

A localização como fator influenciador da competitividade: A hotelaria na região do Douro

The **location** as an influencing factor of **competitiveness**: The hotel industry in the Douro region

MARIA RIBEIRO * [marialuisribeiro@ua.pt]

RUI COSTA ** [rui.costa@ua.pt]

Resumo | O sector do turismo tem-se vindo a assumir como uma das principais atividades económicas a nível mundial e nacional. As alterações que se têm vindo a observar nos últimos anos neste sector, ao nível dos destinos, dos produtos e do próprio turista, têm necessariamente implicações em termos da oferta turística, que se deve tornar cada vez mais diversificada, singular e que satisfaça as necessidades da procura. A hotelaria, como um importante subsector do turismo, é obrigada a competir e a ajustar-se no mercado, para conseguir sobreviver. A competitividade ao nível deste subsector surge quando este é capaz de atrair e satisfazer os clientes, de forma a obter vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. No entanto, a vantagem competitiva está associada a uma série de factores competitivos internos e externos, sendo a localização um dos principais factores competitivos externos. Esta investigação tem como principal objectivo entender qual a importância atribuída à localização como factor de competitividade de um destino, por parte dos *stakeholders* regionais da região do Douro. Conclui-se que a localização é um fator central para a competitividade na hotelaria e possui uma clara influência na definição dos factores de competitividade externos e internos de um destino.

Palavras-chave | Localização, estabelecimentos hoteleiros, competitividade, factores competitivos, região do Douro

Abstract | The tourism sector has become one of the main economic activities at world and national level. The changes that have been observed in recent years in this sector, in terms of destinations, products and tourists, necessarily have implications in terms of the tourist supply, which must become increasingly diverse, unique and satisfying the needs of demand. The hotel industry, as an important subsector of tourism, is forced to compete and adjust to the market in order to survive. Competitiveness at the level of this subsector arises when it is able to attract and satisfy customers in order to gain a competitive advantage over their competitors. However, competitive advantage is associated with a number of internal and external competitive factors, with location being one of the main external

* **M.Sc.** in Tourism Management and Planning from University of Aveiro

** **Ph.D.** in Tourism from University of Aveiro. **Assistant Professor** in the University of Aveiro. **Integrated Member** of the GOVCOPP Research Unit.

competitive factors. This research has the main objective to understand the importance attributed to the location as a factor of competitiveness of a destination, by the regional stakeholders of the Douro region. It is concluded that location is a central factor for competitiveness in hotels and has a clear influence on the definition of external and internal competitiveness factors of a destination.

Keywords | Localization, hotel establishments, competitiveness, competitive factors, Douro region.

1. Introdução

O turismo é um sector com uma importância inquestionável para a maioria dos países do mundo, sendo um dos setores com maior dimensão e mais rápido crescimento (World Tourism Organization [UNWTO], 2015a). A sua contribuição para o desenvolvimento económico e social é cada vez mais relevante, uma vez que se depara com uma conjuntura económica débil. Segundo dados da UNWTO (2015b), o número de chegadas de turistas internacionais e as receitas do turismo internacional têm vindo a aumentar desde 2009, sendo que em 2015 o número de chegadas de turistas internacionais atingiu os 1186 milhões, e as receitas do turismo internacionais atingiram os 1260 mil milhões de dólares.

A nível nacional, estes indicadores têm vindo a apresentar, da mesma forma, um aumento, sendo importante referir-se que o saldo da balança turística tem sido positivo, registando um valor de 6.130 milhões de euros, de acordo com os dados mais recentes. (Turismo de Portugal, 2015). Estes valores demonstram a importância a nível económico que este setor apresenta para todo o mundo e, para Portugal em particular, consequência do elevado crescimento verificado nas últimas décadas.

No entanto, é necessário compreender que, num mundo em constante mudança, é fundamental que também se verifique uma série de mudanças ao nível do turismo, nomeadamente, ao nível

de produtos, destinos e do próprio turista (Buhalis & Costa, 2006a). Estes fatores irão influenciar a gestão e o planeamento dos destinos e, uma vez que, a oferta é cada vez mais saturada, surge a necessidade em melhorar a competitividade das empresas de turismo.

Hoje em dia, um dos maiores desafios que se coloca ao sector da hotelaria é a capacidade das empresas se manterem competitivas no mercado. Este subsector depara-se, cada vez mais, com um perfil de turista mais exigente, à procura de experiências mais enriquecedoras, assim como, com uma concorrência mais agressiva. Nesse sentido, é fundamental que os estabelecimentos hoteleiros apostem na inovação, tendo em atenção uma série de fatores competitivos, como resposta à constante mudança do mercado.

O Douro será a região objecto de estudo, justificando-se esta opção pelo facto de ser uma região classificada pela UNESCO como Património da Humanidade, tendo sido o primeiro destino turístico no mundo a ser objeto de avaliação pelo Centro Mundial de Excelência dos Destinos. Esta região foi também, reconhecida pela *National Geographic* na avaliação anual de destinos (num total de 133 destinos de todo o mundo), tendo obtido o 7.º lugar na categoria de “*Best-rated places*”.

2. A competitividade nos destinos turísticos

A questão da competitividade tem vindo a ser vista com maior atenção por parte dos países, destinos e organizações, sendo considerada, por vários autores, como um conceito multidimensional carecendo ainda de uma definição universal.

No que se refere ao turismo, a competitividade dos destinos turísticos tem-se tornado cada vez mais importante, especialmente para os países e regiões que dependem fortemente do turismo (Poon, 1993; Gooroochurn & Sugiyarto, 2005). Contudo, tal como o termo de competitividade geral, o conceito de competitividade no turismo é também bastante complexo e carece de uma definição geralmente aceite (Crouch & Ritchie, 1999).

De acordo com a literatura o conceito de competitividade abrange os vários intervenientes do sector, apresentando o papel central que cada interveniente tem para a competitividade de um destino turístico. As empresas, em particular as ligadas ao sector do alojamento, dada a concorrência existente, procuram obter vantagens competitivas entre si, através da uma maior diferenciação no mercado. A OCDE (2014) define competitividade de um destino turístico como:

a capacidade do local para otimizar a sua atratividade para os residentes e não residentes, para oferecer serviços turísticos de qualidade e inovadores para os consumidores, e para ganhar quota de mercado sobre o mercado doméstico e internacional, garan-

tindo ao mesmo tempo que os recursos disponíveis em prol do turismo são utilizados de forma eficiente e de uma forma sustentável (OECD, 2014, p.7).

sendo esta definição considerada como uma das mais abrangentes ao nível da competitividade dos destinos turísticos. Contudo, vários autores como Crouch e Ritchie (1999), Dwyer e Kim (2003), Enright e Newton (2004) e Gooroochurn e Sugiyarto (2005), têm pesquisado e dado o seu contributo sobre o tema da competitividade desenvolvendo modelos de competitividade no destino. De acordo com Bahar e Kozak (2007), o modelo de Crouch e Ritchie é um dos modelos mais completos ao nível da competitividade de destinos, sendo aplicado à competitividade da indústria de serviços no contexto dos destinos turísticos.

O modelo de Crouch e Ritchie (2003), baseado no modelo de Diamante de Porter, mas adaptado à indústria do turismo, define competitividade de um destino turístico como:

a habilidade em contribuir para a base económica (prosperidade) que fornece a base para um conceito multifacetado de qualidade de vida. Enquanto que esta base económica é também essencial para suportar a gestão ambiental, a competitividade do turismo está também necessariamente relacionada com a capacidade do destino em oferecer um alto estilo de vida aos seus residentes (Crouch & Ritchie, 1999, p.137).

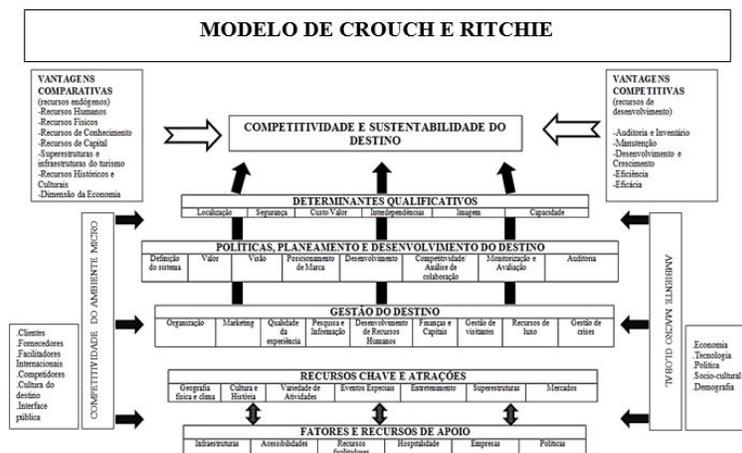


Figura 1 | Modelo de Crouch e Ritchie: Competitividade do destino e sustentabilidade
Fonte: Elaboração própria com base em Crouch e Ritchie (1999), p. 147

Este modelo, apresenta, inicialmente, uma diferenciação entre as vantagens comparativas e as vantagens competitivas. As vantagens comparativas dizem respeito aos recursos endógenos do destino, aqueles que, vão mudando ao longo do tempo, alterando a vantagem comparativa de um destino. Podem ser classificadas em dois tipos: aqueles que são renováveis e aqueles que não o são. Em relação às vantagens competitivas, estas constituem “a capacidade de um destino para usar os seus recursos disponíveis, representativos das vantagens comparativas, de forma eficaz a longo prazo” (Crouch & Ritchie, 1999, p. 143).

Tendo em conta os dois ambientes, o micro e o macro, que formam, segundo os autores, o ambiente do turismo, são identificados alguns elementos que dizem respeito ao destino, e que auxiliam a procura pela vantagem competitiva dos quais se destacam os factores e recursos de apoio. Considerando que “os recursos e as atrações de um destino constituem as principais motivações para o turismo” (Crouch & Ritchie, 1999, p. 148), estes elementos do modelo fornecem e suportam uma indústria do turismo bem-sucedida. Contudo, estes recursos e fatores não são decisivos na competitividade de um destino, se este não apresentar uma gestão de destino eficiente.

Por fim, os determinantes qualificativos, denominados como “condições situacionais”, uma vez que representam o efeito de definir a escala, limite ou potencial, sobre a competitividade de um destino (Crouch & Ritchie, 1999, p. 149). Estes elementos, como a localização, a segurança, a relação de custo-valor, e a atratividade e imagem do destino, modificam a competitividade de um destino, filtrando a influência dos outros três grupos (Crouch & Ritchie, 1999).

Este modelo refere que a competitividade de um destino está associada à prosperidade económica a longo prazo dos residentes, o que significa que não existe competitividade se não existir sustentabilidade, ou seja, a competitividade deve ser baseada numa relação entre os níveis económico, social, político e ambiental, de forma sustentável.

Contudo, refira-se que o conceito de competitividade é bastante dimensional e, apesar de compreender os vários intervenientes do setor do turismo, ainda existe uma grande dificuldade em o definir. A maior parte dos estudos teóricos e modelos sobre a competitividade do turismo enfatizam alguns fatores como: políticas públicas, marketing, recursos do destino, infraestruturas, qualidade, preço, entre outros, como intervenientes da competitividade na hotelaria.

Segundo Cizmar e Weber (2000), a escolha de um destino por parte dos turistas é afetada por uma série de factores, escolha essa que irá determinar a concorrência entre as empresas do destino. Os factores de competitividade externa, como as infraestruturas de apoio no destino, as características do destino e a sua gestão, a atitude das comunidades locais e as condições da procura, são factores que, apesar de não serem controlados pela indústria hoteleira, podem ser decisivos no processo de obtenção de vantagem competitiva no mercado.

A localização constitui-se como um fator de competitividade central para os destinos turísticos, e com uma clara influência na competitividade dos

estabelecimentos hoteleiros. Este fator, pode ser influenciado pelos restantes factores, assim como pode influenciá-los, podendo adotar a vertente de fator interno como de fator externo. Sendo definido como fator externo, evidencia-se a importância das acessibilidades, quer para o destino quer para a unidade de alojamento, o ambiente envolvente, como os recursos e as infraestruturas, e as características do próprio destino em que se insere. Ao considerar-se a localização como um fator interno, é central que a unidade de alojamento aproveite de uma forma eficaz e eficiente as vantagens que pode retirar da sua localização, definindo as estratégias de competitividade mais adequadas.

Quadro 1 | Factores competitivos externos

Fatores de Competitividade Externos	Autores
Infraestruturas de apoio no destino	Enright e Newton (2004); Bahar e Kozak (2007); Crouch e Ritchie (1999); Dwyer e Kim (2004)
Características do Destino	Enright e Newton (2004); Bahar e Kozak (2007); Komppula (2014); Dwyer e Kim (2004); Crouch e Ritchie (1999); Camisón e Forés (2015); Chee-Hua, May-Chiun, Songan e Nair (2014)
Gestão do Destino	Enright e Newton (2004); Komppula (2014); Crouch e Ritchie (1999); Camisón e Forés (2015); Martínez, Galván e Lafuente (2014); Dwyer e Kim (2004); Clark e Guy (1998)
Condições da Procura	Tsai, Song e Wong (2009); Hwang e Chang (2003); Crouch e Ritchie (1999); Clark e Guy (1998); Porter (1989)
Comunidades Locais	Chee-Hua, May-Chiun, Songan e Nair (2014); Enright e Newton (2004); Crouch e Ritchie (1999); Martínez, Galván e Lafuente (2014);

A localização é, para alguns autores, um fator essencial para o sucesso de um estabelecimento hoteleiro (Knowles, 1998; Dubé & Renaghan, 1999; Barros, 2005; Camisón & Forés, 2015). Knowles (1998), refere que para vários autores os três factores mais importantes para a indústria hoteleira são a localização, a localização e a localização. Este argumento justifica-se pelo fato de a localização dominar outros factores identificados para a obtenção de vantagens competitivas de uma unidade hoteleira, podendo determinar, por exemplo, o segmento de clientes que o hotel consegue alcançar, a estratégia de marketing e as táticas que podem ser utilizadas.

A definição da localização de um hotel pode também determinar uma maior liberdade na definição dos preços a praticar por parte dos gestores, (Knowles, 1998), dado que os consumidores tendem a estar dispostos a pagar mais por produtos e serviços que correspondam aquilo que necessitam. A localização afirma-se assim como um dos principais factores competitivos para um estabelecimento hoteleiro, na medida em que, o local onde está situado afeta factores como o produto, o marketing, as características do hotel, o preço, a gestão, entre outros, enquanto pode ainda ser influenciado por factores externos do estabelecimento, como o destino em que está inserido, os recursos envol-

ventes e as infraestruturas de apoio, que podem tornar determinado estabelecimento hoteleiro mais

ou menos atrativo para um possível cliente.

Quadro 2 | Localização como fator de competitividade

Fator de Competitividade	Autores
Localização	Knowles (1998); Dubé e Renaghan (1999); Barros (2005); Camisón e Forés (2015)

Contudo, é necessário entender a relação e interação entre os fatores de competitividade, e, compreender que cada organização é única e que nem todos os fatores enumerados são aplicáveis na obtenção de vantagens competitivas.

3. Caracterização da região do Douro

A NUT III – Douro é uma sub-região portuguesa, pertencente à região Norte (NUT II), que compreende 19 concelhos: Alijó, Armamar, Carrazeda de Ansiães, Freixo de Espada à Cinta, Lamego, Mesão Frio, Moimenta da Beira, Murça, Penedono, Peso da Régua, Sabrosa, Santa Marta de Penaguião, São João da Pesqueira, Sernancelhe, Tabuaço, Tarouca, Torre de Moncorvo, Vila Nova de Foz Côa e Vila Real. No entanto, para o presente foram incluídos outros concelhos, banhados pelo Rio Douro e que, apesar de não serem parte integrante da sub-região Douro, são significativos para a investigação, dado que pertencem a regiões naturais, como o Douro Internacional, o concelho de Miranda do Douro e de Mogadouro (pertencentes ao Alto de Trás-os-Montes) e do Douro Litoral, como Baião e Resende (da sub-região do Tâmega). Desta forma, a região em análise compreende 24 concelhos, sendo este conjunto denominado por Douro 24.

O Turismo na região do Douro

O território do Douro, apresenta uma vasta oferta ao nível da atividade turística, desde a gas-

tronomia, à enorme variedade de vinhos da região, dos eventos, às feiras populares, dos passeios de barco, às atividades rurais, a natureza está intrínseca no turismo da região e, não foi por acaso que a região foi classificada como Património Cultural da Humanidade pela UNESCO. A paisagem cultural do Alto Douro combina a natureza do vale do rio Douro com a intervenção do Homem, que permitiu criar um ecossistema de valor único, onde as suas características têm vindo a ser aproveitadas de forma exemplar, sobretudo para o turismo.

A região passou ainda a desenvolver novos segmentos de turismo, apostando nas potencialidades que o território oferece, nomeadamente, o turismo religioso com a restauração de igrejas e capelas e a criação de rotas turísticas; o turismo desportivo, uma vez que o turismo náutico se tem vindo a intensificar na região e, desta forma tenta-se aliar estes dois segmentos; o turismo de luxo, com a abertura de novos hotéis de cinco estrelas, mas também pelo reconhecimento a nível mundial da região; e o turismo de aventura, como consequência do “novo turista” que procura, cada vez mais, experiências marcantes.

Ao nível do alojamento a região oferece várias tipologias, desde estabelecimentos hoteleiros, serviços de turismo em espaço rural, turismo de habitação ou alojamento local, no entanto, todos estes têm em comum a sua inserção num valioso património natural e cultural. No que diz respeito aos estabelecimentos hoteleiros, a região possui, no momento, 39 unidades de alojamento, onde a maior parte são classificadas como hotéis de duas, três e quatro estrelas. Também a maioria dos es-

tabelecimentos hoteleiros estão localizados na Região Demarcada do Alto Douro, a primeira região demarcada do Mundo, o que lhes confere importância geográfica, e proporciona ao visitante experiências únicas e paisagens magníficas.

Todos os esforços que se têm vindo a fazer ao nível do turismo na região, resultaram, segundo dados trimestrais da CDDR-Norte, no maior crescimento dos últimos 9 anos do turismo da região, registando-se um aumento do número de dormidas em cerca de 16%.

Desta forma, a região do Douro é um pólo turístico bastante importante a nível nacional, e espera-se que, no futuro, seja um destino cada vez

mais reconhecido a nível internacional, permitindo o aumento dos indicadores turísticos ao nível da oferta e da procura e, conseqüentemente, aumentando a competitividade dos estabelecimentos.

4. Metodologia

A recolha de dados para o presente artigo realizou-se através de uma metodologia quantitativa, tendo sido definidas questões de investigação, tendo por base a conceptualização teórica elaborada.

Quadro 3 | Questões de Investigação

Número	QUESTÃO DE INVESTIGAÇÃO
Q1	Os fatores de competitividade são considerados como fundamentais para o bom funcionamento dos estabelecimentos hoteleiros, no alcance de vantagens competitivas
Q2	A localização é um fator competitivo central para um estabelecimento hoteleiro
Q3	A localização é considerada um fator competitivo também a nível interno
Q4	A localização assume-se como um fator competitivo que influencia os restantes fatores, internos e externos

Para a recolha de dados, definiu-se como população em estudo um conjunto de empresas e entidades representativas do turismo na região, onde foram selecionadas as seguintes: Associação de Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP) – Delegação do Norte, a entidade do Turismo do Porto e Norte de Portugal sendo que foram contactados dois representantes, Cenários D'Ouro – Operador Turístico do Douro e Trás-os-Montes, a IDTOUR – incubadora de empresa surgida na Universidade de Aveiro e a Associação de Empresários de Hotelaria do Douro (HTDOURO).

As entidades foram seleccionadas tendo por base a sua importância na gestão e coordenação do destino, para além dos conhecimentos que as empresas e organizações seleccionadas têm na área, tanto ao nível do turismo como ao nível da hotelaria. A selecção das entidades teve também em consideração o quadro conceptual da Conta Satélite do Turismo (CST), no qual estas empresas e organizações constituem-se como representantes

dos subsectores do turismo.

A recolha de dados, foi efectuada através da aplicação de uma entrevista-questionário às empresas e entidades representativas do turismo da região, tendo sido respondido presencialmente. A análise de dados foi realizada através do programa estatístico SPSS, que permitiu efetuar a análise empírica dos dados.

5. Análise dos dados

5.1. Caracterização da Amostra: Entidades entrevistadas

As entrevistas por questionário foram aplicadas a organizações que demonstram relevância para o presente estudo, uma vez que têm um papel determinante na gestão do turismo e, na hotelaria,

da região do Douro.

Desta forma, identifica-se a AHRESP e a HTDOURO, como representantes da hotelaria da região, o Turismo do Porto e Norte de Portugal, uma entidade com um papel fulcral na região, o operador turístico Cenários D'Ouro e, por fim, a IDTOUR, uma entidade que tem vindo a realizar vários estudos na área do turismo e da hotelaria na região.

Em primeiro lugar, no que diz respeito à caracterização dos entrevistados, 67% são do género

masculino e 33% do género feminino. Em relação à faixa etária, todos os inquiridos apresentam idades compreendidas entre os 25 e os 64 anos.

Em relação ao cargo que os entrevistados ocupam nas respetivas organizações, como é descrito no Quadro 4, todos têm um papel de relevância na organização, uma vez que ocupam cargos de gestão ou administração, ou apresentam especial relevância em relação ao território que está a ser analisado.

Quadro 4 | Cargo dos entrevistados da amostra, por entidade

ORGANIZAÇÃO/ENTIDADE	CARGO DO ENTREVISTADO
AHRESP	Secretário Geral Adjunto
IDTOUR	Diretor de Operações responsável por estudos na região
TURISMO DO PORTO E NORTE	Diretora de Operações
HTDOURO	Colaboradora
CENÁRIOS D'OURO	Administrador
TURISMO DO PORTO E NORTE	Técnico Superior responsável pela Estrutura de Missão do Douro

5.2. A localização como fator de competitividade

O ponto central passa por perceber a importância e utilidade do fator localização e, em que medida poderia influenciar os estabelecimentos hoteleiros da região, assim como os restantes fatores competitivos. Para tal, foi concluída a relevância que este fator representa na hotelaria, por parte das empresas e organizações entrevistadas, ao nível da sua importância como fator competitivo mas, também, na influência que representa nos fatores externos.

A análise efectuada permite concluir que as Infraestruturas de Apoio no Destino representam

uma ligação forte com a localização, referido pelas entidades de turismo que fazem parte do estudo. Este fator é determinante na análise da competitividade dos destinos e, também, da hotelaria, uma vez que é essencial para o bom funcionamento de uma unidade hoteleira, assim como um dos fatores externos com maior relevância para o sucesso do alcance de vantagens competitivas.

No que concerne ao fator da localização, é então, possível concluir a sua importância, como um fator competitivo interno e não apenas como um fator externo, como tem vindo a ser analisado por vários autores. Contudo, a ideia de que é um fator não controlado pela hotelaria está ainda bastante convicta nos responsáveis do turismo.

Quadro 5 | Questões de investigação associadas ao objetivo em análise

Questão de investigação	Conclusão
A localização é um fator competitivo central para um estabelecimento hoteleiro	Verdadeira
A localização é considerada um fator competitivo também a nível interno	Verdadeira
A localização assume-se como um fator competitivo que influencia os restantes factores	Verdadeira

Como tal, a resposta às várias questões de investigação definidas no âmbito do fator localização, podem comprovar as conclusões que se retiraram para responder a este objetivo definido.

5.3. Tendências Futuras

No que se refere às tendências de futuro as entidades entrevistadas, consideram que as áreas de aposta relevantes são a aposta em novos fatores competitivos, associando novas estratégias e, ainda, a aposta em novas características, que possam levar à obtenção de vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Por outro lado, é necessário referir, também, que estas áreas estão suportadas pela análise das tendências futuras do alojamento, o que retrata a ideia de que as entidades intervenientes do turismo, estão informadas sobre as tendências mais importantes que se fazem sentir.

6. Sínteses e Conclusões

Uma vez apresentados e discutidos os dados recolhidos é possível começar por referir a importância que este tema apresenta na hotelaria, em especial, da região do Douro. Foi demonstrada a importância que as empresas e organizações dão aos fatores competitivos e à sua utilização nas unidades de alojamento para obtenção de vantagens competitivas no mercado.

Relativamente aos fatores externos, apesar de não serem dependentes da hotelaria, é demonstrada a importância que apresentam para o alojamento nesta região, de acordo com a opinião das entidades entrevistadas. Neste sentido, dá-se destaque aos fatores *Características do Destino e Infraestruturas de Apoio no destino*, como essenciais para a melhoria da competitividade. Estes dois fatores são identificados com maior importân-

cia que os restantes e, ainda, os que representam um maior impacto no alcance de vantagens competitivas para o alojamento.

A localização, um fator competitivo identificado com uma relevância essencial para um estabelecimento hoteleiro, por parte das entidades de turismo entrevistadas, pode ser visto, também, como um fator interno, na medida em que existem estratégias que são dependentes da organização. Dessa forma, deve-se por de parte a ideia de que a localização é um fator visto, apenas, a nível externo. Por outro lado, apesar da influência concluída desse fator sobre os restantes fatores, este fator não é determinante para um estabelecimento hoteleiro, individualmente, o qual deve ser tido em consideração, em conjunto com os restantes fatores.

Contudo, a hotelaria em questão tem consciência de que o turismo é uma atividade em constante alteração e, dessa forma, consideram relevante a aposta futura em novos fatores, características e estratégias. De qualquer modo, todas estas áreas identificadas com relevância vão de encontro a tudo o que tem vindo a ser referido, como a criação de ofertas diferenciadoras, o atendimento personalizado, que leve à satisfação dos clientes e, por consequência, à criação de vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes.

Referências

- Bahar, O. & Kozak, M. (2007). Advancing destination competitiveness research: Comparison between tourists and service providers. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 22(2), 61-71.
- Banco de Portugal (2015). Boletim Estatístico 2015, acedido a 2 de Outubro de 2015, em <http://www.bportugal.pt/pt-PT/Estatisticas/PublicacoesEstatisticas/BolEstatistico/Publicacoes/BENov15.pdf>
- Barros, C. (2005). Measuring efficiency in the hotel sector, *Annals of Tourism Research*, 32(2), 456-477.
- Bayraktaroglu, S., & Kutanis, R. O. (2003). Transforming hotels into learning organisations: a new strategy for

- going global. *Tourism Management*, 24(2), 149-154.
- Boltho, A. (1996). The assessment: international competitiveness. *Oxford review of economic policy*, 12(3), 1-16.
- Boniface, B. e Cooper, C. (2005). *Worldwide Destinations Casebook: The Geography of Travel and Tourism*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Buhalis, D., & Costa, C. (Eds.) (2006a). *Tourism business frontiers: Consumers, products and industry*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Buhalis, D., & Costa, C. (Eds.) (2006b). *Tourism management dynamics: Trend, management and tools*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.
- Buhalis, D. & Licata, M.C. (2002). The future eTourism intermediaries. *Tourism Management*, 23, 207-220.
- Butler, R. (2004). The tourism area life cycle in the twenty-first century. In: A. A. Lew, C. M. Hall and A. W. Williams (eds), *A Companion to Tourism*. Oxford: Blackwell Publishing, pp. 159-169.
- Camisón, C. & Forés, B. (2015). Is tourism firm competitiveness driven by different internal or external specific factors?: New empirical evidence from Spain. *Tourism Management*, 48(2015), 477-499
- Campos-Soria, J. A., García, L. G., & García, M. A. R. (2005). Service quality and competitiveness in the hospitality sector. *Tourism Economics*, 11(1), 85-102.
- Chee-Hua, C., May-Chiun, L., Songan, P. & Nair, V. (2014). Rural Tourism Destination Competitiveness: A Study on Annah Rais Longhouse Homestay, Sarawak, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 144(20), 35-44.
- Cizmar, S. & Weber, S. (2000). Marketing effectiveness of the hotel industry in Croatia, *International Journal of Hospitality Management*, 19(3), 227-240
- Clark, John & Guy, Ken (1998); Innovation and Competitiveness: a review, *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(3), 363-395.
- Claver-Cortés, E., Molina-Azorín, J. & Pereira-Moliner, J. (2007) Competitiveness in mass tourism, *Annals of Tourism Research*, 34(3), 727-745.
- Clergeau, C. (2013). Competitiveness and Tourism, *Annals of Tourism Research*, 43(2013), 651-661
- Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Norte (CCDR-N). (2014). *O NORTE 2020: Programa Operacional Regional do Norte 2014-2020*, acessado a 3 de Janeiro de 2015, em http://turismo2020.turismodeportugal.pt/fotos/editor2/documentos/norte_2020_diagnostico_prospetivo_v_final_26_7_2013.pdf
- Costa, R. (2005). *Avaliação do potencial de crescimento e desenvolvimento das pequenas e micro empresas do sector do turismo*. Tese de Mestrado, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Costa, R. (2012). *Dinâmicas territoriais geradas pelo investimento privado no turismo*. Tese de Doutoramento, Universidade de Aveiro, Aveiro.
- Creswell, John (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. - 2nd ed. Sage Publications.
- Crouch, G. I. & Ritchie, J. R. B. (1999). Tourism, competitiveness, and societal prosperity. *Journal of Business Research*, 44(3), 137-152.
- Cunha, L. (2006). *Economia e Política do Turismo*. Editorial Verbo. Portugal.
- Decreto-lei n.º 48/2011, de 1 de Abril. Diário da República, 1.ª série – N.º 65. Presidência do Conselho de Ministros. Lisboa.
- Decreto-lei n.º 128/2014, de 29 de Agosto. Diário da República, 1.ª série – N.º 166. Ministério da Economia. Lisboa.
- Decreto-lei n.º 63/2015, de 23 de Abril. Diário da República, 1.ª série – N.º 79. Ministério da Economia. Lisboa.
- Dubé, L., & Renaghan, L. M. (1999). Sustaining competitive advantages. *Cornell Hospitality Quarterly*, 40(6), 27-33.
- Dwyer, L. & Kim, C. (2003). Destination competitiveness: Determinants and Indicators. *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.
- Enright, M. & Newton, J. (2004). Tourism destination competitiveness: a quantitative approach, *Tourism Management*, 25(6), 777-788.
- Gooroochurn, N. & Sugiyarto, G. (2005). Competitiveness indicators in the travel and tourism industry. *Tourism Economics*, 11(1), 25-43.
- Hassan, S. (2000). Determinants of Market Competitiveness in an Environmentally Sustainable Tourism. *Industry Journal of Travel Research*, 2000(38), 239-245
- Hill, M. & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*, Edições Silabo Lda., Lisboa
- Hwang, S. & Chang, T. (2003). Using data envelopment analysis to measure hotel managerial efficiency change in Taiwan. *Tourism Management*, 24(2003), 357-369.

- IDTOUR (2012). *Os sentidos do Douro, Douro com sentidos: Roteiro Gastronómico e Guia de Restaurantes*. IDTOUR: Universidade de Aveiro.
- IDTOUR (2015). *Nova geografia do turismo*. Relatório técnico do projeto Alojamento do Futuro, Aveiro: IDTOUR-unique solutions, lda.
- INE. (2015). *Estatísticas do Turismo 2013*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística, I.P.
- Instituto Nacional de Estatística (2015). *Estatísticas Territoriais do Turismo, por municípios, de 2013*. Acedido em 4 de Dezembro de 2015, em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_unid_territorial&menuBOUI=13707095&contexto=ut&selTab=tab3
- Ivanova, M. & Ivanov, S. (2015). Affiliation to hotel chains: Hotels' perspective. *Tourism Management Perspectives*, 16(2015), 148-162
- Knowles, T. (1998). *Hospitality Management: An Introduction* (2 ed.). Harlow: Longman
- Komppula, R. (2013). The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination – A case study, *Tourism Management*, 40 (2014), 361-371.
- Kopaneli, A. (2014). Finance, Marketing, Management and Strategy Planning. A Qualitative Research Method Analysis of Case Studies in Business Hotels in Patras and in Athens. *Procedia Economic and Finance*, 9(2014), 472-487
- Martinez, R., Galván, M. & Lafuente, A. (2014). Public Policies and Tourism Marketing. An analysis of the competitiveness on tourism in Morelia, Mexico and Alcala de Henares, Spain, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148(2014), 146-152.
- Mason, P. (2014). *Researching tourism, leisure and hospitality for your dissertation*. - Bristol: Goodfellow Publishers Limited.
- Mathieson, A. & Wall, G. (1982). *Tourism economic, physical and social impacts*. Harlow: Longman Scientific & Technical.
- Matias, A. (2007). *Economia do turismo: Teoria e Prática*. Instituto Piaget – Divisao Editorial, Colecao Sociedade e Organizacoes, Lisboa, Portugal.
- Newall, J. E. (1992). The challenge of competitiveness. *Business Quarterly*, 56(4), 94-100.
- Newman, C., Porter, L., Roessner, D., Kongthon, A., & Jin, Y. (2005). Differences over a decade: High tech capabilities and competitive performance of 28 nations. *Research Evaluation*, 14(2), 121-128.
- Orfila-Sintes, F. & Mattsson, J. (2009). Innovation in the hotel industry. *The International Journal of Management Science*, 37(2009), 380-394.
- O Turismo em 2011 (2011). *Revista do Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do turismo*, 2011
- OMT (2001). *Apuntes de Metodología de la Investigación en Turismo*. Madrid: Organización Mundial do Turismo.
- Papadakis, M. (1994). Did (or does) the United States have a competitiveness crisis? *Journal of Policy Analysis and Management*, 13(1), 1-20.
- Patiar, A. & Mia, L. (2009). Transformational leadership style, market competition and departmental performance: Evidence from luxury hotels in Australia. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2009), 254-262.
- Pereira, A. (2004). *Análise de dados para ciências sociais e psicologia*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Pereira, S. (2005). *O papel da atração turística cultural no desenvolvimento económico regional*. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Pestana, M. & Gageiro, J. (1998). *Análise de dados para ciências sociais*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Philips, P. (1999). Performance measurement systems and hotels: a new conceptual framework. *Hospitaly Management*, 18(1999), 171-182.
- Pine, R. & Philips, P. (2005). Performance comparisons of hotels in China. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2005), 57-73.
- Poon, A. (1993). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. Oxon: CAB International.
- Portaria n.º 215/2011 de 31 de Maio. Diário da República, 1.ª série – N.º 105. Ministério da Economia, da Inovação e do Desenvolvimento. Lisboa.
- Portaria n.º 309/2015 de 25 de Setembro. Diário da República, 1.ª série - N.º 188. Ministério da Economia e do Ambiente, Ordenamento do Território e Energia. Lisboa.
- Portaria n.º 327/2008 de 28 de Abril. Diário da República, 1.ª série – N.º 82. Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território e do Desenvolvimento Regional e da Economia e da Inovação. Lisboa.

- Porter, M. E. (1989) "A Vantagem Competitiva das nações", Campus, 1989
- Porter, M. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. London: MacMillan
- Porter, M. (1998a.) *Competitive Advantage: Creating of Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press
- Porter, M. (1998b.) *Competitive Strategy: Techiques for Analyzing Industries and Competitors (2d)* New York: The Free Press
- Quivy, R., & Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva
- Rego, A., Cunha, M., Gomes, J., Cunha, R., Cabral-Cardoso, C. & Marques, C. (2015). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano (3ª ed.)* Lisboa: Edições Sílabo
- Tavitiyaman, P., Qu, H. & Zhang, H. (2011). *The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance*. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2011), 648-657.
- Tsai, H., Song, H., & Wong, K. K. F. (2009). *Tourism and hotel competitiveness research*, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26(5-6), 522-546.
- Turismo de Portugal (2009). *Estudo da Avaliação da Atratividade dos Destinos Turísticos de Portugal Continental para o Mercado Interno*, acessado a 27 de Setembro de 2015, em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/destinos/destinotur%C3%ADsticos/AneXos/Centro.pdf>
- Turismo de Portugal (2015). *Anuário das Estatísticas do Turismo 2013*. Acessado a 2 de Outubro de 2015, em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/an%C3%A1lisesestat%C3%ADsticas/oturismoem/Pages/OTurismoem.aspx>
- Turismo de Portugal (2015). *O Norte 2020: Programa Operacional Regional do Norte*. Acessado em 30 de Novembro de 2015, http://www.norte2020.pt/sites/default/files/public/uploads/documentos/publicacao_web.pdf
- Turismo de Portugal (2015). *PROTURISMO: Estatísticas*. Acessado em 26 de Novembro de 2015, em <http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/estat%C3%ADsticas/Pages/Estat%C3%ADsticas.aspx>
- Turismo de Portugal (2015). *Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos*. Acessado a 3 de Dezembro de 2015, em <https://rnt.turismodeportugal.pt/RNET/Registos.ConsultaRegisto.aspx?Origem=CP&MostraFiltro=True>
- Turismo do Porto e Norte de Portugal (2015). *Lojas Interativas do Turismo*. Acessado 12 de Dezembro de 2015, em <http://www.portoenorte.pt/client/skins/categoria.php?cat=151&top=1>
- Vanderstoep, S. & Johnston, D. (2009). *Research Methods for everyday life: Blending Qualitative and Quantitative Approaches*
- Varum, C., Eusébio, C., Melo, C., Alvarenga, A., & Carvalho, P. S. d. (2012). *Critical competitiveness factors for hospitality: A look into the future*. *Revista Turismo e Desenvolvimento*, 2(17/18), 661-668.
- Vasconcelos, F. & Cyrino, A. (2000). *Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional*. *Revista de Administração de Empresas*, 40(4), 20-37
- Wang, C., Chen, K. & Chen, S. (2012). *Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors*. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2012), 119-129.
- World Economic Forum (2008). *The Global Competitiveness Report 2008-2009*, WEF, Geneva. Acessado a 13 de Outubro de 2015, em http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2008-09.pdf
- World Economic Forum (2013). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013*, WEF, Geneva. Acessado a 13 de Outubro de 2015, em http://www3.weforum.org/docs/WEF_TT_Competitiveness_Report_2013.pdf
- World Economic Forum (2015). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2015*, WEF, Geneva. Acessado a 13 de Outubro de 2015, em http://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_Global_Travel&Tourism_Report_2015.pdf
- World Tourism Organization (2001). *Tourism 2020 Vision: Global Forecasts and Profiles of Market Segments*, Vol. 7, Madrid. Acessado em 27 de Outubro de 2015, em <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284404667>
- World Tourism Organization, (2015a), *UNWTO Annual Report 2014*, UNWTO, Madrid. Acessado em 28 de Outubro de 2015, em <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416905>

- World Tourism Organization, (2015b), *UNWTO Tourism Highlights 2015 Edition*, UNWTO. Acedido em 22 de Setembro de 2015, em <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284416899>
- World Travel & Tourism Council, (2015a). *Travel & Tourism: Economic Impact 2015 Europe*, WTTC, London. Acedido em 22 de Setembro de 2015, em <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/regional%202015/europe2015.pdf>
- World Travel & Tourism Council, (2015b). *Travel & Tourism: Economic Impact 2015 Portugal*, WTTC, London. Acedido em 22 de Setembro de 2015, em <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/countries%202015/portugal2015.pdf>
- World Travel & Tourism Council, (2015c). *Travel & Tourism: Economic Impact 2015 World*, WTTC, London. Acedido em 22 de Setembro de 2015, em <http://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic%20impact%20research/regional%202015/world2015.pdf>
- Yeung, P. & Lau, C. (2005). *Competitive actions and firm performance of hotels in Hong Kong*. *Hospitality Management*, 24(2005), 611-633.