



Estratégias de Desenvolvimento dos Estabelecimentos Hoteleiros da Região de Turismo da Serra da Estrela: Aplicação da Metodologia dos Grupos Estratégicos

Cristina Estevão (kristina.estevao@hotmail.com)

Doutoranda em Gestão na Universidade da Beira Interior

Rua Olival S. Sebastião – Lote 3 – 1º 6250-023 Belmonte – Contacto 967015717

João José M. Ferreira (jjmf@ubi.pt)

Professor Auxiliar da Universidade da Beira Interior

Estrada do Sineiro – Pólo IV 6200 Covilhã – Contacto 969355915

Vítor Braga (vbraga@estgf.ipp.pt)

Professor Auxiliar da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Felgueiras – Instituto Politécnico do Porto

Rua do Curral, Apt. 205 4610-156 Felgueiras – Contacto 963857056

RESUMO

A Região de Turismo da Serra da Estrela (RTSE) dotada de impares condições paisagísticas, de recursos naturais únicos, repleta de cultura e historia, tornou-se uma região de lazer e de recreio muito apetecida. Observando o papel estratégico crucial que a actividade hoteleira detém na região e verificada a escassez de estudos de acompanhamento do desenvolvimento da actividade, visa a presente investigação contribuir para conhecer a realidade dos estabelecimentos hoteleiros de interesse para o turismo da RTSE. Deste modo pretende-se analisar os tipos de estratégias que estão a ser adoptadas nesta região, por este tipo de empresas, e identificar a existência (ou não) de grupos de empresas que prosseguem estratégias similares – grupos estratégicos. Para alcançar tais objectivos desenvolveu-se um estudo empírico, tendo por base as informações obtidas das análises estatísticas dos questionários realizados aos directores dos estabelecimentos hoteleiros de interesse para o turismo da RTSE. A análise dos componentes principais e a análise de clusters foram utilizadas na identificação dos grupos estratégicos. Os resultados das análises efectuadas permitiram concluir que os estabelecimentos hoteleiros seguem estratégias combinadas, em vez de uma estratégia específica. Foi possível detectar ainda a existência de diferentes grupos estratégicos, no qual utilizam estratégias competitivas similares. Deste processo resultou também, que as empresas pertencentes ao sector hoteleiro à semelhança das empresas de outros sectores, consideram que a estratégia assume um papel determinante para o sucesso da sua actividade.

Palavras-Chave: estratégia, grupos estratégicos, estabelecimentos hoteleiros, RTSE.



INTRODUÇÃO

O objectivo deste estudo foi construir um referencial teórico útil à compreensão das estratégias competitivas e dos grupos estratégicos, bem como conhecer a realidade geográfica onde foi desenvolvido. Segundo Cabugueira (2005:97), “o turismo é uma actividade económica extremamente importante, podendo desempenhar um papel decisivo em termos de desenvolvimento de determinadas regiões, onde, por vezes, não existem outras alternativas para alcançar esse objectivo”. O turismo pode dinamizar as potencialidades naturais e histórico-culturais das regiões mais deprimidas (Cabugueira, 2005). Para Lima (2006), das várias componentes que constituem a oferta turística, o sector do alojamento e a indústria hoteleira, em particular, constitui um dos pilares de desenvolvimento da actividade turística.

É necessário conhecer aprofundadamente a situação em que se encontra a indústria hoteleira da Região de Turismo da Serra da Estrela (RTSE), nomeadamente as acções estratégicas desenvolvidas nos estabelecimentos hoteleiros de interesse para o turismo existentes. A temática dos grupos estratégicos tem ocupado um papel proeminente, tanto no âmbito da gestão estratégica como no da organização industrial (Mcgee, 2006). Segundo Porter (1980), as empresas que concorrem numa determinada indústria podem apresentar diferentes estratégias, pelo que uma indústria pode constituir-se por grupos estratégicos que adoptam estratégias similares em termos de variáveis de decisão-chave. Esses grupos estratégicos podem ser constituídos por uma única empresa ou por várias as empresas. Dentro do mesmo grupo, as empresas tendem a ser muito idênticas, o que faz com que respondam de forma semelhante às possíveis turbulências e que reconheçam a sua dependência mútua e se defendam das reacções de cada uma delas.

De acordo com Silva (2004), a investigação científica no que diz respeito ao turismo tem-se caracterizado por um lento desenvolvimento, mesmo que historicamente seja um dos sectores mais recentes na evolução das sociedades contemporâneas. Atendendo ao papel crucial que a actividade turística detém na RTSE e constatada a insuficiência de estudos de acompanhamento da evolução da actividade, a escolha do tema de investigação recaiu na categoria de estabelecimentos hoteleiros de interesse para o turismo. É neste âmbito, que este artigo pretende analisar os tipos de estratégias que estão a ser adoptadas na RTSE, por este tipo de empresas, e identificar a existência (ou não) de grupos de empresas que prosseguem estratégias similares – grupos estratégicos. Assim, a análise estrutural da componente hoteleira será desenvolvida através da aplicação da metodologia dos grupos estratégicos. Para alcançar tais objectivos desenvolveu-se um estudo empírico, tendo por base as informações obtidas das análises estatísticas dos questionários realizados aos directores dos



estabelecimentos hoteleiros de interesse para o turismo da RTSE. A análise dos componentes principais e a análise de clusters foram utilizadas na identificação dos grupos estratégicos.

O artigo está estruturado da seguinte forma: na primeira secção efectua-se uma revisão da literatura que permite clarificar um conjunto de conceitos relacionados com a análise estratégica e grupos estratégicos. Na segunda secção faz-se uma breve caracterização da RTSE, na terceira secção aborda-se a metodologia utilizada e na quarta secção analisa-se e discute-se os resultados da investigação. Por fim, apresenta-se as conclusões finais, as limitações e propostas para futuras investigações.

1. A ANÁLISE ESTRATÉGICA E OS GRUPOS ESTRATÉGICOS

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

1.1 Análise Estratégica

Falar em competitividade tornou-se frequente nos nossos dias, isto porque é uma das preocupações centrais dos governos e das indústrias de todos os países. Num mundo cada vez mais global e competitivo torna-se fundamental que as empresas desenvolvam uma gestão estratégica, de forma a acompanharem a complexidade do meio envolvente, as tendências e a competitividade do mercado de forma a obterem vantagens competitivas. Schumpeter (1936) afirmou que a competição tem carácter profundamente dinâmico. A natureza da competição económica não é o equilíbrio, mas um perpétuo estado de mudanças. Para Ansoff (1977:93), a vantagem competitiva “procura identificar propriedades específicas e combinações individuais de produtos e mercados que dão à empresa uma forte posição concorrencial”. Para Porter (1985) a vantagem competitiva está no centro do desempenho de uma empresa em mercados competitivos. Uma empresa ganha vantagem competitiva, realizando actividades estrategicamente importantes de uma forma económica ou melhor do que a concorrência. Segundo Porter (1990) a natureza da competição e as fontes de vantagem competitiva diferem muito entre indústrias e, até mesmo, entre segmentos da mesma indústria.

A competitividade não é tarefa simples, pois ela envolve diversos factores. Por isso, para que as empresas se tornem competitivas, é importante que disponham de vantagens as quais podem ser obtidas através da



formulação e implementação de estratégias adequadas. Compete aos gestores das organizações decidir acções específicas necessárias para a elaboração e implementação de estratégias diferenciadas para vencerem a concorrência e obterem vantagem competitiva.

Para Shumpeter (1947), a estratégia pode ser vista como novas combinações que visam explorar oportunidades novas e diferentes no futuro. A ligação da estratégia ao meio empresarial, foi proporcionada por Neumann e Morgenstern (1948), na Teoria dos Jogos, onde ofereceram uma perspectiva unificadora para situações de conflito, independentemente da sua origem, quer fosse na guerra, na política ou no meio empresarial. Andrews (1971) definiu estratégia como o padrão de objectivos, propósitos ou metas e principais políticas e planos para alcançar essas metas estabelecidos de tal maneira que definem em que negócio a empresa está ou quer estar, e que espécie de empresa é ou quer ser.

Miles e Snow (1978) afirmam que a estratégia organizacional, na sua complexidade, prepara a organização para uma reacção sistémica, reconfigurando a organização sempre que necessário. Miller (1983) defende que a estratégia está relacionada com uma orientação do empresário/gestor e com uma filosofia de comportamento empreendedor que orienta a empresa à medida que navega no seu meio envolvente. Wright *et al.* (1992) definem estratégia como planos da gestão de topo para atingir resultados consistentes com as missões e objectivos da organização. Porter (1996), argumenta que a estratégia competitiva é “ser diferente”. Acrescenta ainda, que a estratégia significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de áreas para se centralizarem numa combinação única de valor.

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

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

(2008) definem estratégia como uma estrutura, implícita ou explícita, na qual orienta uma organização na escolha das suas acções.

1.2 Tipologias Estratégicas

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

As estratégias competitivas genéricas de Porter (1980) ajudaram a divulgar o termo de estratégias genéricas e a projectá-las no plano da gestão estratégica. Este tipo de tipologia mostra de forma ampla como uma empresa pode competir numa determinada indústria, abrindo o caminho para que ela seja individualizada a cada situação específica. Porter (1980) identificou três estratégias competitivas genéricas internamente consistentes (que podem ser usadas isoladamente - ‘pura’ ou de forma combinada) para criar uma posição defensiva a longo prazo e superar os concorrentes numa indústria, com as quais uma empresa pode enfrentar com sucesso as forças competitivas em que actua. Estas estratégias são as seguintes: i) estratégia de liderança no custo total, ii) estratégia de diferenciação e iii) estratégia de enfoque. Segundo Porter (1980) esta última tipologia, geralmente não aceita a combinação entre liderança de custos e diferenciação, uma vez que considera as duas estratégias mutuamente exclusivas, representando cada uma delas, uma forma fundamental de criar diferenciação ou liderança nos custos. Face a isto, o autor alerta para os riscos inerentes ao uso das estratégias genéricas, pois podem ter problemas em alcançar ou sustentar a estratégia, ou o valor da vantagem proporcionada por ela. Neste contexto, a vantagem criada pode ser anulada pela evolução do sector.

Para Miller (1988), a popularidade da tipologia desenvolvida por Porter (1980) deriva das suas semelhanças como os principais conceitos de Miles e Snow (1978). Miller e Dess (1993) verificaram significativas divergências entre os retornos proporcionados pelas diferentes estratégias genéricas de Porter (1980), em oposição à premissa deste de que, numa determinada indústria, os retornos seriam semelhantes para todas as empresas que implantassem com sucesso qualquer das estratégias genéricas. A orientação empreendedora (OE), na perspectiva de Miller (1983) é um jogo de estratégias e tácticas usadas para lidar com as mudanças do meio envolvente. Para Miller (1983), uma empresa empreendedora é aquela que se empenha na inovação do produto-



mercado, empreende acções um tanto arriscadas e é a primeira a surgir com inovações proactivas que vence os concorrentes.

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

A OE pode ser caracterizada por cinco dimensões: inovação, proactividade, tomada de risco, agressividade competitiva e autonomia. As três primeiras foram definidas por Miller (1983) e as ultimas duas por Lumpkin e Dess (1996). Miller (1983) forneceu um ponto de partida na compreensão da orientação estratégica e “desenvolveu um instrumento de medida para captar as dimensões da estratégia empreendedora na investigação empírica” (Ferreira, 2007:36). Baseada neste instrumento, Ferreira (2003) adoptou, no seu estudo, a combinação das três dimensões de Miller (1983): i) inovação, o desenvolvimento de novos ou únicos produtos, serviços ou processos; ii) tomada de risco, uma vontade para perseguir oportunidade arriscadas correndo o risco de falhar e iii) proactividade, uma ênfase na persistência e criatividade em ultrapassar obstáculos até que o conceito inovador seja completamente implementado.

Miller (1983) e Lumpkin e Dess (1996) referem que a orientação estratégica empreendedora é uma dimensão que combina um conjunto de indicadores de estilos e práticas de tomada de decisão. Lumpkin e Dess (1996) afirmam que tais variáveis devem ser tratadas como variáveis independentes da orientação estratégica empreendedora. A busca de oportunidade, por parte das empresas, varia dependendo das suas condições organizacionais e do meio envolvente (Ferreira, 2003). De acordo com Ferreira (2003:78), “é essencial identificar as dimensões da estratégia que poderão reflectir as práticas, os processos, os métodos organizacionais e os estilos de tomada de decisão que as empresas usam, e que influenciam provavelmente o seu crescimento e desempenho”.

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



i) diferenciação por preço, ii) diferenciação por imagem, iii) diferenciação por suporte, diferenciação por qualidade, v) diferenciação por design e vi) não-diferenciação.

No Quadro 1 é exibida uma compilação de várias tipologias estratégicas analisadas:

Quadro 1. Tipologias Estratégicas

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

Fonte: Elaboração Própria

1.3 Grupos Estratégicos

1.3.1 A Teoria dos Grupos Estratégicos e Barreiras à Mobilidade

Os investigadores Hunt (1972), Newman (1973), Hatten (1974) evidenciaram inicialmente a existência de diferenças nas características estruturais das empresas e a existência de grupos estáveis numa indústria. A relação desempenho/grupos estratégicos foi fonte de preocupação de Caves e Porter (1977) que estudaram as implicações da existência de estruturas de grupos estáveis, bem como com o comportamento estratégico das empresas e examinaram a estrutura da indústria.

Caves e Porter (1977) defenderam que as barreiras à entrada são insuficientes para explicar as diferenças de lucro observadas e sugeriram que fosse feita uma análise intermédia, baseada nas barreiras à mobilidade entre grupos estratégicos, ou seja, sugeriram que se deve atender não só às barreiras que são colocadas à entrada de novos concorrentes, como também aquelas que se colocam à mudança de uma empresa de um para outro grupo estratégico. Sugeriram ainda, que 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 um desempenho elevado e fortalecimento de barreiras à mobilidade. O desempenho da empresa não necessita ser determinado apenas pela estrutura da indústria, isto porque pode haver diferenças estruturais e sustentáveis entre as empresas. O conceito de estratégias genéricas propostas por Porter (1980) proporciona uma tipologia de decisões que podem levar a estas diferenças. A noção de vantagem competitiva articula a estratégia como intenção de criar uma barreira específica de forma a limitar a entrada ou imitação, que permite a criação de valores distintos para os clientes e para a própria empresa.

Porter (1979) defendeu que a presença de grupos estratégicos na indústria afecta a taxa de lucro das empresas mediante a divergência de barreiras à 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 com outros grupos, bem como as barreiras à mobilidade. Estas defesas estruturais poderão advir de diferenças proporcionadas por recursos e capacidades específicas das próprias empresas. As empresas integradas em grupos estratégicos com elevadas barreiras à mobilidade terão um lucro potencial superior, àquelas que pertencem a grupos destituídos de elevadas barreiras. O conceito de barreiras à mobilidade explica por que a lucratividade varia entre os diferentes grupos estratégicos, justificando a heterogeneidade e a sua persistência dentro dos sectores industriais. Neste sentido, Porter (1979) arguiu que tomando como unidade de observação a indústria (que consiste num grupo de concorrentes que produzem produtos substitutos e que estão muito próximos) o comportamento de qualquer empresa afecta cada um dos



outros directa ou indirectamente. Refere ainda que, a observação comum sugere que as empresas numa indústria diferem umas das outras devido a uma variedade de dimensões – grau de integração vertical, nível de custos fixos, linha de produção, extensão da publicidade, percentagem de vendas, mercados geograficamente servidos, natureza dos canais de distribuição empregues, presença da capacidade de serviço em causa. Estas variações reflectem diferenças nas estratégias concorrenciais nessas indústrias, onde as dimensões estratégicas são identificadas pelas empresas entre as variáveis de decisão concorrencial.

De acordo com McGee (2006), a variedade dentro de uma indústria é o resultado das diferentes tomadas de decisões de investimento das empresas em busca de vantagens competitivas. Estas decisões tomadas em condições de incerteza acerca da situação futura da empresa, afectam a estrutura da indústria através do seu efeito das barreiras à entrada. Também afectam a natureza da concorrência dentro da indústria pela criação de recursos específicos que diferenciam as empresas umas das outras.

Não há definição formal universalmente aceite para descrever o conceito de grupos estratégicos (McGee, 2006). Na perspectiva de Porter (1979, 1980) grupo estratégico pode ser definido como um conjunto de empresas dentro da mesma indústria, que tomam decisões similares ao longo de todas as dimensões estratégicas. McGee e Thomas (1986), afirmam que uma empresa dentro de um grupo toma decisões estratégicas que não podem ser facilmente copiadas por empresas fora do grupo sem custos substanciais, tempo significativamente decorrido, ou incerteza acerca do resultado dessas decisões. Subjacente a esta definição McGee e Thomas (1986) propõem fontes de barreiras à mobilidade, que constituem dimensões – chave para a identificação de grupos estratégicos (Quadro 2).

Quadro 2. Fontes de Barreiras à Mobilidade

| | |
|---|--|
| Estratégias Relacionadas com o Mercado | <ul style="list-style-type: none">· Linha da Produtos· Tecnologias Utilizadas· Segmentos de Mercado· Canais de Distribuição· Nome das Marcas· Cobertura Geográfica· Sistemas de Vendas |
| Características da Oferta | <ul style="list-style-type: none">· Economias de Escala:<ul style="list-style-type: none">ProduçãoMarketingAdministração· Processos de Produção· Capacidade de Investigação e Desenvolvimento· Sistemas de Marketing e Distribuição |
| Características das Empresas | <ul style="list-style-type: none">· Posse da Empresa· Estrutura Organizacional· Sistemas de Controlo· Habilidades de Gestão· Limites da Empresa:<ul style="list-style-type: none">DiversificaçãoIntegração Vertical· Dimensão da Empresa· Relacionamento com Grupos de Influencia |

Fonte: McGee e Thomas (1986:151)

As barreiras à mobilidade são o resultado da existência de grupos estratégicos que detêm factores que inibem o movimento de uma empresa de uma posição estratégica para outra posição ou a expansão de uma empresa de um grupo para uma posição noutro grupo. Por isso, as barreiras à mobilidade são essencialmente a limitação na imitação e reprodução, agindo como uma barreira de entrada.

1.3.2 As Implicações dos Grupos Estratégicos

Os grupos estratégicos existem por variadas razões complexas. Investimentos em recursos distintos, e por isso em vantagem concorrencial, são investimentos de risco e as empresas podem ter relutância em a correr riscos. Assim, as posições estratégicas são o resultado de padrões de decisões ao longo do tempo e têm de ser vistos em termos de *trade-off* entre risco e retorno calculadas *ex-ante*. A estrutura empresarial também pode afectar o carácter estratégico dos grupos. As unidades de negócio também podem variar consideravelmente no seu relacionamento empresarial podendo adquirir diferentes estruturas de forma a conduzirem a diferentes estratégias. Genericamente, o desenvolvimento histórico de uma indústria confere vantagens diferenciais nas empresas dependendo do seu timing de entrada (vantagens pioneiras versus seguidor de vantagens), da localização geográfica (vantagens específicas do país) e da sorte (Mcgee, 2006).

De acordo com Mcgee (2006) seja qual for a origem histórica dos grupos estratégicos a sua característica principal é a homogeneidade ao longo das dimensões estratégicas-chave. Os padrões de homogeneidade e a extensão da variedade numa indústria terão consequências ao longo de três dimensões: a estrutura da indústria e a sua evolução ao longo do tempo, a natureza da concorrência, e as implicações para o desempenho relativo das empresas. A análise da estrutura da indústria tende a identificar a natureza e grupo de possibilidades na obtenção de lucros para os seus participantes. A análise de grupos estratégicos fornece uma base fundamental para aceder a possibilidades estratégicas futuras e à emergência de novas limitações industriais. Devido à semelhança estrutural, as empresas do mesmo grupo tendem a responder da mesma forma aos distúrbios dos grupos do exterior e a actividades competitivas dentro do grupo.

Porter (1979) defende que o padrão e a intensidade da concorrência entre grupos estratégicos e as consequências para o lucro na indústria dependem de 3 factores:

1. O número e dimensões da distribuição dos grupos: Isto é, quanto maiores e mais semelhantes forem os grupos estratégicos maior será a rivalidade. Por outro lado, uma indústria com um maior número de grupos estratégicos (assumindo a proporcionalidade em termos do número de empresas) tende a ser mais competitiva, do que numa indústria com um numero reduzido de grupos estratégicos.

2. A distância estratégica entre grupos (grau pelo qual as estratégias adoptadas pelos diversos grupos diferem, em termos de variáveis chave de decisão estratégica): Quanto maior for esta distância, mais difícil se torna a coordenação tácita e mais vigorosa será a rivalidade na indústria.
3. A interdependência do mercado entre grupos (grau pelo qual os diversos grupos competem pelos mesmos segmentos de clientes): A diversidade das estratégias aumenta a rivalidade entre grupos, onde a interdependência do mercado é elevada. Contudo, grupos estratégicos que possuem grandes barreiras de mobilidade ficam mais isolados da rivalidade. Por outro lado, quando grupos estratégicos objectivam diferentes segmentos o efeito em si é muito menos grave.

Os lucros podem afectar diferentemente os grupos estratégicos por outros motivos (Porter, 1979):

1. O poder negocial que alguns grupos estratégicos possuem em relação aos seus clientes e/ou fornecedores. Este poder pode dever-se a economias de escala, ameaça de integração vertical, ou diferenciação do produto seguido de estratégias diferentes.
2. Pode haver diferenças no grau de exposição de grupos estratégicos para produtos substitutos produzidos por outras indústrias.
3. Podem haver grandes diferenças no grau no qual as empresas dentro de um grupo competem umas com as outras. Enquanto a dependência mútua deverá ser totalmente reconhecida dentro dos grupos que contêm poucas empresas, será difícil sustentar se existem empresas numerosas nos grupos estratégicos ou se os perfis de risco das empresas diferem.

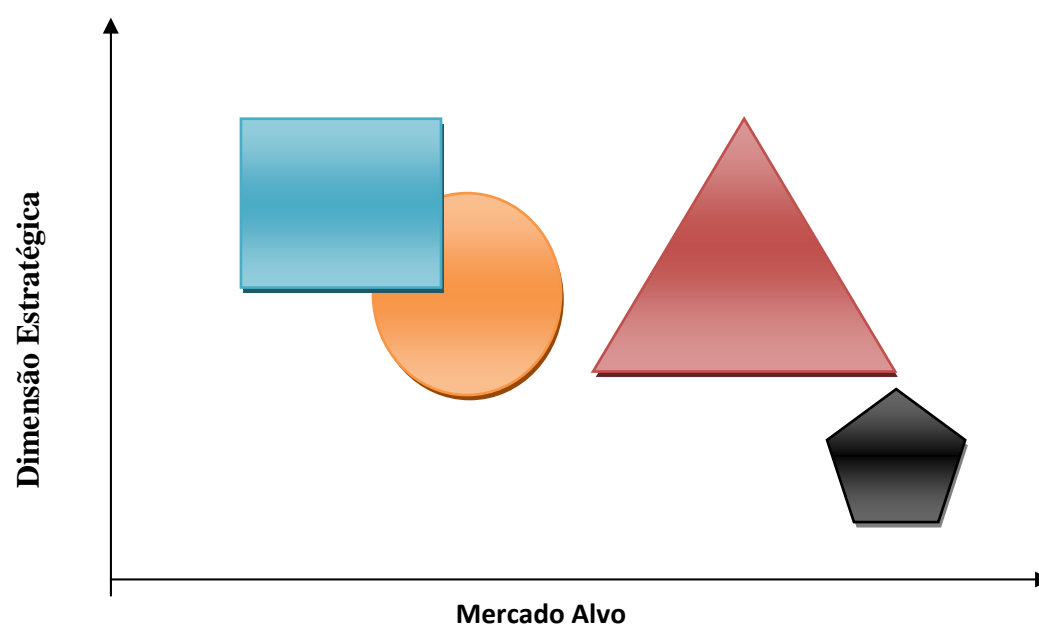
1.3.3 Mapas Estratégicos

É conveniente e convencional transformar o conceito multidimensional de grupos estratégicos numa ferramenta prática, desenhando mapas estratégicos (figura 1). Estes são construídos com base em dimensões estratégicas de relevância, para a posição da empresa no sector, permitindo identificar oportunidades e ameaças (Mcgee, 2006).

Os pontos-chave neste processo são (Fiegenbaum *et al.*, 1990; Fiegenbaum e Thomas, 1990):

1. A escolha do espaço (indústria) estratégico;
2. A escolha da estratégia organizacional a serem incorporadas (empresarial, negócio ou funcional);
3. Identificação das variáveis que melhor captam as estratégias das empresas;
4. Identificação de períodos estáveis de tempo; e
5. Agrupar as empresas em grupos estratégicos.

Figura 1. Mapa de Grupos Estratégicos



Fonte: Elaboração Própria

Para McGee (2006) o aspecto mais importante no que diz respeito à escolha do espaço estratégico relaciona-se com a identificação das fronteiras da indústria. O termo “mapa estratégico” é usado como alternativa à indústria para indicar que o critério relevante para escolha é a interação competitiva. Quando se escolhe o nível organizacional, no qual se analisa as estratégias das empresas, uma não terá simplesmente de focar características de nível comercial, como o produto ou área geográfica, e dá relativa ênfase ao custo *versus* diferenciação (McGee, 2006). Na identificação das variáveis que representam estratégias de empresas é comum defender-se que existem um pequeno número de dimensões que capta a essência das diferentes estratégias entre empresas e grupos.

Eis aqui algumas observações que McGee (2006) considera importante acerca dos grupos estratégicos:

1. Não existe uma estratégia única para uma empresa. As empresas podem lucrar seguindo diferentes estratégias na mesma indústria. A ideia de grupos estratégicos fornece a evidência para a existência de múltiplas “boas” estratégias.
2. As semelhanças entre empresas são captadas dentro das estruturas do grupo e são evidenciadas por barreiras à mobilidade entre grupos de natureza diversa. A existência destas barreiras permite que diferentes estratégias sejam sustentadas ao longo dos tempos.
3. A análise de grupos estratégicos não fornece muita informação ou evidência para a análise das diferenças entre empresas no mesmo grupo. Em vários aspectos as empresas são muito diferentes, até



mesmo únicas. As diferenças podem residir em detalhes complexos de estratégia, especialmente quando diferenças estratégicas permanecem em interação complexa entre elementos da estratégia. Estas diferenças ocorrem na implementação e execução da estratégia, por outras palavras a estratégia não é tudo, nem os grupos estratégicos são tudo relativamente à estratégia.

4. A estratégia é centrada nos recursos e capacidades que têm sido desenvolvidas ao longo dos tempos. A análise de grupos estratégicos pode fornecer uma estrutura histórica para uma análise estratégica e pode retratar dinâmicas concorrenciais na evolução industrial.
5. A capacidade de captar dinâmicas estratégicas é limitada pela natureza estática essencial da análise económica. A aproximação económica é comparada com diferentes períodos estáveis e avalia a variação entre eles. Contudo, muito do pensamento estratégico é contínuo e incrementado. O contra-argumento é que as saídas estratégicas influenciadas pelas possibilidades económicas limitam a oportunidade para inovações estratégicas lucrativas.

Em suma, o conceito de grupos estratégicos fornece um nível de união entre a empresa e a indústria e permite análises multidimensionais de padrões de concorrência e rivalidade entre empresas. Os grupos estratégicos podem ser uma forma de segregar a concorrência e definir quem são os concorrentes. Estes podem auxiliar na identificação de segmentos inexplorados e na análise estrutural dos sectores onde as empresas actuam ou podem actuar.

2. CARACTERIZAÇÃO DA REGIÃO DE TURISMO DA SERRA DA ESTRELA

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

A RTSE geograficamente situa-se no Centro de Portugal – NUT II – e os municípios que a constituem pertencem a 5 diferentes NUTS III – Beira Interior Norte, Serra da Estrela, Cova da Beira, Beira Interior Sul e Pinhal Interior Norte. O território é constituído pelos concelhos de Pinhel, Almeida, Fornos de Algodres, Celorico da Beira, Guarda, Gouveia, Seia, Manteigas, Belmonte, Trancoso, Oliveira do Hospital, Covilhã e Penamacor.

Segundo Fonseca e Ramos (2007), numa estratégia de desenvolvimento, o turismo é assumido como um dos sectores com maior capacidade para rentabilizar os recursos locais. Face a isto é necessário ter em linha de conta aspectos e questões como acessibilidades, população e economia, bem como conhecer qual a competitividade do turismo na região. Raposo *et al.* (2003) referem que a região centro tem sofrido problemas relacionados com o seu posicionamento territorial que se traduzem em termos de periferia dentro do contexto do país. Deste modo, um dos desafios chave para o desenvolvimento da região passa pela melhoria global das acessibilidades quer a nível intra-regional quer a nível inter-regional e constitui um factor decisivo em termos da sua atractividade e competitividade. Para Cabugueira (2005), existem diversas vantagens da capacidade que o turismo possui em matéria de criação de empregos, nomeadamente:

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

Segundo Fonseca e Ramos (2007), as tendências regressivas que se detectam em diversos espaços rurais, sobretudo nas áreas periféricas, como no interior de Portugal, têm suscitado uma preocupação crescente por parte de diversas entidades em busca de acções que contrariem ou, pelo menos, atenuem os efeitos negativos do êxodo rural e do envelhecimento demográfico. O turismo surge como um condutor estratégico para o desenvolvimento da RTSE, através da fixação de um conjunto de objectivos e acções que visam rentabilizar os recursos e produtos turísticos da região. Para Silva (2008), o desenvolvimento da actividade turística deriva de oportunidades de negócio geradas pela emergência e recrudescimento de turistas e excursionistas nas povoações, atraídos pelo património histórico e cultural da região, incluindo a História, os monumentos, a arquitectura popular, o artesanato e a gastronomia. No PENT (2006:84) é afirmado que “o pólo turístico da Serra da Estrela compreende toda a área do parque natural e o território envolvente, tendo sido criado para se tornar um destino de referência no mercado português, desenvolvendo economicamente uma região marcada pela interioridade. A criação do pólo turístico da Serra da Estrela visa o desenvolvimento de um destino diversificado em torno da neve, da natureza e património para o mercado nacional, aproveitando os recursos da Serra, contribuindo para o desenvolvimento económico da zona”.

Para Borges e Lima (2006:160), “as especificidades dos territórios de montanha implicam uma atenção especial no desenvolvimento de qualquer actividade para si preconizada, em particular para o turismo”. Os mesmos autores defendem que os territórios de montanha oferecem uma base de recursos diversificada de extrema importância para o desenvolvimento de actividades turísticas, que lhes conferem um lugar de destaque no panorama dos destinos turísticos mais populares do mercado turístico actual. É adiantado ainda que “o turismo de montanha pode capitalizar esta diversidade de características ecológicas e culturais, permitindo, ao mesmo



tempo, o desenvolvimento de outros produtos turísticos complementares nos territórios de montanha” (Borges e Lima, 2006:161).

Segundo Raposo *et al.* (2003), a região da Beira Interior apresenta, todo um conjunto de recursos turísticos diferenciadores que caracterizam o potencial turístico da região, nomeadamente: i) os recursos naturais, paisagísticos e ambientais; ii) a cultura e os costumes tradicionais; iii) os espaços naturais, de lazer e desporto; iv) o turismo em espaço rural; v) o património histórico, monumental, cultural; vi) o património tradicional construído; vii) a gastronomia e os vinhos; viii) o artesanato, as festas, as feiras e romarias tradicionais; ix) o termalismo; x) o turismo de Inverno, com os atractivos da neve. Vaz (1995) refere que o património histórico e arquitectónico existente na região da Beira Interior, permite desenvolver cada vez mais uma ligação entre a cultura e o turismo. Adianta ainda, que as tradições e especificidades culturais, nomeadamente a gastronomia, as festividades e outros acontecimentos culturais, importantes na animação turística e que vão de encontro à necessidade, cada vez mais sentida, de autenticidade, de ruralidade e das raízes do passado.

Segundo o PETUR (2006), a procura de áreas mais isoladas por parte dos visitantes, na busca da natureza, da aventura, de novas experiências, mais autênticas e também mais amigas do ambiente assume cada vez maior expressão. Vaz e Dinis (2007:96) defendem que “a crescente procura dos destinos no interior e os níveis de saturação turística baixos (em particular o Centro) dão a estas regiões maiores potenciais de crescimento, ao mesmo tempo que exigem formas sustentadas de desenvolvimento, integradoras das diferentes realidades locais”.

3. METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

A metodologia adoptada no desenvolvimento da investigação, na fase de recolha de dados, exigiu a utilização de dados primários, isto é, de dados recolhidos para o estudo em questão. Optou-se pela aplicação do método de investigação quantitativo com o *software* SPSS, utilizando-se como instrumento de investigação o questionário. Os dados foram, assim, obtidos activamente através do recurso à técnica do inquérito por questionário. Através da análise de estatística descritiva univariada, bivariada e multivariada foi efectuado o estudo dos dados recolhidos na amostra definida para a investigação. De uma forma resumida, apresenta-se no Quadro 3 a ficha técnica do trabalho de campo:



Quadro 3. Ficha Técnica do Trabalho de Campo

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

3.1 Caracterização da Amostra

Das unidades hoteleiras em estudo 23% localizam-se na Covilhã, 19% têm sede na Guarda e aproximadamente 11,5% distribuem-se pelo concelho de Oliveira do Hospital. Almeida, Belmonte, Celorico da Beira e Seia têm uma participação de cerca de 7,7% cada. Trancoso, Manteigas são os concelhos com menos estabelecimentos hoteleiros em estudo (Quadro 4).

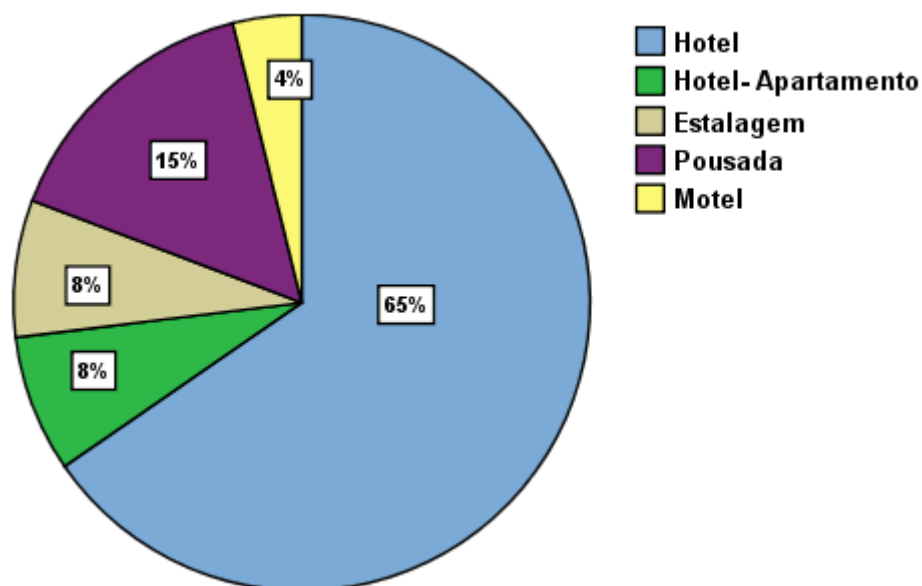
Quadro 4 - Distribuição da Amostra por Concelhos

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

3.2 Identificação e Caracterização dos Estabelecimentos Hoteleiros

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

Gráfico 1. Distribuição dos Estabelecimentos Hoteleiros em Estudo segundo a sua Tipologia



Os estabelecimentos hoteleiros disponíveis por concelho segundo a categoria do estabelecimento apresentam-se no quadro seguinte (Quadro 5). Como se pode constatar pelo quadro: existem 2 estalagens, uma situada em Penamacor e outra na Covilhã; existem 2 hotéis de duas estrelas, ambos situados na Covilhã; dos 11 hotéis de três estrelas, 2 situam-se na Covilhã, 1 em Belmonte, 1 em Seia, 1 em Gouveia, 2 na Guarda, 1 em Almeida, 2 em Celorico da Beira e 1 em Oliveira do Hospital; dos 3 hotéis de quatro estrelas, 1 situa-se na Covilhã, 1 na Guarda e outro em Trancoso; existe 1 hotel rural em Oliveira do Hospital; existem 2 hotéis-apartamentos, 1 situado em Seia e outro na Guarda; existe apenas 1 motel que se localiza no concelho da Guarda; e, as 4 pousadas existentes localizam-se nos concelhos de Belmonte, Manteigas, Almeida e Oliveira do Hospital.



Quadro 5 - Distribuição da Amostra por Concelhos e por Categoria

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

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Grupos Estratégicos Detectados nos Estabelecimentos Hoteleiros

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

Os métodos utilizados podem ser hierárquicos, que obrigam ao cálculo de uma matriz de semelhança/distâncias ou os não hierárquicos que se aplicam directamente sobre os dados originais e que partem de uma repartição inicial dos indivíduos por um número de grupos definidos pelo investigador. Os métodos hierárquicos ainda se dividem em aglomerativos ou divisivos. No primeiro, cada objecto ou observação parte como sendo um *cluster* e nos passos subsequentes os dois objectos mais próximos vão-se agregando num só *cluster*. O divisivo é um processo inverso, em que se parte de um só grupo que inclui todos os indivíduos e através de divisões sucessivas e sistemáticas as observações mais afastadas vão sendo retiradas e constituem-se clusters mais pequenos (Hair *et al.*, 1995; Reis, 2001).

Para detectar a existência de grupos estratégicos no sector hoteleiro procedemos ao agrupamento dos estabelecimentos hoteleiros segundo as variáveis utilizadas para caracterizar as estratégias – utilizando a análise de *clusters* hierárquicos pelo método quantitativo. Utilizou-se a técnica de análise hierárquica aglomerativa, isto é, partindo-se de 26 unidades hoteleiras, agruparam-se sucessivamente os estabelecimentos hoteleiros. Foi construída uma matriz de semelhança ou distâncias. Como unidade de distâncias ou dissemelhança entre os elementos, foi utilizado o quadrado de distância euclidiana (Reis, 2001). Como critério de agregação dos indivíduos foi utilizado o método “Ward”. Neste método são calculadas as distâncias euclidianas, os clusters são formados de modo a minimizar a soma dos quadrados dentro de cada Cluster. Em cada um dos passos do algoritmo, os *clusters* retidos foram, de entre os possíveis, aqueles com a menor soma de quadrados (Maroco, 2003). Analisando o Dendograma, como ponto de partida, foram geradas várias hipóteses de constituição dos grupos, tendo sido retidos, como sugere o gráfico de distância entre *clusters* relativizada e do *R-quadrado*, cinco grupos.

A análise do dendograma sugere que existem pelo menos dois *Clusters* distintos de estabelecimentos hoteleiros. Porém, a análise do dendograma é bastante subjectiva. Por isso houve a necessidade de recorrer a métodos heurísticos, no caso, utilizou-se o cruzamento da informação da distância entre clusters relativizada e do *R-quadrado*. A distância de *clusters* avalia a solução de *clusters* segundo a distância entre eles, este método permite sugerir o número de *clusters* a reter quando o declive da recta que une a distância entre dois *clusters* for relativamente pequeno. O *R-quadrado* é uma medida de quão diferentes cada um dos grupos ou *clusters* são em cada passo aglomerativo (Maroco, 2003). De acordo com a análise do gráfico uma solução aceite reside entre 4 a 5 *clusters*.

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



Quadro 6 - Identificação dos Estabelecimentos Hoteleiros por *Cluster*

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

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

De seguida é apresentada uma interpretação da orientação estratégica de cada grupo a que o resultado nos leva a concluir:

¹ Para manter a confidencialidade dos dados associamos um número a um estabelecimento hoteleiro, cuja identificação não será divulgada nesta dissertação.

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

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

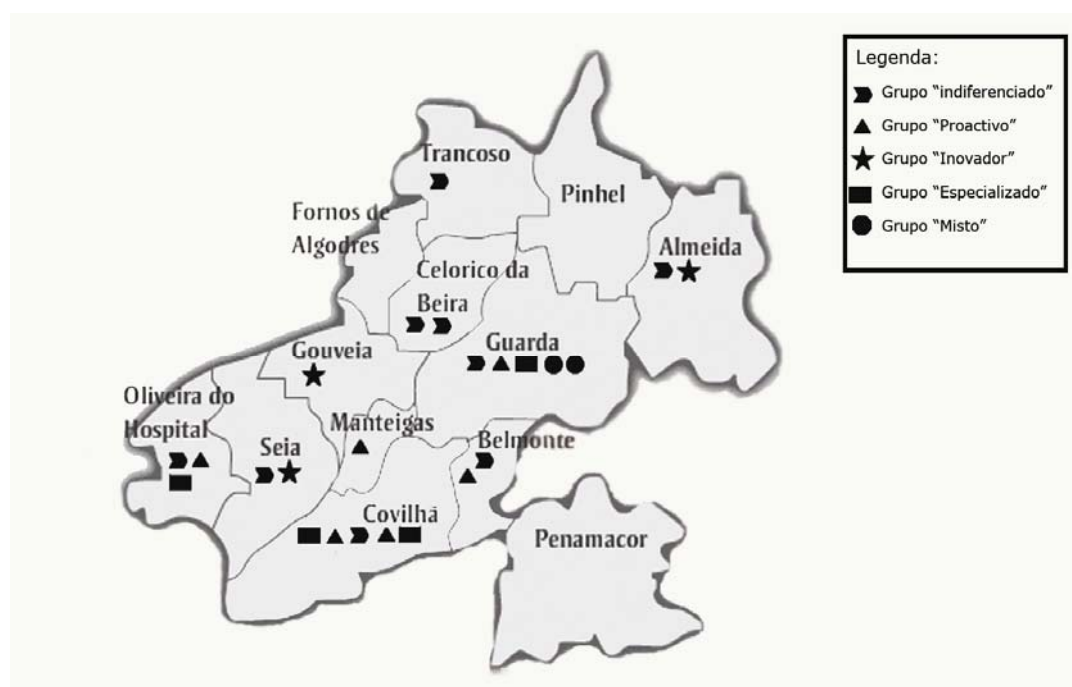
iii) *Cluster 3*: “Inovador” – Este grupo é constituído por 3 estabelecimentos hoteleiros e fundamentalmente visa conseguir uma vantagem estratégica através da inovação e da diferenciação produto/serviço oferecido. De facto, 2 desses estabelecimentos hoteleiros são hotéis que estão localizados perto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

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

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

Para se ter uma ideia onde ficam localizados os estabelecimentos que fazem parte de cada um dos grupos estratégicos identificados, procedemos ao respectivo mapeamento como consta na figura 2.

Figura 2. Mapeamento dos Grupos Estratégicos nos Concelhos da RTSE



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

O grupo “Proactivo” situa-se em 5 concelhos (Oliveira do Hospital, Belmonte, Covilhã, Guarda e Manteigas), abrangendo 6 estabelecimentos hoteleiros. Na Covilhã situam-se 2 com esta orientação estratégica. O grupo “Inovador” situa-se em 3 concelhos (Almeida, Gouveia e Seia) abrangendo apenas 3 estabelecimentos hoteleiros. O grupo “Especializado” situa-se em 3 concelhos (Covilhã, Guarda e Oliveira do Hospital), abrangendo 4 estabelecimentos hoteleiros, sendo que na Covilhã existe 2 com esta orientação estratégica. E por fim, o grupo estratégico “Misto” situa-se apenas no concelho da Guarda, sendo 2 os estabelecimentos que seguem esta orientação estratégica.

Pode-se ainda verificar que a Guarda é o concelho que possui mais grupos estratégicos distintos (4), seguido da Covilhã e de Oliveira do Hospital com 3 grupos estratégicos, podendo ser uma forma de sobrevivência para estes estabelecimentos ao optarem por orientações estratégicas diferentes. Face aos resultados encontrados no estudo empírico verifica-se que a implementação de estratégias é sem dúvida uma tarefa complexa dentro das



empresas, mas nem todas estão adaptadas à sua elaboração. Verifica-se que os resultados não são muitas vezes coincidentes com as opiniões que formalizamos à primeira vista e ao nível do senso comum.

CONCLUSÕES

Após uma análise das tipologias estratégicas podemos concluir que os estabelecimentos hoteleiros adoptam estratégias combinadas e não seguem uma estratégia na sua forma “pura”. Através da análise de “*cluster*” realizada às estratégias competitivas, foram identificados 5 grupos estratégicos: Grupo 1: “Indiferenciado”, Grupo 2: “Proactivo”, Grupo 3: “Inovador”, Grupo 4: “Especializado” e o Grupo 5: “Misto”. Pode-se, no entanto, verificar que existe um grupo estratégico aparentemente sem estratégia designado por “Indiferenciado” constituído por 38% dos estabelecimentos hoteleiros, que não tem uma direcção estratégica definida. Destacam-se pelo menos 2 grupos estratégicos empreendedores orientados pela inovação e pela proactividade. As estratégias de diferenciação em preços competitivos, qualidade e excelência nos produtos/serviços oferecidos acompanhados de uma gestão de imagem de marca e do atendimento ao cliente, também se destacam nas estratégias adoptadas.

Perante a realidade do sector em análise, conclui-se que as tipologias estratégicas propostas não são as mais adequadas para caracterizar as estratégias seguidas pelas empresas do sector dos serviços, em particular no sector hoteleiro. Não se procurou, directamente, avaliar os motivos que levam uma empresa a adoptar várias estratégias simultaneamente, no entanto poderá eventualmente deduzir-se que isso decorre da falta de um planeamento estratégico formal, no qual definem a missão, os objectivos e a estratégia para os seus estabelecimentos hoteleiros. Outro motivo que também pode estar relacionado é o problema da sazonalidade que esta região enfrenta e fazer com que os seus gestores tentam adaptar estratégias às circunstâncias do meio envolvente.

Com a alteração do regime jurídico das áreas regionais do turismo e de acordo com o PIT – Programa de Intervenção do Turismo (2007), a RTSE foi recentemente integrada no Pólo de Desenvolvimento Turístico da Serra da Estrela passando a integrar os municípios de Almeida, Belmonte, Celorico da Beira, Covilhã, Figueira de Castelo Rodrigo, Fornos de Algodres, Fundão, Gouveia, Guarda, Manteigas, Mêda, Pinhel, Sabugal, Seia e Trancoso. O objectivo deste organismo é de competir a valorização turística e o aproveitamento sustentado dos recursos turísticos da área, através do desenvolvimento estratégico da imagem da Serra da Estrela. Face a esta alteração e enquadramento jurídico será importante num futuro próximo saber o que se adivinha em termos de desenvolvimento estratégico turístico para a região.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D., Kumar, V. e Day, G. (2001), *Pesquisa de Marketing*. Edições Atlas, São Paulo.
- Andrews, K. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, IL: Dow-Jones-Irwin;
- Ansoff, H. (1977), *Estratégia Empresarial*, São Paulo, Editora McGraw-Hill.
- Borges, M. e Lima, S. (2006), “O Turismo de Montanha: Abordagem Conceptual e Enquadramento do Produto”, *Revista Turismo & Desenvolvimento*, Nº 6, pp. 157-165.
- Brown, T. (1996), *Resources Orientation, Entrepreneurial Orientation and Growth: How the Perception of Resources Availability Affects Small Firm Growth*, Rutgers University, Newark, NJ.
- Cabugueira, A. (2005), “A Importância Económica do Turismo”, *Revista de Turismo e Desenvolvimento*, Vol. 2, pp. 97-104.
- Caves, R. e Porter, M. (1977), “From Entry Barriers to mobility Barriers”, *Quartely Journal of Economics*, nº91, pp. 241-61.
- Eng, T. (2005), “An Empirical analysis of the influence of cross-relational impacts of strategy analysis on relationship performance in a business network context”, *Journal of Strategic Marketing*, Nº13, pp. 219-237.
- Ferreira, J. (2003), “Estudo do Crescimento e Desempenho das Pequenas Empresas: A Influencia da Orientação Estratégica Empreendedora”, Tese de Doutoramento, Universidade da Beira Interior, Covilhã.
- Ferreira, J. (2007), “A Orientação Estratégica Empreendedora como Determinante de Crescimento das Empresas da Indústria Transformadora: O Caso Português”, *Panorama Socioeconómico*, Universidade de Talca, Vol. 25, Nº34, pp. 34-47.
- Fiegenbaum, A. e Thomas, H. (1990), “Strategic Groups and Perfomance: The U.S. Insurance Industry 1980-1984”, *Strategic Management Journal*, nº11, pp.197-215.
- Fiegenbaum, A., Tang, M. e Thomas, H. (1990), “Strategic Time periods and Strategic Group Research: Concepts and an Empirical Example”, *Journal of Management Studies*, nº27, pp. 133-48.
- Fonseca, F. e Ramos, R. (2007), “Potenciar o Desenvolvimento Turístico a Partir de um Processo de Planeamento Estratégico de Marketing: O Caso de Almeida”, *Revista Portuguesa de Estudos Regionais*, Nº15, pp. 41-64.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. e Black, W. (1995), *Multivariate Data Analysis*, Fourth Edition, Prentice-Hall International, Inc.
- Hatten, K. (1974), “Strategic Models in the Brewing Industry”, Ph. D. Dissertation, Purdue University.
- Hunt, M. (1972), “Competition in the Major Home Appliance Industry 1960-1970”, Unpublished Doctoral Dissertation, Harvard University.
- Lima, S. (2006), “A Responsabilidade Ambiental como Factor de Competitividade no Turismo: O Caso do Sector Hoteleiro”, *Revista de Turismo e Desenvolvimento*, Nº 6, pp. 45-53.



Lumpkin, G. e Dess, G. (1996), “Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance”, *Academy of Management Review*, Vol. 21, Nº1, pp. 135-172.

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

Mcgee, J. e Thomas, H. (1986), “Strategic Groups: Theory, Research & Taxonomy”, *Strategic Management Review*, nº29, pp. 6-74;

Mcgee, J. (2006), “Strategy Groups: Theory and Practice”, in Faulkner, D. e Campbell, A., “Strategy: A Strategy Overview and Competitive Strategy”, Oxford, University Press.

Miller, D. (1983), “The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms”, *Management Science*, Vol.29, Nº7, pp. 770-791.

Miller, D. (1988), “Relating Porter’s Business Strategies to Environmental and Structure: Analysis and Performance Implications”, *Academy of Management Journal*, 31(2), pp.280-308.

Miller, A. e Dess, G. (1993), “Assessing Porter’s (1980): Model in Terms of its Generability, Accuracy and Simplicity”, *Journal of Management Studies*, Vol.30, Nº4, pp.553-585.

Miles, R. e Snow, C. (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, USA, McGraw-Hill.

Mintzberg, H. (1988), “Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework”, *Advantages in Strategic Management*, Greenwich, Vol. 5, pp. 1-67.

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

Newman, h. (1973), “Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship: A Study with Respect to the Chemical Process Industries”, Ph. D. Dissertation, Harvard University.

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

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

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

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

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

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

Porter, M. (1979), “The Structure within Industries and Company Performance”, *Review of Economics and Statistics*, nº61, May, pp. 214-27.

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

Silva, L. (2008), “Os Impactos Locais do Turismo”, *Revista de Encontros Científicos*, Universidade do Algarve, Nº3, pp. 86-96.

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

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