploração
segundo alterações na variedade de quartos

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Aumentou	Não se Alterou
+ de 40%	50.0%	32.1%
35% - 40%	25.0%	17.9%
30% - 35%	25.0%	7.1%
25% - 30%	0.0%	14.3%
- de 25%	0.0%	28.6%

Fonte: Inquérito
p=0.51

Quadro XXVIII
Resultados Brutos de Exploração
segundo alterações nos serviços prestados

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Aumentaram	Não Se Alteraram	Diminuíram
+ de 40%	43.8%	21.4%	50.0%
35% - 40%	25.0%	14.3%	0.0%
30% - 35%	6.3%	14.3%	0.0%
25% - 30%	6.3%	21.4%	0.0%
- de 25%	18.8%	28.5%	50.0%

Fonte: Inquérito
p=0.73

Quadro XXIX
Intenção de Alterar os Serviços Prestados
segundo os resultados brutos de exploração

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Aumentar	Não Alterar	Diminuir
+ de 40%	90.9%	9.1%	0.0%
35% - 40%	50.0%	50.0%	0.0%
30% - 35%	33.3%	66.7%	0.0%
25% - 30%	50.0%	50.0%	0.0%
- de 25%	75.0%	12.5%	12.5%

Fonte: Inquérito
p=0.25

Quadro XXX
Resultados Brutos de Exploração
segundo alterações nas instalações

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Aumentaram	Não se Alteraram
+ de 40%	45.5%	28.6%
35% - 40%	36.4%	9.5%
30% - 35%	9.1%	9.5%
25% - 30%	0.0%	19.0%
- de 25%	9.1%	33.3%

Fonte: Inquérito
p=0.13

Quadro XXXI
Intenção de Alterar as Instalações
segundo os resultados brutos de exploração

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Aumentar	Não Alterar
+ de 40%	63.6%	36.4%
35% - 40%	33.3%	66.7%
30% - 35%	33.3%	66.7%
25% - 30%	50.0%	50.0%
- de 25%	25.0%	75.0%

Fonte: Inquérito
p=0.50

Quadro XXXII
Resultados Brutos de Exploração
segundo a modalidade do alojamento

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Aposento	Meia Pensão	Pensão Completa
+ de 40%	20.0%	50.0%	36.4%
35% - 40%	0.0%	25.0%	22.7%
30% - 35%	0.3%	0.0%	13.6%
25% - 30%	20.0%	0.0%	9.1%
- de 25%	60.0%	25.0%	18.2%

Fonte: Inquérito
p=0.57

Quadro XXXIII
Resultados Brutos de Exploração
segundo a organização de programas de actividades

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Com Organização	Sem Organização
+ de 40%	28.6%	37.5%
35% - 40%	28.6%	12.5%
30% - 35%	7.1%	12.5%
25% - 30%	21.4%	6.3%
- de 25%	14.3%	31.3%

Fonte: Inquérito
p=0.47

Quadro XXXIV
Evolução dos Resultados Brutos de Exploração
segundo alterações nas instalações

Evolução dos Result. Explor.	Aumentaram	Não se Alteraram
Subiram	63.6%	26.3%
Mantiveram	18.2%	21.1%
Desceram	18.2%	52.6%

Fonte: Inquérito
p=0.10

Quadro XXXV

Intenção de Alterar os Serviços Prestados
segundo a evolução dos resultados brutos de exploração

Evolução dos Result. Exploraç.	Aumentar	Não Alterar	Diminuir
Subiram	91.7%	8.3%	0.0%
Mantiveram	50.0%	50.0%	0.0%
Desceram	66.7%	25.0%	8.3%

Fonte: Inquérito
p=0.23

Quadro XXXVI

Intenção de Alterar as Instalações
segundo a evolução dos resultados brutos de exploração

Evolução dos Result. Explor.	Aumentar	Não Alterar
Subiram	41.7%	58.3%
Mantiveram	50.0%	50.0%
Desceram	41.7%	58.3%

Fonte: Inquérito
p=0.93

Quadro XXXVII
Estratégias Internas Futuras
segundo os resultados brutos de exploração

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Penetraç. Mercado	Desenvol. Produto	Desenvol. Mercado	Novos Prod+Merc
+ de 40%	9.1%	36.4%	27.3%	27.3%
35% - 40%	50.0%	16.7%	16.7%	16.7%
30% - 35%	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%
25% - 30%	0.0%	0.0%	66.7%	33.3%
- de 25%	12.5%	12.5%	62.5%	12.5%

Fonte: Inquérito
p=0.31

Quadro XXXVIII
Percentagem dos Custos Salariais nas Receitas Totais
segundo as estratégias de Miles e Snow

Perc. dos Salários nas Receipt. Totais	"Defender"	"Analyzer"	"Prospector"
+ de 35%	50.0%	57.1%	50.0%
30% - 35%	25.0%	28.6%	16.7%
25% - 30%	25.0%	0.0%	16.7%
- de 25%	0.0%	14.3%	16.7%

Fonte: Inquérito
p=0.88

Quadro XXXIX
Resultados Brutos de Exploração
segundo o preço face à concorrência

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Vantagem	Neutro	Desvantagem
+ de 40%	35.7%	38.5%	20.0%
35% - 40%	14.3%	15.4%	40.0%
30% - 35%	7.1%	7.7%	20.0%
25% - 30%	14.3%	15.4%	0.0%
- de 25%	28.6%	23.1%	20.0%

Fonte: Inquérito
p=0.90

Quadro XL
Resultados Brutos de Exploração
segundo a variabilidade dos preços com a duração da estada na época baixa

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Variáveis	Fixos
+ de 40%	20.0%	43.8%
35% - 40%	20.0%	18.8%
30% - 35%	13.3%	6.3%
25% - 30%	13.3%	12.5%
- de 25%	33.3%	18.8%

Fonte: Inquérito
p=0.66

Quadro XLI
Resultados Brutos de Exploração
segundo o número de estações da tabela de preços

Resultados Brutos de Expl. Percent.	2	3	4	5
+ de 40%	100.0%	30.8%	30.8%	25.0%
35% - 40%	0.0%	7.7%	15.4%	75.0%
30% - 35%	0.0%	7.7%	15.4%	0.0%
25% - 30%	0.0%	15.4%	15.4%	0.0%
- de 25%	0.0%	38.5%	23.1%	0.0%

Fonte: Inquérito
p=0.23

Quadro XLII
Resultados Brutos de Exploração
segundo o preço médio do quarto duplo (em milhares de escudos)

Resultados Brutos de Expl. Percent.	+ 12	10-12	8-10	6-8	- 6
+ de 40%	60.0%	0.0%	27.3%	41.7%	0.0%
35% - 40%	0.0%	50.0%	18.2%	16.7%	0.0%
30% - 35%	20.0%	50.0%	9.1%	0.0%	0.0%
25% - 30%	20.0%	0.0%	18.2%	8.3%	0.0%
- de 25%	0.0%	0.0%	27.3%	33.3%	100.0%

Fonte: Inquérito
p=0.52

Quadro XLIII
 Percentagem Média em Relação à Tarifa Balcão
 nível de significância das diferenças - sucesso vs. insucesso

Tarifa	Sucesso	Insucesso	Diferença (p)
Grupo	78.3%	82.8%	0.04
Operador	76.2%	74.5%	0.58
Agência	89.8%	88.8%	0.29

Fonte: Inquérito

Quadro XLIV
 Resultados Brutos de Exploração
 segundo a percentagem de despesas em promoção em relação às
 receitas totais

Resultados Brutos de Expl. Percent.	+ 3%	2% - 3%	1% - 2	- 1%
+ de 40%	33.3%	41.7%	11.1%	57.1%
35% - 40%	33.3%	25.0%	11.1%	14.3%
30% - 35%	33.3%	8.3%	11.1%	0.0%
25% - 30%	0.0%	16.7%	22.2%	0.0%
- de 25%	0.0%	8.3%	44.4%	28.6%

Fonte: Inquérito
 p=0.47

Quadro XLV
Resultados Brutos de Exploração
segundo a presença em feiras de turismo

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Sim	Não
+ de 40%	36.4%	30.0%
35% - 40%	22.7%	10.0%
30% - 35%	13.6%	0.0%
25% - 30%	13.6%	10.0%
- de 25%	13.6%	50.0%

Fonte: Inquérito
p=0.22

Quadro XLVI
Resultados Brutos de Exploração
segundo a realização de publicidade em órgãos de comunicação
social

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Sim	Não
+ de 40%	22.2%	50.0%
35% - 40%	11.1%	28.6%
30% - 35%	16.7%	0.0%
25% - 30%	11.1%	14.3%
- de 25%	38.9%	7.1%

Fonte: Inquérito
p=0.07

Quadro XLVII
 Resultados Brutos de Exploração
 segundo a realização de publicidade estática

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Sim	Não
+ de 40%	16.7%	45.0%
35% - 40%	33.3%	10.0%
30% - 35%	16.7%	5.0%
25% - 30%	25.0%	5.0%
- de 25%	8.3%	35.0%

Fonte: Inquérito
 p=0.05

Quadro XLVIII
 Resultados Brutos de Exploração
 segundo a realização de "mailings"

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Sim	Não
+ de 40%	33.3%	40.0%
35% - 40%	22.2%	0.0%
30% - 35%	11.1%	0.0%
25% - 30%	11.1%	20.0%
- de 25%	22.2%	40.0%

Fonte: Inquérito
 p=0.64

Quadro XLIX
Resultados Brutos de Exploração
segundo a elaboração de brochuras

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Sim	Não
+ de 40%	35.5%	0.0%
35% - 40%	19.4%	0.0%
30% - 35%	9.7%	0.0%
25% - 30%	12.9%	0.0%
- de 25%	22.6%	100.0%

Fonte: Inquérito
p=0.54

Quadro L
Resultados Brutos de Exploração
segundo a realização de publicidade através do operador

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Sim	Não
+ de 40%	28.0%	57.1%
35% - 40%	24.0%	0.0%
30% - 35%	12.0%	0.0%
25% - 30%	12.0%	14.3%
- de 25%	24.0%	28.6%

Fonte: Inquérito
p=0.41

Quadro LI
 Resultados Brutos de Exploração
 segundo a distribuição face à concorrência

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Vantagem	Neutro	Desvanta- gem
+ de 40%	36.4%	33.3%	33.3%
35% - 40%	9.1%	27.8%	0.0%
30% - 35%	18.2%	5.6%	0.0%
25% - 30%	27.3%	5.6%	0.0%
- de 25%	9.1%	27.8%	66.7%

Fonte: Inquérito
 p=0.29

Quadro LII
 Percentagem Média de Vendas Operador e Balcão
 nível de significância das diferenças - sucesso vs. insucesso

Vendas	Sucesso	Insucesso	Diferença (p)
Operador	78.3%	82.8%	0.04
Balcão	76.2%	74.5%	0.58

Fonte: Inquérito

Quadro LIII
 Quota Média de Vendas Operador
 segundo a taxa de ocupação quarto/ano
 nível de significância das diferenças

Taxa de Ocupac.	+ 70%	- 60%	Diferença (p)
Quota Operador	68.7%	55.0%	0.26

Fonte: Inquérito

Quadro LIV
 Resultados Brutos de Exploração
 segundo a evolução da quota operador

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Aumentou	Não se Alterou	Diminuiu
+ de 40%	57.1%	26.7%	33.3%
35% - 40%	0.0%	26.7%	22.2%
30% - 35%	0.0%	6.7%	22.2%
25% - 30%	14.3%	20.0%	0.0%
- de 25%	28.6%	20.0%	22.2%

Fonte: Inquérito
 p=0.51

Quadro LV
Evolução dos Resultados Brutos de Exploração
segundo a evolução da quota operador

Evolução dos Result. Exploraç.	Aumentou	Não se Alterou	Diminuiu
Subiram	28.6%	38.5%	55.6%
Mantiveram	14.3%	15.4%	22.2%
Desceram	57.1%	46.2%	22.2%

Fonte: Inquérito
p=0.69

Quadro LVI
Evolução da Quota Operador
segundo a evolução da taxa de ocupação

Evolução da Quota Operador	Aumentou	Não se Alterou	Diminuiu
Aumentou	37.5%	28.6%	16.7%
Não se Alterou	37.5%	28.6%	58.3%
Diminuiu	25.0%	42.9%	25.0%

Fonte: Inquérito
p=0.66

Quadro LVII
 Resultados Brutos de Exploração
 segundo a evolução do número de operadores

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Aumentaram	Não Se Alteraram	Diminuíram
+ de 40%	37.5%	36.4%	20.0%
35% - 40%	18.8%	9.1%	40.0%
30% - 35%	12.5%	9.1%	0.0%
25% - 30%	12.5%	18.2%	0.0%
- de 25%	18.8%	27.3%	40.0%

Fonte: Inquérito
 p=0.82

Quadro LVIII
 Número Médio de Operadores
 nível de significância das diferenças - sucesso vs. insucesso

Operadores	Sucesso	Insucesso	Diferença (p)
No. Médio	22	19	0.78

Fonte: Inquérito

Quadro LIX
 Resultados Brutos de Exploração
 segundo o poder negocial face aos operadores

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Forte	Médio	Fraco
+ de 40%	42.9%	27.8%	50.0%
35% - 40%	14.3%	27.8%	0.0%
30% - 35%	14.3%	5.6%	16.7%
25% - 30%	28.6%	11.1%	0.0%
- de 25%	0.0%	27.8%	33.3%

Fonte: Inquérito
 p=0.46

Quadro LX
 Quota de Dormidas do Principal Operador
 nível de significância das diferenças - sucesso vs. insucesso

Dormidas	Sucesso	Insucesso	Difer. (p)
Quota Princ. Oper.	22	19	0.78

Fonte: Inquérito

Quadro LXI
Resultados Brutos de Exploração
segundo a nacionalidade do principal operador

Resultados de Explor.	Reino Unido	Alema- nha	Portu- gal	Holan- da	Espa- nha	Nórdi- co
+ de 40%	47.4%	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
35% - 40%	15.8%	33.3%	0.0%	50.0%	0.0%	0.0%
30% - 35%	10.5%	16.7%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
25% - 30%	10.5%	16.7%	0.0%	0.0%	100.0%	0.0%
- de 25%	15.8%	16.7%	100.0%	50.0%	0.0%	100.0%

Fonte: Inquérito
p=0.62

Quadro XLII
Resultados Brutos de Exploração
segundo a percentagem dos custos salariais nas receitas totais

Resultados Brutos de Expl. Percent.	+ 35%	30%-35%	25%-30%	- 25%
+ de 40%	35.3%	22.2%	66.7%	33.3%
35% - 40%	5.9%	22.2%	33.3%	66.7%
30% - 35%	0.0%	33.3%	0.0%	0.0%
25% - 30%	23.5%	0.0%	0.0%	0.0%
- de 25%	35.3%	22.2%	0.0%	0.0%

Fonte: Inquérito
p=0.06

Quadro LXIII
 Percentagem do Custos Salariais nas Receitas Totais
 segundo a taxa de ocupação

Percent. Custos Salariais	+ 80%	70% a 80%	60% a 70%	50% a 60%	- 50%
+ de 35%	100.0%	60.0%	25.0%	62.5%	60.0%
30% - 35%	0.0%	20.0%	37.5%	37.5%	20.0%
25% - 30%	0.0%	10.0%	25.0%	0.0%	0.0%
- de 25%	0.0%	10.0%	12.5%	0.0%	20.0%

Fonte: Inquérito
 p=0.79

Quadro LXIV
 Percentagem do Custos Salariais nas Receitas Totais
 segundo o número de empregados por 100 quartos

Percent. Custos Salariais	+ 110	100 a 110	90 a 100	80 a 90	- 80
+ de 35%	50.0%	0.0%	66.7%	0.0%	56.5%
30% - 35%	25.0%	100.0%	33.3%	100.0%	21.7%
25% - 30%	25.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.7%
- de 25%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	13.0%

Fonte: Inquérito
 p=0.79

Quadro LXV
Número de Empregados por 100 Quartos
segundo a categoria dos hotéis

No. de Empregados por 100 Quartos	5 estrelas	4 estrelas	3 estrelas	2 estrelas
+ de 110	60.0%	0.0%	9.1%	0.0%
100 - 110	20.0%	0.0%	0.0%	0.0%
90 - 100	0.0%	16.7%	9.1%	0.0%
80 - 90	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%
- de 80	20.0%	83.3%	72.7%	100.0%

Fonte: Inquérito
p=0.03

Quadro LXVI
Preço Médio/Ano por Quarto Duplo (em milhares de escudos)
segundo a categoria dos hotéis

Preço Médio Quarto Duplo	5 estrelas	4 estrelas	3 estrelas	2 estrelas
+ de 12	100.0%	0.0%	0.0%	0.0%
9 - 12	0.0%	18.2%	0.0%	0.0%
6 - 9	0.0%	63.6%	27.3%	25.0%
3 - 6	0.0%	18.2%	63.6%	75.0%
- de 3	0.0%	0.0%	9.1%	0.0%

Fonte: Inquérito
p=0.00003

Quadro LXVII

Evolução da Percentagem dos Custos Salariais nas Receitas Totais segundo a evolução do número de empregados

Evolução da Perc. Custos Salariais	Aumentou	Não se Alterou	Diminuiu
Subiram	83.3%	69.2%	53.8%
Mantiveram	16.7%	23.1%	15.4%
Desceram	0.0%	7.7%	30.8%

Fonte: Inquérito
p=0.38

Quadro LXVIII

Evolução da Percentagem dos Custos Salariais nas Receitas Totais segundo a Percentagem dos Custos Salariais nas Receitas Totais

Evolução da Perc. Custos Salariais	+ 35%	30% - 35%	25% - 30%	- 25%
Subiram	82.4%	55.6%	33.3%	75.0%
Mantiveram	5.9%	22.2%	33.3%	0.0%
Desceram	11.8%	22.2%	33.3%	25.0%

Fonte: Inquérito
p=0.18

Quadro LXIX

Evolução dos Resultados Brutos de Exploração
segundo a evolução da percentagem dos custos salariais

Evolução dos Result. Exploraç.	Aumentaram	Não se Alteraram	Diminuíram
Subiram	35.0%	33.3%	75.0%
Mantiveram	20.0%	33.3%	0.0%
Desceram	45.0%	33.3%	25.0%

Fonte: Inquérito
p=0.53

Quadro LXX

Resultados Brutos de Exploração
segundo a estrutura de custos face à concorrência

Resultados Brutos de Expl. Percent.	Vantagem	Neutro	Desvanta- gem
+ de 40%	37.5%	42.9%	20.0%
35% - 40%	37.5%	21.4%	0.0%
30% - 35%	12.5%	0.0%	20.0%
25% - 30%	12.5%	14.3%	10.0%
- de 25%	0.0%	21.4%	50.0%

Fonte: Inquérito
p=0.17

Quadro LXXI
Resultados Brutos de Exploração
segundo o contributo da alimentação e bebidas para os resultados

Resultados Brutos de Expl. Percent.	+ 35%	30% a 35%	25% a 30%	20% a 25%	- 20%
+ de 40%	25.0%	25.0%	66.7%	60.0%	25.0%
35% - 40%	0.0%	37.5%	33.3%	20.0%	8.3%
30% - 35%	50.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.3%
25% - 30%	25.0%	12.5%	0.0%	20.0%	8.3%
- de 25%	0.0%	25.0%	0.0%	0.0%	50.0%

Fonte: Inquérito
p=0.16

Quadro LXXII
Evolução dos Resultados Brutos de Exploração
segundo o contributo do alojamento para os resultados

Evolução dos Result. Exploraç.	+ de 60%	55% - 60%	50% - 55%
Subiram	42.9%	40.0%	25.0%
Mantiveram	14.3%	20.0%	50.0%
Desceram	42.9%	40.0%	25.0%

Fonte: Inquérito
p=0.61

Quadro LXXIII

Evolução dos Resultados Brutos de Exploração
segundo a evolução do contributo do alojamento para os resultados

Evolução dos Result. Exploraç.	Aumentou	Não se Alterou	Diminuiu
Subiram	33.3%	33.3%	100.0%
Mantiveram	11.1%	27.8%	0.0%
Desceram	55.6%	38.9%	0.0%

Fonte: Inquérito
p=0.18

Quadro LXXIV

Evolução dos Resultados Brutos de Exploração
segundo o contributo da alimentação e bebidas para os resultados

Evolução dos Result. Exploraç.	+ 35%	30% a 35%	25% a 30%	20% a 25%	- 20%
Subiram	0.0%	37.5%	33.3%	80.0%	36.4%
Mantiveram	66.7%	25.0%	33.3%	0.0%	9.1%
Desceram	33.3%	37.5%	33.3%	20.0%	54.5%

Fonte: Inquérito
p=0.28

Quadro LXXV

Evolução dos Resultados Brutos de Exploração
segundo a evolução do contributo da alimentação e bebidas para os
resultados

Evolução dos Result. Exploraç.	Aumentou	Não se Alterou	Diminuiu
Subiram	100.0%	38.5%	23.1%
Mantiveram	0.0%	30.8%	15.4%
Desceram	0.0%	30.8%	61.5%

Fonte: Inquérito
p=0.05