

Maria Fernanda Ludovina Inácio Matias

A INDUSTRIA HOTELEIRA NO ALGARVE

APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

**Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão,
sob orientação da Prof. Doutora Manuela de Magalhães**

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS DO TRABALHO E DA EMPRESA

1992

AGRADECIMENTOS

Para a concretização deste trabalho muito contribuiu o apoio das seguintes pessoas e entidades a quem expresso os meus agradecimentos:

- À Professora Doutora Manuela Pinheiro de Magalhães, orientadora desta dissertação, pela pronta disponibilidade manifestada durante toda a prossecução do projecto bem como pelas sugestões e críticas apresentadas.

- Ao Instituto Politécnico de Faro pela oportunidade que me proporcionou para a efectivação do Mestrado, através da equiparação a bolseiro para frequência da parte escolar.

- Ao Professor Duane Davies pelo apoio prestado na elaboração do questionário.

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

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

AGRADECIMENTOS

Para a concretização deste trabalho muito contribuiu o apoio das seguintes pessoas e entidades a quem expresso os meus agradecimentos:

- À Professora Doutora Manuela Pinheiro de Magalhães, orientadora desta dissertação, pela pronta disponibilidade manifestada durante toda a prossecução do projecto bem como pelas sugestões e críticas apresentadas.
- Ao Instituto Politécnico de Faro pela oportunidade que me proporcionou para a efectivação do Mestrado, através da equiparação a bolseiro para frequência da parte escolar.
- Ao Professor Duane Davies pelo apoio prestado na elaboração do questionário.
- Ao meu colega António Machado pelo fornecimento de algumas fontes bibliográficas.
- Aos meus colegas João Fontinha e Américo Caetano pelo apoio informático concedido.

ÍNDICE

	Pág.
Listas de Quadros, Gráficos e Figuras	
<u>INTRODUÇÃO</u>	1
1. <u>FUNDAMENTAÇÃO E OBJECTIVOS DO TRABALHO</u>	4
2. <u>GRUPOS ESTRATÉGICOS - ESTADO DA ARTE</u>	9
2.1. O Conceito de Grupo Estratégico.....	9
2.2. Revisão de Estudos sobre Grupos Estratégicos.....	15
2.3. Estratégia e Grupos Estratégicos.....	26
2.4. Desempenho e Grupos Estratégicos.....	39
2.5. Metodologia de Estudo de Grupos Estratégicos.....	43
3. <u>PROCURA TURÍSTICA E OFERTA TURÍSTICA</u>	51
3.1. Evolução da Procura e da Oferta.....	51
3.2. Agentes da Procura Turística.....	54
3.3. Estrutura do Sistema Turismo.....	56
3.4. Produto Turístico.....	61
4. <u>INDÚSTRIA HOTELEIRA NO ALGARVE</u>	67
4.1. Procura e Oferta na Hotelaria.....	67
4.1.1. Sistema de Produção.....	67
4.1.1.1. Capacidade de Produção Efectiva.....	69
4.1.1.2. Capacidade de Produção Instalada.....	75
4.1.1.3. Eficiência do Sistema.....	81

	Pág.
4.1.2. Sazonalidade das Dormidas.....	84
4.1.3. Concentração da Procura.....	88
4.1.4. Resumo das Principais Características da Procura e da Oferta.....	89
4.2. Rendibilidade da Indústria.....	91
5. <u>IDENTIFICACAO DOS GRUPOS ESTRATÉGICOS E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO</u>	94
5.1. Método de Pesquisa.....	94
5.1.1. Instrumento de Pesquisa e Natureza das Variáveis.....	94
5.1.2. Definição da Amostra.....	98
5.1.3. Recolha de Dados.....	99
5.2. Tratamento de Dados.....	101
5.3. Métodos de Análise e Resultados.....	103
5.3.1. Análise de Componentes Principais.....	103
5.3.2. Análise de Clusters.....	113
5.3.3. Análise Estatística de Agrupamento e Estratégias Genéricas de Porter.....	125
5.4. Grupos Estratégicos e Desempenho.....	128
6. <u>CONCLUSÕES</u>	135
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	137
<u>ANEXOS</u>	144
ANEXO I - Quadros Estatísticos.....	145
ANEXO II - Inquérito.....	158
ANEXO III - Quadros de Tratamento dos Dados do Inquérito.....	169

Lista de Quadros

Nº de Quadro		Pág.
1	Revisão de Estudos sobre Grupos Estratégicos	21
2	Níveis e Componentes da Estratégia	35
3	Fontes de Barreiras à Mobilidade	48
4	Rácios de Concentração da Capacidade de Oferta de Alojamento, nos hotéis, do Algarve, 1989	78
5	Variáveis-chave na Caracterização das Estratégias Genéricas de Porter	97
6	Características das Unidades Hoteleiras	100
7	Análise das Componentes Principais, Estatísticas Iniciais	107
8	Análise das Componentes Principais, Estatísticas Finais	109
9	Factores Estratégicos nos Hotéis	112
10	Médias dos Grupos Estratégicos	118
11	Estratégias adoptadas nos Hotéis	128
12	Médias das Variáveis de Desempenho	130

Lista de Gráficos

Nº de Gráfico		Pág.
1	Dormidas de turistas estrangeiros, na hotelaria global, 1970-89, (%)	70
2	Dormidas de turistas estrangeiros na hotelaria global, nacional, 1970-89, (%)	71
3	Dormidas nos hotéis, por categoria, em 1989	73
4	Capacidade de alojamento, em camas, no Algarve, 1970-89	76
5	Quotas de capacidade de alojamento cama nos hotéis, no Algarve, 1972-89	77
6	Evolução dos investimentos, na hotelaria global, 1970-88	80
7	Evolução das taxas de ocupação-cama, na hotelaria clássica, 1970-89	82
8	Evolução do pessoal e da capacidade em camas, nos hotéis, no Algarve, 1970-89 (%)	84
9	Índice de sazonalidade das dormidas, na hotelaria global, no Algarve	85
10	Principais mercados em dormidas, na hotelaria global, no Algarve, 1989, (%)	89
11	Receitas de exploração, nos hotéis e na hotelaria global, no Algarve, 1985-88	92
12	Quotas de receita nos hotéis, por categoria, no Algarve, 1988	93
13	Dendrograma	116

Lista de figuras

Nº da Figura	Pág.
1 A Estrutura do Sistema de Turismo	57

INTRODUÇÃO

O Algarve dotado de ímpares condições paisagísticas, e de um clima ameno e de grande luminosidade, tornou-se uma região de lazer e de recreio muito apetecida.

Face às suas potencialidades turísticas, assistiu-se a um crescimento da actividade turística na região, tornando-se necessária a existência de inúmeras componentes de oferta derivada, nomeadamente ao nível do alojamento turístico.

Atendendo ao papel crucial que a actividade turística detém na região e constatada a insuficiência de estudos de acompanhamento da evolução da actividade, a escolha do tema de investigação recaiu na categoria de alojamento considerada como a forma normal e tradicional de alojamento turístico - o hotel⁽¹⁾.

(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".

Os objectivos propostos e a justificação temática da pesquisa serão apresentados no capítulo 1.

A análise estrutural da componente hotéis será desenvolvida através da aplicação da metodologia dos grupos estratégicos. Uma revisão teórica dos estudos efectuados sobre grupos estratégicos, uma definição de conceitos inerentes ao de grupo estratégico, bem como metodologias de aplicação deste instrumento de análise serão apresentadas no capítulo 2.

O capítulo 3 ficará reservado para a apresentação de aspectos gerais necessários a uma boa compreensão do estudo a efectivar, ou seja, uma caracterização da procura e oferta turísticas, uma descrição do sistema turismo, dos agentes que se encontram envolvidos na procura turística e, uma definição do produto turístico.

No capítulo 4 será realizado o diagnóstico da indústria hoteleira global algarvia no período de 1970 a 1989, realçando a componente de alojamento hotel. No diagnóstico proceder-se-á ao estudo da procura e oferta, dando especial atenção ao sistema da produção, às características do modelo

de crescimento a que temos assistido nos últimos anos e à análise de rendibilidade de exploração da indústria (1).

No capítulo 5 serão identificados os grupos estratégicos existentes nos hotéis do Algarve, através da aplicação de métodos de análise estatística multivariada, com o apoio do programa SPSS.PC, tendo como base a informação recolhida mediante inquérito dirigido aos directores hoteleiros. Neste capítulo apresentar-se-á a análise da relação grupo estratégico e desempenho, utilizando indicadores financeiros e de operação.

Por último, serão apresentadas as conclusões do trabalho efectuado, de forma a enriquecer o conhecimento que é necessário deter para definir a orientação estratégica a implementar nos hotéis.

(1) A expressão indústria hoteleira global é utilizada para designar o conjunto de unidades hoteleiras que têm como actividade principal o alojamento, compreendendo hotéis, hotéis-apartamentos, apartamentos, aldeamentos, notéis, pousadas, estalagens e pensões.

1. FUNDAMENTAÇÃO E OBJECTIVOS DO TRABALHO

A necessidade de conhecermos aprofundadamente a situação em que se encontra a indústria hoteleira global algarvia, e a vontade de contribuirmos para diversificar os instrumentos de estudo das acções estratégicas desenvolvidas nos hotéis existentes, constituíram os dois aspectos básicos que justificaram a escolha do tema da presente dissertação.

Um conhecimento detalhado da indústria hoteleira global é condição necessária para a aplicação do conceito de grupo estratégico. Com efeito, só dispondo de informação abundante se pode proceder à operacionalização multidimensional das estratégias, conducente à formação dos grupos estratégicos. Paralelamente, um bom conhecimento da indústria facilita a tentativa de definição à priori de grupos estratégicos, minorando desta forma os riscos de uma derivação exploratória de qualquer número de grupos.

O propósito de relacionar os grupos estratégicos com o desempenho obtido nos hotéis residiu na

importância que tal dimensão detém nas empresas que, seleccionam as estratégias formuladas em função das implicações que têm no desempenho.

Factor de peso para a justificação apresentada é a primordial importância que a indústria hoteleira global algarvia detém na indústria hoteleira global portuguesa. Esta, por sua vez, constitui um dos segmentos de uma indústria que a nível mundial, a nível comunitário, e também em Portugal, ocupa uma posição primordial - a indústria do turismo.

A evolução do turismo no mundo tem contribuído para o desenvolvimento dos povos, nas suas vertentes económica, cultural e social. O contributo deste fenómeno de dimensão universal não se confina a aspectos puramente económicos. Por seu intermédio, no confronto com a diversidade, é preservada e desenvolvida a cultura, enriquecida a convivência entre os povos.

De acordo com dados fornecidos pela Organização Mundial de Turismo, o número estimado de chegadas de turistas internacionais em todo o mundo passou de 160 milhões em 1970 para 363 milhões em 1987.

As receitas geradas pelo turismo externo a nível mundial evoluíram significativamente tendo atingido, em 1987, 150 mil milhões de dólares americanos (Plano Nacional de Turismo).

O crescimento do turismo registado nas duas últimas décadas a nível mundial, mesmo com as recessões que se verificaram no início de cada uma, prova claramente a resistência desta indústria face a conjunturas económicas desfavoráveis.

Na Comunidade Económica Europeia o turismo representa uma das indústrias mais importantes e constitui um elemento essencial de livre circulação das populações, de coesão social, de desenvolvimento cultural. Enfim, tem sido atribuído ao turismo o papel de elemento integrador na construção da "Europa dos Cidadãos" (Plano Nacional do Turismo).

Em Portugal o turismo alcançou lugar de destaque na economia nacional desempenhando um papel estratégico na sua reanimação. Em 1990, acolheu mais de 18 milhões de visitantes dos quais 8 milhões foram turistas (INE), tendo as receitas

externas ultrapassado a barreira dos 500 milhões de contos (Banco de Portugal).

Nesse ano, o saldo do turismo contribuiu com 39.3% para a cobertura do saldo permanentemente negativo da balança comercial e, foi responsável por 4.4% do total do produto interno bruto (Banco de Portugal). Relativamente ao emprego, a indústria do turismo proporcionou cerca de 150 mil postos de trabalho, representando 3.4% da população empregada no Continente (INE).

A hotelaria, elemento básico e factor essencial da actividade turística, contribuiu de forma determinante para o desenvolvimento e incremento do turismo em Portugal.

Em particular, o Algarve detém uma importância crucial na indústria hoteleira portuguesa. Em 1990, havia em Portugal um total de 1509 estabelecimentos hoteleiros, detendo o Algarve 18.7%. No mesmo ano, a capacidade hoteleira total dispunha de quase 180 mil camas registadas e licenciadas nos serviços oficiais de turismo enquanto o Algarve detinha 39.1%.

Com o presente trabalho, aplicado na indústria

hoteleira algarvia, pretendemos atingir os seguintes objectivos:

1º Conhecer a realidade hoteleira algarvia, no que diz respeito à intensidade da sua concorrência;

2º Detectar a existência de grupos de empresas que prosseguem estratégias similares - grupos estratégicos;

3º Identificar e examinar a relação entre o desempenho e os grupos estratégicos;

4º Contribuir para o desenvolvimento dos fundamentos teóricos do conceito de grupos estratégicos.

2. GRUPOS ESTRATÉGICOS - ESTADO DA ARTE

2.1. O Conceito de Grupo Estratégico

A temática grupos estratégicos é relativamente recente e tem ocupado um papel proeminente, tanto no âmbito da gestão estratégica como no da organização industrial.

Apesar de não abundar o trabalho teórico sobre o conceito de grupo estratégico que tem estado implícito nos diversos estudos elaborados neste âmbito, é possível constatar vários conceitos de grupo estratégico, desde que este foi introduzido por Hunt em 1972, na sua dissertação doutoral.

Hunt apresentou a seguinte definição de grupo estratégico:

"grupo estratégico é um grupo de empresas dentro de uma indústria que são altamente simétricas ... no que respeita à estrutura de custos, grau de diversificação do produto ... organização formal, sistemas de controlo e recompensas e punições à gestão ... (e) pontos de vista e preferências pessoais sobre resultados possíveis...". (Thomas e Venkatraman, 1988, p. 538)

Hunt encarou o grupo estratégico como um elemento da estrutura da indústria, passível de ser identificado porque as empresas adoptam estratégias diferentes. Utilizou o conceito para explicar a intensa rivalidade competitiva observada na indústria de ferramentas de uso doméstico.

Newman, em 1973, na sua dissertação doutoral sobre as indústrias de bens de produção desenvolveu mais formalmente a noção de grupo estratégico:

"...se as estratégias empresariais podem diferir persistentemente entre rivais directos, podemos falar de grupos estratégicos - cada grupo constituído por empresas bastante simétricas nas suas estratégias empresariais - como um elemento estável da estrutura do mercado".
(Newman, 1978, p. 417)

Enquanto Hunt preconizou a identificação dos grupos estratégicos numa indústria principal, atendendo às diferenças de estratégia entre os concorrentes, Newman admitiu a hipótese de identificar os grupos estratégicos considerando as actividades que as empresas desenvolvem em várias indústrias. Assim, não é estranho o facto

de Newman ter constituído os grupos estratégicos com base no nível de integração vertical, ou seja, atendendo à localização da empresa nos vários estádios produtivos contíguos, pertencentes a determinada fileira.

No mesmo ano, Porter analisou também, na sua dissertação doutoral, o conceito de grupos estratégicos nas indústrias de bens de consumo, adiantando, em nosso entender, um conceito mais circunstanciado, mais amplo e mais flexível:

"grupo estratégico é um grupo de empresas numa indústria que seguem a mesma estratégia ou estratégias similares ao longo das dimensões estratégicas."(Porter,1980,p.129)

Porter (1980) propôs que as diferentes opções estratégicas das empresas numa certa indústria, fossem captadas através da definição de dimensões estratégicas capazes de fornecerem um quadro global da posição da empresa. Adiantou dimensões estratégicas como por exemplo identificação da marca, qualidade do produto, especialização e integração vertical, alertando, no entanto, para a necessidade de as adequar à realidade da indústria em causa e de acrescentar as dimensões

que se julgarem convenientes para a análise estrutural da indústria.

Cool e Schendel (1987) apresentaram um conceito mais específico de grupo estratégico:

"...um conjunto de empresas que competem numa indústria na base de combinações similares de domínio de actividade (scope) e recursos afectos." (p. 1106)

Nesta definição é apontado somente um nível de estratégia - estratégia de negócio, e defendida a constituição de grupos estratégicos tendo por base duas componentes que integram o conceito de estratégia proposto por Hoffer e Schendel(1978):

- O conjunto de segmentos de mercado explorados, os produtos ou serviços oferecidos nos mercados seleccionados e, a área geográfica da estratégia (domínio).

- Os recursos utilizados nas áreas funcionais que são chave para obter e manter a vantagem competitiva nos diversos segmentos de produto/mercado (recursos afectos).

Um conceito de grupo estratégico baseado nas

barreiras à mobilidade é apresentado por Mascarenhas e Aaker (1989):

"um grupo estratégico é definido como um agrupamento de negócios numa indústria, separado de outros agrupamentos de negócios por barreiras à mobilidade, ou seja, barreiras à entrada e à saída." (p.475)

Atendendo aos motivos que originaram a designação de grupo estratégico e recordando a definição apresentada por Hunt, consideramos que este conceito se apresenta muito desajustado face ao inicialmente proposto.

O conceito de grupo estratégico foi estendido ao de supra-grupo estratégico por Frombrum e Zajac (1987) ao incluírem na sua definição de grupo estratégico, as dimensões de estratégia empresarial e colectiva, além da estratégia de negócio:

"grupos estratégicos são configurações estratégicas entre níveis, reflectindo não somente aspectos de concorrência de estratégias de negócio, mas também as designadas estratégias empresarial e colectiva para maximizar o bem estar da empresa no seu todo." (p.35)

Este último conceito de grupo estratégico reforça a necessidade de identificar grupos estratégicos com base numa análise mais ampla da estratégia, contrariando Cool e Schendel (1987) que defenderam a estratégia de negócio como nível relevante para a constituição dos grupos estratégicos.

No presente estudo adoptaremos o conceito de grupo estratégico proposto por Porter, dadas as suas características de flexibilidade e generalidade. Dispondo de um conjunto de dimensões estratégicas que captam as diferenças de opções estratégicas entre as empresas, o trabalho de operacionalização das estratégias tende a tornar-se mais objectivo, facilitando posteriormente a comparação com outros estudos.

Deste modo, as dimensões estratégicas propostas serão analisadas e posteriormente avaliadas quanto à sua adequação ao estudo que se pretende efectuar. Algumas dimensões serão eliminadas enquanto que outras acrescentadas, para que o objectivo de conseguir um quadro global do posicionamento de cada unidade hoteleira seja atingido.

2.2. Revisão de Estudos sobre Grupos Estratégicos

Desde que o termo "grupo estratégico" foi introduzido, têm surgido inúmeros conceitos de grupo estratégico, mais ou menos afastados da sua aceção inicial, como já observámos.

Aos diversos conceitos de grupo estratégico estão associadas inúmeras variáveis de identificação dos grupos, cujo conhecimento enriquecerá a compreensão dos vários conceitos propostos. Essas variáveis constituirão uma dimensão da revisão dos principais estudos sobre grupos estratégicos. A revisão, constante do quadro 1, apresentado no fim da presente secção, também incluirá como dimensões analíticas, o autor do estudo e ano de publicação do trabalho, a indústria na qual foi realizado o estudo, as variáveis de medição do desempenho e os resultados obtidos.

A leitura do referido quadro, resumo de alguns estudos sobre grupos estratégicos, sugere as seguintes observações:

1ª Persiste confusão quanto ao significado subjacente do termo grupo estratégico, aceitando-se geralmente o conceito de grupo estratégico como conjunto de empresas com comportamento estratégico similar. Muitos estudiosos acreditam que a operacionalização da estratégia é condição indispensável para a formação dos grupos estratégicos. A grande divergência reside na definição de estratégia, nos níveis de estratégia que devem ser considerados para efeitos de esquemas de agrupamento: "é especialmente perturbador detectar que não existe um significado operacional do termo estratégia que seja largamente aceite."
(Venkatraman e Grant, 1986, p.71)

Consideramos que a operacionalização da estratégia deve ser suficientemente poderosa para reflectir o complexo conceito de estratégia, caso contrário, a utilidade do grupo estratégico será limitada a propósitos meramente descritivos.

2ª Não se vislumbra uniformidade na escolha de variáveis para formar os grupos estratégicos:

alguns estudos baseiam-se numa única variável (Porter, 1979) outros, os mais frequentes, em múltiplas variáveis. Esta constatação limita o significado da comparação dos resultados obtidos pelos diversos estudos.

3ª Diferentes orientações têm sido prosseguidas nos estudos; enquanto uns definem grupos estratégicos à priori, baseados na análise das indústrias em causa, que posteriormente confirmam, outros derivam a estrutura com base nos resultados empíricos. Acreditamos que a análise exploratória na pesquisa de grupos estratégicos é valiosa, mas defendemos que deve ser acompanhada de um profundo conhecimento da indústria, para posteriormente se avaliar a necessidade de proceder ou não à reconciliação dos grupos, entretanto derivados estatisticamente.

4ª A relação grupo estratégico e desempenho tem merecido a atenção de muitos autores. O desempenho tem sido avaliado principalmente em termos de rendibilidade, mas alguns estudos já apresentaram uma conceptualização mais ampla deste conceito abrangendo medidas financeiras e

operacionais. Os resultados obtidos nem sempre têm apresentado variações de desempenho estatisticamente significativas entre os grupos constituídos.

O estudo da relação grupo estratégico e desempenho é encarado por nós como muito valioso porque o desempenho é de facto um tema central da gestão estratégica, que está intimamente relacionado com as opções estratégicas adoptadas pelas empresas. Além disso, a prossecução desse estudo permite utilizar o trabalho de identificação dos grupos para um melhor conhecimento da indústria.

5ª A maior parte dos estudos visa a constituição dos grupos num dado momento. Contudo, em alguns estudos, esse estaticismo é ultrapassado procedendo-se à identificação dos grupos estratégicos ao longo de um certo período de tempo, o qual geralmente inclui períodos económicos distintos na indústria.

6ª Somente uma significativa minoria dos estudos defende a necessidade de haver um conhecimento detalhado da indústria, sobre a qual recai a análise, antes de se proceder à especificação das

variáveis. Em nossa opinião, isto constitui um ponto fraco desses estudos porque consideramos que o conhecimento da indústria é necessário, antes e depois da formação dos grupos.

7ª A análise dos grupos estratégicos tem-se restringido especialmente a indústrias em que predominam empresas que têm um único negócio dominante (cerveja, farmácia, banca de investimento) ou a indústrias, em que a desagregação dos dados referentes à estratégia e ao desempenho, não é problemática.

A revisão de alguns estudos sobre grupos estratégicos proporcionou-nos uma visão geral da pesquisa, que tem sido desenvolvida nesta matéria. Da sua análise transpareceu que os objectivos dos diferentes estudos apresentam um ponto comum - todos pretendem identificar grupos estratégicos. A grande problemática advém de apresentarem conceitos muito diferentes de aspectos da gestão a que recorrem normalmente - estratégia e desempenho - e, de atribuírem diferentes graus de importância a aspectos de ordem metodológica, nomeadamente a necessidade de conhecerem ou não previamente a indústria, de

conhecerem os grupos estratégicos num certo momento, ou antes, a sua mobilidade ao longo de certo período de tempo.

Esta análise despertou-nos para a necessidade de reflectir sobre as relações existentes entre a estratégia e os grupos estratégicos, entre o desempenho e os grupos estratégicos, bem como para a utilidade de fazer um levantamento das metodologias de estudo que têm sido utilizadas. Esta reflexão será desenvolvida nas secções seguintes.

Quadro 1

Revisão de Estudos sobre Grupos Estratégicos

Autor, Ano do artigo	Indústria	Variáveis para a formação de grupos	Variáveis de desem- penho	Resultados obtidos
Hunt 1972	Indústria de ferra- mentas de uso doméstico (anos 60)	.Grau de diver- sificação do produto .Amplitude da in- tegração vertical .Diferenciação do produto	Rendibili- dade	Identificação, à priori de 4 gru- pos estratégicos, através da "mini- mização da assime- tria económica den- tro de cada grupo" (McGee, Thomas 1986:142)
Hatten e Schendel 1977	Indústria da cerveja nos EUA (1952/71)	.Nº de fábricas .Idade fábricas .Intensidade de capital .Nº de marcas .Preço .Rácio receitas/ vendas .Rácio de concen- tração .Dimensão da em- presa	Rendibili- dade dos capitais próprios.	Identificação, à posteriori, de 6 grupos estratégi- cos. Revelaram diferentes estra- tégias de sucesso.
Newman 1978	34 indústri- as de bens de produção (4 dígitos da Standard Industrial Classifica- tion-SIC)	.Quota de mercado .Rácio de concen- tração de vendas .Actividade prin- cipal .Grau de integra- ção vertical .Linha de produtos	.Rácio re- sultados antes de impostos/ vendas	Identificados 6 grupos. Revelaram diferen- tes níveis de de- sempenho.

Quadro 1 (cont.)

Autor, Ano do artigo	Indústria	Variáveis para a formação de grupos	Variáveis de desem- penho	Resultados obtidos
Hatten, Cooper e Schendel 1978	Indústria da cerveja, nos EUA (1952/71)	<ul style="list-style-type: none"> .Estratégia da produção: <ul style="list-style-type: none"> -Nº de fábricas -Capacidade média -Inovação de fábricas -Amplitude do ciclo de produção -Intensidade de capital .Estratégia de mercado <ul style="list-style-type: none"> -Nº de marcas -Preço -Distribuição -Gastos de Marketing -Quota de mercado -Dimensão .Estratégia financeira <ul style="list-style-type: none"> -Dívida -Fusões e aquisições .Variáveis da Envolvente 	Rendibili- dade dos capitais próprios	Identificação de 6 grupos estratégicos.
Porter 1979	38 indús- trias de bens de consumo (3 dígitos da SIC)	<ul style="list-style-type: none"> .Taxa crescimento .Investimento .Rácio publicidade/vendas .Economias de escala .Quota de mercado relativa .Rácio de concentração de vendas 	Rendibili- dade dos capitais próprios	Identificação à pri- ori de 2 grupos es- tratégicos (líderes e seguidoras). Os grupos revelaram diferentes níveis de desempenho.
Oster 1982	19 indús- trias de bens de consumo nos EUA (1971/77)	<ul style="list-style-type: none"> .Rácio de publi- cidade corrente/ vendas do ano anterior 	Rendibili- dade dos capitais próprios	Identificação, à posteriori, de 2 grupos estraté- gicos com nível reduzido de movi- mentação entre grupos. Diferen- ças de performance não significativas.

Quadro 1 (cont.)

Autor, Ano do artigo	Indústria	Variáveis para a formação de grupos	Variáveis de desem- penho	Resultados obtidos
Frazier Howell 1983	Indústria de forneci- mento de equipamento médico	.2 dimensões de negócio de Abell: .clientes servidos .necessidades satisfeitas	Rendibili- dade de vendas	Identificação de 3 grupos estraté- cos. Não há dife- rença de desem- penho mas diferen- ças de comporta- mento entre grupos.
Dess Davis 1984	Indústria de tintas e de- rivados, a ní- vel de 4 dí- gitos (SIC)	.21 dimensões es- tratégicas na área do marke- ting, finanças e produção	Rendibili- dade do activo Crescimen- to anual de vendas	Identificação, à priori de 4 grupos estratégicos, com base na tipologia de estratégias ge- néricas de Porter. Verificou-se fal- ta de singulari- dade na orienta- ção estratégica que caracterizou o grupo de mais elevado desempenho. Os grupos revela- ram diferenças nal- gumas medidas de desempenho.
Primaux 1985	Indústria do petróleo (1961/1980)	.Dimensão relativa .Comportamento do investimento consoante a fase de vida		Identificação, à priori, de 2 grupos estratégicos: lide- res e seguidoras. Concluiu que a in- dústria estava na adolescência, as empresas líderes na fase do declínio e as seguidoras na de adolescência.
Ryans Wittink 1985	.22 compa- nhas de aviação cotadas na bolsa de Nova Yorque (77/79)	.Oscilação da cotação dos títulos		Agrupamento, não claro, em: .companhias prin- cipais .comp. regionais .comp.intraesta- duais.

Quadro 1 (cont.)

Autor Ano do artigo	Indústria	Variáveis para a formação de grupos	Variáveis de desem- penho	Resultados obtidos
Cool Schendel 1987	Indústria farmacêutica (1963/1982)	.Segmentos de mercado .Tipos de pro- dutos .Âmbito geográ- fico .Dimensão	Quota de mercado Segmento mercado ponderado Rendibili- dade de vendas ajustada à inflação	Durante os 20 anos foram identificados 4 subperíodos com distinta estrutura de grupos estraté- gicos: 1963/69 6 GE 1970/74 5 GE 1975/79 4 GE 1980/82 6 GE Existiu algum supor- te para aceitar que a pertença a certo grupo tem implica- ções no desempenho.
Frombrum Zajac 1987	Indústria de servi- ços finan- ceiros, EUA 114 empresas	-Estratégia .Linhas de pro- dutos e merca- dos .Fusões e aquisições .Influências -Postura Ambiental .Oportunidades/ Ameaças -Posição Estrutural .Dimensão .Tipo de empresa		Foram identificados 3 grupos estratégi- cos mediante variá- veis de postura am- biental e de estru- tura.
Masca- renhas Aaker 1989	Indústria de perfura- ção de poços de petróleo (1973/82)	.Profundidade .Offshore .Internacional	Rendibi- lidade do activo	Identificação de 3 grupos estratégicos Concluiu-se que a rendibilidade não aumenta necessaria- mente com o nível de protecção dos grupos.

Quadro 1 (cont.)

Autor, Ano do artigo	Indústria	Variáveis para a formação de grupos	Variáveis de desem- penho	Resultados obtidos
West Anthony 1990	Indústria de restaura- ção, nos EUA (1982/1986)	.21 dimensões estratégicas, com base na ti- pologia de es- tratégias gené- ricas de Porter	Rendibili- dade média do activo Rendibili- dade média das vendas	Identificação de 6 grupos estraté- gicos. Revelaram diferenças de de- sempenho não so- mente entre os grupos, mas tam- bém entre os mem- bros do mesmo grupo.
Fiegenbaum Sudharsham Thomas 1990	Indústria farmacêutica nos EUA (1974/1981)	.Variáveis de domínio (scope) .Variáveis de recursos: Financeiros Produção Marketing		Identificação de: 4 GE em 1974/75 3 GE em 1976/81 Verificou-se esta- bilidade relativa no nº de grupos na indústria, mas si- gnificativa altera- ção nos elementos que constituem os grupos.

2.3. Estratégia e Grupos Estratégicos

As empresas que competem numa indústria não têm necessariamente que seleccionar e implementar a mesma estratégia, ainda que os objectivos organizacionais e as metas a atingir não sejam significativamente diferentes. Objectivos ao nível da inovação, dos recursos físicos, dos recursos financeiros, da rendibilidade, da produtividade, da motivação, da posição no mercado, da responsabilidade social, da pesquisa e desenvolvimento, da diversificação do risco, etc., poderão ser atingidos implementando acções múltiplas e distintas.

Existe uma variedade de factores que poderão justificar a adopção de estratégias diversas e, por conseguinte, a existência de grupos estratégicos, nomeadamente no âmbito do meio envolvente, das características da empresa e dos valores e expectativas daqueles que detêm o poder na organização.

A análise do meio envolvente, etapa inicial do processo de gestão estratégica, não é canalizada

uniformemente para o sucesso da organização por todos os gestores, pois a oportunidade ambiental é percebida de forma diversa. Os gestores apresentam diferenças na visão que têm da evolução do meio envolvente geral, dos pressupostos a traçar quanto às grandes tendências sociais, políticas, demográficas, económicas, tecnológicas, e na avaliação que fazem do meio envolvente operacional, ou seja, da avaliação do mercado, da concorrência, dos recursos básicos, dos canais de distribuição, da tecnologia, etc..

Por sua vez, também a realidade de cada empresa influencia a estratégia a adoptar. A análise interna da organização conduz-nos à detecção de diferenças mais ou menos acentuadas nos recursos organizacionais, nas capacidades disponíveis, nos segmentos de mercado explorados, nos produtos e serviços oferecidos, na exploração das diversas sinergias, nas competências distintivas, nos critérios de afectação de recursos às várias áreas funcionais da organização, enfim, nas oportunidades a aproveitar e nas ameaças a combater pela organização.

As atitudes e expectativas quanto ao papel e

motivo de ser da organização e à sua postura face à evolução do ambiente, no qual actua e estabelece um certo número de transacções, afectam a estratégia que é adoptada. Da qualidade dessas transacções com o meio envolvente, depende fortemente a escolha da estratégia.

Atendendo a que é da operacionalização da estratégia que depende o poder explicativo dos grupos estratégicos, e que uma boa operacionalização requer um bom conhecimento da estratégia, vamos neste ponto apresentar algumas reflexões sobre conceitos de estratégia que possam contribuir para o amadurecimento da sua tarefa de operacionalização.

O conceito de estratégia aplicado à realidade empresarial é recente, embora a sua origem histórica remonte a séculos atrás e tenha tido por base a arte militar. A sua aplicação ao mundo empresarial iniciou-se em 1948 por Von Neumann e Morgenstern com a obra "Theory of Games and Economic Behavior". O reconhecimento da sua necessidade conduziu ao aparecimento de inúmeras definições de estratégia como se pode observar num sumário elaborado por Hoffer e Schendel (1978,p.18-19). Referiremos em seguida alguns

conceitos, salientando algumas diferenças entre eles:

Alfred Chandler, no seu profundo trabalho publicado em 1962, no qual analisa o desenvolvimento das sociedades americanas e testa que a estrutura de uma empresa segue a sua estratégia, definiu estratégia como:

"... a determinação das metas básicas e objectivos de longo prazo da empresa, a adopção de planos de acção, e a afectação de recursos necessários para atingir tais metas." (p.13)

No seu conceito de estratégia, Chandler inclui os fins que a empresa deseja alcançar e os meios a que poderá recorrer.

Concentrando-se explicitamente no conceito de estratégia Andrews (1971) definiu-a como:

"... o padrão de objectivos, propósitos ou metas e principais políticas e planos para alcançar essas metas estabelecidos de tal maneira que definem em que negócio a empresa está ou quer estar, e que espécie de empresa é ou quer ser." (p.28)

E nítido que Andrews também apresenta um

conceito amplo de estratégia, abrangendo fins a atingir e meios a utilizar.

Ansoff (1965), por sua vez, não apresenta uma definição formal da estratégia. Ele encara a estratégia como um dispositivo para enfrentar situações de desconhecimento parcial, como um conjunto de regras para orientar a busca de novas oportunidades, como algo que estabelece a ligação entre as actividades da empresa e os diversos conjuntos produto/mercado (domínio de actividade) em que está ou pode vir a estar. Para que uma empresa possa especificar convenientemente o seu "elo comum", ou seja, definir uma relação entre os produtos a oferecer e os mercados a satisfazer, presentes e futuros, Ansoff apresenta quatro componentes normativas da estratégia designadas por campo de actividade produto/mercado (os produtos e mercados em que se encontra), vector de crescimento (d direcção seguida para alterar o conjunto de domínios que explora), vantagem competitiva (busca de aspectos inerentes aos domínios que lhe proporcionam forte posição concorrencial) e sinergia (medida de capacidade da empresa para explorar efeitos conjuntos). Comparando esta definição com as

anteriormente apresentadas, é claro desta definição que Ansoff limita o seu conceito de estratégia aos meios a que a empresa poderá recorrer para atingir os seus objectivos. Tanto que Ansoff refere "... a estratégia e os objectivos descrevem conjuntamente o conceito de campo de actuação da empresa."(p.101)

Para Glueck e Jauch (1984) a estratégia indica como é que os recursos devem ser utilizados face às mudanças do meio envolvente; a estratégia é um meio para alcançar os objectivos. Estes autores, definem a estratégia como:

"... um plano unificado, compreensivo e integrado que relaciona as vantagens estratégicas da empresa com os desafios do meio envolvente, para que os objectivos da empresa sejam atingidos." (p. 8)

Hoffer e Schendel (1978) encaram a estratégia como um desafio entre os recursos e capacidades da organização, por um lado, e as oportunidades e riscos do meio envolvente, por outro. Apresentam a seguinte definição de estratégia:

"... um esquema fundamental de afectação de recursos actual e futuro e de interacções com o meio envolvente, que indica como é que a organização alcançará os seus objectivos."(p.25)

Defendem que na operacionalização de qualquer estratégia poderão apresentar-se quatro componentes: domínio (a amplitude da interacção actual e futura da empresa com o meio envolvente), afectação de recursos (o nível e esquemas de afectação de recursos e capacidades da organização, passados e presentes, que contribuirão para alcançar as suas metas e objectivos), vantagem competitiva (posições únicas que a empresa desenvolve através de decisões tomadas ao nível das duas componentes anteriores) e sinergia (procura de efeitos conjuntos através de decisões tomadas ao nível das duas primeiras componentes).

Nos estudos revistos que adoptaram este conceito de estratégia (Cool e Schendel, 1987, e Fiegenbaum, Sudharsan e Thomas, 1990) apenas as componentes domínio e afectação de recursos foram utilizadas para operacionalizar o conceito de estratégia ao nível de negócio, por considerarem

que reflectem as principais decisões estratégicas. A importância relativa de cada uma das referidas componentes depende do nível de estratégia que se pretende operacionalizar.

Hoffer e Schendel (1978,p.27-29) consideraram três níveis de estratégia organizacional: estratégia empresarial, estratégia de negócio e estratégia funcional. Ressalvaram a necessidade de um profundo ajustamento entre os diversos níveis da estratégia, por forma a obter um todo coerente, imprescindível ao sucesso de qualquer organização.

A estratégia empresarial define o conjunto de negócios em que a empresa deverá competir. A este nível poderão ser considerados diversos tipos de estratégia, assumir diversos tipos como sejam, estratégia de concentração numa certa linha de negócio com o intuito de ganhar vantagem competitiva através do domínio de certa tecnologia, estratégia de estabilidade da actividade e estratégia de crescimento.

A estratégia de negócio define a forma de competição da empresa num dado negócio. As três

estratégias genéricas propostas por Porter (1980, p.35-40) - diferenciação, liderança pelos custos e focagem - são estratégias de negócio. A estratégia de diferenciação visa criar e promover uma utilidade distinta para o cliente através de diversos meios, nomeadamente imagem de marca, tecnologia, serviço de vendas, rede de distribuição e serviço pós-venda. Requer a criação de alguma coisa que seja reconhecida como única, permitindo a prática de preços mais elevados do que a concorrência.

A estratégia de liderança pelos custos visa obter domínio ao nível dos custos através da prossecução de medidas funcionais, como seja, o aproveitamento da experiência, o controlo dos custos, a exploração eficaz da escala, sem negligenciar naturalmente a qualidade.

Por sua vez, a estratégia de focagem consiste na concentração da actividade da empresa num certo grupo de clientes, num certo mercado geográfico.

A estratégia funcional concentra-se na maximização da produtividade dos recursos nas várias áreas funcionais da empresa, nomeadamente

na produção, nas finanças, na utilização de recursos humanos e na pesquisa e desenvolvimento.

Assinalam-se no quadro 2 as componentes que são geralmente mais importantes na operacionalização da estratégia, em cada um dos três níveis.

Quadro 2

Níveis e Componentes da Estratégia

	Estratégia Empresarial	Estratégia Negócio	Estratégia Funcional
Domínio	*		
Afectação de recursos	*	*	*
Vantagem Competitiva		*	
Sinergia			*

* Componentes geralmente mais importantes

A estratégia empresarial é operacionalizada atendendo às variações dos negócios da empresa entre as várias indústrias, o que não sucede com a estratégia de negócio, cuja operacionalização é feita tendo em conta as variações de negócio numa indústria. (Beard e Dess, 1981, p.663-665)

A análise apresentada de alguns conceitos de estratégia sugere-nos que não há consenso na sua definição. Esta constatação contribui para explicar a já referida falta de uniformidade que se tem verificado a este nível, na pesquisa de grupos estratégicos.

Autores como Chandler e Andrews, encaram a estratégia como um conjunto de acções ou planos que visam fixar e alcançar as metas possíveis. Tanto os objectivos como os meios necessários são o resultado de decisões estratégicas. O alcance dessas metas obriga a diferentes ajustamentos com o meio envolvente, na certeza porém de que a estratégia tem que se ajustar às mudanças do meio envolvente (perspectiva reactiva) .

Outros autores como Glueck, Ansoff, Hoffer e Schendel, concentram-se nos meios que são necessários e, os objectivos a atingir resultam do desafio entre a empresa e o meio envolvente. Assume-se que a organização se encontra mais exposta às modificações do meio ambiente, e que este é mais dinâmico e menos susceptível de ser previsto (perspectiva interactiva).

Chaffee (1985) na sua análise sobre

operacionalização da estratégia, identificou três modelos de estratégia implícitos na literatura: a estratégia linear, na qual se enquadram os conceitos referidos de Chandler e Andrews, a estratégia adaptativa na qual se incluem os conceitos de Hoffer, Schendel e Glueck, e a estratégia interpretativa que não foi alvo de referência no nosso estudo.

Comparando os modelos de estratégia linear e adaptativa, o autor refere:

"antes de assumir que a organização deve considerar a envolvente, o modelo adaptativo, assume que a organização deve mudar com a envolvente ." (p.92)

Esta afirmação reforça as considerações feitas sobre as diversas posições dos autores.

O conceito de estratégia proposto por Hoffer e Schendel reúne um conjunto de características, que justificam considerá-lo de interesse para operacionalizar a estratégia, no caso das tipologias de dimensões estratégicas existentes não se adequarem ao estudo da indústria em causa ou necessitarem de reajustamentos. A sua adopção poderá também contribuir para minorar um problema

subjacente na pesquisa, que é o da falta de uniformidade na operacionalização da estratégia.

Consideramos relevantes as seguintes características na definição de Hoffer e Schendel:

a) O conceito de estratégia é passível de ser gerido, acentuando uma ou outra das quatro componentes consoante as características da empresa e do meio envolvente.

b) O conceito de estratégia é abrangente, facilitando a sua utilização pelas diversas empresas, por exemplo, a componente domínio poderá ser definida em termos de produto/mercado, em termos geográficos, tecnológicos, de canais de distribuição, etc., ultrapassando o tradicional binómio produto/mercado.

c) O conceito de estratégia está apresentado em termos concretos e objectivos, libertando uma margem estreita para interpretações subjectivas na sua operacionalização.

d) O conceito além de envolver a interacção empresa/meio envolvente é integrativo das estratégias aos vários níveis (empresarial, negócio, funcional).

2.4. Desempenho e Grupos Estratégicos

Atendendo a que é prática corrente seleccionar as estratégias tendo em conta os seus efeitos no desempenho, ou seja, as medidas de desempenho são assumidas como variáveis dependentes (Ginsberg, Venkatram, 1985) e, que os grupos estratégicos são constituídos geralmente a partir de estratégias, a reflexão da interacção desempenho/grupo estratégico torna-se importante.

Como já foi referido, grande parte da pesquisa em grupos estratégicos, tem-se concentrado na hipótese de que o desempenho da empresa e a pertença a certo grupo estratégico estão intimamente relacionados. Apesar de alguns estudos terem detectado diferenças de desempenho entre os grupos, não há efectivamente um suporte uniforme de estudos que confirme a hipótese. Aliás, a evidência empírica conduz-nos à necessidade de melhor ponderar a referida relação.

Esta relação foi fonte de preocupação de Caves e

Porter em 1977. Defenderam que as barreiras à entrada são insuficientes para explicar as diferenças de taxas de lucro observadas, e sugeriram que fosse feita uma análise intermédia baseada nas barreiras à mobilidade entre grupos estratégicos, ou seja, propuseram que se deve atender não só às barreiras que são colocadas à entrada de novos concorrentes, como também àquelas que se colocam à mudança de uma empresa de um para outro grupo estratégico. Sugeriram que as empresas pertencentes ao mesmo grupo são sensíveis à sua interdependência. As empresas tendem a responder de forma idêntica ao mesmo estímulo, inclusivamente desenvolvendo acordos tácitos entre os membros do grupo estratégico, o que lhes poderá proporcionar desempenho elevado e fortalecimento de barreiras à mobilidade.

Porter (1979) defendeu que a presença de grupos estratégicos na indústria afecta a taxa de lucro das empresas mediante duas vias: a divergência de barreiras de entrada entre os grupos e, a rivalidade competitiva entre as empresas. Cada grupo estratégico tem as suas próprias barreiras à entrada que o protegem de novos concorrentes, e também dos que integram outros grupos; têm uma

protecção dual - barreiras à mobilidade. Estas defesas estruturais, poderão advir de diferenças proporcionadas por habilidades e capacidades específicas das próprias empresas. As empresas integradas em grupos estratégicos com elevadas barreiras à mobilidade terão um potencial de lucro superior, àquelas que pertencem a grupos destituídos de elevadas barreiras.

O referido impacto dos grupos estratégicos na rivalidade competitiva da indústria depende, segundo Porter (1980,p.141), de quatro factores: o número e dimensão dos grupos, a distância estratégica entre grupos (grau pelo qual as estratégias adoptadas pelos diversos grupos diferem, em termos de variáveis chave de decisão estratégica), a interdependência no mercado entre grupos (grau pelo qual os diversos grupos competem pelos mesmos segmentos de clientes) e a diferenciação do produto criada pelas estratégias dos grupos.

Em nossa opinião é indispensável que na operacionalização do desempenho seja considerada uma faceta multidimensional. Só a utilização de diversos indicadores de desempenho, reflectindo a realidade financeira e operacional da empresa,

proporcionará forte suporte de validade preditiva aos grupos estratégicos.

Venkatraman e Ramanujam (1988) na sua revisão sobre como medir o desempenho do negócio, aludem a três concepções diferentes: uma concepção de desempenho financeiro que é a mais limitada, centrando-se exclusivamente em indicadores financeiros (exs.: rendibilidade das vendas, rendibilidade dos capitais próprios, rendibilidade do investimento), uma concepção de desempenho de negócio que enfatiza indicadores de desempenho operacional (exs.: quota de mercado, introdução de novos produtos, qualidade do produto, valor acrescentado da produção) e, uma concepção mais abrangente que designaram por eficiência organizacional, que praticamente não tem sido utilizada.

Para que o resultado do estudo da relação desempenho/grupo estratégico possa reflectir a realidade, identificamo-nos com uma concepção ampla de desempenho, ou seja, defendemos que este deve ser medido através de indicadores financeiros e operacionais.

2.5. Metodologia de Estudo de Grupos Estratégicos

Neste momento do nosso estudo pretendemos fazer uma síntese das orientações metodológicas que têm sido utilizadas na identificação de grupos estratégicos, e propôr posteriormente a metodologia que será adoptada no trabalho.

A revisão dos principais estudos que têm sido elaborados e as leituras subsequentes, sugeriram-nos que as metodologias adoptadas poderão ser classificadas mediante três critérios:

- a) Carácter mais ou menos estático do estudo;
- b) Momento de definição dos grupos estratégicos;
- c) Conceitos teóricos que permitem identificar dimensões estratégicas;

Passamos seguidamente ao desenvolvimento das metodologias, de acordo com cada um dos

critérios.

Quanto ao carácter mais ou menos estático do estudo, identificámos dois tipos de metodologias:

1ª Traduz-se na identificação dos grupos estratégicos num dado momento do tempo. Genericamente, envolve as seguintes fases: selecção de uma indústria heterogénea, operacionalização da estratégia, recolha de dados, utilização de técnicas estatísticas para obtenção dos grupos estratégicos e respectiva análise. Esta metodologia de análise estática dos grupos estratégicos tem sido utilizada pela maior parte dos autores.

2ª Assenta no estudo da evolução dos grupos estratégicos ao longo de certo período de tempo. A identificação dos grupos é precedida da determinação de períodos de tempo estratégicos, definindo-se estes como "períodos de tempo de homogeneidade estratégica quanto ao comportamento estratégico competitivo" (Fiegenbaum, Sudharshan e Thomas, 1990, p.134). Inicialmente traçam-se as características da envolvente competitiva (espaço

estratégico), definindo fundamentalmente três aspectos: os níveis de estratégia organizacional (empresarial, negócio e funcional), as componentes das decisões estratégicas (exs.: recursos afectos, interacção da empresa com o meio envolvente) e o período de tempo do estudo. Posteriormente, procede-se à escolha do nível de estratégia a examinar, das componentes que melhor reflectem as estratégias e das variáveis que melhor captem as componentes. Por último, identificam-se os períodos de tempo estratégicos estáveis, procede-se à formação dos grupos estratégicos e faz-se a sua análise. (Fiegenbaum, Sudharshan e Thomas,1990,p.136)

Contraopondo-se ao estaticismo da metodologia anterior, esta, fazendo uma análise dinâmica da indústria, revela-se mais poderosa para inferir o futuro estado da concorrência e das forças que orientam a mudança na composição dos grupos ao longo do tempo.

Quanto ao momento de definição de grupos estratégicos, detectámos também dois tipos de metodologia, como aliás já foi referido na revisão:

1ª Consiste na identificação dos grupos estratégicos com base num profundo estudo da indústria, antes de derivar estatisticamente o número de grupos. As técnicas estatísticas serão utilizadas para confirmar ou inferir os grupos previamente definidos.

2ª O estudo dos grupos estratégicos é efectuado sem que antes se tenha adiantado um número de grupos possível, ou seja, nesta metodologia os grupos são definidos à posteriori, enquanto que na metodologia anterior são definidos à priori.

Relativamente aos conceitos teóricos que permitem identificar dimensões estratégicas para constituir os grupos, identificámos três tipos de metodologias:

1ª Traduz-se na formação de grupos estratégicos com base nas barreiras à mobilidade, barreiras à entrada e barreiras à saída. O estudo das estratégias adoptadas pelas empresas visa perceber quais são as repercussões que as estratégias têm nos activos e capacidades das empresas, ou seja, no nível de barreiras à mobilidade.

Os defensores desta metodologia encaram as barreiras à mobilidade como factores que detêm ou inibem uma empresa de alterar a sua posição estratégica. Protegem os actuais concorrentes em relação aos potenciais, e os grupos estratégicos existentes uns em relação aos outros. Isto porque as barreiras à mobilidade dificultam a imitação das decisões estratégicas tomadas por cada grupo, implicando custos substanciais, desfazamentos temporais e incertezas quanto aos resultados das decisões.

McGee e Thomas (1986,p.151) propõem fontes de barreiras à mobilidade (Quadro 3) que constituem dimensões chave para a identificação de grupos estratégicos.

Quadro 3

Fontes de Barreiras à Mobilidade

- Estratégias relacionadas com o mercado

- . linha de produtos
- . tecnologias utilizadas
- . segmentação de mercado
- . canais de distribuição
- . nomes das marcas
- . cobertura geográfica
- . sistemas de vendas

- Características da oferta

- . economias de escala:
 - produção
 - marketing
 - administração
- . processos de produção
- . capacidade de investigação e desenvolvimento
- . sistemas de marketing e distribuição

- Características das empresas

- . posse da empresa
- . estrutura organizacional
- . sistemas de controlo
- . habilidades de gestão
- . limites da empresa:
 - diversificação
 - integração vertical
- . dimensão da empresa
- . relacionamento com grupos de influência

2ª Assenta na identificação de grupos estratégicos a partir da definição tri-dimensional de negócio de Abell (1980): os

grupos de clientes que são servidos pela empresa, a definição das necessidades que são satisfeitas e, a descrição das tecnologias utilizadas para satisfazer as necessidades. Nesta metodologia, as empresas que partilham definição similar de negócio constituem um grupo estratégico.

A definição mais ou menos explícita pela empresa do seu negócio não limita a aplicação desta metodologia porque, efectivamente, todas as empresas têm informação sobre quem está sendo satisfeito pela empresa, quais as necessidades que estão sendo satisfeitas e como é que essas necessidades estão sendo satisfeitas (Frazier e Howell, 1983, p.60).

3ª Consiste na identificação de grupos estratégicos com base nas dimensões estratégicas propostas por Porter (1980, p.127-128):

- Grau de especialização
- Imagem de marca
- Política de canal
- Selecção do canal
- Qualidade do produto
- Liderança tecnológica
- Integração vertical

- Posição face ao custo
- Nível de serviço prestado
- Política de preço
- Grau de alavanca financeira
- Relacionamento com associadas
- Relacionamento com o governo

Estas dimensões permitem operacionalizar as estratégias genéricas propostas por Porter: a estratégia de liderança pelos custos, a estratégia da diferenciação e a estratégia da focagem. Estas encontram-se definidas na secção "Estratégia e grupos estratégicos".

Dificuldades na obtenção dos dados, conduzem-nos a restringir a identificação dos grupos a um dado momento. Os grupos estratégicos não serão determinados à priori, mas o estudo da indústria será desenvolvido de forma a enriquecer os grupos derivados estatisticamente. A estratégia será operacionalizada com base nas dimensões estratégicas de Porter, e atendendo aos enriquecimentos feitos em diversos estudos que as têm aplicado.

3. PROCURA TURISTICA E OFERTA TURISTICA

3.1. Evolução da Procura e da Oferta

O turismo, fenómeno iminentemente internacional, cujos contornos actuais se começaram a definir com nitidez após a revolução industrial, teve a sua génese nas economias industrializadas no século XIX, na Europa e América do Norte. No entanto, foi só no início do século XX que começaram a proporcionar-se certas condições, nomeadamente disponibilidade de tempo e de dinheiro, rápida evolução na área dos transportes, da tecnologia e da comunicação, que contribuíram para o desenvolvimento da indústria do turismo.

Até à década de cinquenta, o turismo revelava expressão somente junto das camadas de população de elevados recursos. Contudo, no período subsequente à recuperação do pós-guerra, assistiu-se ao arranque do processo de desenvolvimento turístico moderno nos países industrializados (Burkhart e Medlik, 1974). Não obstante, o turismo rapidamente se transformou

num fenómeno de massas, num bem de consumo corrente.

Na década de setenta, o consumidor começou a revelar uma nova atitude face ao produto turístico. Intensificou a sua preferência pelo produto personalizado, em detrimento do estandardizado, ou seja, pelo produto que no seu "mix" lhe proporcionasse enriquecimento de personalidade e alargamento de conhecimentos.

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

desenvolvimento e crescimento dos intervenientes na distribuição do produto, em particular operadores turísticos e agências de viagens, pelo crescimento dos vãos "charter" e pela introdução de novas formas de comercialização do produto como seja o pacote turístico.

A oferta turística abrange todos os elementos que contribuem para a satisfação das necessidades dos turistas. A oferta turística compreende os recursos naturais, as infraestruturas (exs.: aeroportos, marinas, estradas), as superestruturas (exs.: hotéis, museus, locais de animação), os transportes, e a hospitalidade (Mcintosh e Goeldner, 1986). As alterações que foram ocorrendo na procura turística têm arrastado consequências de mudança no domínio da oferta turística. Por exemplo, o desenvolvimento do transporte aéreo tornou a actividade turística acessível a certas camadas da população; por sua vez, os organizadores das viagens corresponderam com a oferta de produtos em série e estandardizados. Novos produtos têm surgido, nomeadamente, o regime de múltipla propriedade designado em Portugal por "Direitos de Habitação

Periódica" (timeshare), em cuja regulamentação legal Portugal foi pioneiro na Europa.

Com o decorrer do tempo, o turismo deixou de ser concebido como mera actividade económica, começando a ser encarado como um factor importante na renovação de valores sociais, culturais e ecológicos.

Atendendo a aspectos como a necessidade do turismo como factor de valorização do Homem, à tendência crescente de integração das acções turísticas no plano internacional, ao valor que a CEE atribui ao turismo como forma de realização dos seus objectivos, pode perspectivar-se um cenário turístico de procura e de oferta caracterizado: por um alargamento da procura turística, pela existência de um consumidor exigente e ávido de descoberta, por um consumidor que será, pelo seu comportamento, um elemento construtivo do conceito de férias activas e personalizadas.

3.2. Agentes da Procura Turística

Os agentes que tradicionalmente se encontram envolvidos na procura turística, foram

designados pela Organização Mundial de Turismo por visitantes. Os visitantes, consumidores do produto turístico, classificam-se em dois grupos:

- Turistas - visitantes que permanecem pelo menos 24 horas no país visitado;

- Excursionistas - visitantes que permanecem menos de 24 horas no país visitado, não passando nenhuma noite em qualquer meio de alojamento.

Esta definição apresenta como limitação, o facto de se referir exclusivamente ao turismo internacional. Não obstante, pode ser adaptada ao turismo nacional.

A procura turística em termos de agentes envolvidos, pode ser estudada sob duas formas distintas:

- A procura turística ao nível dos agentes que tradicionalmente se encontram envolvidos no fenómeno - os visitantes;

- A procura turística ao nível do principal componente do turismo - o turista.

O estudo da procura a desenvolver no capítulo 4 incidirá simplesmente no segmento, o turista.

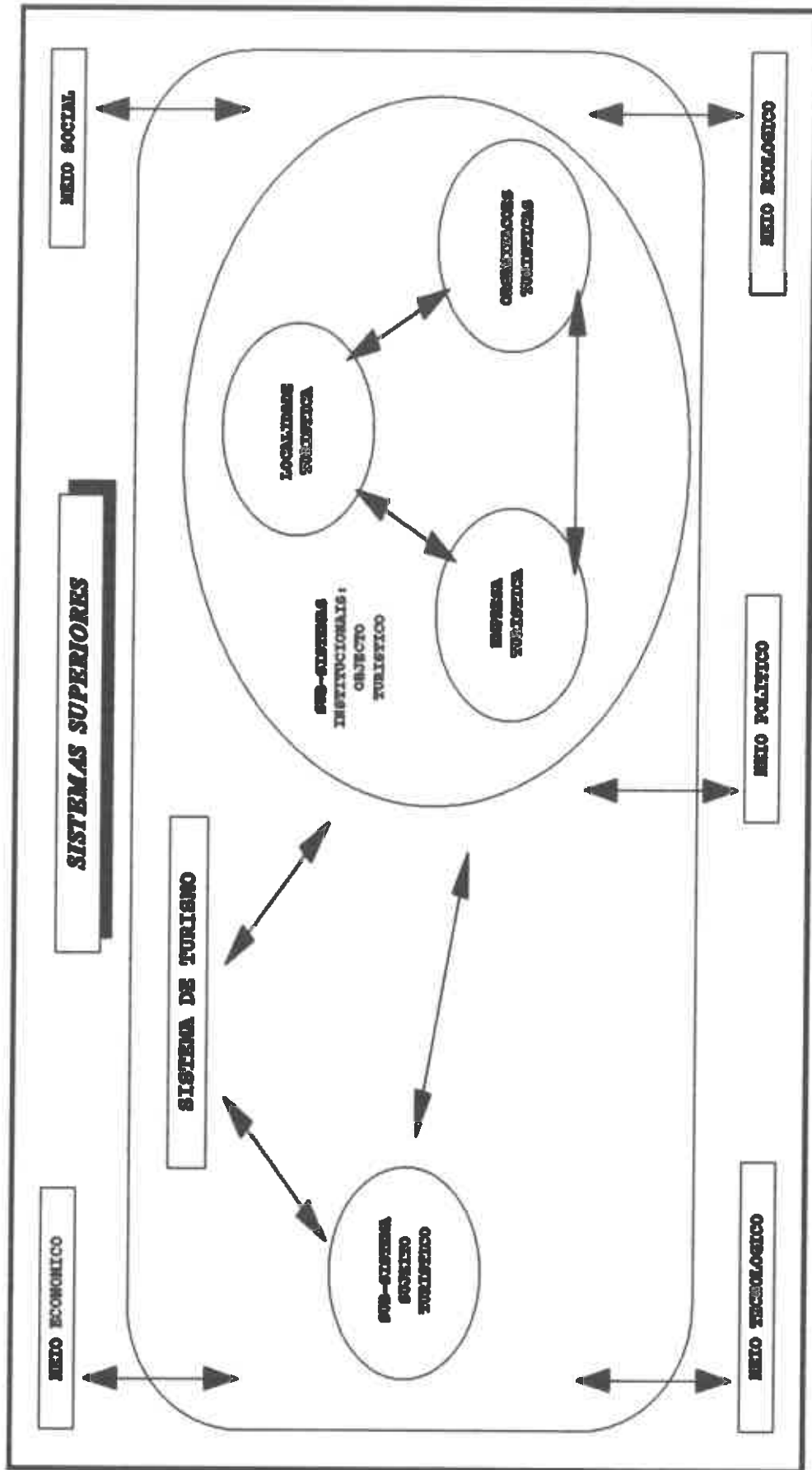
3.3. Estrutura do Sistema Turismo

As diversas dimensões do fenómeno turístico e as suas relações com o meio envolvente são destacadas numa aproximação elaborada por Kaspar (1976), baseando-se na teoria dos sistemas (figura 1).

A observação do sistema turismo ajuda a clarificar a orientação do estudo da procura e a definir a estrutura da indústria de turismo. Não obstante, o turismo envolver uma complexa e heterogénea gama de bens e serviços, tornando-o difícil de identificar enquanto ramo produtivo inserido num sistema de contas (Silva, 1986, p.11), considerámo-lo uma indústria na medida em que agrega diversas componentes (exs.: alojamento, alimentação e bebidas, transportes, atracções) que têm como denominador comum a satisfação das necessidades dos turistas.

Para que o objectivo de abertura e de

Figura 1
A ESTRUTURA DO SISTEMA DE TURISMO



FONTE: Adaptado da Revista do Turismo nº. 2/76, Berna. C. Kaspar, O Turismo, objecto de um estudo científico. Citada no livro "ECONOMIE TOURISTIQUE", de Gérard Guibéto, pag. 12.

enriquecimento da humanidade seja uma realidade, o sistema turismo interage com a envolvente económica, social, tecnológica, política e ecológica. Compõe-se de dois subsistemas interligados, o subsistema sujeito turístico, ou seja, o elemento que está na origem das actividades provocadas pelo turismo, e o subsistema institucional que abrange, por sua vez, a localidade turística, a empresa turística e as organizações turísticas.

Entre os elementos referidos, a existência de uma relação de complementaridade e interdependência é fundamental para que o turismo se desenvolva de forma harmoniosa, equilibrada e imbuída de estabilidade na mudança.

Estabelecendo o paralelismo entre os diversos subsistemas e os agentes que intervêm na indústria, desde o momento da produção até ao do consumo do produto, oferece-nos observar que o sujeito turístico representa o consumidor final do produto, a empresa turística representa o produtor de bens e serviços especificamente turísticos (transportes, alojamentos e atracções) e os intermediários grossista e retalhista

(respectivamente operador turístico e agência de viagens). As organizações turísticas representam os serviços de apoio prestados como, por exemplo, organismos oficiais, organismos regionais, etc..

O circuito pelo qual o produto turístico chega ao consumidor pode ser mais ou menos longo, consoante a intensidade dos intermediários que nele participam. A actuação destes tem enormes reflexos no tipo de turismo que é desenvolvido. Vejamos, por exemplo, a acção do operador turístico: este, através da sua política de produção, de comercialização, de estratégias de integração vertical e horizontal a que tem recorrido conjuntamente com outras organizações, tem constituído um importante factor de dinamismo da procura turística, mas contribuído fortemente para a massificação do turismo, o que tende a degradar a imagem do meio. A produção industrial que desenvolve, o produto normalizado e sem novidade que oferece, limita as possibilidades do turista adquirir conhecimentos, não favorece a sua criatividade.

Segundo Przeclawski (1984,p.76) podemos considerar dois tipos de turismo extremos. O turismo tipo A caracterizado pelo turista com

interesse pelo verdadeiro contacto com outras pessoas, com interesse por autênticos valores no meio que visita, não se deslocando apenas por "atractivos turísticos", e o turismo tipo B, caracterizado por um turista passivo que se limita a ir ao encontro do meio.

Aplicando a classificação de turismo exposta, poder-se-á afirmar que o operador turístico, oferecendo um produto clássico, estandardizado tem estado a fomentar o turismo tipo B, descorando a "personalização" das motivações do turismo.

Por último, concentrando-nos na estrutura do sistema turismo apresentado, podemos deduzir duas formas de encarar a procura turística:

- A procura turística como o número de pessoas que realizam viagens (procura real), como o número de pessoas que não as realizando, estão motivadas mas aguardam melhor oportunidade temporal ou financeira (procura potencial) e como o número de pessoas que não realizam a viagem por falta de conhecimento de oportunidades (procura diferida), traduzindo-se assim a procura

no estudo do "sujeito turístico" (Mathieson e Wall, 1982, p.16).

- A procura turística como o consumo de bens e serviços, nomeadamente, transportes, alojamento, serviços de recreação e entretenimento, ou seja, a procura traduz-se no consumo daquilo que o "subsistema institucional" oferece.

O estudo da procura a desenvolver, no capítulo seguinte, abrangerá especialmente uma dimensão de procura turística: a procura hoteleira na sua componente de alojamento. Só a procura real e ao nível do turista, como já foi referido, será objecto de análise.

3.4. Produto Turístico

A oferta turística como força do mercado traduz-se na apresentação do produto turístico ao consumidor para satisfazer as suas necessidades de índole turística. Mas como definir o produto turístico dada a heterogeneidade desta actividade?

A sua definição não se revela fácil. Torna-se extremamente delicado distinguir entre os elementos constituintes da oferta que são consumidos na quase totalidade pelos visitantes e, aqueles que são consumidos pelas gentes locais, sendo certo que a maior parte dos elementos são adquiridos por ambos. A este propósito Seeking (1989) refere:

"num extremo há certos produtos tais como, alojamento que são quase exclusivamente mas não totalmente utilizados pelos visitantes; no outro extremo, há certos produtos como os transportes urbanos que são principalmente utilizados pelas gentes locais."(p.59)

Guibilato (1983,pág.51) faz a distinção entre produto global e subprodutos, considerando que o produto global são as férias e os subprodutos são os diversos tipos de distracção.

Adoptando uma visão ampla e diversificada, pode-se afirmar que o produto turístico é não só o resultado da agregação de actividades e serviços relacionados com o alojamento, alimentação, transportes, aquisição de artesanato e diversões, mas "...uma mistura de tudo quanto uma pessoa pode consumir, utilizar, experimentar, observar e apreciar durante uma viagem ou uma

estada, o que inclui por exemplo ... contactos sociais com outros turistas e com populações locais ...". (Mário Baptista,1986,p.122)

O conceito de produto turístico tem implícito certas características que são incomuns à generalidade dos produtos. Por exemplo, o comprador do produto turístico dispense tempo e dinheiro antes de poder usufruir do produto, o produto turístico localiza-se frequentemente a grande distância do cliente, etc.

Guibilato (1983,p.51,adaptado), apresenta um conjunto de características dos produtos turísticos, que passaremos a apresentar:

- Os produtos não podem ser armazenados. O produto oferecido tem forte componente não tangível pelo que não pode ser armazenado. As camas nos hotéis, os lugares nos transportes são fixos no tempo e no espaço, e se as vendas não se efectivarem num determinado dia não poderão obviamente ser armazenados para posterior consumo, e a receita jamais será recuperada.

- Os produtos são condicionados pela presença do

cliente. Este, envolve-se no processo produtivo, coopera com o prestador do serviço, o que torna difícil a oferta de um serviço consistente ao longo do tempo. E o consumidor que se desloca ao encontro dos recursos turísticos.

- A produção e o consumo realizam-se no mesmo local e no mesmo momento;

- O consumo do produto implica a destruição do serviço, sem valor residual que não seja a experiência e a recordação;

- A substituição de alguns sub-produtos entre si é possível (comboio e avião, quartos mobilados e hotéis);

- Os bens turísticos são frequentemente inelásticos, relativamente pouco adaptáveis quando há modificação na procura;

- No produto global composto existe complementaridade dos diversos sub-produtos entre si, e o envolvimento de uma gama de produtos turísticos, que só conjuntamente se viabilizam.

Frequentemente os produtos turísticos localizam-se a grande distância do cliente o que impõe o recurso a canais de distribuição, ou seja à participação de agências de viagens e/ou de operadores turísticos. Estes, de uma ou outra forma influenciam a tomada de decisão do potencial cliente, que tem revelado uma fraca fidelidade ao produto turístico, gerando instabilidade na procura e, preocupação para os intermediários dada a concorrência directa que se faz sentir entre os destinos, recursos e meios de transporte.

Efectivamente, as flutuações na procura tornam-se preocupantes porque a oferta turística não pode adaptar-se no curto prazo a essas movimentações, como é possível e sucede com produtos de tipo industrial, pelo que o ajustamento da elasticidade da procura e da rigidez da oferta deve constituir objectivo de toda e qualquer empresa turística.

A título de sistematização, no produto turístico, distinguem-se os seguintes elementos:

- Os recursos turísticos que envolvem o clima, a paisagem, o património histórico e cultural, folclore, artesanato, tradições, etc.(oferta primária ou original).

- As infraestruturas, os transportes, as instalações de alojamento e restauração, e os equipamentos de organização e diversão do turismo (oferta derivada).

O estudo da oferta a desenvolver no capítulo 4, recairá na oferta de alojamento, ao nível da hotelaria global, tendo, no entanto, a preocupação de ressaltar sempre a situação dos hotéis, na medida em que foi nestes que recaiu a escolha do trabalho de investigação.

4. INDÚSTRIA HOTELEIRA NO ALGARVE

4.1. Procura e Oferta na Hotelaria

4.1.1. Sistema de Produção

As unidades hoteleiras, na sua componente de alojamento, registam como produção o número de dormidas⁽¹⁾. A capacidade de produção instalada da unidade corresponde ao número de camas que oferece, enquanto que a produção efectiva abrange o número de dormidas que efectivamente se verificou em certo momento.

A capacidade de produção tem revelado considerável crescimento no Algarve, dada a expansão do turismo que se observou nesta região. Tenhamos presente que na década de 1960, perante a tendência de procura das principais correntes

(1) 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".

turísticas europeias, as quais valorizaram enormemente o Sul de Espanha, a Itália, as ilhas do Mediterrâneo e o litoral da África do Norte, a orientação da política nacional de captação daquelas correntes recaiu no Algarve como região prioritária de fomento turístico (Cavaco, 1979, p.38); naturalmente, este facto foi motivado pelas suas características de detentor de águas límpidas, boas praias, mar ameno, boas condições climáticas que possibilitam uma larga estação balnear. Acresce que, em 1965, ocorreu a inauguração do aeroporto internacional de Faro, tornando repentinamente esta província tradicionalmente distante, mais próxima das capitais europeias. Actualmente, o aeroporto constitui o principal ponto de entrada de turistas no Algarve.

As principais características do sistema produtivo a estudar de seguida, são a capacidade de produção efectiva, a capacidade de produção instalada e a eficiência do sistema.

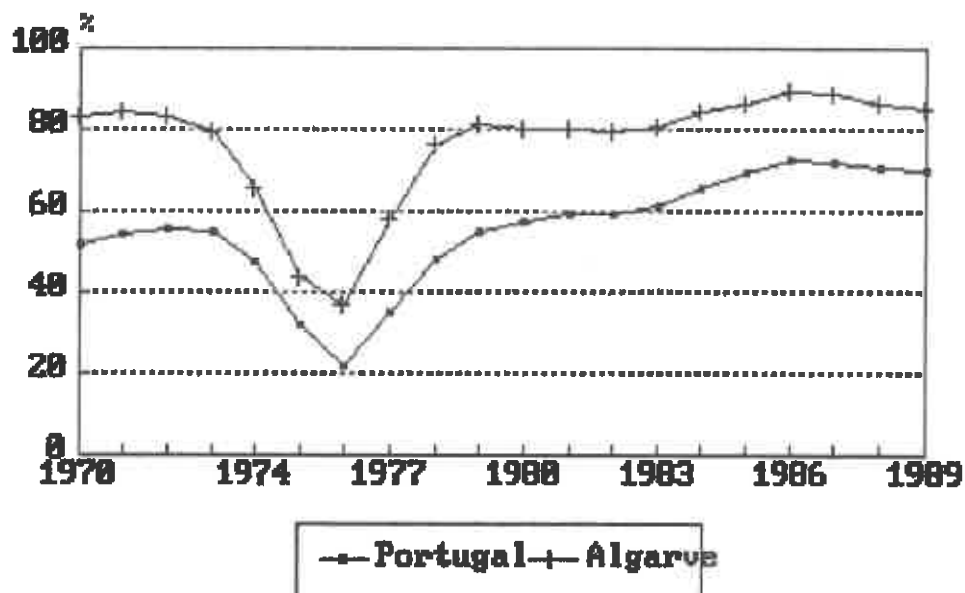
4.1.1.1. Capacidade de Produção Efectiva

No período, de 1970 a 1989, o número de dormidas na hotelaria global registou um salto considerável, passando de 1384 para 8841 milhares (Anexo I - Quadro I) o que representa um crescimento médio anual de 10.3% na produção. Mesmo com a instabilidade político-social vivida em Portugal em 1974 e 1975, que teve repercussões negativas nos fluxos turísticos, esse crescimento foi mais acentuado na década de setenta, em ambos os segmentos nacional e estrangeiro.

Uma parte substancial das dormidas tem sido proveniente da procura hoteleira externa, atingindo uma média de 80% do total de dormidas na hotelaria global no Algarve, valores superiores aos atingidos em Portugal (Gráfico 1). A quebra percentual acentuada que se observou na procura externa ficou a dever-se à diminuição das dormidas de estrangeiros, motivada pela ocorrência de um clima de insegurança criado pela Revolução e pela crise económica internacional a que se assistia.

GRÁFICO 1

Dormidas de turistas estrangeiros na hoteldria global, 1970-88, (%)

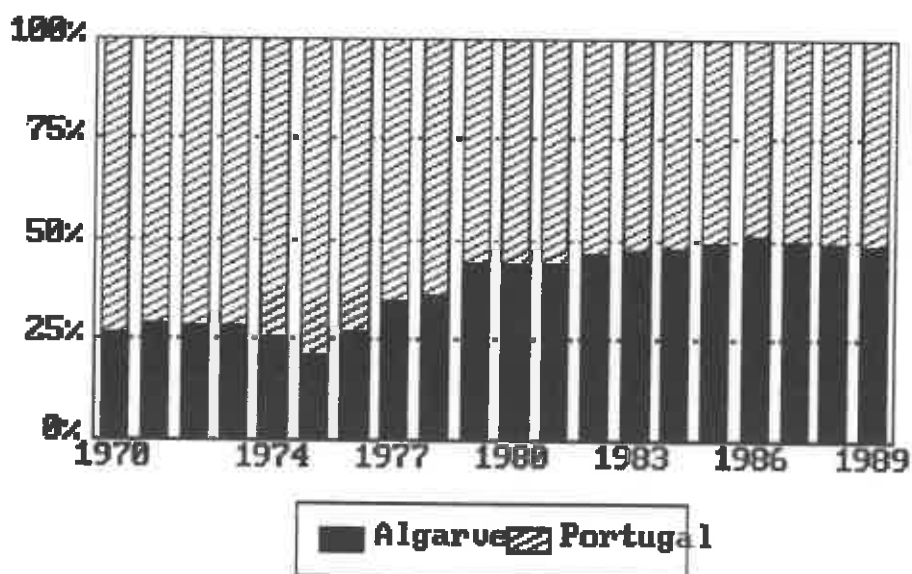


Fonte: INE - Dados tratados pelo autor

Nos últimos anos da década de oitenta, a procura externa no Algarve absorveu cerca de 50% do total de dormidas de turistas estrangeiros a nível nacional. O crescimento dos apartamentos turísticos e aldeamentos turísticos, meios de alojamento mais flexíveis do que os tradicionais, constituiu uma força determinante nesta evolução (Gráfico 2). Por sua vez, os turistas nacionais não têm revelado forte apetência pela hotelaria na região do Algarve, atingindo uma quota de cerca de 20% da procura interna, em 1989.

GRÁFICO 2

Dormidas de turistas estrangeiros na hoteldria global, nacional, 1970-89 (%)



Fonte: INE - Dados tratados pelo autor

A introdução de novos produtos ao nível do alojamento, acarretou alterações na procura por parte do turista. Se é certo que no início da década de setenta as dormidas ocorriam especialmente nos hotéis, essa posição foi progressivamente perdida: na década de setenta devido ao desenvolvimento dos hotéis-apartamentos e na década de oitenta devido ao surgimento dos apartamentos turísticos e aldeamentos turísticos (Anexo I - Quadro II).

Em Portugal foram os turistas estrangeiros que mais contribuíram para esta evolução, na medida em que a preferência dos turistas nacionais continuou a recair na hotelaria clássica⁽¹⁾, especialmente nas pensões de que são tradicionalmente os principais clientes, e nos hotéis.

Particularmente no Algarve, a procura interna teve um comportamento semelhante à procura externa, ou seja, abandono acentuado da hotelaria clássica a favor de apartamentos, aldeamentos e hotéis-apartamentos (Anexo I - Quadros III e IV).

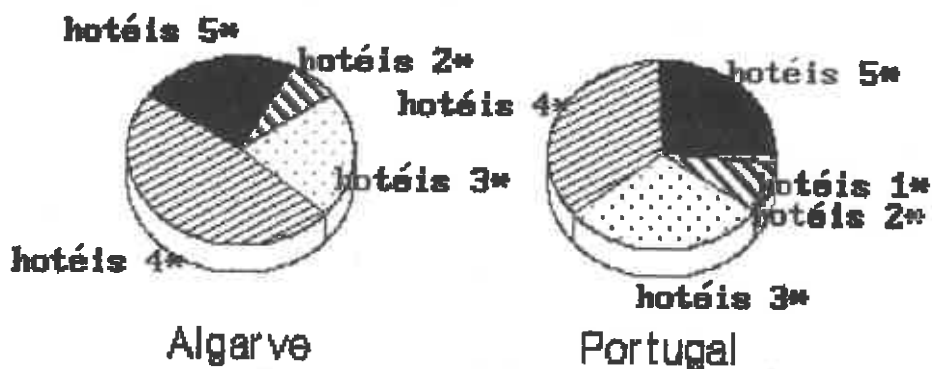
Observando as diversas categorias de hotéis, verifica-se que a sua produção, conjuntamente nas categorias de 5 estrelas e de 4 estrelas, foi sensivelmente idêntica ao longo das duas décadas, atingindo uma média de 70% das dormidas relativamente a todas as categorias de hotéis.

(1) A hotelaria clássica compreende os hotéis, os hotéis-apartamentos, as pensões, os motéis, as pousadas e as estalagens.

Não obstante, os hotéis de 4 estrelas ganharam, na década de oitenta, posição em detrimento dos que se apresentam com maior número de estrelas (Anexo I - Quadro V).

Comparativamente com o resto do país, o Algarve apresentou em 1989 uma maior concentração nos hotéis de 4 estrelas (Gráfico 3).

GRÁFICO 3
Dormidas nos hotéis por categoria,
em 1989



INE - Dados tratados pelo autor

Nos últimos anos, a relativa estabilização verificada na produção efectiva tem sido acompanhada de uma maior agressividade a nível da concorrência. Esta tem vindo a introduzir novas formas de comercializar e de promover o seu produto, segundo informação obtida no inquérito aplicado. Neste, os inquiridos ainda revelaram sentir que os consumidores detêm um conhecimento razoável sobre as diferenças de serviço oferecido pelas diversas unidades.

As características apontadas nomeadamente de estabilidade do volume de vendas, de concorrência mais agressiva, de consumidor informado, são indicadas por Porter (1980,p.238-240), como definidoras de um sector que se encontra na fase de transição para a maturidade.

Aguas (1991) perspectiva que a indústria hoteleira se encontra na fase de transição para a maturidade e descreveu-a como:

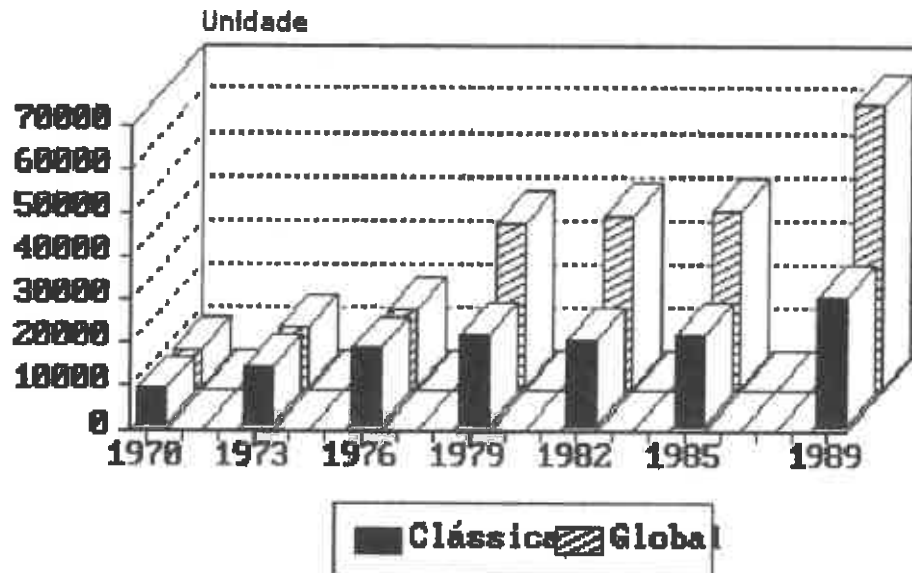
"...um período crítico para as empresas da indústria, pois é extremamente difícil a adaptação a reduções nos níveis de crescimento e, ainda mais, a quebras de actividade." (p.69)

4.1.1.2. Capacidade de Produção Instalada

A capacidade de produção instalada no Algarve, cresceu gradualmente na década de setenta, registando no final desta, um aumento substancial com a introdução dos apartamentos turísticos e aldeamentos turísticos (Gráfico 4).

A capacidade de produção instalada passou de 8706 camas em 1970, para 64921 em 1989, correspondendo a um crescimento médio anual superior ao da produção efectiva, alcançando 11.2%, o que significa registo de quebra na taxa de ocupação. Especificamente na hotelaria clássica, os hotéis são os estabelecimentos hoteleiros que sempre apresentaram a maior quota na capacidade de alojamento, próxima dos 50%. As pensões, tradicionalmente detentoras da segunda maior quota na década de setenta, foram-na perdendo progressivamente a favor dos hotéis-apartamentos. Os aldeamentos turísticos e os apartamentos turísticos têm supremacia na região. (Anexo I - Quadro VI)

GRÁFICO 4
Capacidade de alojamento, em camas, no
Algarve, 1970-89

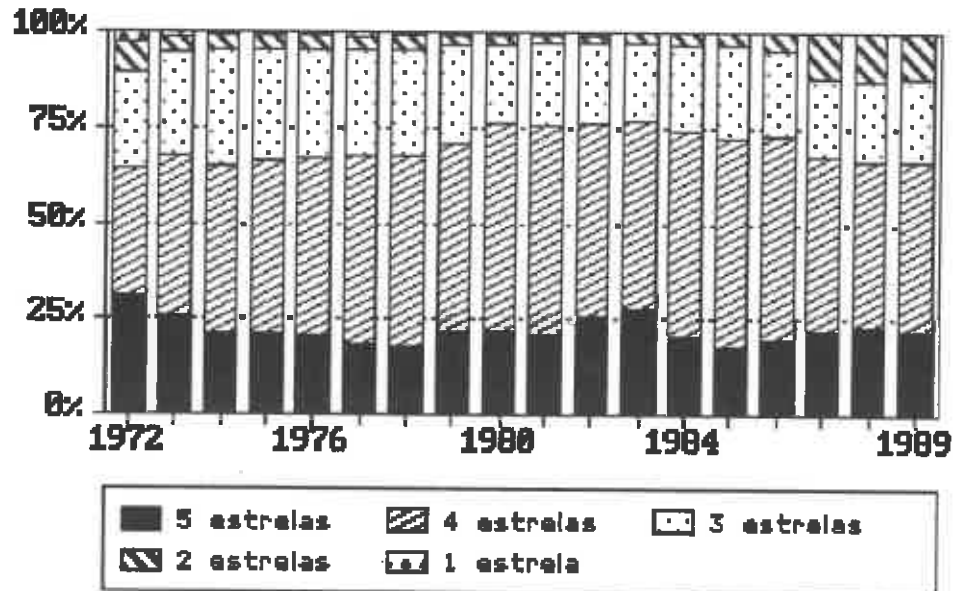


Fonte: INE - Estatísticas do Turismo

Nas quotas detidas pelas diversas categorias de hotéis, ressalta de imediato as dos hotéis de quatro estrelas como, aliás, já tinha sido observado nas dormidas (Gráfico 5).

GRÁFICO 5

Quotas de capacidade de alojamento-cama nos hotéis, no Algarve, 1972-89



Fonte: INE - Dados tratados pelo autor

A capacidade média de alojamento nos hotéis, atingia 273 camas em 1989. A sua estrutura de oferta não era muito concentrada, detendo quatro unidades hoteleiras 19% da capacidade total (Quadro 4). Pelo contrário, revela-se de certo modo fragmentada, com um número considerável de concorrentes.

Quadro 4

Rádios de Concentração da Capacidade de Oferta de Alojamento, nos hotéis, do Algarve, 1989 (*)

Número de hotéis	Percentagem Acumulada de hotéis	Capacidade Acumulada (em camas)	Rácio de concentração
4	7.4	2834	19.2
8	14.8	4954	33.5
10	18.5	5829	39.5
15	27.8	7660	51.9
22	40.7	9430	63.9
38	70.4	11659	79.0
=====	=====	=====	=====
54	100.0	14767	100.0

(*) Dados recolhidos e tratados pelo autor, da AISHA, Guia do Alojamento Turístico do Algarve, nº1. 1989.

A característica de concentração é mais notória na distribuição espacial dos hotéis. Em 1989, 78% das unidades estavam localizadas em apenas cinco concelhos.

A capacidade de produção instalada encontrava-se repartida pelos diversos tipos e categorias de alojamento de forma não homogénea. Na década de setenta as pensões e os hotéis apresentavam

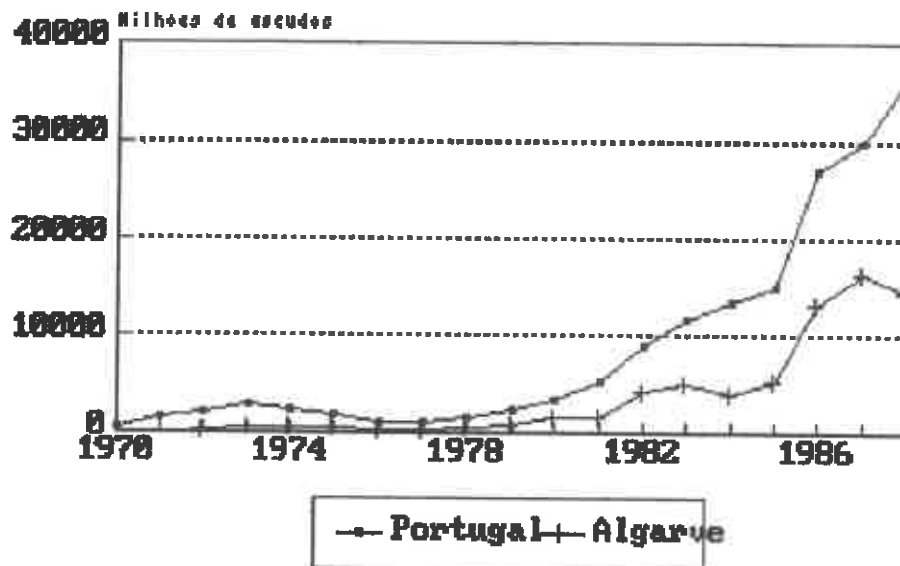
incontestavelmente as melhores posições o que não sucedeu nos anos seguintes, nos quais se assistiu a perda considerável naquelas modalidades de alojamento, a favor dos aldeamentos e apartamentos (Anexo I - Quadros VII e VIII).

De 1970 a 1989, o número de hotéis passou de trinta e quatro para cinquenta e quatro, correspondendo a uma taxa média de crescimento anual de 2.4%. Contudo, o crescimento não foi linear, tendo-se instalado no Algarve nove estabelecimentos nos últimos quatro anos da década de oitenta.

A evolução do investimento, canalizado para a hotelaria, financiado fundamentalmente por capital nacional, na região do Algarve, teve um comportamento idêntico ao observado a nível do país, inclusivamente no decréscimo que ocorreu de 1974 a 1977 (Gráfico 6).

GRÁFICO 6

Evolução dos investimentos, na hotelaria global, 1970-88



Fonte: INE - Estatísticas do Turismo

Particularmente nos hotéis, a evolução da sua quota deixa transparecer um desinteresse progressivo em investir nesta categoria de alojamento. Em 1989, o investimento nos hotéis do Algarve representou 32.5% do total aplicado nesta região, na hotelaria global, enquanto no país atingiu 47%.

O maior interesse por novos meios de alojamento,

como por exemplo o turismo rural, o "timeshare", têm afectado de algum modo a hotelaria no Algarve. O sistema de vendas sob a forma de Direito Real de Habitação Periódica, embora recente, sofreu um desenvolvimento espectacular nos últimos anos, dado ter-se revelado muito atraente para os consumidores, na medida em que evita a prática de reservas com grande antecedência para os locais turísticos muito frequentados, e tende a diminuir os efeitos da indexação dos preços do alojamento à taxa de inflação.

4.1.1.3. Eficiência do Sistema

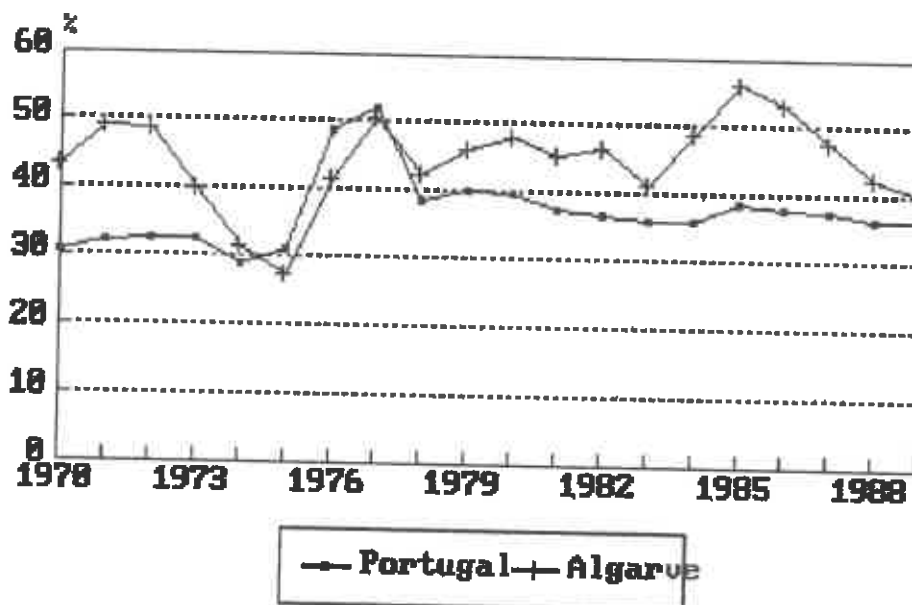
A taxa de ocupação é uma medida possível da eficiência do sistema. Poderá ser determinada efectuando a divisão entre o número de quartos ocupados em certo período de tempo e o número de quartos disponíveis no mesmo período de tempo. Para efeitos de rendibilidade, é conveniente que o seu estudo seja acrescido do cálculo do número de quartos ocupados por mais do que uma pessoa.

Dada a indisponibilidade dos referidos elementos, as taxas de ocupação anuais estudadas foram recolhidas nas publicações do INE, correspondendo

ao coeficiente entre o número de dormidas durante o ano e o número de camas em certa data, multiplicado pelo número de dias do ano.

A taxa de ocupação na hotelaria clássica do Algarve mostrou-se irregular, sendo na generalidade superior à obtida a nível do país (Gráfico 7). Após 1976, a taxa de ocupação tem variado num intervalo compreendido entre os 40% e os 55%, o que indica uma certa ineficiência, tendo em conta que são consideradas normalmente rendíveis as unidades que apresentam uma média anual de ocupação de 65% ou mais (Cottman, 1989, p.169).

GRÁFICO 7
Evolução das taxas de ocupação-cama, na
hotelaria clássica, 1970-89



Fonte: INE- Estatísticas do Turismo

Poder-se-á tomar também como medida de eficiência do sistema o pessoal ao serviço. Este, quase triplicou no período, cresceu a uma taxa média anual de 5.7%, atingindo, em 1989, o valor de 12337 na hotelaria global. Deste valor os hotéis absorveram 44.4%, enquanto que os aldeamentos e apartamentos atingiram 32.1% (Anexo I - Quadro IX).

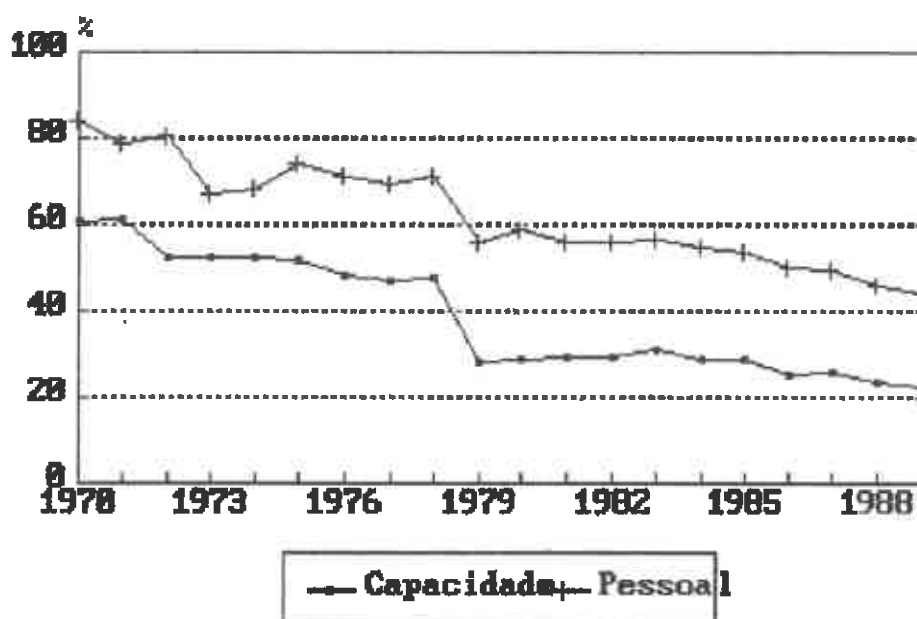
Considerando o rácio número de pessoas ao serviço por cada cem quartos, a evolução do pessoal a exercer actividade nos hotéis revelou melhoria na sua eficiência. Na década de oitenta, esse rácio deixou de apresentar valores com três dígitos, atingindo em 1989, o melhor resultado, setenta e sete empregados por cada cem quartos.

Não obstante, nos hotéis do Algarve, sempre se verificou eficiência inferior à registada, no país, para o mesmo tipo de alojamento, necessitando aproximadamente de mais 34 empregados por cada cem quartos.

A evolução da posição detida pelos hotéis, nas variáveis capacidade de alojamento disponível e

peçoal ao serviço, revela tendência negativa para ambas, mas uma maior estabilidade de variação na década de oitenta (Gráfico 8).

GRÁFICO 8
Evolução do pessoal e da capacidade em camas, nos hotéis, no Algarve, 1970-89



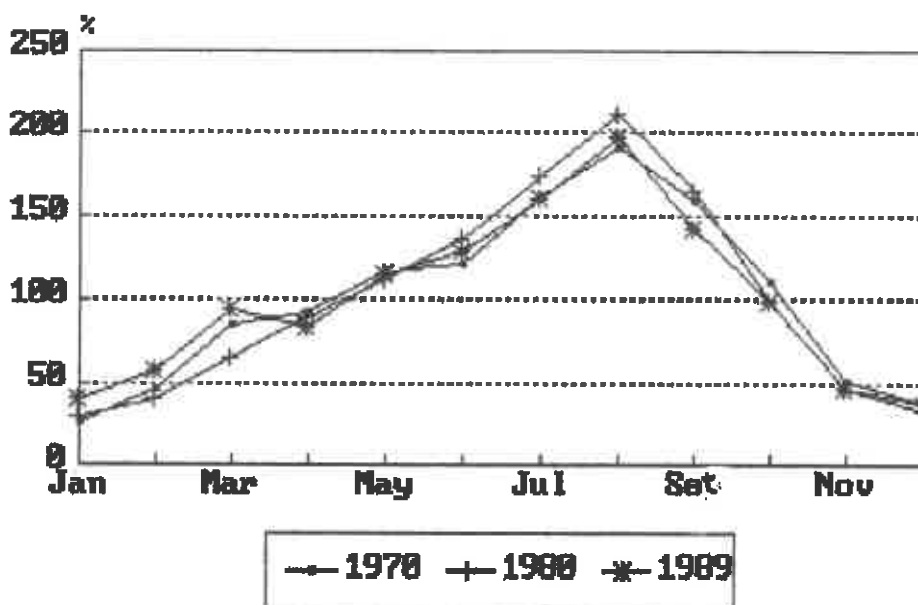
Fonte: INE - Dados tratados pelo autor

4.1.2. Sazonalidade das Dormidas

A "monocultura turística" que se tem praticado no Algarve, caracterizada por assentar no sol e na

praia, tem especial incidência na sazonalidade. Um indicador de sazonalidade das dormidas (Blomstrom, 1982, p.143) poderá ser calculado através do rácio número de dormidas mês/número médio de dormidas mês (Anexo I - Quadro X). Observando a evolução do indicador para os anos de 1970, 1980 e 1989, constata-se uma tendência crescente de dormidas até ao mês de Agosto, atingindo neste o seu ponto máximo para posteriormente decrescerem (Gráfico 9).

GRÁFICO 9
Índice de sazonalidade das dormidas,
na hotelaria global, no Algarve



Fonte: INE - Dados tratados pelo autor

A sazonalidade das dormidas, típica do fenómeno turístico, faz-se sentir no Algarve e constitui um problema que requer muita atenção pelas repercussões negativas que implica. Na época baixa, a sazonalidade acarreta quebras na produção das empresas turísticas e não turísticas, sub-utilização do equipamento, sub-ocupação do pessoal não qualificado e, por conseguinte perdas de rendibilidade.

Na época alta, assiste-se à saturação turística em zonas urbanas, à degradação do ambiente, a dificuldades administrativas, à utilização de pessoal não qualificado e, conseqüente baixa de qualidade do serviço e sobrecarga de certos sectores como os dos transportes e segurança. Em suma, a sazonalidade conduz a uma certa ineficiência no uso dos recursos disponíveis.

Tendo o crescimento do turismo como objectivo desenvolver as regiões é crucial reduzir a sazonalidade. Esta poderá ser atenuada agindo fundamentalmente em dois campos diferentes. Por um lado, afastando um conjunto de factores que têm contribuído para a sua existência, como seja, a utilização intensa do argumento sol e praia na

promoção turística, a oferta dos meios de alojamento localizada principalmente junto às praias, a reduzida capacidade criativa tanto na concepção de estruturas de animação como no aproveitamento do património, a concentração das férias escolares, etc. Por outro lado, poder-se-á implementar diversas estratégias, nomeadamente, variação do produto mix, diversificação do mercado apresentando o produto a compradores potenciais e, variação dos preços praticados no sentido de atrair visitantes durante a época baixa e controlar o negócio na estação alta.

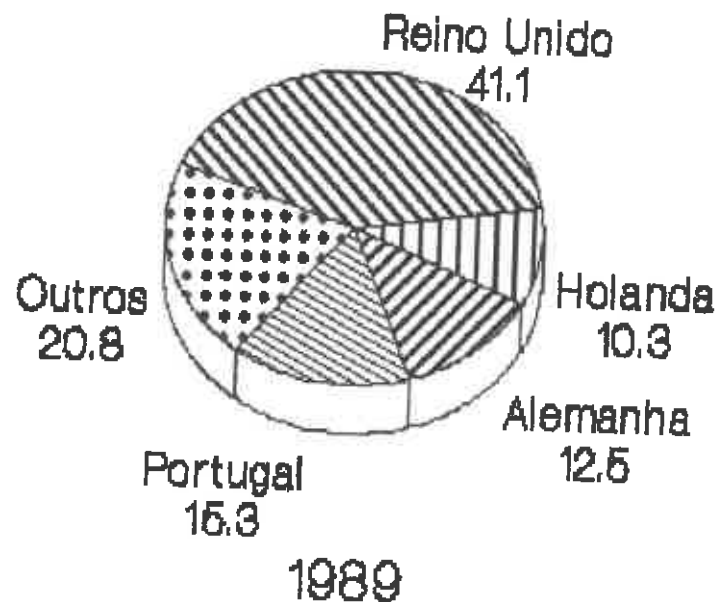
E certo que algumas medidas têm já sido implementadas com vista à redução da sazonalidade (ex.: criação e melhoramento de campos de golfe). Inclusivamente, entre os objectivos do Ano Europeu do Turismo declarado em 1990, figurava o de promover uma melhor distribuição do turismo no tempo e no espaço, no respeito pela qualidade do ambiente, nomeadamente incentivando o escalonamento das férias e, o de encontrar alternativas ao turismo de massas. (Parlamento Europeu, 1988-89, p.9)

4.1.3. Concentração da Procura

O Algarve apresenta uma clientela muito concentrada nas suas dormidas. O Reino Unido tem sido o principal mercado externo das dormidas na hotelaria global. Na primeira metade da década de setenta, os mercados com maior movimento turístico foram a Alemanha Federal, os Estados Unidos da América e o Reino Unido com uma média de 66% de dormidas. Posteriormente, registou-se a deterioração do mercado dos Estados Unidos da América e o desenvolvimento do mercado Holandês. Desde 1975 que os mercados principais nesta variável, são o Reino Unido, a Alemanha Federal, maior gerador de turismo internacional na comunidade, e a Holanda, com uma média conjunta de 77% (Anexo I - Quadro XI).

Contudo, nos últimos anos da década de oitenta, observou-se uma certa desconcentração da procura. O mercado britânico perdeu quota a favor de outros nomeadamente, o Espanhol. O gráfico 10 apresenta as quotas detidas pelos principais mercados, do total de dormidas na hotelaria global, em 1989.

GRÁFICO 10
Principais mercados em dormidas, na
hotelaria global, no Algarve, 1989,(%)



Fonte: INE - Dados tratados pelo autor

4.1.4. Resumo das Principais Características da Procura e da oferta

A análise efectuada sobre os diversos indicadores relativos à procura hoteleira permite-nos concluir que esta se caracterizou por uma expansão

considerável. Indícios de heterogeneidade foram detectados a vários níveis, nomeadamente no que respeita aos principais clientes estrangeiros.

Constatou-se concentração excessiva da procura turística externa num número reduzido de mercados, tornando o turismo demasiado vulnerável a eventuais modificações nas preferências dos clientes.

A sazonalidade das dormidas marcou a evolução da procura, gerando concentração dos fluxos turísticos em Julho, Agosto e Setembro (estação alta) em detrimento dos meses de Novembro a Fevereiro (estação baixa).

A análise da oferta conduz-nos a concluir que houve um desenvolvimento excessivo da oferta face à procura, questão que se torna preocupante se ponderarmos que no Algarve esse crescimento foi feito sem uma planificação adequada, cuidadosa, por forma a obter um equilíbrio harmonioso e uma perfeita compatibilização ao nível da qualidade ambiental e de considerações de ordem económica.

A hotelaria clássica deixou de ser preponderante

na capacidade de alojamento hoteleiro, no Algarve, com a introdução dos apartamentos e aldeamentos turísticos, o que não sucedeu a nível nacional.

4.2. Rendibilidade da Indústria

As receitas de exploração auferidas pela hotelaria global revelaram, no período de 1982 a 1988, uma evolução positiva, com aumentos significativos em 1985 e 1987. O seu crescimento médio anual cifrou-se em 7.7%, a preços constantes de 1982. A modalidade de alojamento aposento tem vindo a conquistar posição no total das receitas, em detrimento da modalidade, aposento com alimentação.

Na evolução das despesas de exploração, as oscilações foram consideráveis, verificando-se o mais elevado crescimento em 1983. Na estrutura das despesas de exploração, o peso da rubrica compras tem diminuído, enquanto o das despesas com pessoal tem variado num intervalo de 30.9% e 35.2%.

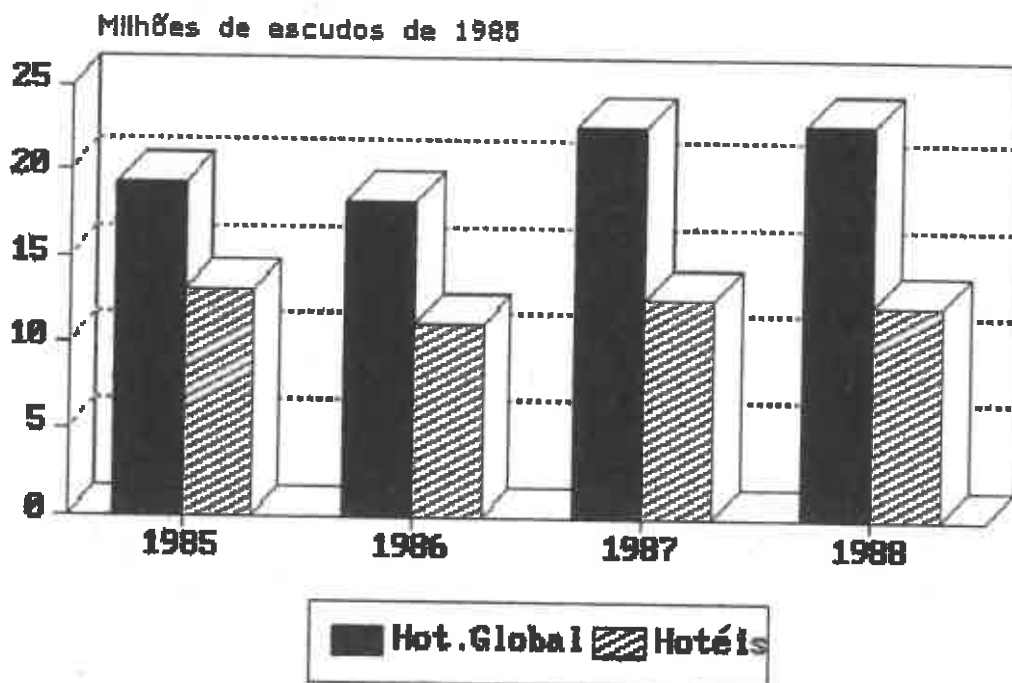
A evolução da actividade conduziu, no período de 1982 a 1988, a resultados de exploração

positivos, a preços constantes de 1982, excepto em 1983 (Anexo I - Quadro XII).

Os hotéis são a modalidade de alojamento que concentra o maior peso na estrutura das receitas de exploração (Gráfico 11).

GRÁFICO 11

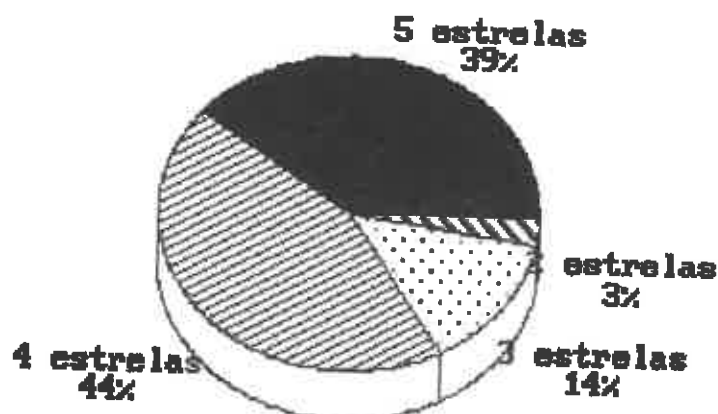
Receltas de exploração nos hotéis e na hotelaria global, no Algarve, 1985-88



Fonte: DGT - Dados tratados pelo autor

O gráfico 12 apresenta a repartição da receita total pelas diversas categorias de hotéis.

GRÁFICO 12 Quotas de receita nos hotéis por categoria, no Algarve, 1988



1988

Fonte: DGT - Dados tratados pelo autor

Cada unidade de cinco estrelas realizou em 1988 e, em média, mais do dobro das receitas conseguidas pelas unidades de categoria inferior. Contudo, essa vantajosa posição não se reflectiu nos resultados pois apresentaram um resultado de exploração negativo, o que não sucedeu com as unidades de quatro estrelas.

5. IDENTIFICACAO DOS GRUPOS ESTRATEGICOS E SUA RELACAO COM O DESEMPENHO

5.1. Método de Pesquisa

5.1.1. Instrumento de Pesquisa e Natureza das Variáveis

Com o intuito de recolher dados primários necessários à identificação dos grupos estratégicos e sua relação com o desempenho, foi elaborado um inquérito (Anexo II) como instrumento de pesquisa.

O inquérito foi estruturado em quatro partes: (1ª) Características do estabelecimento; (2ª) Concorrência do estabelecimento; (3ª) Estratégia do estabelecimento; (4ª) Desempenho do estabelecimento.

Na primeira parte do inquérito pretendemos obter informação sobre as características do estabelecimento, com vista a uma melhor interpretação da sua estratégia, como por exemplo

ano de início da actividade, pertença ou não a cadeia hoteleira, produto oferecido, preço praticado, canal de distribuição preponderante, política promocional e tipo de cliente.

A segunda parte permitiu-nos recolher dados para caracterizar o tipo de ambiente no qual os hotéis desenvolvem a sua actividade, e posicionar o estabelecimento face à concorrência.

A terceira parte do inquérito teve como objectivo detectar qual a estratégia adoptada pelos hotéis, solicitando aos directores hoteleiros a indicação da importância relativa de certas dimensões na estratégia, usando uma escala de 5 pontos, sendo 1 "insignificante" ou "não pratica" e 5 "muito elevado" ou "pratica muitíssimo". As dimensões foram definidas para cada uma das estratégias genéricas de Porter (Quadro 5) tendo como suporte os trabalhos de Dess e Davies (1984), de West e Anthony (1990), a tipologia das estratégias genéricas de Porter (1980) e a realidade da indústria.

Com os dados recolhidos nesta terceira parte

foram efectuadas as análises de componentes principais e clusters para identificar os grupos estratégicos existentes.

A última parte do inquérito ficou reservada para as questões mais sensíveis, ou seja, as respeitantes ao desempenho da unidade (Davies e Cosenza, 1988, p.188-189). Com as respostas a estas questões pretendíamos informação relativa ao desempenho numa óptica financeira e de negócio (Ginsberg e Venkatram, 1985). Esta informação, conjugada com a referente aos grupos estratégicos, permitiu-nos estudar a relação grupos estratégico e desempenho.

Atendendo às variáveis disponíveis e aos conceitos que pretendemos medir, o inquérito apresenta uma predominância de escalas complexas (ex.: medição da estratégia da unidade) e de questões fechadas.

Quadro 5

Variáveis-chave na Caracterização das Estratégias Genéricas de Porter

Estratégias Genéricas	Questões	Definição
Diferenciação	22.01 22.02 22.03 22.04 22.05 22.06 22.07 22.08 22.10 22.13 22.16	-Introdução de maior variedade de serviços nos últimos anos; -Alteração nas práticas de comercialização e promoção nos últimos anos; -Identificação de marca; -Poder negocial com operadores turísticos; -Atendimento ao cliente com qualidade; -Atendimento variável por tipo de cliente; -Formação e experiência do pessoal que está em contacto com o cliente; -Capacidade de oferecer um produto/serviço que se distingue da concorrência; -Relação preço/qualidade do produto/serviço; -Controlo de qualidade do produto oferecido; -Oferta de grande variedade de quartos;
Liderança pelos custos	22.12 22.13 22.14 22.15 22.17 22.18 22.19 22.20	-Estandarização da actividade da empresa; -Controlo de qualidade do produto oferecido; -Habilitações técnicas do pessoal; -Atenção à reputação da empresa e do produto -Antiguidade média do pessoal; -Oferece preços mais baixos do que a concorrência; -Vigilância sobre efectivos humanos; -Controlo da estrutura de custos;
Focagem	22.08 22.09 22.11 22.21	-Capacidade de oferecer um produto/serviço especial que se distingue da concorrência; -Concentração de vendas num só segmento de mercado (férias, desporto...); -Concentração em clientela de segmentos de mercado de elevado preço; -Concentração de vendas num só mercado geográfico;

Fonte: Dess e Davies (1984)
 West e Anthony (1990)
 Porter (1980)

As variáveis observadas são fundamentalmente de natureza qualitativa (não métricas) (Crauser e outros, 1989, p.17), com excepção das variáveis referentes ao número de modalidades de alojamento, ao número de operadores com que a unidade trabalhou e ao desempenho.

As variáveis qualitativas são medidas através de escalas nominais (exs.: pertença ou não a cadeia hoteleira, formas de promoção e publicidade) e, escalas ordinais (exs.: a posição concorrencial, a estratégia adoptada).

5.1.2. Definição da Amostra

A amostra utilizada, constituída por 35 unidades de análise, foi retirada de um universo de 54 hotéis existentes no Algarve, durante os meses de Outubro a Janeiro de 1991/92.

Na selecção da amostra foi utilizada a técnica não probabilística do julgamento (Davies e Cosenza, 1988, p.218), ou seja, apenas se considerou o conjunto de hotéis para os quais se

conseguiu recolher informação, representativa da população, como podemos constatar da observação do quadro 6.

A amostra seleccionada não permitiu controlar potenciais efeitos das enormes variações de recursos existentes entre os hotéis, porque foram englobados estabelecimentos de todas as categorias.

5.1.3. Recolha de Dados

A metodologia adoptada no desenvolvimento da pesquisa, nesta fase, exigiu a utilização de dados primários. Estes dados foram obtidos activamente a partir de um inquérito, dirigido aos directores hoteleiros, através do processo de entrevista directa. O inquérito foi complementado com o recurso ao telefone, sempre que os inquiridos solicitavam mais tempo para compilar dados relativos ao desempenho.

Aos inquiridos foi assegurada a privacidade e confidencialidade dos dados. Foi-lhes comunicado o propósito do inquérito, mas não das dimensões estratégicas.

Quadro 6

Características das Unidades Hoteleiras

Características	Universo	Amostra
1. Categoria		
5 estrelas	7	7
4 estrelas	18	16
3 estrelas	20	10
2 estrelas	9	2
TOTAL	54	35
2. Dimensão em número de camas (1989)		
mais de 600	4	2
de 500 a 599	4	4
de 400 a 499	2	2
de 300 a 399	5	5
de 200 a 299	7	6
de 100 a 199	16	11
menos de 100	16	5
TOTAL	54	35
3. Localização geográfica (1989)		
Loulé	9	6
Portimão	13	9
Albufeira	8	7
Lagos	6	3
Vila Real de S.António	6	4
Outros	12	6
TOTAL	54	35
4. Distribuição da capacidade em camas (1989)		
Loulé	3 614	1 804
Portimão	3 597	3 008
Albufeira	2 479	2 054
Lagos	1 633	870
Vila Real de S.António	1 728	1 324
Outros	1 716	1 132
TOTAL	14 767	10 129

Fonte: INE - Estatísticas do Turismo
 Inquérito
 AISHA - Guia do Alojamento Turístico do Algarve, nº1, 1989

5.2. Tratamento dos Dados

Visando uma caracterização prévia dos hotéis constituintes da amostra e tendo em conta a limitação que a natureza das variáveis impõe, foram elaborados quadros de frequência (Anexo III - Quadro I).

A amostra estudada apresenta como características dominantes as seguintes:

- unidades de 4 estrelas;
- unidades integradas em cadeias hoteleiras quer nacionais (exs.: Dom Pedro, Belver, Salvor), quer internacionais (exs.: Trusthouse Forte, Baron Hotels);
- unidades com uma capacidade de oferta de alojamento situada no intervalo de 100 a 199 camas;
- unidades que oferecem três ou mais modalidades de alojamento;
- unidades cujo preço médio do quarto praticado, se situa entre os doze mil escudos e os dezasseis mil escudos;
- unidades hoteleiras cujos hóspedes que

estabelecem contacto com o hotel directamente representam cerca de 10% a 19% das dormidas totais, enquanto que aqueles que chegam ao hotel através de um operador alcançam um valor entre 80% a 100%;

- unidades que laboram com um número inferior a 20 operadores turísticos;

- unidades que enfatizam um reduzido número de formas para publicitar o seu produto; recorrem a brochuras, "mailings", "slides-vídeos" e ao operador turístico. Não valorizam a imprensa, a rádio, a televisão, os meios de transporte, os cartazes;

- Na política promocional, elegem a presença em feiras de turismo, a organização de visitas para apresentação do produto/serviço oferecido e a oferta de produtos/serviços em "packages" com desconto de preço. A organização de manifestações desportivas não é forma promocional privilegiada;

- Atendendo à origem do cliente predominam as unidades em que o mercado inglês tem um peso variável de 20% a 39% nas dormidas totais, enquanto que o mercado alemão e o português é inferior a 20%;

- Atendendo ao motivo da viagem, as unidades no seu segmento de negócios e incentivos têm um peso inferior a 20% no total de dormidas enquanto que

o segmento férias representa 80% a 100%.

Quanto à percepção que as diversas unidades têm da sua posição face à concorrência, os dados recolhidos levam-nos a observar que nesta amostra os directores hoteleiros julgam oferecer nas suas unidades um serviço favorável face ao da concorrência, julgam praticar um preço que não se distingue da concorrência, ter uma localização muito favorável e desenvolver esforços promocionais ao mesmo nível da concorrência.

Cerca de 60% das unidades hoteleiras considera ter um cliente com um nível de qualidade semelhante ao da concorrência, enquanto 31% julga trabalhar com clientes que têm uma qualidade favorável face aos seus concorrentes.

5.3. Métodos de Análise e Resultados

5.3.1. Análise de Componentes Principais

A análise das componentes principais foi desenvolvida na sua dimensão exploratória, visando atingir uma representação mais acessível

da informação contida no quadro de dados e referente à questão número 22 do questionário aplicado, que apresenta 35 indivíduos (hotéis) e 21 variáveis. Estas, como já foi referido, constituíram as dimensões estratégicas que os directores hoteleiros como conhecedores da estratégia da unidade avaliaram.

O procedimento da análise de componentes principais (ACP) decorreu em três fases:

1ª. Fase: Cálculo da matriz de correlação entre as variáveis e validação da aplicação deste tipo de análise.

O exame das relações entre as variáveis foi feito utilizando o coeficiente de correlação como medida de associação entre cada par de variáveis.

Observando a matriz de correlação (Anexo III - Quadro II) verificou-se que:

- Aproximadamente 50% dos coeficientes de correlação são superiores a 0.3 em valor absoluto.

- Do conjunto de variáveis, três não apresentam qualquer coeficiente de correlação superior a 0.4 em valor absoluto.

- A mais forte associação linear verifica-se entre as variáveis "Introdução de maior variedade de serviços nos últimos anos" e "Alteração nas práticas de comercialização e promoção nos últimos anos";

- Não existe relação linear entre as variáveis "Concentração de vendas num só segmento de mercado" e "Antiguidade média do pessoal" e entre esta e "Concentração de vendas num só mercado geográfico".

A validação da ACP foi feita através da estatística Kaiser - Meyer - Olkin (KMO) e do teste de Bartlett.

O teste de Bartlett, usado para testar a hipótese de que a matriz de correlação é uma matriz identidade e o seu determinante é igual à unidade, apresentou um valor elevado e um nível de significância associado baixo, pelo que se rejeita que a matriz de correlação seja uma matriz identidade.

A estatística KMO que compara os coeficientes de

correlação observados e as estimativas de correlações parciais entre as componentes, apresentou um valor de 0,7394, o que significa que o resultado da aplicação da ACP deve ser interpretado como tendo um nível médio (1).

Estes resultados validam a aplicação da ACP. As variáveis estão relacionadas, pelo que é possível encontrar factores que ajudem a explicar as correlações existentes.

2ª. Fase: Extraír as componentes principais e determinar o número de componentes necessárias para representar adequadamente os dados iniciais.

Nas estatísticas iniciais para cada factor (Quadro 7), utilizada a ACP, a proporção de variância explicada pelos factores comuns, ou

(1) Segundo Kaiser (1974) em SPSS/PC+ os resultados a partir da estatística KMO deverão ser interpretados do seguinte modo:

KMO	ACP
1 - 0.9	Muito boa
0.8 - 0.9	Boa
0.7 - 0.8	Média
0.6 - 0.7	Mediocre
0.5 - 0.6	Muito má
« 0.5	Inaceitável

seja a "comunalidade" da variável é igual à unidade. A variância totaliza 21, dado que há 21 variáveis e cada uma está estandardizada por simplicidade de cálculos.

Quadro 7

Análise das Componentes Principais - Estatísticas iniciais

Variável	Comunalidade	Factor	Valor Próprio	Percentagem de variância	Percentagem Acumulada
x2201	1.00000	1	8.10532	38.6	38.6
x2202	1.00000	2	2.22581	10.6	49.2
x2203	1.00000	3	1.74135	8.3	57.5
x2204	1.00000	4	1.51499	7.2	64.7
x2205	1.00000	5	1.21708	5.8	70.5
x2206	1.00000	6	1.01382	4.8	75.3
x2207	1.00000	7	0.88663	4.2	79.5
x2208	1.00000	8	0.74222	3.5	83.1
x2209	1.00000	9	0.64021	3.0	86.1
x2210	1.00000	10	0.57691	2.7	88.9
x2211	1.00000	11	0.44161	2.1	91.0
x2212	1.00000	12	0.41255	2.0	92.9
x2213	1.00000	13	0.30980	1.5	94.4
x2214	1.00000	14	0.26598	1.3	95.7
x2215	1.00000	15	0.24608	1.2	96.9
x2216	1.00000	16	0.19624	0.9	97.8
x2217	1.00000	17	0.14121	0.7	98.5
x2218	1.00000	18	0.12092	0.6	99.0
x2219	1.00000	19	0.09213	0.4	99.5
x2220	1.00000	20	0.06292	0.3	99.8
x2221	1.00000	21	0.04620	0.2	100.0

Examinando a percentagem do total de variância explicada por cada factor (valor próprio), constatou-se que a combinação linear formada pelo factor 1 tem um valor próprio igual a 8.1, o que representa 38.6% da variância total. Os factores apresentam-se por ordem decrescente de variância explicada. O critério usado para determinar o número de factores a extrair foi o de Kaiser que consiste em excluir componentes cujos valores próprios sejam inferiores à média, isto é, menores do que a unidade, (Reis, 1990, p.26). Foram extraídos seis factores, ou seja, seis componentes principais que explicam, no seu conjunto, 75.3% da variância total.

Na matriz factorial (Anexo III - Quadro III), observam-se os coeficientes (saturações) que relacionam as variáveis com os seis factores. Neste quadro apenas estão referidos os coeficientes com valor superior a 0.4, em valor absoluto, ou seja, os que mais contribuem para a explicação dos factores.

Somando em linha o quadrado dos pesos dos factores para cada variável, obtemos a proporção

de variância de cada variável explicada pelas componentes principais no seu conjunto, cujos valores figuram no Quadro 8.

Quadro 8

Análise das Componentes Principais - Estatísticas Finais

Variável	Comunalidade	Factor	Valor Próprio	Percentagem de variância	Percentagem Acumulada
x2201	0.84063	1	8.10532	38.6	38.6
x2202	0.85832	2	2.22581	10.6	49.2
x2203	0.77071	3	1.74135	8.3	57.5
x2204	0.77782	4	1.51499	7.2	64.7
x2205	0.83836	5	1.21708	5.8	70.5
x2206	0.69117	6	1.01382	4.8	75.3
x2207	0.72961				
x2208	0.86257				
x2209	0.66282				
x2210	0.76800				
x2211	0.75534				
x2212	0.60766				
x2213	0.72242				
x2214	0.74605				
x2215	0.75482				
x2216	0.74788				
x2217	0.68240				
x2218	0.77330				
x2219	0.78063				
x2220	0.78541				
x2221	0.66244				

Neste quadro observa-se que cada variável tem uma proporção de variância explicada pelos seis factores superior a 60%, o que revela, em certa

medida, que as variáveis estão significativamente representadas no conjunto das seis componentes principais extraídas.

3ª Fase: Rotação das componentes principais

Extraídos os factores e visando uma melhor identificação dos mesmos, procedeu-se à rotação varimax, transformando a matriz inicial noutra de mais fácil interpretação (Anexo III - Quadro IV).

Através do método varimax tentou-se maximizar as diferenças entre as contribuições das variáveis, aumentando o peso das que mais contribuem para a formação da componente e diminuindo o peso das que menos contribuem. Desta forma, há uma redistribuição da variância total explicada pelos diversos factores, não sendo no entanto, afectada a bondade do ajustamento ou seja as "comunalidades". Observa-se que as variáveis retidas têm todas saturações superiores a 0.4, valor absoluto. Uma única variável (concentração em clientes de segmentos de mercado de elevado preço) satura acima de 0.5, dois factores distintos.

Atendendo às correlações existentes entre os factores extraídos e as variáveis observou-se que o factor 1 é o que tem mais forte correlação com maior número de dimensões estratégicas, estando o factor 6 apenas fortemente correlacionado com duas dimensões estratégicas. Na tentativa de encontrar um significado para cada factor extraído, procurámos identificar as dimensões com as quais estão mais associados e atribuir uma designação por forma a reflectir a orientação das dimensões estratégicas no seu conjunto. Os resultados da nossa análise encontram-se descritos no Quadro 9.

Quadro 9 - Factores Estratégicos nos Hotéis

Factor Estratégico	Dimensões estratégicas por ordem decrescente de associação com o factor	Sinal	Interpretação do comportamento estratégico
Factor 1: Diferenciação do produto/serviço	<ul style="list-style-type: none"> -Atendimento ao cliente com qualidade; -Relação preço/qualidade do produto; -Formação e experiência do pessoal que está em contacto com o cliente; -Habilitações técnicas do pessoal; -Introdução de variedade de serviços nos últimos anos; -Atendimento variável por tipo de cliente; -Alteração nas práticas de comercialização e de promoção nos últimos anos; -Capacidade de oferecer um produto/serviço que se distingue da concorrência; -Controlo de qualidade do produto/serviço oferecido; -Poder negocial com os operadores turísticos; -Concentração em clientes de elevado preço; -Identificação de marca; 	<ul style="list-style-type: none"> + + + + + + + + + + + + 	Oferta de um produto/serviço diferenciado, através do nível de serviço prestado, da imagem de marca e das políticas de comercialização e promoção.
Factor 2: Diversificação do mercado	<ul style="list-style-type: none"> -Concentração de vendas num só mercado geográfico; -Concentração de vendas num só segmento de mercado; -Concentração em clientes de elevado preço; -Atenção à reputação da empresa e do produto; -Estandardização da actividade da empresa; 	<ul style="list-style-type: none"> - - + + - 	Diversificação da clientela tanto a nível geográfico como motivacional, visando um cliente com qualidade, ao qual será oferecido serviço diferenciado.
Factor 3: Diversificação de um produto específico - o quarto.	<ul style="list-style-type: none"> -Oferta de grande variedade de quartos; -Poder negocial com os operadores turísticos; -Identificação de marca; -Alteração nas práticas de comercialização e de promoção nos últimos anos; 	<ul style="list-style-type: none"> + + + + 	Enfase na oferta aos clientes de uma grande variedade de quartos, acompanhada de alterações nas práticas de comercialização e promoção e, de preocupações de imagem de marca.
Factor 4: Controlo dos efectivos	<ul style="list-style-type: none"> -Vigilância sobre efectivos humanos; -Introdução de variedade de serviços nos últimos anos; -Alteração nas práticas de comercialização e de promoção nos últimos anos; 	<ul style="list-style-type: none"> + + + 	Preocupação com o nível de desempenho do pessoal, enfatizando a dimensão vigilância.
Factor 5: Liderança pelos custos	<ul style="list-style-type: none"> -Atenção à reputação da empresa e do produto; -Controlo da estrutura de custos; -Estandardização da actividade da empresa; -Identificação de marca; 	<ul style="list-style-type: none"> + + + - 	Enfase na reputação da empresa, no domínio ao nível dos custos através do controlo da estrutura, da minimização dos custos nas várias áreas funcionais.
Factor 6: Preço competitivo	<ul style="list-style-type: none"> -Antiguidade média do pessoal; -Oferece preços mais baixos do que a concorrência; 	<ul style="list-style-type: none"> + + 	Enfase na prática de preços mais baixos do que os da concorrência, contribuindo para a viabilidade de tal política a experiência do pessoal.

5.3.2. Análise de Clusters

A análise de clusters, método exploratório, "série de procedimentos estatísticos sofisticados que podem ser usados para classificar objectos e pessoas sem preconceitos" (Reis,1988,p.5), permitiu-nos a pesquisa de grupos relativamente homogéneos, tendo como base os 35 hotéis inquiridos. As variáveis incluídas na análise foram precisamente os seis factores extraídos na ACP, a qual permitiu reduzir a dimensionalidade dos dados.

Na análise de clusters foram percorridas diversas etapas, nomeadamente, selecção de uma amostra de indivíduos, definição de um conjunto de variáveis a partir das quais foi obtida a informação necessária ao agrupamento dos hotéis, definição da medida de semelhança ou distância entre cada dois hotéis, definição do algoritmo de classificação e feita a validação dos resultados (Reis,1991,p.6).

Na aplicação do método a técnica de análise utilizada foi a hierárquica aglomerativa. Partiu-se de trinta e cinco grupos de apenas uma unidade hoteleira cada, que foram sendo agrupados sucessivamente, até se obter um só grupo que inclui a totalidade das unidades.

Foi construída uma matriz de semelhança ou distâncias. Como medida de distância ou dissimelhança entre os elementos, foi utilizado o quadrado da distância Euclideana (Reis, 1991, p.18), ou seja, a distância entre dois casos (i e j) definido como o somatório dos quadrados das diferenças entre os valores i e j para todas as variáveis (v=1,2,...m):

$$d^2_{ij} = \sum_{v=1}^{v=m} (x_{iv} - x_{jv})^2$$

Como critério de agregação dos indivíduos, foi utilizado o método "Complete Linkage" ou critério do vizinho mais afastado, ou seja, a distância entre dois grupos é definida como sendo a distância entre os seus elementos mais afastados ou menos semelhantes, tornando-se cada grupo como um conjunto de elementos em que cada um é mais semelhante a todos os restantes elementos do

grupo do que a qualquer dos elementos dos restantes grupos (Reis,1991,p.27).

Os resultados da análise apresentados sobre a forma de dendrograma também designado árvore de ajustamento são os constantes do Gráfico 13.

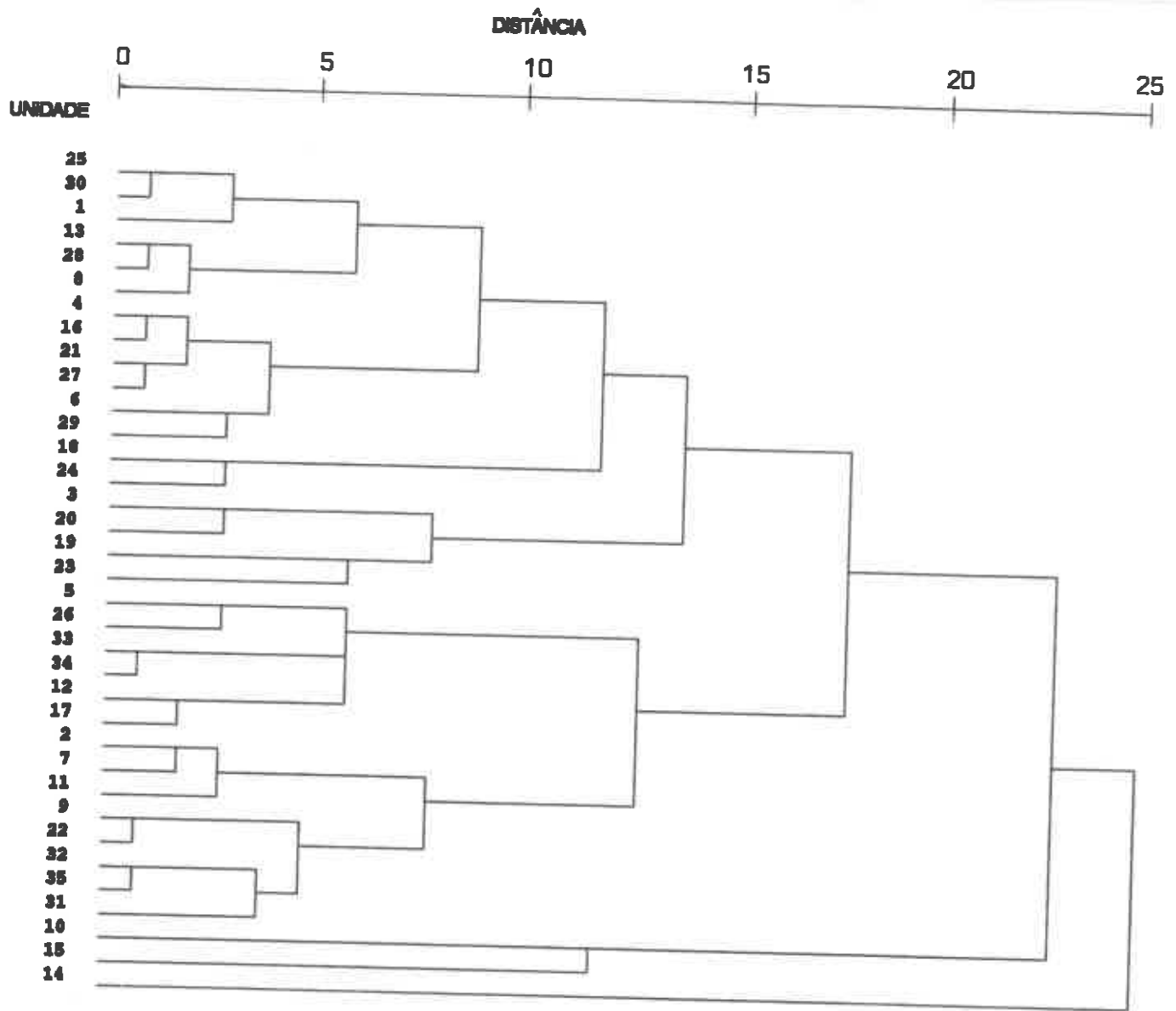
Analisado o dendrograma, como ponto de partida, foram geradas várias hipóteses de constituição de grupos, tendo sido retidos, após validação dos resultados encontrados, seis grupos.

O teste de comparação múltipla Scheffé foi usado para verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas nas médias dos 6 grupos identificados. No presente estudo não foi possível aplicar análise de variância multivariada (Manova), dada a grande variabilidade do número de hotéis em cada um dos grupos (1 a 14).

Os dados obtidos através do teste Scheffé (Anexo III - Quadro V) permitiram-nos considerar que o factor 3 "Diversificação de um produto específico - o quarto" a um nível de significância de 5%, não apresenta pelo menos dois grupos com médias significativamente diferentes. Quanto

GRAFICO 13

DENDROGRAMA



a este teste considera-se ainda que:

- . Factor 1 "Diferenciação do produto/serviço": o grupo quatro têm uma média significativamente diferente do grupo cinco;
- . Factor 2 "Diversificação do mercado": o grupo quatro tem uma média significativamente diferente dos grupos dois e um;
- . Factor 4 "Controlo dos efectivos": os grupos um, dois e seis têm médias significativamente diferentes do grupo três;
- . Factor 5 "Liderança pelos custos": os grupos quatro, três e dois têm médias significativamente diferentes do grupo cinco e, o grupo dois tem uma média significativamente diferente do grupo um;
- . Factor 6 "Preço competitivo": o grupo dois tem uma média significativamente diferente dos grupos seis e três.

Observando as médias de cada factor relativamente a cada um dos grupos, (Quadro 10) verifica-se que os hotéis que integram os grupos dois, três e seis, enfatizam o factor preço competitivo; as unidades que integram os grupos um e três possuem atitudes negativas relativamente a maior número de factores.

Quadro 10

Médias dos Grupos Estratégicos

Grupo	Número de unidades hoteleiras	Médias dos factores estratégicos					
		Factor 1: Diferenciação do produto/serviço	Factor 2: Diversificação do mercado	Factor 3: Diversificação do produto específico - o quarto	Factor 4: Controlo dos efectivos	Factor 5: Liderança pelos custos	Factor 6: Preço competitivo
1	14	0.17	-0.41	-0.61	0.15	-0.60	-0.20
2	8	-0.25	-0.43	0.45	0.46	0.71	0.91
3	4	-0.07	-0.04	0.66	-1.50	0.60	-0.94
4	6	0.86	1.20	0.14	0.08	0.44	-0.08
5	2	-1.60	0.86	0.60	-1.05	-1.70	1.00
6	1	-2.10	0.37	0.25	1.60	0.98	-2.20

Vejamos, de seguida, a interpretação da orientação estratégica de cada grupo a que os resultados nos conduziram:

- Grupo 1: "Sem estratégia aparente"

Este grupo constituído por 40% dos hotéis inquiridos e desprovido das unidades de categoria mais elevada, rejeita qualquer orientação de diversificação tanto de mercados como do produto específico que oferece - o quarto, de liderança pelos custos e de prática de preços mais baixos do que a concorrência. Apresenta preocupações pouco acentuadas na diferenciação do produto e na necessidade de vigilância dos recursos humanos. Há a registar uma diferença de médias estatisticamente significativa com o grupo que segue uma orientação de diversificação do produto quarto, no que respeita ao factor controlo dos efectivos.

Neste grupo aparentemente sem estratégia, 65% das unidades estão integradas em cadeias hoteleiras, principalmente nacionais, e comportam unidades com grandes discrepâncias ao nível da capacidade de alojamento oferecida. Coexistem unidades hoteleiras, a maior parte, em que sobressai o segmento férias como fundamental nas

suas dormidas, e unidades em que o segmento "negócios e incentivos" é praticamente o único explorado (ex.: unidades localizadas em meios urbanos). Para cerca de 42% das unidades, o cliente inglês seria classificado como tipo A, numa curva ABC em função do número de dormidas. Os segmentos alemão e português são os mais representativos em número de dormidas, respectivamente, para 14% e 21% das unidades inquiridas.

- Grupo 2 "Liderança pelo Custos"

Constituído por oito hotéis, enfatiza na sua orientação estratégica a prática de preços mais baixos do que a concorrência. Para tal, valoriza o controlo de custos, dedicando atenção à reputação da empresa, ao controlo da sua estrutura de custos e à standardização da actividade. No factor "preço competitivo" a diferença de médias é estatisticamente significativa com os grupos três e seis, enquanto que com o factor "liderança pelos custos", a diferença de médias é estatisticamente significativa com os grupos um e cinco. Rejeita atitudes de diversificação do mercado e

diferenciação do produto.

Esta orientação estratégica é adoptada, especialmente, por hotéis de quatro estrelas, integrados ou não em cadeias hoteleiras, com elevada capacidade de alojamento, atingindo uma média de 379 camas ocupadas na sua quase totalidade, por clientes ingleses que se deslocam por motivos de férias. Somente três unidades têm a sua exploração centrada no cliente alemão.

- Grupo 3 "Diversificação de um produto específico - o quarto"

Este terceiro grupo constituído por quatro hotéis, fundamentalmente, de quatro estrelas, visa conseguir uma vantagem estratégica principalmente através do recurso à diversificação de um único produto oferecido - o quarto. Esta estratégia é acompanhada de inovação nas práticas de comercialização e de promoção e de uma gestão de imagem. Rejeitam fortemente a prática de preços inferiores aos da concorrência, e a necessidade de vigilância dos seus recursos humanos. Nesta última dimensão, a diferença de médias é estatisticamente significativa com os grupos um, dois e seis.

Esta estratégia é adoptada tanto por unidades integradas em cadeias hoteleiras como por unidades independentes, dispondo de uma capacidade média de alojamento de 205 camas. O cliente inglês que viaja por motivo de férias detém o maior valor percentual nas dormidas destas unidades. Em somente um hotel o cliente alemão é o mais importante.

- Grupo 4 "Diferenciação do produto/serviço e diversificação do mercado"

A orientação estratégica dos seis hotéis que constituem este grupo consiste numa combinação de diferenciação do produto/serviço oferecido com diversificação do mercado. As unidades hoteleiras diferenciam o seu produto através de várias dimensões como sejam o nível de serviço prestado, a imagem de marca e as políticas de comercialização e de promoção.

A diferenciação do produto é acompanhada de um comportamento de diversificação do mercado, tanto a nível motivacional como a nível geográfico. Seleccionam o seu cliente, concentram-se num

segmento de mercado com qualidade disposto a pagar preço elevado pelo serviço prestado. Rejeitam a prática de preços mais baixos do que a concorrência, comportamento que se coaduna com a sua estratégia pois as unidades podem praticar preços superiores aproveitando a diferenciação a vários níveis. No factor referido de diversificação do mercado, este grupo apresenta diferenças de médias estatisticamente significativas com os grupos um e dois.

A quase totalidade das unidades mais categorizadas do Algarve adoptam esta estratégia. Do grupo, aproximadamente 67% das unidades estão integradas em cadeias hoteleiras (exs.: Orient Express, Thrusthouse Fort, Salvor Hotéis).

- Grupo 5 "Penetração no mercado"

Este grupo é constituído por duas unidades hoteleiras que rejeitam fortemente estratégias de liderança pelos custos, de diferenciação de produto e vigilância dos recursos humanos. Enfatizam a prática de preços baixos para evitar a concorrência e conquistar quota.

Este grupo tem uma estratégia pouco definida,

tanto defende uma orientação estratégica caracterizada por preços baixos como aposta em segmentos de clientes exigentes, dispostos a pagar preços elevados pelos serviços que lhes são prestados. Os hotéis que constituem o grupo, apresentam características muito distintas: o ano de início de actividade dista cerca de duas décadas, um apresenta-se como independente o outro tem filiação numa cadeia hoteleira nacional, a capacidade de alojamento de um duplica a do outro.

- Grupo 6 "Liderança pelos custos com ênfase no controlo dos efectivos"

Este grupo integra somente um hotel independente de três estrelas. A sua orientação estratégica rejeita fortemente a diferenciação do produto, bem como a prática de preços mais baixos do que os da concorrência. Na sua estratégia, é enfatizada a vigilância dos recursos humanos, a reputação da empresa, o controlo da estrutura de custos e a standardização da actividade, com vista à minimização dos custos nas várias áreas funcionais. Face a esta caracterização poder-se-á considerar que o hotel adopta uma estratégia de liderança pelos custos com ênfase no controlo dos efectivos.

5.3.3. Análise Estatística de Agrupamento e Estratégias Genéricas de Porter

Na elaboração do questionário foram identificadas as principais características das três estratégias genéricas de Porter para que face às respostas fornecidas pelos directores hoteleiros, se concluísse qual das três estratégias era a adoptada por cada unidade. Isto porque à luz da tipologia de Porter, as três estratégias representam três grupos estratégicos sendo a escolha de certa estratégia encarada "como a escolha do grupo em que pretende concorrer" (Porter,1980,p.149). Ainda de acordo com a teoria de Porter é possível encontrar um quarto grupo estratégico composto pelas empresas que não desenvolvem uma estratégia em qualquer das três direcções e que são as designadas "caídas no meio" que têm "quase garantida a sua baixa rendibilidade" (Porter,1980,p.41).

Confrontando as variáveis-chave características das estratégias genéricas (Quadro 5) e as dimensões estratégicas associadas com os factores

identificados (Quadro 9), verifica-se que:

- O factor estratégico 1 concentra a quase totalidade das dimensões que definem a estratégia de diferenciação; a única dimensão que resta está associada com o factor estratégico 3;
- O factor estratégico 2 tem associadas, negativamente, as dimensões que definem a estratégia de focagem;
- Os factores 4 e 5 têm associadas dimensões referentes à estratégia de liderança pelos custos e diferenciação.
- O factor 6 tem associadas dimensões referentes à estratégia de liderança pelos custos

Perante os resultados obtidos, e pretendendo comparar a estratégia atribuída a cada grupo mediante análise estatística de agrupamento, com a estratégia correspondente na tipologia de Porter, deduzir-se-iam três grupos estratégicos, conforme se observa no Quadro 11.

E de acrescentar que o grupo estratégico de liderança pelos custos não apresenta um vasto conjunto de dimensões estratégicas tal como é proposto por Porter. A correspondência de

estratégias é feita "grosso modo", pois os grupos estratégicos que adoptam a estratégia de liderança pelos custos, não apresentam a totalidade de atributos definidos para aquela estratégia. Por isso, consideramos que no conjunto das unidades hoteleiras inquiridas não se encontra uma tipologia de estratégias formuladas, idêntica à tipologia de estratégias genéricas de Porter.

Quadro 11

Estratégias Adoptadas nos Hotéis

Análise Estatística de Agrupamento	Estratégias Genéricas de Porter
Grupo 1: Sem estratégia aparente	"Caídas no meio"
Grupo 2: Liderança pelos custos	Liderança pelos custos
Grupo 3: Diversificação de um produto específico - o quarto	"Caídas no meio"
Grupo 4: Diferenciação do produto/serviço e Diversificação do mercado	Diferenciação
Grupo 5: Penetração no mercado	"Caídas no meio"
Grupo 6: Liderança pelos custos com ênfase no controlo dos efectivos	Liderança pelos custos

5.4. Grupos Estratégicos e Desempenho

A amostra estudada não se confina a um único

grupo estratégico, pelo que é pertinente examinar as diferenças de desempenho entre os grupos identificados.

A resistência manifestada pelos inquiridos em responder às questões formuladas, relativas ao desempenho das suas unidades hoteleiras, impossibilitou-nos de considerar outras variáveis, além da taxa de ocupação, das receitas brutas de exploração e do índice-quarto. Este conjunto de variáveis é reduzido para medir eficientemente o desempenho. Se, por um lado, as receitas totais de exploração são muito afectadas pela dimensão das unidades, uma elevada taxa de ocupação média anual não significa necessariamente um bom desempenho porque os hotéis podem conseguir elevado número de vendas, sacrificando as suas margens de comercialização. Igualmente um elevado índice-quarto não é forçosamente indicador de fraco desempenho, na medida em que certos hotéis recorrem a maior número de efectivos para atingir um nível global de desempenho mais elevado.

Os valores médios das variáveis de desempenho, para cada um dos grupos figuram no Quadro 12. É notório que as unidades hoteleiras que prosseguem

uma estratégia combinada de diferenciação de produto e diversificação de mercado (Grupo 4) apresentam, em média, um volume de receitas mais elevado do que as restantes que adoptam outras estratégias.

Quadro 12

Médias das Variáveis de Desempenho

GRUPO	NÚMERO DE UNIDADES HOTELEIRAS	TAXA DE OCUPAÇÃO	RECEITAS DE EXPLORAÇÃO (milhões de escudos)	ÍNDICE QUARTO (nº de empregados quarto)
1	14	61.7	318.7	0.6
2	8	57.0	664.3	0.8
3	4	60.8	234.8	0.8
4	6	58.2	1064.6	1.1
5	2	63.5	466.0	0.8
6	1	40.0	45.0	0.3

Ocupando a segunda posição encontra-se o grupo que segue uma estratégia de liderança pelos custos (Grupo 2). O grupo quatro detentor de um maior volume de receitas, relativamente ao grupo dois, apresenta uma capacidade média de alojamento mais elevada e, o nível percentual de integração das suas unidades em cadeias hoteleiras também é mais elevado. Estas unidades integradas usufruem das vantagens que a filiação a uma cadeia proporciona, nomeadamente, políticas de comercialização mais agressivas e mais económicas, gestão disciplinada com controlo uniformizado da actividade, redução de custos motivada pela centralização de alguns serviços e, uma gestão de imagem que ajuda a desenvolver o sentimento de lealdade na clientela.

Na variável "Taxa de ocupação média", as diferenças não são muito consideráveis entre os grupos, exceptuando o grupo seis. Os hotéis que têm uma orientação estratégica de "Penetração no mercado" (Grupo 5) são os que apresentam taxas de ocupação mais elevadas, o que não significa necessariamente que tenha melhor desempenho, como

já referimos.

As unidades que adoptam a estratégia combinada de diferenciação do produto e de diversificação do mercado são as que em média necessitam de maior número de efectivos por quarto, o que pode ser indício de menor desempenho relativamente aos restantes mas não necessariamente. É certo que um serviço diferenciado, um serviço personalizado, normalmente impõe a necessidade de recrutar pessoal com maior variedade de especialização.

O teste de comparação múltipla de Duncan foi utilizado para verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas nas médias dos seis grupos, relativamente às três variáveis de desempenho consideradas. Os resultados obtidos (Anexo III - Quadro VI) permitem-nos concluir, que a um nível de significância de 10%, os grupos não são estatisticamente diferentes, excepto os grupos que adoptam estratégias de "Penetração no mercado" e "Liderança pelos custos com ênfase no controlo dos efectivos", na variável taxa de ocupação.

Atendendo ao paralelismo traçado entre as

estratégias identificadas mediante a análise estatística de agrupamento e, as respectivas estratégias correspondentes na tipologia de Porter (Quadro 11) e, considerando a teoria deste mesmo autor no que se refere à rendibilidade das unidades, que não adoptam uma das três estratégias genéricas, podemos afirmar que há diferenças de rendibilidade entre os grupos. Os hotéis que desenvolvem a sua actividade sem uma precisa orientação estratégica (Grupo 1), os hotéis que colocam a tónica da sua actuação na oferta de grande variedade de quartos (Grupo 3) e, por último, os hotéis que se afirmam no mercado pela sua determinação na conquista de quota através de preços mais reduzidos do que os da concorrência, mas simultâneamente com incoerências nos segmentos de mercado pretendidos (Grupo 5), têm quase certa uma rendibilidade mais reduzida tanto dos hotéis que apostam numa estratégia de liderança pelos custos (Grupos 2 e 6) como dos hotéis que no seu quotidiano implementam uma estratégia de diferenciação do produto com diversificação do mercado (Grupo 4).

O mercado com que se deparam as unidades hoteleiras do Algarve não tem características de

homogeneidade a nível geográfico, nem demográfico, nem psicológico. Perante esta realidade, os hotéis que integram o grupo ~~quatro~~ diversificam a sua clientela, minorando desta forma os efeitos adversos da concentração. Simultaneamente, estas unidades apostam num segmento de mercado que é sensível às diferenças de serviço prestado, são distintivas pela sua localização, pelo nível de serviço prestado, pela imagem de marca que detêm e não se confrontam com elevado número de concorrentes. Este conjunto de características tende a viabilizar e a rendibilizar uma estratégia de diferenciação (Blomstrom, 1982, p.158).

6- CONCLUSOES

Os objectivos inicialmente definidos para o presente trabalho de investigação foram, em nossa opinião, atingidos.

O principal objectivo consistia em identificar os grupos estratégicos existentes no conjunto dos hotéis do Algarve. Com o recurso à análise estatística, os grupos foram identificados e, procedeu-se a uma caracterização das suas estratégias. Antes porém, foi feita uma sistematização dos diversos estudos existentes sobre grupos estratégicos, e uma caracterização da indústria hoteleira daquela que é uma província dotada de enorme vocação turística, mas que continua ainda a oferecer o sol e a praia como produtos turísticos mais importantes - o Algarve.

Por último, procedeu-se ao estudo da relação grupo estratégico e desempenho. A resistência

manifestada pelos inquiridos em fornecer informação relativa ao desempenho, limitou a aplicação de uma concepção ampla no estudo do desempenho. Somente indicadores de desempenho operacional foram utilizados. A evidência empírica não demonstrou diferenças de desempenho significativas entre os grupos.

BIBLIOGRAFIA

- Abell, Derek
1980 Defining the Business, Prentice-hall, Englewood Cliffs, N.J., 1980.
- Aguas, Paulo M. R.
1991 Análise da Indústria Hoteleira no Algarve: Processo Evolutivo e Factores Críticos de Sucesso nos Hotéis, Lisboa, ISEG, 1991.
- AIHSA
1989 Guia do Alojamento Turístico do Algarve, Nº 1, 1989.
- Andrews, K. R.
1971 The Concept of Corporate Strategy, Homewood, Ill.: Dow-Jones-Irwin, 1971.
- Ansoff, H. Igor
1965 Corporate Strategy, McGraw-Hill, New York, 1965.
- Banco de Portugal
Relatórios do Conselho de Gerência, 1982 a 1990, Lisboa, Banco de Portugal.
- Baptista, Mário
1990 O Turismo na Economia: uma Abordagem Técnica, Económica, Social e Cultural, Instituto Nacional de Formação Turística, 1990.
- Beard, Donald W. ; Dess, Gregory G.
1981 "Corporate - level Strategy, Business-level Strategy, and Firm Performance", Academy of Management Journal, Vol. 24, Nº 4, 1981, pp. 663 - 688.

- Blomstrom, Robert L.
1982 Strategic Marketing Planning in the Hospitality Industry, The Educational Institute, 1982.
- Burkhart A.J.; Medlik, S.
1974 Tourism: Past, Present, and Future, London, 1974.
- Caves, R. E. ; Porter, M. E.
1977 "From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition", Quartely Journal of economics, 1977, pp.421-441.
- Cavaco, Carminda
1979 O Turismo em Portugal: Aspectos Evolutivos e Espaciais, Centro de Estudos Geográficos, Universidade de Lisboa, I.N.I.C., 1979.
- Chaffee, Ellen Earle
1985 "Three Models of Strategy", Academy of Maanagement Review, Vol. 10, Nº 3, 1985, pp. 421 - 434.
- Chandler, A. D.
1962 Strategy and Structure: Chapters in the History of American Industrial Interprise, Cabridge, Mass: the M.I.T. Press, 1962.
- Cool, Karel O. ; Shendel, Don
1987 "Strategic Group Formation and Performance: the case of the US Pharmaceutical Industry "1963-1982", Management Science, Vol.33, Nº 9, 1987, pp. 1102-1124.
- Cottman, Michael
1989 Introduction to Travel & Tourism. An Internacional Approach, Van Nostrand Reinhold, New York, 1989.

- Crauser et al
1989 Guide Pratique d'Analyse des Donnés,
Les éditions d'organisation, France,
1989.
- Davies, Duane; Cosenza, Robert M.
1988 Business Research for Decision
Making, Pws - Kent publishing
company, Boston, 1988.
- Dess, Gregory G. ; Davis, Peter S.
1984 "Porter's (1980) Generic Strategies
as Determinants of Strategic Groups
Membership and Organizational
performance", Academy of Management
Journal, Vol. 27 Nº 3, 1984,
pp.467 - 488.
- DGT
1991 Livro Branco do Turismo, DGT, 1991.
- Fiegenbaum, Avi et al
1990 "Strategic Time Periods and Strategic
Groups Research: Concepts and an
Empirical Example", Journal of
Management Studies, Vol. 27 : 2,
1990, pp. 133 - 148.
- Frazier, Gary L. ; Howell, Roy D.
1983 "Business Definition and
Performance", Jounal of
Marketing, Vol. 47, 1983,
pp. 59 - 67.
- Frombrum, Charles J. ; Zajac, Edward J.
1987 "Strutural and Perceptual Influences
on Intraindustry Stratification",
Academy of Management Journal, Vol.
30, Nº 1, 1987, pp. 33 - 50.
- Ginsberg, Ari ; Venkatraman
1985 "Contingency Perspectives of
Organizational Strategy: A Critical
Review of the Empirical Research",
Academy of Management Review, Vol. 10
Nº 3, 1985, pp. 421 - 434.

- Glueck, William F. ; Jauch, Laurence R.
1984 Business Policy and strategic Management, International Student Edition, 1984.
- Guibilato, Gérard
1983 Economic Touristique, Ed. Editions Delta & Spes SA, 1983.
- Hatten, Kenneth ; Shendel, Dan E.
1977 "Heterogeneity Within an Industry: Firm Conduct in the U.S. Brewing Industry, 1956 - 71", the Journal of Industrial Economics, Vol. XXVI, 1977, pp. 97 - 100.
- Hatten, Kenneth J. et al
1978 "A Strategic Model of the U.S. Brewing Industry: 1952 - 1971", Academy of Management Journal, Vol. 21, Nº 4, 1978, pp. 592 - 609.
- Hoffer, Charles W. ; Schendel, Dan E.
1978 Strategy Formulation: Analytical Concepts, New York: West, 1978.
- INE Estatísticas do Turismo, 1972 a 1990, Lisboa, INE.
- Mascarenhas, Bianca ; Aaker, David A.
1989 "Mobility Barriers and Strategic Group", Strategic Management Journal, Vol. 10, 1989, pp. 475 - 485.
- Mathiesen, Alister ; Wall, Geoffrey
1982 Tourism: Economic Physical and Social Impacts; Longman Group United, 1982.

- MCGee, John ; Thomas, Howard
 1986 "Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy", Strategic Management Journal, Vol. 7, 1986, pp. 141 - 160.
- McIntosh, R.N.; Goeldner, C.R.
 1986 Tourism - Principles, Practices, Philosophies, John Wiley & Sons, INC., 1986.
- Newman, Howard H.
 1978 "Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship", the Review of Economics and Statistics, Vol. 60, 1978, pp. 417 - 427.
- Norusis, Marija J.
 1986 SPSS/PC+, 1986.
- Oster, Sharon
 1982 "Intraindustry Structure and The Case of Strategic Change", the Review of Economics and Statistics, Vol. 64 : 3, 1982, pp. 376 - 383.
- OCDE
 1990 Politique du Tourism et Tourism International - Dans les pays membres de l'OCDE, Paris, OCDE, 1990.
- Parlamento Europeu
 1988-89 Documento A2-247/88
- Porter, Michael E.
 1979 "The Structure Within Industries and Companies' "Performance", the Review of Economics And Statistics, Vol. 61: 2, 1979, pp 214 - 227.
- Porter, Michael E.
 1980 Competitive Strategy, New York, the Free Press, 1980.

- Primeaux, Jr. ; Walter J.
1985 "A Method for Determining Strategic Groups and Life Cycle Stages of an Industrie", Strategic Marketing and Management, editado por H. Thomas e D. Gardner, Illinois, University of Illinois, 1985.
- Przeclawski, krzysztof
1984 "El Turismo y el Mundo Contemporaneo", Estudios Turísticos, Nº 82, 1984, pp. 67 - 78.
- Reis, Elizabeth
1988 "A Análise de Clusters: um Método de Classificação sem Preconceitos", Revista de Gestão, Edição do Gabinete de Estudos de Gestão do ISCTE, 1988 pp. 5 - 9.
- Reis. Elizabeth
1991 Análise de Clusters: um Método de Classificação sem Preconceitos, Giesta, ISCTE, 1991.
- Reis, Elizabeth
1990 Análise Factorial das Componentes Principais: um método de reduzir sem perder informação, Giesta, ISCTE, 1990.
- Reis, Elizabeth
1989 "Discriminar sem Excluir - Análise Multivariada para Marketing", Euroexpansão, nº 47, 1989.
- Ryans, Adrian B. ; Wittink, Dick R.
1985 " Security Returns as a Basis for Estimating the Competitive Structure in an Industry" Strategic Marketing and Management, editado por H. Thomas e D. Gardner, Illionis, University of Illinois, 1985.

SET
1986

Plano Nacional do Turismo 1986-1989,
1986.

Seekings, John
1989

"Components of Turism". Tourism Marketing and Maanagement Handbook editado por Stephen F. Witt e Luiz Moutinho, Prentice hall Internacional, 1989.

Silva, João A.M.
1986

"Avaliação do Impacto Económico do Turismo em Portugal", ISE, 1986.

Thomas, Howard ; Venkatraman, N.
1988

" Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis", Journal of Management Studies, Vol. 25:6, 1988, pp. 537 - 555.

Venkatraman, N. ; Ramanujem, V.
1986

"Measurement of Business Performance in Strategy Research: A comparison of approaches", Academy of Management Review, Vol. 11. Nº 4, 1986, pp. 801 - 814.

Venkatraman, N. ; Grant, John H.
1986

"Construct Measurement in Organizational Strategy Research: a critique and proposal", Academy of Management Review, Vol. 11, Nº 1, 1986, pp. 71 - 87.

West, Joseph J. ; Anthony, William P.
1990

"Strategic Group Membership and Environmental Scanning: their relationship to firm performance in the foodservice industry", Hospitality Management, Vol. 9, Nº 3, 1990, pp. 247 - 267.

ANEXOS

ANEXO I

Quadros Estatísticos

Quadro I - Dormidas na hotelaria global,
no Algarve

Unidade: Milhares

ANO	TOTAL	Portugueses	Estrangeiros
1970	1,384	239	1,144
1971	1,638	258	1,380
1972	1,817	310	1,507
1973	2,021	414	1,607
1974	1,762	607	1,155
1975	1,604	906	698
1976	2,737	1,734	1,003
1977	3,660	1,531	2,128
1978	3,202	768	2,434
1979	4,855	917	3,938
1980	5,272	1,051	4,221
1981	5,151	1,051	4,100
1982	5,603	1,148	4,454
1983	5,821	1,146	4,675
1984	6,243	984	5,259
1985	7,399	1,025	6,374
1986	8,208	905	7,303
1987	8,132	912	7,220
1988	8,499	1,165	7,335
1989	8,841	1,350	7,492

Fonte: INE - Estatísticas do turismo

Quadro II - Dormidas na hotelaria global por tipo de estabelecimento,
no Algarve

Unidade: Milhares

ANO	Hotéis	Hotéis Apartamentos	Motéis	Pousadas	Estalagens	Pensões	TOTAL CLASSICA	Apartamentos Aldeamentos	TOTAL GLOBAL
1970	1,051			16	102	215	1,384		1,384
1971	1,237			16	115	271	1,638		1,638
1972	1,295	17	63	15	110	316	1,817		1,817
1973	1,265	267	71	15	88	316	2,021		2,021
1974	1,045	288	82	13	62	273	1,763		1,763
1975	904	289	88	10	58	255	1,604		1,604
1976	1,426	596	111	10	147	447	2,737		2,737
1977	1,766	988	128	13	138	627	3,660		3,660
1978	1,851	724	89	16	128	395	3,202		3,202
1979	1,943	967	79	17	110	386	3,502	1,352	4,854
1980	2,035	943	79	15	124	407	3,604	1,668	5,272
1981	2,089	625	63	18	57	345	3,197	1,954	5,151
1982	2,222	649	70	20	57	354	3,371	2,231	5,602
1983	2,359	659	69	21	71	293	3,472	2,349	5,821
1984	2,477	745	67	22	79	294	3,684	2,558	6,242
1985	2,956	857	67	25	91	356	4,352	3,046	7,398
1986	2,923	1,025	56	24	95	392	4,513	3,695	8,208
1987	2,560	1,183	64	26	102	471	4,406	3,725	8,131
1988	2,552	1,146	53	26	84	466	4,327	4,171	8,498
1989	2,503	1,305	51	26	72	461	4,417	4,424	8,841
TMCA	4.6%	29%	-1.2%	2.6%	-1.8%	4.1%	6.3%	12.5%	10.2%

Fonte : INE - Estatísticas do Turismo
 Dados tratados pelo autor
 TMCA - Taxa média de crescimento anual

Quadro III - Distribuição das dormidas de turistas estrangeiros,
no Algarve

Unidade: Percentagem

ANO	Hotéis	Hotéis Apartamentos	Notéis	Pousadas	Estalagens	Pensões	Apartamentos Aldeamentos	TOTAL
1970	83.7			1.1	7.0	8.2		100
1972	78.6	1.0	2.8	0.8	6.4	10.4		100
1980	42.7	19.5	1.3	0.3	1.6	3.8	30.7	100
1989	29.3	14.8	0.5	0.3	0.9	4.2	49.9	100

Fonte: INE - Estatísticas do Turismo
Dados tratados pelo autor

Quadro IV - Distribuição das dormidas de turistas nacionais,
no Algarve

Unidade: Percentagem

ANO	Hotéis	Hotéis Apartamentos	Motéis	Pousadas	Estalagens	Pensões	Apartamentos Aldeamentos	TOTAL
1970	39.2			1.3	8.9	50.7		100
1972	35.6	0.5	6.9	1.1	4.3	51.5		100
1980	22.0	11.2	2.4	0.1	5.5	23.3	35.4	100
1989	22.6	14.4	0.7	0.7	0.4	11.1	50.5	100

Fonte: INE - Estatísticas do Turismo
Dados tratados pelo autor

Quadro V - Dormidas nos hotéis, por categoria de estabelecimento
no Algarve

Unidade: Percentagem

ANO	5 estrelas	4 estrelas	3 estrelas	2 estrelas	1 estrela
1972	30.9	39.8	24.1	4.5	0.7
1973	30.4	44.6	20.3	4.0	0.6
1974	25.9	44.9	25.5	3.4	0.3
1975	15.6	46.1	33.6	4.3	0.4
1976	17.0	38.8	38.8	5.1	0.3
1977	21.1	46.4	28.6	3.4	0.6
1978	21.8	50.2	25.2	2.4	0.4
1979	22.3	51.3	23.5	2.6	0.3
1980	20.3	56.3	20.2	3.2	0.1
1981	17.4	56.7	23.7	2.2	0.0
1982	18.8	54.7	24.2	2.0	0.2
1983	19.8	53.1	24.8	2.3	
1984	19.2	54.0	24.3	2.5	
1985	20.7	55.0	22.2	2.2	
1986	20.3	53.6	23.2	2.9	
1987	15.5	52.8	24.9	6.8	
1988	20.9	49.0	22.6	7.5	
1989	21.9	48.5	21.6	8.0	

Fonte: INE - Estatísticas do Turismo
Dados tratados pelo autor