

Opções estratégicas das unidades de alojamento turístico: Uma análise aos Açores e Madeira

CLÁUDIA SOARES FAIAS * [claudiafaias@uac.pt]

MARIA DA GRAÇA BATISTA ** [mbatista@uac.pt]

Palavras-chave | Opções estratégicas, Alojamento turístico.

Objetivos | Este trabalho tem como principal objetivo caracterizar o grau de desenvolvimento estratégico das unidades de alojamento turístico (UAT) das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, agrupando casos que se enquadrem nos conceitos de estratégia identificados por Porter (1991).

Em termos de objetivos específicos, o estudo procura: (1) caracterizar as UAT ao nível de diversas variáveis de identificação; (2) conhecer quais são as principais origens de emissão das reservas, os mais relevantes motivos de viagem e os principais segmentos de mercado; (3) demonstrar as atitudes de maior relevo ao nível dos indicadores de desempenho; e (4) relacionar o grau de desenvolvimento estratégico com o desempenho das empresas de alojamento turístico (EAT).

Metodologia | No sentido de analisar as questões propostas, a metodologia adotada na presente investigação, envolveu as seguintes fases: (1) seleção das variáveis a estudar; (2) identificação e seleção da amostra (desenvolvida no âmbito das UAT das Regiões Autónomas dos Açores e da Madeira, englobando as unidades mais frequentes da hotelaria tradicional (HT), designadamente, Hotéis e Apart-hotéis de três e quatro estrelas. Por uma questão de uniformização do universo em estudo, foram apenas consideradas as unidades de classificação referidas, já que nos Açores não existem hotéis de cinco estrelas); (3) levantamento dos dados através de um inquérito (via postal, fax ou correio eletrónico endereçado aos dirigentes ou gestores de topo das entidades selecionadas); (4) recolha e tratamento dos dados (através da análise da estatística descritiva, especificamente através da análise de frequências e medidas de dispersão, tais como a média e o desvio padrão); e (5) verificação da aplicabilidade dos modelos teóricos, recorrendo à análise fatorial e de clusters por forma a identificar e agrupar conjuntos com características homogéneas e testar diferenças entre os grupos, tendo para tal sido utilizados os testes de cruzamento de variáveis, do Qui-quadrado e a comparação múltipla de Duncan.

Principais resultados e contributos | Os resultados do presente estudo permitem caracterizar de uma forma geral as UAT das duas regiões estudadas, com especial incidência na comparação entre a tipologia de unidades e as suas características no destino onde exercem atividade, e estabelecer um paralelo ao nível das variáveis relacionadas com os inquiridos, com as informações que dizem respeito às empresas e com os principais aspetos de gestão, planeamento e estratégia. As hipóteses formuladas são alvo de verificação na análise de resultados.

* **Mestre em Gestão Estratégica e Desenvolvimento do Turismo** pela Universidade dos Açores, **Assistente Convidada** do Departamento de Economia e Gestão da Universidade dos Açores.

** **Doutorada em Gestão pelo ISEG/UTL** - Instituto Superior de Economia e Gestão/Universidade Técnica de Lisboa, **Professora Auxiliar** do Departamento de Economia e Gestão da Universidade dos Açores.

Em termos da caracterização, os principais resultados a salientar prendem-se com as diferenças entre as regiões estudadas, no que diz respeito aos níveis de formação e à função desempenhada, por parte dos inquiridos, e por parte das unidades de alojamento turístico, no que concerne às diferenças registadas entre as duas tipologias relativamente às características de dimensão, classificação, integração em cadeias hoteleiras, portfólio de serviços oferecidos, atividades de animação turística facultadas, mercados de origem da procura turística e motivações de viagem.

Foram identificados cinco grupos relacionados de forma diferenciada com o grau de desenvolvimento estratégico, tendo-se associado o primeiro grupo à definição da estratégia de diferenciação, o segundo à ausência de qualquer tipo de estratégia, o terceiro com a definição da estratégia de diferenciação aliada à liderança de custos, o quarto com uma definição estratégica com base na focagem com diferenciação, e o quinto grupo com a estratégia de focagem aliada à liderança de custos.

Limitações | A retrospectiva deste estudo permite-nos constatar que a incidência da tipologia Hotel, relativamente à tipologia Apart-hotel, na taxa de resposta obtida, apresenta-se como uma limitação, já que a diferença de produto é condicionante e tem implicações nos resultados aferidos. Algumas unidades hoteleiras (UH) consideradas na amostra são também de menor dimensão e oferta de serviços. Tradicionalmente, a reduzida dimensão tem inerente a escassez de recursos, a gestão mais centralizada e operacional, e concentração excessiva das decisões, o que conduz a uma gestão carente estrategicamente, ou até à falta de definição estratégica. Esta situação é constatada no nosso estudo dado que o terceiro maior agrupamento de unidades corresponde ao grupo sem definição estratégica. Como tal, este facto pode influenciar os resultados do estudo.

Conclusões | Este estudo permitiu a compilação de um elevado número de informação sobre o setor das UAT dos Arquipélagos dos Açores e da Madeira sendo inovador no sentido de tratar os dados, agregar informação e estabelecer um cruzamento entre as práticas de gestão das unidades, as estratégias com que as mesmas se relacionam, as características dos gestores e as implicações das estratégias nos indicadores de gestão considerados. Um melhor conhecimento desta indústria pode levar a que a mesma reflita sobre a sua atuação, ponderando os efeitos da estratégia no futuro das organizações.

Determinados elementos analisados neste trabalho, como as características dos gestores, características das unidades, recursos humanos, desempenho das empresas, competitividade do destino, e definições estratégicas das unidades, podem ditar o sucesso das UAT e do destino turístico onde atuam, quando corretamente planeados, implementados e geridos. Através dos resultados obtidos podemos considerar que as implicações de gestão estão relacionadas com o nível de desenvolvimento estratégico seguido pelas empresas turísticas.

Referências |

Porter, M., 1991, *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*, 7ª Ed., Editora Campus, Rio de Janeiro.