

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

CRISTINA MARIA DOS SANTOS ESTEVÃO * [kristina.estevao@hotmail.com]

JOÃO JOSÉ MATOS FERREIRA ** [jjmf@ubi.pt]

VÍTOR BRAGA *** [vbraga@estgf.ipp.pt]

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. Assim, pretende-se analisar os tipos de estratégias que estão a ser adoptadas na região, por este tipo de empresas, e identificar a existência de 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. As análises efectuadas permitiram concluir que os estabelecimentos hoteleiros seguem estratégias combinadas e 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.

Abstract | The Region of Tourism of Serra da Estrela (RTSE) endowed with odd landscape conditions, of only natural resources, full of culture and history, became a region of leisure and very appreciated recreation. Seeing the important strategic role that the hotel activity withholds in the region and verified the scarcity of monitoring studies of activity's development, it aims at the present inquiry to contribute to know the reality of the hotels for tourism's interest RTSE. Thus, it is intended to analyze the types of strategies that are to be adopted in the region, for this type of companies, and to identify the existence of strategic groups. An empirical study was developed in order to reach such, having as basis the

* **Mestre em Gestão** pela Universidade da Beira Interior e **Doutoranda** na Universidade da Beira Interior.

** **Doutorado em Gestão** pela Universidade da Beira Interior e **Professor** na Universidade da Beira Interior.

*** **Doutorado em Economia Empresarial** pela Middlesex University (Reino Unido) e **Equiparado a Professor Coordenador** no Instituto Politécnico do Porto.

gotten information of the statistical analyses of the inquiries carried out to the directors of the hotel establishments for the tourism interest RTSE. The realized analyses allowed to conclude that the hotels follow agreed strategies and also detect the existence of different strategic groups, in which use similar competitive strategies. From this process it also resulted, that the companies that belonged to the hotel sector like companies of other sectors, consider that the strategy assumes an important role for the success of its activity.

Keywords | Strategy, Strategic Groups, Hotel Establishments.

1. Introdução

Este trabalho foi elaborado âmbito de uma dissertação de Mestrado em Gestão e o seu objectivo 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”. 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. 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.

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.

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.

2. Tipologias estratégicas e grupos estratégicos

2.1. 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.

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 Lumpkin 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 últimas 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. Lupkin 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.

2.2. Grupos estratégicos

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. 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 1).

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.

Segundo Hoyt e Sherman (2004) o panorama competitivo altera-se conforme o resultado da entrada de novos concorrentes, obsolescência tecnológica ou mudanças na procura dos clientes e a capacidade das empresas para se reposicionarem de uma forma atempada e eficaz. Ao reconhecer

Quadro 1 | Fontes de barreiras à mobilidade

Estratégias Relacionadas com o mercado	<ul style="list-style-type: none"> – Linha de 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"> Produção Marketing Administração – Processos de produção – Capacidade de investigação e desenvolvimento – Sistemas de <i>marketing</i> 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"> Diversificação Integração vertical – Dimensão da empresa – Relacionamento com grupos de influência

Fonte: McGee e Thomas (1986:151).

a influência das barreiras à saída da escolha estratégica, a gestão pode tornar-se mais sensível aos compromissos que uma empresa faz quando entra num mercado, e isso é particularmente relevante nos sectores de tecnologia onde os custos de entrada inicial de mercado podem ser relativamente baixos. Os gestores podem optar por configurar as suas decisões de investimento, de modo a reduzirem barreiras de saída da empresa. Novas estratégias emergentes estão a ser usadas e incluem a terceirização de redes de acordos e alianças.

Desarbo *et al.* (2009) defendem que o conceito de grupo estratégico reconhece semelhanças sistemáticas e diferenças existentes entre as empresas num sector. Este simples reconhecimento de heterogeneidade competitiva tem imensas implicações para as questões da gestão estratégica. Desenvolvimentos teóricos recentes no domínio dos grupos estratégicos, especificamente aqueles relacionados com grupos cognitivos e a identidade de grupos estratégicos, parecem sugerir que a composição dos grupos estratégicos parece ser estável ao longo do tempo e que as empresas co-evoluem nesse grupo estratégico.

Da mesma opinião, Cheng e Chang (2009) acrescentam que as diferenças de desempenho entre grupos estratégicos cognitivos persistem ao longo do tempo durante os períodos de desaceleração do mercado e de incerteza e que as diferenças de desempenho não existem durante o período de crescimento do mercado. Sugerem ainda que, a complexidade cognitiva desempenha um papel importante, especialmente quando as empresas enfrentam uma procura incerta ou em declínio inesperado.

Dada a importância dos grupos estratégicos na literatura sobre gestão estratégica, Desarbo *et al.* (2009) acreditam no desenvolvimento de criação de modelos adequados nesta temática, sendo uma necessidade de atenção imediata. Para Cheng e Chang (2009) em indústrias altamente competitivas, um *sensemaking* eficaz exige a interpretação

de perspectivas múltiplas de forma a permitir que grupos de empresas possam desenvolver estratégias eficazes de forma sustentar uma vantagem competitiva.

3. 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 e é constituída 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. 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 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”.

4. 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 2 a ficha técnica do trabalho de campo.

Quadro 2 | 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%

Fonte: McGee e Thomas (1986:151).

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 3).

Quadro 3 | 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

5. Análise e discussão dos resultados

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).

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. 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 4 | Identificação dos estabelecimentos hoteleiros por *cluster*

	Identificação ¹	Estabelecimento hoteleiro	Concelho
Cluster 1	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
Cluster 2	2	Pousada	Oliveira do Hospital
	4	Pousada	Belmonte
	11	Hotel	Covilhã
	13	Hotel	Covilhã
	16	Hotel	Guarda
	26	Pousada	Manteigas
Cluster 3	3	Pousada	Almeida
	15	Hotel	Gouveia
	23	Hotel	Seia
Cluster 4	10	Hotel	Covilhã
	12	Estalagem	Covilhã
	18	Hotel	Guarda
	20	Hotel rural	Oliveira do Hospital
Cluster 5	14	Hotel	Guarda
	17	Hotel-apartamento	Guarda

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

- i) *Cluster* 1: “Indiferenciado” – Este grupo constituído por 38% dos estabelecimentos hoteleiros inquiridos, rejeita qualquer orientação de diferenciação tanto de produtos/serviços como de

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

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 1.

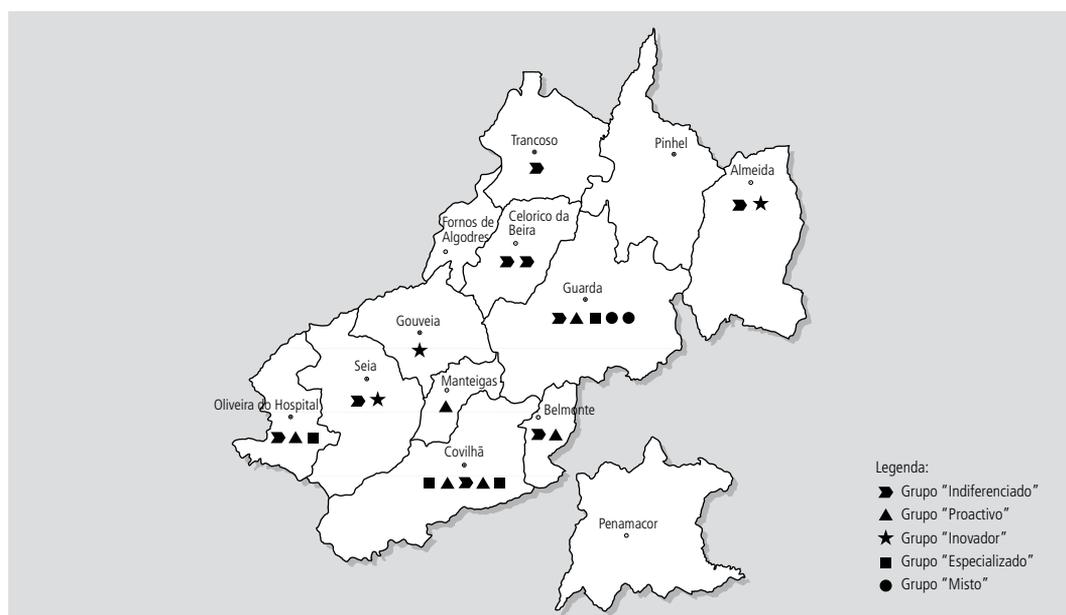


Figura 1 | Mapeamento dos grupos estratégicos nos concelhos da RTSE.

Ao observar-se o mapa pode-se verificar que o grupo estratégico “Indiferenciado” situa-se 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.

6. 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.

De uma forma geral, houve algumas limitações no presente estudo, a primeira limitação advém da própria delimitação do objecto de estudo. A dimensão reduzida da população em estudo originou muitas limitações aquando da escolha e aplicação das técnicas estatísticas, pois o tamanho é um requisito importante para a aplicabilidade de algumas técnicas. A segunda limitação, relativa à metodologia, resultou dos métodos de obtenção dos dados escolhidos: o questionário. A terceira está aliada, ao facto de não haver uma abertura no fornecimento de informações e dados importantes à elaboração ao estudo.

As estratégias seguidas pelos estabelecimentos hoteleiros de interesse para o turismo da RTSE são um campo vasto e carente de investigação. Esta investigação pode ser vista como um pequeno passo dado para o estudo das estratégias na RTSE, e em particular, para a zona turística da Serra da Estrela. Neste sentido, existe ainda muito por se investigar sobre esta temática aplicada nesta realidade territorial. O facto de não se verificarem estratégias puras relativamente às tipologias consideradas, seria interessante estudar se isso estará relacionado pelo facto das mesmas terem sido desenvolvidas e concebidas segundo os autores para sectores industriais. Investigar se os destinos turísticos influenciam as estratégias adoptadas

pelos estabelecimentos hoteleiros fazendo uma comparação com outro destino, também seria uma forma de contribuir para esta temática.

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., Day, G., 2001, *Pesquisa de Marketing*, Edições Atlas, São Paulo.
- Andrews, K., 1971, *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood, Dow-Jones-Irwin, IL.
- Ansoff, H., 1977, *Estratégia Empresarial*, São Paulo, Editora McGraw-Hill.
- Borges, M., Lima, S., 2006, O Turismo de Montanha: Abordagem Conceptual e Enquadramento do Produto, *Revista Turismo & Desenvolvimento*, Vol. 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., Porter, M., 1977, From Entry Barriers to mobility Barriers, *Quarterly Journal of Economics*, Vol.91, pp. 241-61.
- Cheng, S., Chang, H., 2009, Performance Implications of Cognitive Complexity: An Empirical Study of Cognitive Strategic Groups in Semiconductor Industry, *Journal of Business Research*, Vol. 62, pp. 1311-1320.
- Desarbo, W., Grewal, R., Wang, R., 2009, Dynamic Strategic Groups: deriving Spatial Evolutionary Paths, *Strategic Management Journal*, Vol. 30, pp. 1420-1439.
- 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*, Vol.13, pp. 219-237.
- Ferreira, J., 2003, *Estudo do Crescimento e Desempenho das Pequenas Empresas: A Influência 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 Socio-económico*, Universidade de Talca, Vol.25(34), pp. 34-47.
- Fonseca, F., 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*, Vol.15, pp. 41-64.
- Hatten, K., 1974, *Strategic Models in the Brewing Industry*, Ph.D. Dissertation, Purdue University.
- Hoyt, J., Sherman H., 2004, Strategic Groups, Exit Barriers and Strategy Decision Constraints in High-Tech Companies, *Journal of High Technology Management Research*, Vol.15, pp. 237-247.
- 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*, Vol. 6, pp. 45-53.
- Lumpkin, G., Dess, G., 1996, Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance, *Academy of Management Review*, Vol. 21(1), pp. 135-172.
- Mcgee, J., Thomas, H., 1986, Strategic Groups: Theory, Research & Taxonomy, *Strategic Management Review*, Vol. 29, pp. 6-74;
- Mcgee, J., 2006, Strategy Groups: Theory and Practice, in Faulkner, D., 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(7), pp. 770-791.
- Miller, D., 1988, Relating Porter's Business Strategies to Environmental and Structure: Analysis and Performance Implications, *Academy of Management Journal*, Vol.31(2), pp. 280-308.
- Miller, A., Dess, G., 1993, Assessing Porter's (1980): Model in Terms of its Generability, Accuracy and Simplicity, *Journal of Management Studies*, Vol.30(4), pp. 553-585.
- Miles, R., Snow, C., 1978, *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, USA.
- Mintzberg, H., 1988, Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework, *Advantages in Strategic Management*, Greenwich, Vol.5, pp. 1-67.
- Newman, H., 1973, *Strategic Groups and the Structure-Performance Relationship: A Study with Respect to the Chemical Process Industries*, Ph.D. Dissertation, Harvard University.
- Ocasio, W., Joseph, J., 2008, Rise and Fall – Or Transformation? The Evolution of Strategic Planning at the General Electric Company, 1940-2006, *Long Range Planning*, Vol.41, 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., Gageiro, J., 2000, *Análise de dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS*, 2.ª 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*, Vol.61, May, pp. 214-27.
- Porter, M., 1980, *Competitive Strategy*, Free Pass, New York.
- Porter, M., 1985, *Competitive Advantage*, Free Pass, New York.
- Porter, M., 1990, *The Competitive Advantage of Nations*, Free Pass, New York.
- Porter, M., 1996, "What is Strategy?", *Harvard Business Review*, Nov./Dez., pp. 59-78.
- PIT, 2007, Programa de Intervenção do Turismo, Ministério da Economia e da Inovação, Turismo de Portugal, Lisboa.
- Reis, E., 2001, *Estatística Multivariada Aplicada*, 2.ª Edição, Edições Sílabo, Lisboa.
- Schumpeter, J., 1936, *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Schumpeter, J., 1947, The Creative Response in Economic History, *Journal of Economic History*, November, pp. 149-159.
- Silva, L., 2008, Os Impactos Locais do Turismo, *Revista de Encontros Científicos*, Universidade do Algarve, Vol.3, pp. 86-96.
- Wright, P., Pringle, C., Kroll, M., 1992, *Strategic Management Text and Cases*, Allyn and Bacon, Needham Heights, MA.