

O Interface Empresas-Estado do Turismo Português, numa Perspectiva Sistémica

MANUEL BRAZINHA FIRMINO * [brazinhafirmino@netcabo.pt]

Resumo | O presente trabalho tem por objectivo preencher uma lacuna que existe em Portugal no domínio das estratégias das empresas do sector do turismo e na relação destas empresas com o Estado. Existem problemas e desfazamentos entre as estratégias empresariais e a política de turismo protagonizada pelos sucessivos governos, em Portugal. Após a revisão bibliográfica foi possível construir e deduzir um modelo teórico, e deste modelo, resultou a formulação de 7 hipóteses teóricas e a elaboração do inquérito por questionário.

Foram recolhidos 415 questionários, os quais foram preenchidos pelos principais empresários e gestores das empresas do sector do turismo português. Na etapa seguinte, os principais elementos da amostra, forneceram os seus relatórios e contas. O confronto entre as hipóteses teóricas e os resultados obtidos no trabalho empírico permitiu identificar a relação existente entre variáveis, entre factores, entre variáveis e factores e propor às empresas e aos poderes públicos uma nova abordagem. Finalmente, são sugeridas uma série de implicações para a gestão estratégica dos destinos turísticos, envolvendo as empresas e as Organizações Nacionais de Turismo.

Palavras-chave | Segmentos de Mercado, Vantagens Competitivas do Destino, Condições do Ambiente Externo, Estratégias Empresariais, Política de Turismo.

Abstract | The present research has the goal to fulfil the existing gap in Portugal in the area of corporate strategies in the tourism sector and in the relation between these enterprises and the State. Problems and gaps exist between the corporate strategies and the tourism policy performed by the successive governments, in Portugal.

After the literature review, it was possible to build and to deduct a theoretical model. The formulation of 7 theoretical hypotheses and the elaboration of the questionnaire resulted from that model.

One has received 415 questionnaires, that were answered by the main entrepreneurs and managers of the enterprises of the Portuguese tourism sector. In the following step, the main sample elements sent the Annual Reports and Accounts of their enterprises.

The confrontation between the theoretical hypotheses and the obtained results in the empirical work permitted to identify the existing relation among variables, among factors and between variables and factors, and to propose a new approach to the enterprises and the State. Finally, implications for the strategic management of tourist destinations are suggested, involving the private enterprises and the National Tourism Organizations.

Keywords | Market Segments, Competitive Advantage of the Destinations, External Environmental Conditions, Corporate Strategies, Tourism Policy.

* **Doutorado em Gestão Industrial** pela Universidade de Aveiro e **Professor Coordenador** no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

1. Introdução

São apresentados, no presente artigo, os principais resultados de uma investigação realizada entre 2000 e 2005. Depois de serem definidos os objectivos da investigação, este artigo inclui as etapas da metodologia adoptada, algumas referências bibliográficas, o modelo teórico proposto, as hipóteses teóricas a verificar (ou não), a descrição da amostra (com destaque para alguns indicadores), os resultados da análise factorial, das correlações e de testes complementares (em SPSS), discussão dos resultados, conclusões, implicações e recomendações.

Nas recomendações – a partir dos resultados do trabalho empírico e da análise de indicadores –, são propostas escolhas em determinados mercados-alvo e em segmentos de mercado, com implicações nas estratégias das empresas e das organizações nacionais de turismo. Deste modo, os poderes públicos terão de fazer opções nos domínios da promoção e dos incentivos às empresas.

No domínio da gestão estratégica da hotelaria (como noutros sectores), de acordo com Michael Olsen, Richard Teare e outros autores, a estratégia tende a ser vista como “um plano no qual se dá forte ênfase à importância de se alcançar o ‘encaixe’ entre os ambientes externo e interno das organizações”. Estes autores chamam a isto o “princípio do co-alinhamento” (*co-alignment principle*) (Okumus, 2001: 106). Mintzberg, Stacey e outros autores criticam este princípio, argumentando que o ambiente externo tornou-se muito dinâmico e complexo e é quase impossível para as organizações alcançar e manter esta coerência (Okumus, 2001: 106). Salientamos variáveis do ambiente externo com impacto, nomeadamente: alterações climáticas, *tsunami*, gripe das aves, sismos, tempestades tropicais, idade da reforma, potências emergentes, combustíveis, finanças públicas, mudanças de governos, economia, terrorismo, guerras, etc.

2. Objectivos da investigação

Como *objectivo geral* da presente investigação pretende-se responder à seguinte pergunta de partida: Que relação existe entre as estratégias das empresas do sector do turismo e a política de turismo dos governos, por forma a tornar Portugal num destino turístico atractivo, competitivo e sustentável? Iremos propor uma teoria através da qual é possível constituir um instrumento científico capaz de explicar e ligar os factos relevantes das estratégias das empresas do sector do turismo português e as relações que se estabelecem entre estas empresas e os poderes públicos, numa perspectiva interdisciplinar, que serve de quadro de referência a uma análise de Gestão Industrial.

Como *objectivo específico*, pretende-se demonstrar – a partir da construção de um modelo teórico e da verificação ou não de 7 hipóteses teóricas de partida – que a *competitividade*, a *atractividade* e a *sustentabilidade* de um destino turístico dependem da conjugação – em simultâneo e em termos sistémicos – de 4 grupos de factores, que resultaram da análise factorial. Os factores encontrados são designados de: *estratégias das empresas*, *ambiente externo das empresas*, *vantagens competitivas do destino* e *segmentos de mercado*.

Pretende-se dar um contributo para a ciência através de uma amostragem por conveniência e por quotas, pela conjugação de factores e pela relação entre variáveis e entre factores e variáveis. É, igualmente, aplicado o conceito de sistema turístico, numa perspectiva estratégica, com recomendações para o sector do turismo.

3. Metodologia

A presente investigação obedeceu às seguintes etapas: reconhecimento e definição do problema; revisão bibliográfica; questionário-piloto, com fins exploratórios, junto de empresários e gestores das

empresas do sector do turismo (em Lisboa e em Madrid); análise documental das empresas e dos organismos nacionais e internacionais de turismo; nova revisão bibliográfica; construção de um modelo teórico; formulação de hipóteses teóricas; novo questionário, mais desenvolvido e sua validação; recolha de 415 questionários – novo questionário de 14 páginas – preenchidos pelos principais empresários e gestores das empresas do sector do turismo português; nova análise documental das empresas (recolha do Balanço e da Demonstração de Resultados), dos organismos nacionais de turismo (apoios concedidos às empresas pelo Estado, e outros indicadores do turismo) e dos organismos internacionais de turismo; análise das informações obtidas (análise dos dados em SPSS) e construção de indicadores; comparação da amostra com a amostra da Central de Balanços do Banco de Portugal; e cruzamento de indicadores da amostra (método de triangulação) com os indicadores fornecidos pelos organismos oficiais de turismo, nacionais e internacionais; discussão dos resultados; confronto das hipóteses teóricas de partida e do modelo teórico com os resultados do trabalho empírico; conclusões e implicações da investigação; e divulgação.

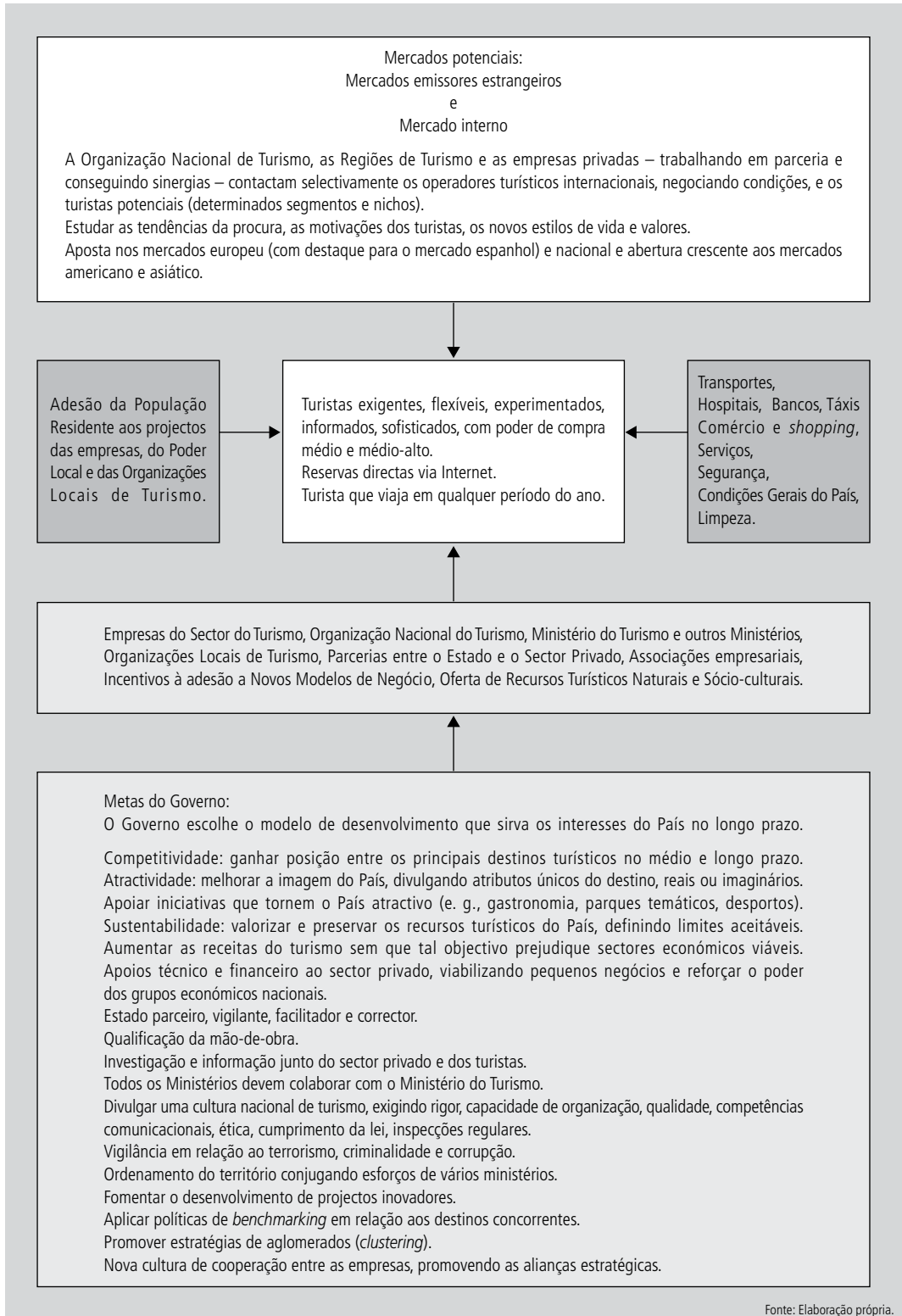
4. A nova procura turística, a nova oferta dos destinos turísticos e o modelo de competitividade proposto

O *marketing* atravessou as seguintes etapas: (1) *Mercado Global de Massa*; (2) *Mercados Segmentados*; (3) *Mercados de Nichos*; (4) *Micro Mercados* e (5) *Consumidor Individual* (Kirdar, 1997: 18). O chamado *marketing social* e o *marketing* orientado para os *segmentos* e para o *consumidor individual* servem de base teórica para o nosso modelo teórico (Figura 1), no qual os operadores turísticos e os turistas são abordados pelas nossas campanhas de *marketing*. Podemos acrescentar aos clássicos *Marketing Mixes* (*Product, Price, Place e Promotion*) os 4 Ps do *marke-*

ting estratégico, que são: (1) *Probing* (investigação de *marketing*, através de sondagens e outros meios de análise); (2) *Partitioning* (divisão, por *clusters*, dos segmentos existentes); (3) *Prioritising* (dar prioridade a segmentos com os melhores mercados-alvo); e (4) *Positioning* (posicionamento para determinar opções competitivas nos segmentos seleccionados) (Kirdar, 1997: 24).

No modelo que propomos (Figura 1) estão presentes as realidades emergentes confirmadas pelas novas tendências (Buhalis e Costa, 2006 a e b): novos consumidores, novos produtos, nova indústria, novos instrumentos, nova gestão dos destinos. Pretende-se a conjugação da Procura e do *Marketing* com a Oferta, num Modelo de Competitividade e Sustentabilidade, que torne o destino atractivo, numa perspectiva estratégica. O modelo inclui, como sugere também Crouch (2006), os factores de suporte e recursos, os recursos centrais e atractores, a gestão do destino, a política, o planeamento e desenvolvimento, as determinantes da qualificação e amplificação, as vantagens comparativas, as vantagens competitivas, o ambiente global (macro) e o ambiente competitivo (micro). Idêntica abordagem propõe Silva (2006), com o seu modelo para a gestão dos destinos.

Os pressupostos do modelo proposto (Figura 1) visam contribuir para um novo paradigma na gestão dos destinos turísticos, no contexto da globalização, a partir dos pressupostos do modelo de Calgary, de competitividade dos destinos (Jamal *et al.*, 1999), do “novo turismo” de Poon (1989), do conceito de estratégia (Porter, 1999; Okumus, 2001; Hitt *et al.*, 2002; Mintzberg e Quinn, 1991; Vellas e Bécherel, 1999), das “escolhas” de Gilbert (Buhalis, 2000), dos “novos modelos de negócios” (Weiermair, 2001), da política de turismo orientada para a competitividade e sustentabilidade (Goeldner e Ritchie, 2003), da competitividade da indústria de turismo ambientalmente sustentável (Hassan, 2000), do conceito de sistema turístico (Kirdar, 1997; Cooper *et al.*, 2001; Font e Ahjem, 1999; Hall, 2000; Leiper, cf. Sancho *et al.*, 1998: 109-110), entre outros autores, no domínio dos modelos de competitividade dos destinos turísticos.



Fonte: Elaboração própria.

Figura 1 | Modelo de competitividade para um destino turístico e a estratégia dos poderes públicos.

5. As hipóteses teóricas de investigação

A partir da construção do modelo teórico foram formuladas 7 hipóteses teóricas de partida, a saber:

- Hipótese 1 – *As empresas privadas do sector do turismo português adoptam estratégias eficazes com base no modelo empresarial que tem sido adoptado.*
- Hipótese 2 – *O modelo de intervenção do Estado junto das empresas do sector do turismo está positivamente correlacionado com os bons resultados e a elevada performance das empresas.*
- Hipótese 3 – *A relação entre o sector privado e os poderes públicos, no sector de turismo, evidencia a existência de desfasamentos entre os objectivos das empresas e os objectivos do Estado.*
- Hipótese 4 – *O desenvolvimento do sector de turismo, em Portugal, depende sobretudo da visão e da capacidade de iniciativa dos empresários abertos à globalização.*
- Hipótese 5 – *O desenvolvimento do sector do turismo português depende sobretudo da visão e das políticas dos governantes.*
- Hipótese 6 – *Portugal, enquanto destino turístico, dispõe de condições favoráveis ao aumento da sua competitividade e atractividade, face aos destinos concorrentes.*
- Hipótese 7 – *A visão dos gestores e empresários, quanto ao ciclo de vida do produto turístico ou dos destinos Continente, Madeira e Açores, é de crescimento, não tendo ainda alcançado a maturidade.*

6. Distribuição e recolha do questionário

Os itens do questionário são afirmações numa escala de Likert, com respostas que variam de “concordo pouco” (1) até “concordo muito” (5).

Foram ainda colocadas questões dicotómicas, com respostas “sim” e “não”, e questões abertas, em que são pedidas opiniões e informações complementares de natureza quantitativa e qualitativa.

Os inquiridos foram abordados por um método não aleatório, por quotas, mas um método intencional e dirigido, com uma lista de nomes de empresários e gestores previamente identificados (por regiões e com empresas consideradas indispensáveis). Houve necessidade de contactar preferencialmente os líderes e gestores das maiores empresas do sector do turismo, em face de um universo de muitos milhares de “empresas turísticas” (em sentido amplo). Maroco (2003: 21-22) apresenta vários tipos de amostragem não-probabilística ou não aleatória, adaptáveis à presente investigação (amostragem conveniente, objectiva, de especialistas e por quotas). Este autor refere ainda a amostragem heterogénea ou de diversidade, aplicada na presente investigação, na qual foram abordados gestores e empresários de 7 actividades distintas.

Houve um esforço no sentido de cobrir toda a população, procurando abordar os elementos representativos da amostra e em vários momentos (dados de 2001, 2002, 2003).

7. Descrição e indicadores da amostra

A distribuição dos respondentes segundo a actividade a que estão ligados levanta o problema de o mesmo empresário ou gestor ter negócios em actividades distintas: agentes de viagem, operadores turísticos, hotéis e apart-hotéis, *rent-a-car*, transportadoras aéreas, casinos e cruzeiros. Estas empresas/grupos económicos tendem a integrar-se verticalmente. No Quadro 1 é apresentada a distribuição dos elementos da amostra por actividades.

O Quadro 2 apresenta a distribuição dos respondentes segundo o local ou região do país onde trabalham.

Quadro 1 | Actividades dos elementos da amostra

| Actividades | Elementos da amostra |
|-------------------------------|----------------------|
| Hotéis e aparthotéis | 270 |
| Agências de viagens | 143 |
| Operadores turísticos | 99 |
| Empresas de <i>rent-a-car</i> | 39 |
| Transportes aéreos | 32 |
| Casinos | 20 |
| Cruzeiros | 6 |

Quadro 2 | Distribuição dos respondentes, segundo o local ou região onde trabalham

| Região | Frequência | Percentagem (%) |
|----------------------------|------------|-----------------|
| Porto e Norte de Portugal | 37 | 8,92 |
| “Centro” | 51 | 12,29 |
| Lisboa | 71 | 17,20 |
| Estoril / Cascais / Sintra | 20 | 4,82 |
| Sul do Tejo | 26 | 6,27 |
| Algarve | 160 | 38,55 |
| Açores | 8 | 1,93 |
| Madeira | 42 | 10,12 |
| TOTAL | 415 | 100,00 |

A distribuição dos elementos da amostra foi feita segundo o peso relativo dos estabelecimentos hoteleiros distribuídos pelas várias regiões do País.

As regiões do Algarve, Lisboa e Madeira representam mais de 70% dos elementos da amostra, pelo *método de quotas*; a maioria dos inquiridos, dispersos por todo o País, afirma que a sua empresa dispõe de unidades no Algarve (57,8% do total).

A maioria dos 415 empresários e gestores inquiridos são do sexo masculino (59,3% do total), possuem um nível de habilitações inferiores ao bacharelato (58,8% do total) e trabalham – por ordem decrescente de importância - na hotelaria, nas agências de viagens, nos operadores turísticos, nas empresas de *rent-a-car*, nas transportadoras aéreas, nos casinos e nos cruzeiros. A maioria das empresas contactadas são nacionais (82,2% do total), não pertencem a uma cadeia hoteleira (67,2%), não investem no estrangeiro (70,8% do total), não resultaram de fusões (92,8% do total),

não investem na imobiliária (82,2% do total), não receberam apoios financeiros do Estado (61,2% do total), não têm certificação de qualidade (65,1% do total), não operam em regime de *franchising* (95,7% do total) e reconhecem a existência de um líder na empresa (98,1% do total).

Apesar de ter sido dada prioridade, pelo *método* de amostragem *por conveniência*, ao contacto com as grandes empresas e grupos económicos, 58,1% do total trabalham em empresas com menos de 50 trabalhadores, enquanto 38,6% trabalham em empresas com 50 ou mais trabalhadores.

O *preço dos quartos (“duplo”) na hotelaria*, da amostra em análise, oscila entre 81,3 euros (preço mínimo) e 270,7 euros (preço máximo). A *taxa de ocupação-quarto* na hotelaria, na presente amostra, registou uma média de 68,9% (situando-se acima da média do sector em Portugal) e uma moda de 70%.

As médias dos indicadores de três subsistemas da presente amostra (hotéis e aparthotéis, agências de viagens e operadores turísticos e casinos) situam-se acima das médias calculadas para a amostra da Central de Balanços do Banco de Portugal, para o mesmo período (com a excepção da *Rentabilidade do Capital Próprio* dos casinos). Os indicadores em análise são a *Situação Líquida*, o *Resultado Líquido do Exercício*, a *Rentabilidade do Capital Próprio*, as *Vendas*, o *Número de Trabalhadores*, o *rácio Vendas/Número de Trabalhadores* e os *Subsídios* (Quadro 3). A relação *Vendas/Número de Trabalhadores*, o *Resultado Líquido do Exercício*, a *Rentabilidade do Capital Próprio* e os *Subsídios* colocam nas primeiras posições os grandes grupos internacionais e os grandes grupos nacionais.

O grupo dos 25 hoteleiros melhor colocados no *ranking* do indicador *Vendas/Número de Trabalhadores* é constituído por cadeias hoteleiras estrangeiras, grupos hoteleiros portugueses, grupos económicos de capitais mistos e hotéis independentes. Este grupo de 25 empresas está localizado sobretudo nas regiões de Lisboa, Algarve e Madeira.

Quadro 3 | Valores médios de três subsistemas da amostra – Anos de 2001 e 2002

| Indicadores | Hotéis e aparthotéis | Agências de viagens e operadores turísticos | Casinos |
|---|---------------------------|---|---------------------------|
| Situação líquida 2001 | 23.365.102,60 € n = 59 | 1.190.712,40 € n = 7 | 79.061.865,90 € n = 3 |
| Situação líquida 2002 | 23.194.102,88 € n = 48 | 1.387.734,89 € n = 8 | 79.361.932,25 € n = 4 |
| Resultado líquido do exercício 2001 | 1.221.865,30 € n = 59 | 244.843,90 € n = 7 | 7.904.384,90 € n = 3 |
| Resultado líquido do exercício 2002 | 1.624.890,62 € n = 48 | 149.631,79 € n = 7 | 7.105.498,75 € n = 4 |
| Rentabilidade do capital próprio 2001 | 5,23 % n = 59 | 20,56 % n = 7 | 10 % n = 3 |
| Rentabilidade do capital próprio 2002 | 7 % n = 48 | 10,78 % n = 8 | 8,95 % n = 4 |
| Volume de vendas 2001 | 17.240.245,70 € n = 73 | 41.416.767,60 € n = 14 | 137.210.672,30 € n = 5 |
| Volume de vendas 2002 | 19.314.210,00 € n = 71 | 39.948.763,11 € n = 13 | 87.679.185,85 € n = 4 |
| Número de trabalhadores 2001 e 2002 | 140,23 n = 241 | 78,85 n = 126 | 562,5 n = 4 |
| Vendas/número de trabalhadores 2001 (mediana) | 46.266,00 € n = 73 | 344.936,30 € n = 14 | 188.995,50 € n = 4 |
| Vendas/número de trabalhadores 2002 (mediana) | 50.031,401 € n = 71 | 303.030,30 € n = 13 | 135.021,368 € n = 4 |
| Subsídios 2001 | 662.657,60 € n = 40 | 888.439,80 € n = 11 | 3.614.085,10 € n = 2 |
| Subsídios 2002 | 476.939,36 € n = 37 | 470.269,42 € n = 17 | 7.427.818,51 € n = 3 |

n = Número de elementos da amostra

8. Resultados da análise factorial

Os factores encontrados são designados de: *estratégias das empresas, ambiente externo das empresas, vantagens competitivas do destino e segmentos de mercado*. Assim, são apresentados, detalhadamente, os *quatro grupos de factores*:

Grupo de factores 1 – As estratégias das empresas a operar no destino turístico. O grupo 1 inclui as estratégias das empresas, que operam no destino, no plano da oferta de produtos e serviços de *qualidade*; as estratégias das empresas ao nível do *marketing*; as estratégias e políticas em defesa do *ambiente*; as estratégias das empresas pelo reforço da sua capacidade de aceitar a *mudança*; e, as estratégias das empresas na sua relação com o *mercado*.

Grupo de factores 2 – O ambiente externo das empresas no destino turístico. No grupo 2 des-

tacam-se o grau de *atractividade* do destino turístico; o nível de eficácia da *intervenção do Estado* no sector do turismo; o *potencial* das empresas no mercado; as *condições económicas* do destino turístico; a qualidade das *infra-estruturas* disponíveis; e, os *apoios* do Estado ao sector do turismo.

Grupo de factores 3 – As vantagens competitivas do destino turístico. No grupo 3 são considerados: o *produto de qualidade* oferecido; a *capacidade de implantação* das empresas e do destino turístico nos mercados; o factor da *grande dimensão* das empresas; a *capacidade de oferta* dos vários intervenientes no mercado; e, o nível de *internacionalização* das empresas do sector do turismo.

Grupo de factores 4 – Os segmentos de mercado. A partir de 22 itens, relativos aos segmentos de mercado, o grupo 4 inclui os factores: *turismo ibérico, turismo de nichos* e *turismo de massas*.

Estes 4 grupos de factores – enquanto conjunto integrado, cujos subsistemas estão ligados de forma sistémica –, colocarão um destino turístico em posição de concorrer com outros destinos turísticos nos mercados globais.

8.1. Análise factorial aplicada às estratégias empresariais

A análise global do questionário conduziu ao agrupamento das suas variáveis de acordo com o seguinte método:

Para as estratégias, foram incluídos no mesmo conjunto os grupos de questões relativas à qualidade, *marketing*, *management* e finanças, novas tecnologias, estratégia e recursos naturais. A partir da observação do cotovelo do *Scree Plot* (onde a curva tende a ficar horizontal), os 5 factores foram extraídos pelo método de Análise de Componentes Principais, com *Rotação Varimax*, e foi feito o teste de consistência, pela obtenção do coeficiente *Alpha de Cronbach* para cada factor. É também indicado, para cada factor, o seu valor próprio (> 1), a variância explicada e acumulada, a média e desvio-padrão (Quadro 4).

Quadro 4 | Análise factorial para as *estratégias empresariais*

| Factores construídos | Itens correlacionados (>0,5) |
|--|--|
| <p>1 – Qualidade <i>Alpha de Cronbach</i> = 0,9744 Variância explicada = 27,210% Variância acumulada = 27,210% Valor próprio = 23,945 Média do factor = 3,9869 Desvio-padrão = 0,9537</p> | <p>Envolvimento de toda a empresa no seu plano de qualidade; garantia de qualidade e manutenção preventiva dos equipamentos; adesão a marcas que são sinónimo de qualidade e segurança; aposta na qualidade, colocando em segundo lugar o preço; auditoria de qualidade; satisfação do cliente e dos empregados; sistema de avaliação da satisfação do cliente; custos da qualidade inferiores às perdas pela falta de qualidade; registo das avarias, de gestão das reclamações e respectivas correcções; qualidade envolve toda a cadeia de valor; conhecimento, aprendizagem e participação dos empregados; certificação; sugestões dos empregados; sugestões dos clientes; sugestões dos operadores turísticos; sugestões das centrais de reservas; sugestões dos hotéis; formação <i>in-company training</i>; qualidade é um objectivo.</p> |
| <p>2 – Marketing <i>Alpha de Cronbach</i> = 0,8486 Variância explicada = 6,934% Variância acumulada = 34,143% Valor próprio = 6,102 Média do factor = 2,5113 Desvio-padrão = 1,2425</p> | <ul style="list-style-type: none"> – Baixos custos de publicidade, embora algumas empresas apostem em publicidade junto dos operadores turísticos internacionais e, directamente, junto do mercado emissor; – Pequena variedade dos meios de publicidade empregues; – Resposta insuficiente ao perfil de procura do turista americano, em benefício do perfil do turista europeu; – Disponibilidade de meios próprios de análise de mercado muito limitados; – Compatibilização dos vários projectos da empresa pouco adequada. |
| <p>3 – Ambiente <i>Alpha de Cronbach</i> = 0,9852 Variância explicada = 4,933% Variância acumulada = 39,077% Valor próprio = 4,341 Média do factor = 4,2829 Desvio-padrão = 1,0138</p> | <ul style="list-style-type: none"> – Adopção de “green strategies”; – Preservação da beleza natural das paisagens; – Luta contra a erosão e a poluição; – Luta pelo equilíbrio do ecossistema; – Aposta na beleza natural das praias; – A temperatura amena atrai muitos turistas; – Importância das paisagens serrana, costeira e insular. |
| <p>4 – Mudança <i>Alpha de Cronbach</i> = 0,7567 Variância explicada = 3,662% Variância acumulada = 42,738% Valor próprio = 3,222 Média do factor = 4,4878 Desvio-padrão = 0,7530</p> | <p>As empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Apostam nos novos mercados; – Fazem diferenciação face à concorrência; – Investem na renovação da oferta; e – Fazem reestruturações. |
| <p>5 – Mercado <i>Alpha de Cronbach</i> = 0,7384 Variância explicada = 2,826% Variância acumulada = 45,564% Valor próprio = 2,487 Média do factor = 4,3450 Desvio-padrão = 0,7319</p> | <p>A relação das empresas com o mercado poderá ser considerada eficaz em termos:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Da ligação das empresas às centrais de reservas internacionais; – Da renovação recente do seu equipamento; – De acrescentar valor aos produtos e serviços; – De <i>benchmarking</i>. |

8.2. Análise factorial aplicada ao ambiente externo das empresas

Para o ambiente externo, foram incluídos no mesmo conjunto os grupos de questões relativas ao papel do Estado, ambiente externo, infra-estruturas e Economia. A partir da observação do cotovelo do *Scree Plot* (onde a curva tende a ficar horizontal), os

6 factores para o ambiente externo foram extraídos pelo método de Análise de Componentes Principais, com *Rotação Varimax*, e foi feito o teste de consistência, pela obtenção do coeficiente *Alpha de Cronbach* para cada factor. É também indicado, para cada factor, o seu valor próprio (> 1), a variância explicada e acumulada, a média e desvio-padrão (Quadro 5).

Quadro 5 | Análise factorial para o ambiente externo

| Factores construídos | Itens correlacionados (>0,5) |
|--|--|
| <p>1 – Atractividade <i>Alpha de Cronbach</i> = 0,9336 Variância explicada = 15,243% Variância acumulada = 15,243% Valor próprio = 10,365 Média do factor = 3,5304 Desvio-padrão = 0,8667</p> | <p>Pontos fracos nos seguintes itens: resposta às novas necessidades das famílias, terrorismo, criminalidade, corrupção dos serviços administrativos e policiais, características sociais e culturais do povo português, álcool e droga em locais de grande procura turística, deficiente conservação dos monumentos, folclore, artesanato e falta de aeroportos e de voos directos para certas regiões do País, entre outros pontos fracos associados à imagem de Portugal.</p> |
| <p>2 – Intervenção do Estado <i>Alpha de Cronbach</i> = 0,8979 Variância explicada = 6,395% Variância acumulada = 21,638% Valor próprio = 4,349 Média do factor = 4,6936 Desvio-padrão = 0,7085</p> | <p>Estado com as seguintes funções:</p> <ul style="list-style-type: none"> – promotor da imagem do País; – incentivador da criação de infra-estruturas turísticas; – protege os turistas nos domínios da segurança, do controle de preços e da legislação que regulamenta a actividade dos operadores turísticos; – coordenação na utilização eficaz dos recursos turísticos nacionais. |
| <p>3 – Potencial de mercado <i>Alpha de Cronbach</i> = 0,7546 Variância explicada = 4,967% Variância acumulada = 26,605% Valor próprio = 3,377 Média do factor = 4,5300 Desvio-padrão = 0,8795</p> | <p>Confirma que devemos dirigir as nossas campanhas de <i>marketing</i> a mercados com elevado poder de compra e com um número elevado de consumidores potenciais.</p> |
| <p>4 – Condições económicas do destino <i>Alpha de Cronbach</i> = 0,7894 Variância explicada = 4,372% Variância acumulada = 30,976% Valor próprio = 2,937 Média do factor = 2,8843 Desvio-padrão = 0,8556</p> | <p>A média baixa foi registada nos seguintes itens:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Condições políticas propícias ao reforço do investimento; – Ausência de restrições à fuga de capitais para o exterior e ao repatriamento de lucros; – Incentivos ao investimento privado por via de subsídios estatais e através de taxas de juro bonificadas. |
| <p>5 – Infra-estruturas <i>Alpha de Cronbach</i> = 0,8938 Variância explicada = 3,562% Variância acumulada = 34,538% Valor próprio = 2,422 Média do factor = 2,9080 Desvio-padrão = 1,4299</p> | <p>Portugal dispõe de deficiências ao nível do abastecimento de água e de energia, da reparação naval, dos acessos, da rede ferroviária, dos transportes e ainda ao nível da falta de indústrias conexas e de sectores de apoio.</p> |
| <p>6 – Apoios ao sector <i>Alpha de Cronbach</i> = 0,7484 Variância explicada = 3,171% Variância acumulada = 37,709% Valor próprio = 2,156 Média do factor = 3,4297 Desvio-padrão = 0,8688</p> | <p>Inclui o reconhecimento da necessidade de uma conta satélite para o turismo, a importância do Observatório de Turismo (entretanto, extinto), do INE e da DGT.</p> |

8.3. Análise factorial para as vantagens competitivas

Para as vantagens competitivas foi estudado o grupo, do questionário, designado de vantagens competitivas. A partir da observação do cotovelo do *Scree Plot* (onde a curva tende a ficar horizontal), os 5 factores foram extraídos pelo método de Análise de Componentes Principais, com *Rotação Varimax*, e foi feito o teste de consistência, pela obtenção do coeficiente *Alpha de Cronbach* para cada factor. É também indicado, para cada factor, o seu valor próprio (> 1), a variância explicada e acumulada, a média e desvio-padrão (Quadro 6).

8.4. Análise factorial para os segmentos de mercado

No Quadro 7 são apresentados 3 factores que resultaram da análise factorial dos 22 segmentos de mercado, em estudo. A partir da observação do cotovelo do *Scree Plot* (onde a curva tende a ficar horizontal), os 3 factores foram extraídos pelo método de Análise de Componentes Principais, com *Rotação Varimax*, e foi feito o teste de consistência, pela obtenção do coeficiente *Alpha de Cronbach* para cada factor. É também indicado, para cada factor, o seu valor próprio (> 1), a variância explicada e acumulada, a média e desvio-padrão.

Quadro 6 | Análise factorial para as *vantagens competitivas*

| Factores construídos | Itens correlacionados (>0,5) |
|--|---|
| 1 – Produto de qualidade <i>Alpha de Cronbach</i> = 0,8001 Variância explicada = 24,754% Variância acumulada = 24,754% Valor próprio = 10,644 Média do factor = 4,2748 Desvio-padrão = 0,7712 | Investir na sua imagem; Serem capazes de satisfazer uma procura sofisticada e exigente; Dispor de mão-de-obra altamente qualificada; Beneficiar de uma localização com condições naturais favoráveis, em relação ao clima, às praias e ao equilíbrio ecológico; Ter uma boa localização, com infra-estruturas exteriores de apoio e de acesso; Adoptar uma organização flexível; e Apostar nas relações personalizadas. |
| 2 – Implantação no mercado <i>Alpha de Cronbach</i> = 0,8028 Variância explicada = 6,438% Variância acumulada = 31,192% Valor próprio = 2,768 Média do factor = 4,1141 Desvio-padrão = 0,7990 | Clima; Quota de mercado; Políticas de promoção; Políticas de preços e condições de pagamento; Relação qualidade/preço; e Informação e apoio ao cliente. |
| 3 – Grande dimensão <i>Alpha de Cronbach</i> = 0,6378 Variância explicada = 4,396% Variância acumulada = 35,588% Valor próprio = 1,890 Média do factor = 3,2363 Desvio-padrão = 1,0399 | Concentração vertical do negócio, através de uma oferta integrada que compreende as várias fases do itinerário turístico; Capacidade organizativa dos gestores das empresas; Desempenho dos postos de informação turística, em articulação com as empresas do sector e outras organizações de turismo; Integração em grupos económico-financeiros de suporte; e Redução da incerteza dos mercados, através de alianças com grupos internacionais (e. g., contratos de garantia, contratos de <i>franchising</i> , sociedades de capitais mistos com investidores estrangeiros e parcerias). |
| 4 – Capacidade de oferta <i>Alpha de Cronbach</i> = 0,7878 Variância explicada = 4,183% Variância acumulada = 39,771% Valor próprio = 1,799 Média do factor = 3,2067 Desvio-padrão = 1,3582 | Capacidade de crescer e de competir: <ul style="list-style-type: none"> – no aumento de número de camas, sobretudo em alojamento de qualidade; – na modernização dos equipamentos; – na subida da taxa de ocupação quarto, atenuando a sazonalidade e reduzindo os preços; e – nas fontes de financiamento alternativas, com recurso a soluções de financiamento inovadoras. |
| 5 – Internacionalização <i>Alpha de Cronbach</i> = 0,5758 Variância explicada = 3,538% Variância acumulada = 43,309% Valor próprio = 1,521 Média do factor = 3,5644 Desvio-padrão = 1,3848 | Grandes grupos económicos e as alianças das empresas com as grandes marcas internacionais (alianças estratégicas, parcerias, <i>franchising</i> , <i>joint-ventures</i> ou outras formas de associação de empresas). |

Quadro 7 | Os factores Ibérico, Nichos e Massas

| Factor | Variáveis/segmentos correlacionados (>0,5) |
|---|---|
| 1 – Ibérico Alpha de Cronbach = 0,9059 Variância explicada = 39,881% Variância acumulada = 39,881% Valor próprio = 8,774 Média do factor = 3,6239 Desvio-padrão = 0,9137 | Elevado rendimento, sénior, famílias, negócios, conferências, proximidade, mercado nacional, mercado ibérico, turistas falam português e turistas falam castelhano. |
| 2 – Nichos Alpha de Cronbach = 0,9157 Variância explicada = 10,770% Variância acumulada = 50,651% Valor próprio = 2,369 Média do factor = 2,7170 Desvio-padrão = 1,0640 | Turismo activo, juvenil, de eventos, cultural, religioso, de saúde, de desporto e outros. |
| 3 – Massas Alpha de Cronbach = 0,6558 Variância explicada = 8,062% Variância acumulada = 58,713% Valor próprio = 1,774 Média do factor = 3,9124 Desvio-padrão = 0,8436 | Classe económica, massas, sol e praia e lazer. |

9. Confronto das hipóteses teóricas de partida e do modelo teórico com os resultados do trabalho empírico

Verificou-se a Hipótese Teórica 1: As práticas de fidelização da clientela são eficazes (correlação entre fidelização da clientela e volume de vendas); registaram-se médias elevadas nos factores *Mudança, Mercado, Ambiente* e, com uma média menos alta, na *Qualidade*.

Contudo, *não se confirma a Hipótese 1:* registaram-se médias baixas nos factores *Marketing, Internacionalização, Capacidade de oferta e Grande dimensão*. A média baixa do factor *Marketing* alerta-nos para uma grande lacuna porque existem correlações altas do factor *Marketing* com Estratégias para a Qualidade, Ibérico, Nichos, estratégias de relação com o Mercado e Emprego. Existe ainda uma correlação entre o forte poder dos operadores turísticos (que condicionam as estratégias das empresas) e as estratégias empresariais de relação com o mercado.

Não se confirmou Hipótese 2: nas médias baixas dos factores Apoios ao Sector, Infra-estruturas e Atractividade; na desigualdade da distribuição dos proveitos, por regiões; na atribuição de subsídios para as pequenas empresas (Teste de Qui-quadrado); na organização do Euro 2004, para as pequenas empresas e empresas não subsidiadas (Manova); nos postos de informação turística (Manova).

Contudo, foram encontradas correlações altas do factor *Apoios ao sector* com os factores Condições económicas do destino e Intervenção do Estado (*confirmação da Hipótese 2*).

Verificou-se a Hipótese 3 nos seguintes domínios: Estratégias *Push* insuficientes (junto do *trade*, Teste T); falta de articulação dos 4 tipos de factores (dispersão e falta de sinergias); contributo significativo das receitas do turismo para o equilíbrio da balança comercial; insuficiente divulgação da marca Portugal (Manova); postos de informação turística ineficazes (Manova); falta de estratégia dos poderes públicos (Manova); médias baixas nos factores Condições Económicas do Destino e

Apoios ao Sector; insatisfação maior das pequenas empresas.

Verificou-se a Hipótese 4, nomeadamente: na afirmação dos empresários, com visão (Manova); na fraca percentagem de trabalhadores sazonais; no *ranking* da produtividade; nos indicadores económico-financeiros (nos casinos, hotelaria e operadores turísticos) (Quadro 3); nas alianças com grupos internacionais; na liderança; na taxa de ocupação elevada (na hotelaria); e na inovação.

Mas, não se verificou a Hipótese 4 nas seguintes áreas: dependência da promoção feita pelo Estado e dos subsídios/incentivos estatais; fracas percentagens no *franchising*, nos capitais mistos, nas habilitações académicas dos gestores, na internacionalização e na certificação de qualidade; baixa produtividade nas empresas portuguesas; fraqueza face aos operadores turísticos (correlação de Pearson); e inovação insuficiente.

Verificou-se a Hipótese 5: nas médias altas dos factores Potencial de Mercado e Intervenção do Estado (promoção, infra-estruturas, segurança, legislação e coordenação); o factor Intervenção do Estado está altamente correlacionado com os Apoios ao Sector, Atractividade e Potencial de Mercado.

É evidenciado, contudo, um ponto fraco da parte do Estado, que se apresenta disperso e com uma visão de curto prazo.

Não se verifica a Hipótese 6, destacando-se as seguintes lacunas: Leis de trabalho inadequadas (Manova); destino com falta de organização (Manova); turismo de massas preferido face ao turismo de elite, em empresas não certificadas (Teste de Levene e Teste t); baixa produtividade das empresas portuguesas; médias baixas registadas nos factores Atractividade, Condições Económicas do Destino, Infra-estruturas, Apoios ao Sector, Grande Dimensão, Capacidade de Oferta e Internacionalização.

Verifica-se a Hipótese 6, nomeadamente: na elevada produtividade de alguns grupos económicos; média alta registada nos factores Produto de Qualidade, Implantação no Mercado e Potencial de Mercado; a hotelaria apresenta resultados

significativos (Manova) na Grande Dimensão, na Capacidade de Oferta e no Produto de Qualidade; os operadores turísticos apresentam igualmente resultados significativos (Manova) no Produto de Qualidade, Grande Dimensão e Internacionalização.

Na Hipótese 7 destaca-se a região do Algarve, que não confirma esta hipótese. Pelo Teste de Levene e Teste T:

- O Algarve atingiu a maturidade, ao contrário das outras regiões.
- No Algarve, não há diferenças significativas na qualidade, quando comparado com o resto do País.
- Não há excesso de oferta turística no País, com as excepções do Algarve e Madeira.

Foram registadas médias baixas no factor *Ibérico* e sobretudo no factor *Nichos*, mas o factor *Massas* apresenta uma média elevada (Quadro 7). O factor *Massas* apresenta uma correlação inferior, quando comparada com as correlações registadas entre o *item* "Não dependemos da sazonalidade" e os factores *Ibérico* e *Nichos*. Finalmente, a imobiliária turística está presente em 17,8% dos elementos da amostra (média nacional).

10. Discussão dos resultados, conclusões, implicações e recomendações

10.1. Perspectivas para as chegadas de turistas e para a entrada de receitas de turismo, em Portugal

Se considerarmos algumas informações recentes da Organização Mundial de Turismo constatamos que, relativamente às *chegadas de turistas* a Portugal, a Grécia, a Turquia e a Ucrânia ultrapassaram as chegadas registadas por Portugal; a Espanha tem vindo a alcançar crescimento positivo, com excepção de 2003; e Portugal, em 2004, registou menos turistas entrados que países pequenos como a Áustria e Hungria.

Relativamente às *receitas de turismo entradas* em Portugal (milhões de euros, valores correntes), a Grécia e a Turquia ultrapassaram os valores de Portugal; a Croácia está a aproximar-se dos valores registados por Portugal; a Espanha tem tido um crescimento positivo; e Portugal, em 2004, registou menos receitas que países pequenos como a Áustria, Bélgica, Holanda e Suíça.

Para melhorar o desempenho de Portugal, enquanto destino turístico, propomos os indicadores prioritários que devem orientar as estratégias de *marketing*, para que sejam feitas as escolhas dos mercados-alvo. Os indicadores propostos são os seguintes:

- Receitas de Turismo, segundo o país de origem;
- Chegadas de Turistas, segundo os países de origem;
- Gasto médio diário dos turistas, por nacionalidade;
- Produto Interno Bruto *per capita* em Padrões do Poder de Compra;
- Despesa Turística *per capita* (ano) (US\$);
- População (milhões de habitantes);
- Contribuição dos residentes (portugueses) no total das dormidas;
- Principais mercados emissores para todo o Mundo.

O factor *Potencial de mercado* (dos mercados-alvo), que registou uma média de 4,53 (ver Quadro 5), recomenda uma aposta prioritária nos mercados emissores com valores elevados nos indicadores Produto Interno Bruto *per capita* em Padrões do Poder de Compra e População (milhões de habitantes), tal como é sugerido no modelo teórico proposto na Figura 1. Deste modo, a partir das estatísticas obtidas nos organismos internacionais e nacionais, propomos uma aposta prioritária nos seguintes mercados-alvo: Hong Kong (China), Noruega, Áustria, Bélgica, Suíça, Suécia, Países Baixos, Reino Unido, Alemanha, Canadá, França, Austrália, Taiwan, Itália, Espanha, Japão, Estados Unidos, República da Coreia,

Federação Russa, China, Luxemburgo, Brasil, Irlanda, Dinamarca, Finlândia, Islândia e Portugal (mercado interno).

10.2. A escolha de segmentos

Os poderes públicos terão de fazer opções nos domínios da promoção e dos incentivos às empresas. A Figura 2 ilustra as seguintes correlações:

- O factor *Ibérico* correlaciona os segmentos de *elevado rendimento, sénior*, famílias, negócios, conferências, proximidade, mercado *nacional*, mercado ibérico, turistas falam português e *turistas falam castelhano*. O factor *Ibérico* apresenta correlações altas com Nichos, Internacionalização, Produto de Qualidade, Capacidade de Oferta, Turismo de Massas, Grande Dimensão, Estratégias para a *Qualidade*, Estratégias de *Marketing*, Mudança, *Não dependência da Sazonalidade*, *Vendas e Emprego*.
- O Factor *Nichos* correlaciona os segmentos turismo activo, juvenil, de eventos, cultural, religioso, de saúde, de desporto e outros. O factor NICHOS apresenta correlações altas com Mercado Ibérico, *Vendas*, Internacionalização, Turismo de Massas, Estratégias para a *Qualidade* e Estratégias de *Marketing*.
- O Factor *Massas* correlaciona os segmentos da classe económica, massas, sol e praia e lazer e apresenta correlações altas com Ibérico, Nichos, *Vendas* e, *em menor grau*, com o factor relativo às estratégias empresariais para a *Qualidade*. O factor *Massas* não se correlaciona de forma significativa com os factores relativos às estratégias empresariais de *Marketing*, *Ambiente*, *Mudança* e de relação com o *Mercado*, entre outros factores.
- As variáveis Volume de Vendas e Número de Trabalhadores estão altamente correlacionadas entre si e de forma significativa.

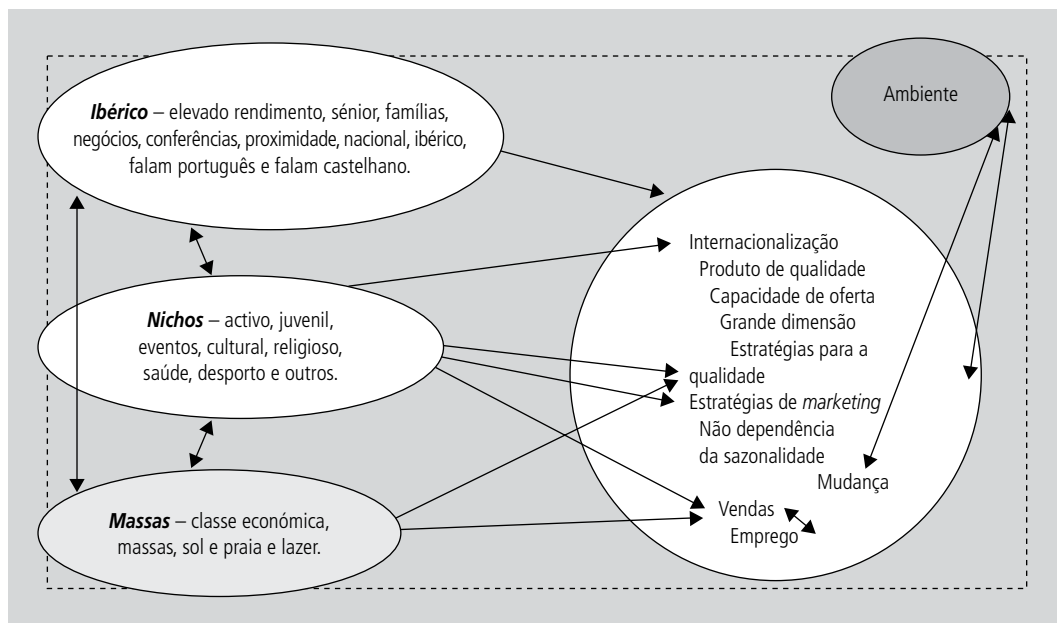


Figura 2 | Escolha de segmentos.

10.3. Resultados das correlações de Pearson e de Spearman, com implicações nas estratégias das empresas e das organizações nacionais de turismo

A Figura 3 ilustra as seguintes correlações:

- Foram encontradas correlações altas do factor estratégias para a *Qualidade* com estratégias de *Marketing*, *Ibérico*, *Nichos*, estratégias de relação com o Mercado, estratégias de *Mudança*, estratégias em defesa do *Ambiente*, *Vendas e Emprego*.
- Registam-se correlações altas do factor *Produto de qualidade* (enquanto vantagem competitiva) com os factores Implantação no mercado, Capacidade de Oferta, Internacionalização, Grande Dimensão e *Ibérico*.
- Os segmentos do factor *Ibérico* e as estratégias de *Qualidade*, *Marketing*, *Mudança* e *Mercado* estão correlacionados com Número de Trabalhadores (*Emprego*).
- São consideradas as correlações altas do factor *Ambiente* com Estratégias para a *Qualidade*, estratégias de relação com o Mercado e estratégias de *Mudança*. Há *ausência de correlação significativa* entre as estratégias empresariais em defesa do factor *Ambiente* e as estratégias empresariais que integram os factores *Ibérico*, *Nichos* e *Massas* (ver também Figura 2).
- É de salientar a existência de correlações altas do factor *Mudança* com estratégias de relação com o Mercado, estratégias para a *Qualidade*, *Ibérico*, estratégias de *Marketing*, estratégias de defesa do *Ambiente* e *Emprego*.
- Destacam-se as correlações altas do factor relativo à *relação das empresas com o Mercado com o Poder dos operadores turísticos*, as Estratégias para a *Qualidade*, as estratégias para a *Mudança*, as estratégias de *Marketing*, as estratégias em defesa do *Ambiente* e o *Emprego*.
- As estratégias de *Marketing* estão correlacionadas com os segmentos dos factores *Nichos* e *Ibérico*, e ainda com o *Emprego* e com os factores das estratégias de *Mudança*, *Qualidade* e *Mercado*.

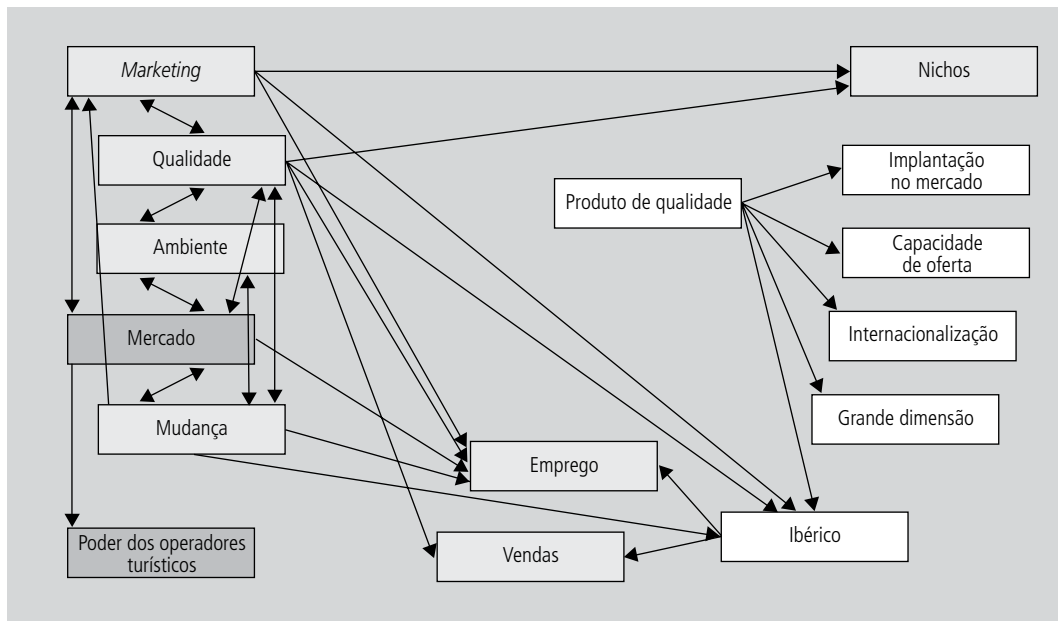


Figura 3 | Factores que induzem vendas e emprego; a estratégia de qualidade e o produto de qualidade são factores-chave da estratégia.

Deste modo, propomos a aposta nos factores – e nas suas melhores práticas – que induzem Vendas e Emprego; por outro lado, consideramos que a estratégia de qualidade e o produto de qualidade são factores-chave (Figura 3).

Os empresários e gestores explicam os resultados modestos obtidos na política de *marketing*, pela incapacidade dos poderes públicos, na estratégia de promoção externa do País. Mas, estes empresários admitem que este encargo financeiro é da responsabilidade do Estado (não verificação da Hipótese 2 e verificação da Hipótese 3).

Dadas as limitações de recursos nacionais, as acções de *marketing* conjuntas com Espanha, junto dos grandes mercados, poderão alcançar resultados eficazes, mas consideramos que estas campanhas, em vez de promoverem a Península Ibérica, como um todo, poderiam promover apenas certas regiões junto à fronteira dos dois países.

Uma opção pelos segmentos dos mercados *Ibérico* e *Nichos* tende a ganhar importância face ao tradicional turismo de *Massas*, que importa controlar.

Bibliografia

- Banco de Portugal, 2003, *Quadros de Situação Sectorial, em 2001 e 2002*, Central de Balanços, Lisboa.
- Benckendorff, P., 2006, Attractions Megatrends, in Buhalis, D., e Costa, C., 2006, (eds) *Tourism Business Frontiers, consumers, products and industry*, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, United Kingdom, International Edition, pp. 200-210.
- Buhalis, D., 2000, Marketing the competitive destination of the future, *Tourism Management*, Vol. 21(1), pp. 97-116.
- Buhalis, D., Costa, C., 2006a, *Tourism Management Dynamics, trends, management and tools*, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, United Kingdom, International Edition.
- Buhalis, D., Costa, C., 2006b, *Tourism Business Frontiers, consumers, products and industry*, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, United Kingdom, International Edition.
- Cooper, C., Fletcher, J., Gilbert, D., Wanhill, S., Shepherd, R., 2001, *Turismo princípios e prática*, Artmed, Porto Alegre, Brasil.
- Costa, C.M.M., 1996, *Towards the improvement of the efficiency and effectiveness of tourism planning and development at the regional level: planning, organisations and networks. The case of Portugal*, PhD thesis, Department of Management Studies, University of Surrey, England.
- Crouch, G.I., 2006, Destination Competitiveness: Theory and Managerial Framework, in *Competitiveness and Management of Tourism Destinations*, Seminar, February 10 Agência do Arade, Portimão, Carvoeiro, Lagoa, Algarve.
- Firmino, M.B., 2006, *As Estratégias Empresariais face à Política de Turismo em Portugal*, Tese de Doutoramento, Universidade de Aveiro, Aveiro.

- Font, X., Ahjem, T.E., 1999, Searching for a balance in tourism development strategies, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 11(2/3), pp. 73-77.
- Goeldner, C.R., Ritchie, J.R.B., 2003, *Tourism – Principles, Practices, Philosophies*, 9.ª Edition, John Wiley & Sons, New Jersey, USA, pp. 413-429.
- Hall, C.M., 2000, *Tourism Planning – Policies, Processes and Relationships*, Prentice Hall, Pearson Education Limited, Harlow, England.
- Hassan, S.S., 2000, Determinants of market competitiveness in an environmentally sustainable tourism industry, *Journal of Travel Research*, Vol. 38(3), pp. 239-245.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson, R.E., 2002, *Administração Estratégica*, Tradução de *Strategic Management - Competitiveness and Globalization*, 4th Edition, Thomson Learning, Inc. South Western Publishing, São Paulo.
- Hjalager, A.-M., 1994, Dynamic innovation in the tourism industry, in Cooper, C.P., Lockwood, A., (eds) *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, 6, John Wiley & Sons/University of Surrey, U.K., pp. 197-224.
- Kirdar, I.U., 1997, *Tourism Market Segmentation for National Tourism Organisations and its practical importance for National Tourism Offices Abroad*, PhD thesis in Tourism Marketing, School of Management Studies for the Service Sector, University of Surrey, Guildford, United Kingdom.
- Jamal, T.B, Jamieson, W., Kalaitzis, G., Kirk-Kuwaye, M., Liu, J., Meyer, R., Moscardo, G., Pearce, P., Spreen, M., Thompson, P., Uyeno, R., 1999, *International Tourism: A Global Perspective*, World Tourism Organization, Madrid, Spain.
- Maroco, J., 2003, *Análise Estatística Com Utilização do SPSS*, Sílabo, Lisboa.
- Mintzberg, H., Quinn, J.B., 1991, *The strategy process*, Prentice-Hall International Editions.
- Okumus, F., 2001, Towards a strategy implementation framework, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13(7), MCB University Press, UK/USA, pp. 327-338.
- Poon, A., 1989, Competitive strategies for a "new tourism", in Cooper, C.P., (ed) *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, 1, Belhaven Press/University of Surrey, pp. 91-102.
- Porter, M.E., 1999, *Competição, On Competition, Estratégias Competitivas Essenciais*, Editora Campus Ltda, Rio de Janeiro.
- Sancho, A., Buhalis, D., Gallego, J., Mata, J.N.S., Osorio, E.P.A., Ramos, S., Ruiz, P., 1998, *Introducción al Turismo*, Organización Mundial del Turismo, Madrid, España.
- Silva, J.A., 1991, *O Turismo em Portugal*, Tese de Doutoramento, ISEG, Lisboa.
- Silva, J.A., 2004, A investigação científica e o turismo, *Revista Turismo & Desenvolvimento*, Vol. 1(1), Editorial Notícias, Universidade de Aveiro, pp. 9-14.
- Silva, J.A., 2006, Management of Tourism Destinations: the challenges facing "Árde Destination", in *Competitiveness and Management of Tourism Destinations*, Seminar, February 10, Agência do Arade, Portimão, Carvoeiro, Lagoa, Algarve.
- Vellas, F., Bécherel, L., 1999, *The International Marketing of Travel and Tourism, A Strategic Approach*, Macmillan Press Ltd, London.
- Weiermair, K., 2001, Theoretical Foundations or Considerations regarding the Growth of Tourism Enterprises, *Tourism Review*, Vol. 56(3/4), AIEST, pp. 17-25.