

JOÃO PEDRO ALMEIDA COUTO

A ACTIVIDADE DE HOTELARIA NOS AÇORES :
UMA APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DOS GRUPOS
ESTRATÉGICOS

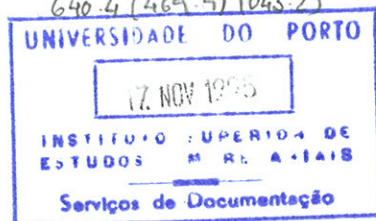
Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Gestão, sob orientação do

Prof. Victor F.C. Gonçalves

INSTITUTO SUPERIOR DE ESTUDOS EMPRESARIAIS

1995

640.4 (469.5) (043.2)



À Catarina e à Ana

AGRADECIMENTOS

Para a realização deste trabalho muito contribuiu o apoio das seguintes pessoas e entidades a quem manifesto os meus sinceros agradecimentos:

- Ao Prof. Vitor F.C. Gonçalves, orientador desta dissertação, pela disponibilidade manifestada no apoio da prossecução deste projecto bem como pelas reflexões críticas e estímulo para prosseguir em frente.
- À Universidade dos Açores pela oportunidade que me concedeu para a realização do Mestrado, através da equiparação a bolseiro para frequência da parte escolar.
- À Direcção Regional de Turismo pela concessão de apoio financeiro para deslocações e estadias necessárias à realização do inquérito que serviu de base à realização do presente trabalho.
- À SATA Air - Açores pela concessão de passagens aéreas para deslocações com a finalidade da realização de inquéritos.
- À Dra. Sameiro Amaral pelo seu contributo na revisão do trabalho.
- Às empresas hoteleiras que gentilmente acederam a colaborar.

ÍNDICE

Lista de abreviaturas, quadros, gráficos e figuras	
Introdução	13
1. O conceito de Estratégia	15
2. O conceito de Grupo Estratégico	25
2.1. Definição de Grupo Estratégico	25
2.2. Identificação dos Grupos Estratégicos	28
2.3. Revisão de Estudos sobre Grupos Estratégicos	32
3. A Actividade Turística e de Hotelaria	38
3.1 A Actividade turística	39
3.2 A indústria Hoteleira	45
3.2.1 Tipologias da Indústria Hoteleira	45
3.2.2 Distribuição na indústria hoteleira	45
3.2.3 Operações e Gestão na Indústria Hoteleira	47
3.2.4 Desenvolvimento na Indústria Hoteleira	48
3.2.5 Tendências na Indústria Hoteleira	48
4. A Actividade Turística nos Açores	49
4.1. Importância da Actividade Turística	49
4.2. Análise da Procura Turística	50

4.3. Análise da Oferta Turística	58
4.4. Ajustamento entre a Procura e Oferta Turística	66
5. Metodologia de Identificação dos Grupos Estratégicos	69
5.1. Fases de Trabalho	69
5.2. Desenvolvimento da Metodologia	70
6. Descrição e Análise de Dados	89
6.1 Nível de Respostas aos Inquéritos	89
6.2. Análise das Características das Unidades Inquiridas	92
7. Aplicação dos Métodos de Análise e Resultados Estudo	102
7.1. Análise Factorial de Componentes Principais	102
7.2. Análise de "Clusters"	106
7.3. Análise de Desempenho das Unidades Inquiridas	111
8. Conclusões	115
Bibliografia	117

Anexos :

Anexo 1 - Inquérito às unidades hoteleiras

Anexo 2 - Dados Estatísticos sobre a actividade turística nos Açores

Anexo 3 - Dados Estatísticos sobre a aplicação da metodologia

Lista de Abreviaturas Utilizadas

CEE - Comunidade Economica Europeia

DGT - Direcção Geral de Turismo

DRT - Direcção Regional de Turismo

INE - Instituto Nacional de Estatística

GE - Grupo Estratégico

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Economico

OMT - Organização Mundial Turismo

PIB - Produto Interno Bruto

SREA - Serviço Regional Estatística dos Açores

LISTA DE QUADROS

- Quadro 1 : Diferentes Conceitos de Estratégia
- Quadro 2 : Estudos sobre Grupos Estratégicos : principais características e conclusões
- Quadro 3 : Variáveis Relevantes para a Identificação dos Grupos Estratégicos
- Quadro 4 : Taxa de Cobertura do Saldo da Balança Comercial, pelo Saldo do Turismo
- Quadro 5 : Total de Dormidas nos Açores
- Quadro 6 : Estrutura das Dormidas nos Açores
- Quadro 7 : Hóspedes por Residência
- Quadro 8 : Distribuição das Dormidas ao Longo do Ano
- Quadro 9 : Estadia Média nos Açores
- Quadro 10 : Despesa Média com as Férias Principais (indivíduo/dia) 1991
- Quadro 11 : Evolução da Capacidade de Alojamento
- Quadro 12 : Taxas de Crescimento da Capacidade de Alojamento e do Número de Dormidas

Quadro 13 : Evolução do Número de Unidades Hoteleiras em
Funcionamento nos Açores

Quadro 14 : Distribuição Espacial das Unidades Hoteleiras em
Funcionamento nos Açores

Quadro 15 : Evolução das Taxas de Ocupação nos Açores

Quadro 16 : Evolução das Receitas dos Estabelecimentos Hoteleiros

Quadro 17 : Peso das Despesas com Pessoal nas Receitas de Aposento

Quadro 18 : Quadro Comparativo da Dormidas versus Camas
Disponíveis

Quadro 19 : Comparação das Taxas de Crescimento da Procura e da
Oferta, por Concelhos, no período de 1987/91 - Mês de
Agosto

Quadro 20 : Associação entre as Questões do Inquérito e as
Estratégias Genéricas de Porter.

Quadro 21 : Nível de Respostas ao Inquérito por parte das Unidades
Contactadas.

Quadro 22 : Nível de Respostas à Secção de Desempenho por parte
das Unidades que Responderam ao Inquérito.

Quadro 23 : Representatividade do Inquérito, em Termos do Número de Camas a Funcionar

Quadro 24 : Componentes Extraídas da Análise Factorial

Quadro 25 : Relações dos Factores Extraídos com as Dimensões Estratégicas

Quadro 26 : Médias dos Grupos e Estratégias associadas a cada Grupo

Quadro 27 : Distribuição das Unidades Inquiridas pelos Grupos Estratégicos definidos

Quadro 28 : Análise de Desempenho das Unidades Inquiridas : Médias dos Grupos Estratégicos

LISTA DE GRÁFICOS

- Gráfico 1 : Evolução das Dormidas ao Longo do Ano de 1992
- Gráfico 2 : Taxa de Ocupação ao Longo do Ano, para o período de 1986/92
- Gráfico 3 : Evolução das Receitas por Meses e Tipos de Estabelecimento
- Gráfico 4 : Distribuição por Anos de Entrada em Funcionamento
- Gráfico 5 : Distribuição do Número de Camas
- Gráfico 6 : Distribuição das Unidades Inquiridas Por Classificação
- Gráfico 7 : Distribuição das Unidades por Escalão de Preço
- Gráfico 8 : Percentagem de Reservas Efectuadas Directamente
- Gráfico 9 : Serviços Oferecidos Pelas Unidades Inquiridas
- Gráfico 10 : Distribuição das Nacionalidades mais Representativas
- Gráfico 11 : Distribuição dos Principais Segmentos de Procura
- Gráfico 12 : Formas de Publicidade Utilizada

Gráfico 13 : Formas de Promoção Utilizadas

Gráfico 14 : Posicionamento do Estabelecimento Face à Concorrência

Gráfico 15 : Motivos Apresentados para a Distinção do
Estabelecimento por parte do Cliente

Gráfico 16 : Detenção de Actividades Relacionadas com a Hotelaria

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 : O Sistema Funcional do Turismo

Figura 2 : O Sistema Turístico Alargado

Figura 3 : O Produto Turístico : Componentes

Figura 4 : A indústria Hoteleira

Introdução

Condições naturais, de ordem paisagística, dotaram os Açores de elementos que privilegiam o turismo.

O desenvolvimento do fenómeno turístico requer a criação de estruturas e actividades económicas de apoio, nomeadamente ao nível do alojamento.

A importância da actividade turística nos Açores conduziu à escolha deste sector e um dos seus elementos principais, o conjunto dos meios de alojamento, para aplicação da análise estratégica e da metodologia dos grupos estratégicos.

O objectivo do estudo é o da identificação de grupos estratégicos na indústria de hotelaria dos Açores, com base nas estratégias genéricas de Porter, e relaciona-los com o desempenho das unidades hoteleiras. O estudo foi realizado com base num inquérito efectuado à Direcção das unidades hoteleiras para identificação das estratégias seguidas.

O estudo de qualquer realidade não pode ser efectuado de forma isolada, devendo considerar-se os aspectos mais gerais que a condicionam. Assim, no capítulo 1 serão comparados diferentes definições de estratégia, no capítulo 2 efectuar-se-á uma análise do estado de desenvolvimento da análise de grupos estratégicos.

No capítulo 3 será efectuado um enquadramento da actividade turística e da actividade de hotelaria, nos seus aspectos mais relevantes.

No capítulo 4 será efectuado um enquadramento da actividade turística nos Açores nas suas componentes principais, de procura, oferta turística e seu ajustamento.

No capítulo 5 será efectuada uma descrição da metodologia adoptada nas diferentes fases e etapas do trabalho.

Seguidamente no capítulo 6 serão analisados os aspectos principais das unidades hoteleiras inquiridas.

No capítulo 7 serão, por meio da aplicação da análise estatística, identificados os grupos estratégicos e a sua ligação com o desempenho das empresas.

Por último, serão apresentadas conclusões e recomendações, a título de contributo, para uma melhor compreensão da indústria hoteleira e do desempenho das unidades hoteleiras dos Açores.

1. O Conceito de Estratégia

A definição dos conceitos fundamentais surge como um ponto prévio, essencial para o entendimento correcto dos temas.

Começar por definir o conceito de estratégia, pode parecer desnecessário por se considerar um conceito largamente entendido e, portanto, estando definido. No entanto, muitas são as vezes em que se emprega a palavra estratégia sendo o sentido de quem usa o termo completamente diferente do seu interlocutor.

" Aqueles que se referem à estratégia geralmente acreditam que estão todos a trabalhar, com o mesmo modelo mental (...), no entanto, virtualmente todos que escrevem sobre estratégia concordam que o consenso sobre a sua definição não existe."

Chaffee (1985 pg.89)

Chaffee cita Hambrick (1983), para quem este facto se deve a dois factores: um primeiro, relacionado com as múltiplas dimensões da estratégia; e, um segundo, que consiste na característica situacional que a estratégia têm de possuir.

Chaffee, referindo-se a Biggadike (1981) e a Lenz (1980), afirma que a premissa básica da estratégia está no facto de, sempre que a ela nos referimos,

estarmos a relacionar a organização e o seu ambiente. Neste sentido, a estratégia é usada pelas organizações para lidar com alterações no ambiente.

Com base neste conceito, podemos concluir que a estratégia, na sua essência, se mantém não estruturada, não programada e não repetitiva, uma vez que por seu intermédio se procura conduzir a organização face ao ambiente e, naturalmente, ao actuar também se altera a organização e o próprio ambiente.

Chaffee adiciona que o problema da definição do conceito de estratégia está relacionado com a presença de três modelos mentais distintos.

Teríamos, assim, um primeiro modelo linear ou racionalista. Neste modelo, a gestão planeia a sua actuação com vista a obter determinados objectivos da organização. Este modelo pressupõe um processo metódico, sequencial.

Chaffee argumenta que este tipo de modelo mental de estratégia pode ser encontrado na definição de estratégia de Chandler:

"Estratégia é a determinação dos objectivos do planeamento base de longo prazo da empresa, a adopção de cursos de acção e a alocação de recursos necessários para a obtenção destes objectivos."

Chandler (1962 , pg.13)

Um segundo modelo incrementalista, de acordo com o qual, a estratégia é o resultado da acção da gestão, não é planeada. A organização avalia e ajusta-se continuamente ao ambiente.

Chaffee cita Miles & Cameron (1982 pg.14) " alinhamentos satisfatórios, oportunidades e riscos do ambiente, por um lado; e capacidades e recursos organizacionais, pelo outro."

James Quinn (1978, pg.75) refere-se à estratégia, nos seguintes termos :

" Quando eu era mais novo, sempre concebi a existência de um quarto onde todos estes [Estratégias] conceitos eram trabalhados para toda a empresa. Mais tarde eu não encontrei qualquer quarto assim... A estratégia [de uma companhia] pode nem sequer existir na cabeça de um homem. Eu certamente não sei onde está escrita. É simplesmente transmitida numa série de decisões tomadas".

James Quinn salienta que companhias bem sucedidas têm um processo de decisão fragmentado, emotivo e intuitivo.

Segundo Quinn, o incrementalismo lógico não é um processo de sobrevivência ou gestão quotidiana da organização, é antes um processo consciente, premeditado de gestão proactiva. Aqui, relacionam-se sistemas racionais de análise, com aspectos políticos e de poder e conceitos de comportamento organizacional.

Um terceiro modelo interpretativo propõe a estratégia como um produto da interpretação da gestão da organização e do ambiente.

Chaffee refere ainda, Berger & Luckmann (1966), que assumem a estratégia como uma realidade construída socialmente. Segundo a interpretação de Chaffee

teríamos, portanto, que estratégia não é algo objectivo e exterior, mas é definida através de um processo de interacção social.

Linda Smircich e Charles Stubbart (1985) apresentam uma perspectiva enquadrável neste modelo. Estes autores defendem que a ênfase não deve estar na análise racional, mas sim, nos aspectos cognitivos e nas interpretações simbólicas.

Defendem, ainda, que o papel dos gestores deve ser criar e manter um sistema de valores e sentimentos partilhados, que sirva de base à acção organizacional. Os gestores devem compreender que os mapas mentais suportam a acção estratégica, e que esta depende de uma visão em que as pessoas acreditam e com a qual agem de acordo.

Como consequências desta perspectiva, Smircich e Stubbart, defendem que a organização não se deve adaptar ao ambiente, uma vez que este não é mais do que uma visão partilhada. Para estes autores o ambiente não existe como um elemento objectivo exterior à empresa, o que existe são interpretações subjectivas da envolvente da empresa e que, portanto, o papel do gestor é o de contribuir para a formação de uma interpretação colectiva que possa conduzir a empresa.

Estes autores salientam que o problema desta definição de estratégia surge na medida em que todos os aspectos cognitivos estão sujeitos a diferentes interpretações e reacções e, portanto, corre-se o risco de se procurar adaptar a realidade à nossa visão e não procurar factos.

Procurando confrontar os três modelos, temos um primeiro modelo que define estratégia como o resultado de um processo sequencial de planeamento em busca

da solução óptima para determinado problema. Estratégia como um processo relacionado com normas, conceitos universais e modelos. Estratégia como decisão orientada, tomada a vários níveis : organizacional, negocial e funcional, sendo o resultado de diversas fases : definição de objectivos, planeamento estratégico, planos operacionais, implementação e avaliação.

O segundo modelo define estratégia em termos de actividade que a gestão leva a cabo, com vista a lidar com a incerteza e um ambiente complexo, considerando um determinado contexto social e político. Estratégia como uma série de passos incrementais e um processo evolutivo.

O terceiro modelo vê a estratégia como o produto de uma interpretação individual e colectiva da organização e do ambiente. A realidade não resulta da presença de factos exteriores perfeitamente identificáveis, mas sim, de uma interpretação colectiva e conseqüente gestão. Estratégia é o produto de imagens da realidade, de experiências, que fazem sentido na definição da situação presente da organização e do ambiente, permitindo visualizar os possíveis cursos de acção. Temos, assim, a presença de uma ideologia organizacional, actuando a gestão dentro de uma "cultura" específica.

A distinção destes diferentes modelos mentais permite clarificar o conceito de estratégia, apresentando-o como um conjunto de visões que combinam, na prática, aspectos racionalistas e interpretativos, conjugado com um processo incrementalista.

A definição de estratégia não se esgota nestas dimensões, Henry Mintzberg e James A. Waters (1985) defendem que as estratégias no mundo real se situam ao

longo de um "continuum", que parte destas estratégias deliberadas até estratégias emergentes.

Segundo estes autores, podemos encontrar diversos tipos de estratégias : planeada, "empreeneurial", ideológica, "guarda-chuva", de processo, desligada, de consenso e imposta.

No quadro seguinte procura-se resumir os conceitos básicos subjacentes a estas definições:

Quadro 1 : Diferentes Conceitos de Estratégia

Planeada	Resulta de planos e controlos formais e de ambientes previsíveis.
"Empreneurial"	"Visão Central", controlo pessoal, adaptável a novas oportunidades.
Ideológica	"Valores Partilhados", controlo dominado pela socialização, criando uma normativa própria.
"Guarda-Chuva"	Resulta de restrições controladas por agentes organizacionais.
Processo	Resulta de um processo de liderança inicial, posteriormente desenvolvida por outros actores.
Desligada	Originada em núcleos, desordenada e contraditória .
Consenso	Ajustamento mútuo de perspectivas entre agentes.
Imposta	Originada pelo ambiente, sendo basicamente emergente.

Fonte: Adaptado de Mintzberg e Waters, 1985, pg 270

Nesta perspectiva, dada por Mintzberg, temos estratégia não só como um processo racional e deliberado, mas ainda, como um processo incrementalista e interpretativo, adicionando-se novas noções de estratégia.

Assim, temos estratégias racionais, como é o caso da estratégia planeada; temos estratégias incrementalistas, como é o caso das estratégias de Processo e Consenso; e ainda, estratégias interpretativas, como é o caso das estratégias "Entrepreneurial" e Ideológica.

Apresentam-se como noções novas: as estratégias "Guarda-Chuva", Desligada e Imposta que trazem a este conceito elementos como o controlo externo das opções estratégicas e de processos estratégicos desencadeados a partir de núcleos diversos dentro da empresa, num processo com aspectos contraditórios sem uma liderança inicial ou visão partilhada.

Uma definição de estratégia mais integradora é a de Noel Tichy (1982). Este autor defende que devemos visualizar a estratégia como uma corda. Os fios que tecem esta corda são três elementos : técnicos, culturais e políticos.

Podemos, pois, encarar, segundo este autor, estratégia como um conceito integrador dos vários elementos que coabitam numa organização.

Tichy refere, ainda, a existência de ciclos de decisão e de acção distintos nestes três elementos, sendo necessário actuar sobre estas diversas vertentes por forma a manter a convergência, que visa possibilitar a definição estratégica.

São identificadas por Tichy como ferramentas de gestão: a missão, a estratégia, a estrutura, os processos e a gestão de recursos humanos.

A compreensão do conceito de estratégia passa, também, pelo entendimento das diferentes formas de encarar a sua identificação. Com efeito, com base nestas diversas definições, verificamos que podemos ter uma perspectiva de estratégia baseada na observação das acções tomadas pela gestão da organização ou, alternativamente, uma perspectiva baseada na observação do processo de tomada de decisão.

Devemos, ainda, verificar quais os níveis de análise estratégica possível. Assim, podemos ter definições estratégicas a nível da organização, a nível de negócios específicos da organização ou a nível funcional, sendo naturalmente diferentes as questões relevantes e o próprio processo de tomada de decisão.

Das várias abordagens referidas, salienta-se ainda o facto de podermos perspectivar a estratégia de diversos ângulos, pelo que uma definição final e precisa é difícil de apresentar.

Outro aspecto na procura da definição de estratégias em termos práticos, prende-se com o nível de desenvolvimento estratégico em que as organizações se encontram.

Frederick W. Gluck, Stephen P. Kaufman e A. Steven Walleck (1980) desenvolvem uma análise do processo de maturação da definição estratégica nas Organizações.

Segundo estes autores, encontramos no desenvolvimento estratégico de uma organização diversas fases : Planeamento Financeiro, Planeamento Baseado na Previsão, Planeamento Orientado Externamente e Planeamento Estratégico.

Na primeira fase, temos uma definição de orçamentos e programas financeiros; na segunda, a tentativa de construção de cenários prováveis; na terceira a introdução de um pensamento estratégico que apreende a empresa e o seu ambiente; e, por último, na quarta fase, a definição do futuro, a criação do próprio futuro por meio de uma gestão proactiva.

Estes autores definem o Planeamento Estratégico pela presença de três elementos fundamentais : Quadro de Referência ao Planeamento, Processo de Planeamento e Valores Organizacionais.

A definição de um quadro de referência surge como um elemento primordial, facilitando o processo de decisão estratégica.

O processo de Planeamento serve para estimular o pensamento estratégico, a capacidade e iniciativa empresariais (Entrepreneurial). Pela presença de um conjunto de procedimentos, a organização é levada a pensar estrategicamente e redefinir-se em termos de missão e objectivos.

Os valores Organizacionais são um elemento chave no reforço do empenhamento da gestão, no desenvolvimento da empresa e na definição da visão do negócio e da organização, que permitem situar os recursos humanos num rumo comum, dando corpo à organização.

Dentro dos Valores Organizacionais, os autores realçam os valores comuns, a motivação empresarial, os canais de comunicação abertos e o trabalho de equipa.

Temos, pois, que não só as definições de estratégia se referem a diferentes quadros mentais ou se situam em diversos níveis, podendo ser observadas de acordo com diversas perspectivas (acções/processo de decisão), como, também, temos de ter em atenção qual o nível de desenvolvimento estratégico em que as diferentes organizações se situam.

2. O conceito de Grupo Estratégico

2.1. Definição de Grupo Estratégico

Gonçalves e Gaudêncio (1995), defendem que o conceito de grupo estratégico surge ligado à discussão sobre qual a unidade de análise a usar no estudo de indústria, quando se procura analisar a sua estrutura competitiva.

Os economistas, em geral, utilizam a indústria como unidade de análise, considerando que características como o número de empresas e de consumidores seriam os aspectos determinantes da forma de concorrência e dos resultados das empresas.

Por outro lado, temos a análise estratégica ao nível da empresa, centrada nos recursos e capacidades próprias, no contexto ou ambiente envolvente e nas forças internas e externas que influenciam o processo de decisão.

O conceito de grupo estratégico surge como uma unidade de análise intermédia, situada entre a análise microeconómica e a análise ao nível da empresa individual, e que do ponto de vista da análise competitiva, corresponderia a um nível adequado de análise.

"Existe muita controvérsia e discussão na literatura da organização industrial, sobre se a firma ou a indústria, ou algum outro elemento de estratificação intra-indústria, é a mais apropriada unidade de análise."

Mcgee e Thomas (1986 pg.141)

Mcgee e Thomas salientam que os desenvolvimentos na teoria do Oligopólio focam as análises ao nível da firma, ao concentrarem-se nas interações nos mercados entre a empresa e os seus rivais. No entanto, a indeterminação do jogo Oligopolístico, no cenário das restrições económicas tradicionais, na perspectiva do equilíbrio estático, têm dificultado o aparecimento de soluções úteis.

O conceito de grupo estratégico (GE) foi usado inicialmente por Hunt em 1972 na sua dissertação doutoral, onde apresentou a seguinte definição :

"Grupo estratégico é um grupo de empresas dentro de uma indústria que são altamente idênticas... no que respeita à estrutura de custos, grau de diversificação do produto... organização formal, sistemas de controlo e recompensas à gestão... (e) pontos de vista e preferências pessoais sobre resultados possíveis ..."

(Thomas e Venkatraman, 1988 pg.538)

Newman (1973) desenvolveu o conceito, apresentando a seguinte definição :

" ...se as estratégias de empresa podem variar persistentemente entre rivais directos, podemos falar de grupos estratégicos - cada grupo constituído por empresas bastante idênticas nas suas estratégias empresariais - como um elemento estável da estrutura do mercado".

(Newman 1978,pg.417)

No entanto, enquanto Hunt focava as diferentes estratégias que podiam surgir entre competidores na mesma indústria, Newman defendia que os GE podiam também ser identificados através das relações entre a indústria e as actividades levadas a cabo pelas firmas fora do contexto da indústria, associando a definição dos GE a diferentes níveis de integração vertical.

Porter efectua um contributo decisivo para o desenvolvimento do conceito, através da seguinte definição:

" Uma indústria pode ser vista como sendo composta por "clusters" ou grupos de empresas, onde cada grupo é constituído por empresas seguindo a mesma estratégia relativamente às variáveis de decisão principais."

(Porter 1979, pg.120)

Harrigan também utilizou o conceito de GE. A sua definição está muito ligada ao conceito de nicho de procura :

" Grupos estratégicos são constituídos por empresas que podem competir pela mesma clientela de formas diversas. Numa indústria idealizada, um grupo estratégico deverá servir um nicho de procura. (...) Diferentes grupos estratégicos competem de forma dissimilar."

(Harrigan, 1985,pg.56)

Shendel e Hofer defendem que o emergente conceito de GE, providência um quadro de referência que permite responder a evidências empíricas observadas. Evidências de que as estratégias diferem de firma para firma e que estas estratégias conduzem a diferenças de "performance" e de resultados.

Mcgee e Thomas realçam ainda que os grupos estratégicos tem implicações claras na "performance" e nos padrões de competição dentro da indústria.

" Se estes grupos existem, eles terão implicações claras nos padrões de competição na indústria, contribuirão para a compreensão da dependência oligopolística e podem enriquecer o paradigma da teoria de organização industrial estrutura-conducta-performance."

(Mcgee e Thomas, 1986, pg.142)

2.2. Identificação dos Grupos Estratégicos

Mcgee e Thomas salientam o critério de definição de grupos estratégicos :

"Estes grupos são chamados grupos estratégicos por causa do critério com que são observados. As escolhas estratégicas em que se baseiam são essencialmente de longo prazo sendo dispendioso invertê-las, e resultam em estruturas de grupos relativamente apertadas dentro da mais solta estrutura da indústria da teoria convencional."

(Mcgee e Thomas, 1986, pg.142)

Estes autores salientam um aspecto fundamental da definição dos GE, que é a noção de escolha estratégica.

" A noção de escolha estratégica reconhece que organizações similares, operando no mesmo ambiente podem optar por diferentes formas de reagir a este ambiente, com base na orientação estratégica da sua gestão."

Ackoff (1970)

Porter estabelece que a principal implicação do conceito de GE é o facto de a sua presença numa indústria afectar de forma fundamental a distribuição esperada do retorno, devido a dois aspectos:

- primeiro, por barreiras à entrada que diferem de grupo para grupo;
- segundo, pelo facto da a presença de diversos GE afectar o processo competitivo.

A dependência entre empresas do mesmo grupo é reconhecida mais facilmente do que entre empresas de grupos diferentes e a configuração dos grupos irá, assim, determinar como se processa a competição.

Porter parte do conceito de barreiras à entrada, associado à teoria económica, e desenvolve um conceito novo: barreiras à mobilidade.

" A teoria das barreiras à entrada identifica-se com características comuns à indústria que isolam os seus membros, de forma idêntica, de potenciais novos competidores."

(Porter, 1979,pg.216)

Porter salienta que a importância das barreiras à entrada varia tendo em conta a estratégia adoptada pela empresa. Assim, quando introduzimos o conceito de grupo estratégico, as barreiras variam de grupo para grupo, pelo que existem também barreiras à mobilidade de grupo para grupo.

"Barreiras à entrada podem, pois, ser perspectivadas de uma forma mais geral como barreiras à mobilidade, que oferecem uma dupla protecção. As barreiras à mobilidade providenciam a algumas firmas na indústria uma vantagem persistente, em relação a outras."

(Porter, 1979, pg.216)

Juntando todas estas ideias, a estrutura intra-indústria consiste na configuração dos GE, incluindo as suas barreiras à mobilidade, tamanho e composição, distância estratégica e a interdependência de mercado relativa entre cada um.

"Uma firma terá um lucro superior se estiver localizada num grupo com a melhor combinação de altas barreiras à mobilidade, isolamento da competição dentro do grupo e de produtos, maior poder negocial com indústrias adjacentes, e mais eficaz adequação com a capacidade de execução da firma."

(Porter, 1979, pg.219)

Um dos elementos da definição dos GE é, sem dúvida, a noção de escolha estratégica. Assim, é comum observar-se a definição das estratégias e dos grupos,

com base nestas escolhas ao longo de um conjunto de dimensões ou variáveis chave no processo de decisão da empresa.

" É aceite que as estratégias genéricas de Porter e as dimensões competitivas providenciam uma ferramenta de investigação potencialmente válida para classificar as estratégias dos vários competidores numa indústria."

(Dess e Davis, 1984, pg.469)

Porter desenvolve três estratégias genéricas para criar uma posição competitiva e obter melhores resultados do que aqueles dos competidores:

Numa primeira estratégia, denominada liderança pelos custos, apesar de não negligenciar a qualidade, o serviço e outras áreas, dá-se ênfase ao menor custo em relação aos competidores;

Numa segunda estratégia, denominada diferenciação, requer que a firma crie algo, seja um produto ou um serviço, que seja reconhecido como único, permitindo à firma praticar preços médios mais elevados;

Numa terceira estratégia, denominada focagem, a firma concentra a sua atenção e os seus esforços em servir e satisfazer um grupo particular de clientes, mercados geográficos e linhas de produtos.

As empresas podem optar por esta estratégia de focagem sob duas formas, ou seja, com base nas duas estratégias genéricas anteriores.

Deste modo, podemos ter focagem adoptando uma estratégia de liderança pelos custos ou uma estratégia de focagem orientada num sentido de diferenciação da empresa.

Porter defende que as empresas orientadas para uma destas estratégias, deveriam obter melhores resultados do que aquelas caracterizadas por este com "presas no meio". Nesta última situação, as empresas por não desenvolverem uma estratégia claramente definida, têm quase garantidamente uma menor rentabilidade.

O quadro 3 apresentado por Gonçalves e Gaudêncio (1995) e adaptado de Mcgee e Thomas, (pg 186 pg. 142 e pg.154) procura resumir algumas variáveis susceptíveis de originar dimensões estratégicas e fontes de barreiras à mobilidade.

QUADRO 3 - Variáveis relevantes para a identificação de grupos estratégicos

Autor	Variáveis estratégicas propostas
Porter, 1980	Dimensões Estratégicas grau de especialização ; grau de alavanca financeira ; diferenciação do produto (marca, qualidade, distribuição); relacionamento com associadas ; liderança tecnológica ; relacionamento com o governo ; grau de integração vertical ; posição face ao custo ; política de preços
Mcgee e Thomas, 1986	Fontes de Barreiras à Mobilidade 1. Estratégias relacionadas com o mercado : linha de produtos ; tecnologias utilizadas ; segmentação de mercado ; canais de distribuição ; nomes das marcas ; cobertura geográfica ; sistemas de venda ; 2. Características da oferta : economias de escala a nível de produção, marketing e gestão ; processos de produção ; capacidade de investigação e desenvolvimento ; sistemas de marketing e distribuição 3. Características das empresas : estrutura do capital, proprietários ; estrutura organizacional ; sistemas de controlo ; habilidades de gestão ; limites da empresa em termos de diversificação e integração vertical ; dimensão ; relacionamento com grupos de pressão ;
Rumelt, 1981	1. Fontes de potenciais rendimentos mudanças tecnológicas, legais e nos preços relativos ; mudanças nas preferências do consumidor ; 2. Mecanismos isoladores mercados limitados ; custos ocultos ; custos de mudança e de pesquisa; reputação e imagem ; aprendizagem do produtor e do consumidor ; investimentos idiossincráticos habilidades de gestão ; recursos únicos ; informação especial ; patentes e marcas registadas

Fonte : Gonçalves e Gaudêncio, Documento de trabalho, 1995

Gonçalves e Gaudêncio (1995) referem que para a consolidação da metodologia torna-se necessário desenvolver este tipo de "classificações base", sendo este

processo naturalmente fruto do aparecimento de estudos que apliquem o conceito de GE a novas indústrias, noutros espaços económicos e com objectivos diversos.

No presente trabalho iremos recorrer à utilização das dimensões estratégicas definidas por Porter, para identificação da estratégia seguida pelos estabelecimentos hoteleiros.

2.3. Revisão de Estudos sobre Grupos Estratégicos

No quadro 2 apresentado por Gonçalves e Gaudêncio (1995), apresenta-se um resumo de alguns dos principais estudos sobre grupos estratégicos.

Evidencia-se o autor e ano da publicação, as variáveis utilizadas para identificar os grupos estratégicos e os resultados obtidos.

QUADRO 2 - Estudos sobre grupos estratégicos : principais características e conclusões

Autor e Ano	Variáveis para Identificação dos Grupos Estratégicos	Indústria ou Amostra	Resultados Obtidos
Hunt, 1972	Amplitude da Integração Vertical Linha de Produtos Dimensão	Indústria de ferramentas de uso doméstico, nos anos 60 .	4 grupos estratégicos (GE) identificados, evidenciando amplas diferenças de conduta estratégica entre cada GE .
Newman, 1978	Quota de Mercado Rácio de concentração das vendas Actividade principal Grau de Integração Vertical Linha de produtos	34 indústrias de bens de produção, ao nível de 4 dígitos da Standard Industrial Classification (SIC) : papel e produtos afins produtos químicos e afins cerâmica, vidro e rochas metais primários	6 GE com diferentes níveis de desempenho entre eles .

Autor e Ano	Variáveis para Identificação dos Grupos Estratégicos	Indústria ou Amostra	Resultados Obtidos
Porter, 1979	Dimensão relativa, com base em : rácio de concentração das vendas quota de mercado relativa rácio de publicidade / vendas economias de escala investimento inicial crescimento da indústria	42 indústrias de bens de consumo a nível de 3 dígitos da SIC, nos E.U.A. A amostra final contém 38 indústrias .	Identificaram-se 2 GE, líderes e seguidores . Medição do desempenho mostra que nem sempre a maior quota de mercado corresponde a melhor desempenho . Diferenças de desempenho entre os GE .
Oster, 1982	Estratégia de produto, através do Rácio de publicidade corrente / vendas .	19 indústrias de bens de consumo, nos E.U.A., entre 1971 e 1977 .	2 GE principais, relacionando o desempenho com os níveis de publicidade. Estabilidade grupal.
Dess e Davis, 1984	21 dimensões estratégicas na área do marketing, finanças e produção .	Tintas e derivados, E.U.A., a nível de 4 dígitos da SIC .	4 GE com base na tipologia de estratégias genéricas de Porter . Padrões de desempenho inconsistentes .
Hawes e Crittenden , 1984	Variáveis de estratégia de marketing : mercado alvo e mix do produto promoção e preço tipo de compra e merchandising	Supermercados, nos E.U.A. (artigos de mercearia com marca genérica) .	4 GE com base numa tipologia estratégica semelhante à de Miles e Snow . Diferenças de desempenho entre os grupos .
Ryans e Wittink, 1985	Oscilações da cotação dos títulos como reflexo de estratégias similares .	22 companhias de aviação, cotadas na bolsa de Nova Iorque, entre 1977 - 1979 .	Aparentemente, destacam-se 3 GE (companhias principais, regionais, e intra-estaduais) . Não se analisa o desempenho .
Hatten e Hatten, 1985	Variáveis de estratégia do marketing : preço e número de marcas quota de publicidade relativa quota de mercado relativa número de estados por fábrica .	Indústria cervejeira dos E.U.A., entre 1952 - 1980 .	Após grandes reestruturações na indústria, identificaram-se 3 GE com desempenhos diferentes .

Autor e Ano	Variáveis para Identificação dos Grupos Estratégicos	Indústria ou Amostra	Resultados Obtidos
Primeaux, 1985	Decisões de investimento consoante a fase do ciclo de vida Dimensão	Indústria do petróleo, entre 1961 - 1980 .	Identificaram-se 3 GE com base na dimensão. Não se aprecia o desempenho dos GE.
Harrigan, 1985	Produtividade do trabalhador Rotação dos stocks Rácio da publicidade / vendas	92 estabelecimentos de retalho, nos E.U.A. .	6 GE, enfatizando-se a importância das barreiras à mobilidade para a concorrência .
Fombrun e Zajac, 1987	Posicionamento estrutural : dimensão por activos totais tipo de empresa e de produto Postura ambiental : oportunidades e ameaças Estratégia : linhas de produtos e mercados fusões, aquisições e lobbies	114 principais empresas de serviços financeiros, E.U.A. .	3 GE são identificados com base nas variáveis de percepção e estruturais . Tem-se em atenção estratégias colectivas e globais, não se restringindo a estratégias de negócio . Não aprecia o desempenho dos GE .
Cool e Schendel, 1988	1. Âmbito dos segmentos de mercado 2. Tipos de produtos 3. Alcance geográfico 4. Pesquisa e desenvolvimento 5. Estratégia de marketing-mix 6. Dimensão	Indústria farmacêutica, E.U.A., entre 1963 - 1982 .	Analisaram-se 4 períodos temporais, identificando-se entre 4 a 6 GE . Os GE apresentaram desempenhos diferentes .
Kim e Lim, 1988	13 variáveis ambientais 15 variáveis de estratégia de marketing e produção .	54 empresas da indústria electrónica da Coreia .	4 GE identificados em consonância com as estratégias genéricas de Porter e Miller . O GE das empresas "caídas no meio" tem um desempenho inferior ..

Autor e Ano	Variáveis para Identificação dos Grupos Estratégicos	Indústria ou Amostra	Resultados Obtidos
Mascarenhas e Aaker, 1989	Barreiras à mobilidade identificadas : 1- profundidade da capacidade de prospecção 2-capacidade de prospecção marítima ou terrestre 3- operações de âmbito doméstico ou internacional	Indústria de prospecção de petróleo, de âmbito mundial, entre 1973 e 1982 . Amostra de 679 empresas .	Foram identificados 3 GE, com alto grau de estabilidade grupal, evidenciando diferenças de desempenho . Contrariando a teoria, os GE com maiores barreiras à mobilidade são os que apresentam menor desempenho
Lawless, Bergh, e Wilsted, 1989 .	Identificação dos GE com base em variáveis de diferenciação e eficiência . Utilizaram a tipologia estratégica de Porter .	Amostra de 31 indústrias de manufacturas nos EUA, ao nível de 4 dígitos da SIC, em 1986, aleatoriamente seleccionadas .	Identificaram-se 2 GE . Diferentes desempenhos e capacidades foram encontrados dentro de cada GE ..
Fiegenbaum, Sudharshan e Thomas, 1990 .	Variáveis estratégicas relacionadas com o âmbito de actuação e afectação de recursos financeiros, de produção e marketing .	Indústria farmacêutica, nos EUA, entre 1974 e 1981 .	Identificaram-se 3 GE predominantes ao longo de três períodos de tempo estrategicamente estáveis .
Fiegenbaum e Thomas, 1993 .	Variáveis estratégicas seleccionadas : âmbito da linha de produtos dimensão empresarial afectação de recursos financeiros, produtivos e para investimento	Indústria de seguros, nos EUA, entre 1970 e 1984, com as 33 maiores empresas naqueles anos .	Identificaram-se 3 GE padrão ao longo de nove períodos de tempo estrategicamente estáveis . Detectaram-se diferenças de desempenho entre os GE .
Reger e Huff, 1993 .	Com base nas percepções dos estrategas das empresas sobre o estado actual e futuro da indústria , e mediante enumeração de dimensões estratégicas que caracterizem as suas estratégias e as da concorrência .	Indústria bancária, nos EUA, entre 1982 e 1985 . A amostra foi limitada a 18 holdings com sede em Chicago .	Identificaram-se 3 GE com base nos dados cognitivos resultantes de entrevistas a estrategas das empresas em causa . Levanta o problema da existência de empresas idiossincráticas em termos estratégicos .

Fonte : Gonçalves e Gaudêncio, Documento de Trabalho, 199

Da análise do quadro podemos comprovar que apesar de estes estudos se basearem na ideia de grupo estratégico, eles divergem nos objectivos do estudo, nos dados utilizados, e fundamentalmente nas variáveis e dimensões estratégicas usadas para suportar o conceito de grupo estratégico.

Efectivamente, enquanto alguns estudos procuram relacionar os resultados das empresas com o grupo estratégico a que pertencem, outros analisam a dinâmica da estabilidade dos GE ao longo do tempo.

O uso de estatísticas multivariadas é comum, mas os métodos quantitativos aparecem muitas vezes aplicados sem um esforço de definir as variáveis adequadas e sem um estudo específico da indústria em questão.

Outro aspecto saliente é o facto de poucos estudos, excepto Oster (1982) e Hergert (1983), procurarem definir modelos de previsão, consistindo tão só em análises estáticas. Oster e Hergert, por seu turno, relacionaram os GE com o ciclo de vida do produto.

Gonçalves e Gaudêncio (1995), realçam que um aspecto importante é o da necessidade de encontrar variáveis que representem dimensões estratégicas suficientemente abrangentes da actividade da empresa. A estratégia empresarial para ser captada terá de recorrer a um leque de dimensões que represente o comportamento global da empresa.

Estes autores referem ainda que um aspecto relevante para a melhor consolidação da metodologia tem a ver com a sua aplicação a indústrias de diferentes sectores de actividade e a sua aplicação fora do espaço dos Estados Unidos, onde a maior parte dos estudos estão concentrados, desenvolvendo a sua aplicação, nomeadamente no espaço Europeu e Asiático.

Além destes aspectos, temos ainda como principais limitações do conceito, o facto da maioria das técnicas multivariadas de medida estratégica usadas para o desenvolvimento do conceito de GE, assentarem quase exclusivamente sobre medidas de estratégias implementadas.

Shendel e Hofer (1979) realçam que outro problema é o facto de poucas das dimensões, relativas aos diferentes tipos de estratégia que uma firma pode seguir para se tornar um líder de mercado, serem testadas com elementos diferentes daqueles usados na sua definição.

Gonçalves e Gaudêncio (1995) concluem que, os diversos estudos efectuados contribuem para o amadurecimento da metodologia, sendo , no entanto, necessário investir na uniformização de procedimentos e na melhoria da comparabilidade dos estudos.

3. A Actividade Turística e de Hotelaria

3.1. A Actividade Turística

A actividade turística é uma actividade recente. O desenvolvimento da actividade turística só ocorre com a melhoria dos transportes, sendo esta a mola impulsadora do aparecimento desta procura por viagens e por lugares.

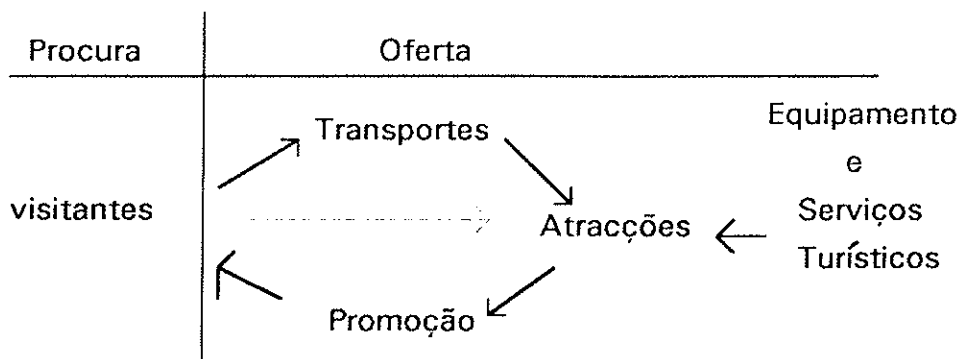
Numa primeira fase, o turismo apareceu relacionado com um certo tipo de classe social e económica, que dispunha dos meios financeiros necessários para viajar e do tempo suficiente para se dedicar a esta actividade. Não nos podemos esquecer dos longos períodos necessários às deslocações, quando as ligações eram ainda efectuadas sem a presença do avião.

É apenas com a melhoria significativa dos transportes, ocorrida já a meados deste século e com um poder de compra mais difundido, que o turismo se transforma numa actividade de massas e se revela como uma importante fonte de receitas e de emprego, manifestando o seu potencial económico.

Apesar deste trabalho focar especificamente as estratégias associadas à gestão de estabelecimentos hoteleiros, é necessário ter em conta que a actividade turística se apresenta como um sistema integrado, envolvendo diversas actividades e infra-estruturas de apoio.

Com efeito, o turismo envolve uma multiplicidade de aspectos, desde as deslocações, onde se inclui os meios de transporte e infra-estruturas, os serviços turísticos de alojamento, as actividades de promoção e animação, às atracções naturais e culturais.

Figura 1 : O Sistema Funcional do turismo :



Fonte : Gunn (1988)

O turismo evoluiu sob diferentes formas. Assim, podemos ter um turista interessado em conhecer os habitantes e os seus valores, bem como as características do meio, e, noutro extremo, o turista que se desloca pelos atractivos turísticos, indo ao encontro do meio sem o querer explorar fora da animação e da promoção turística.

Temos, deste modo, diferentes segmentos de procura: indo desde um turismo "massificado", a um turismo "personalizado", passando por um vasto leque de motivações, que podem ir desde o lazer a negócios, encontros, família e missões.

É importante atender à definição de turista, uma vez que esta não se restringe a visitantes por motivo de férias, mas também a deslocações de negócios, congressos e conferências, visitas a familiares e amigos, desporto, estudo, religião, etc...

Efectivamente, para uma definição adequada de Turismo deve dar-se atenção a diversas dimensões.

" São quatro as dimensões a considerar no critério de definição de viajantes em relação à indústria turística : distância, duração da estadia no destino, residência² do viajante e propósito da viagem."

Gee, Makens e Choy citados por Ana Moniz (1993)

Segundo uma designação da Organização Mundial de Turismo os visitantes são distribuídos por dois grupos: os turistas e os excursionistas.

Os visitantes são considerados turistas quando permanecem mais de 24 horas no país visitado, e excursionistas quando permanecem menos de 24 e não passam nenhuma noite em qualquer tipo de alojamento.

Outro conceito fundamental é o de "destino turístico", que se define como a combinação de atrações e serviços, de acordo com Inskeep (1988).

Um destino pode ser um país, região ou cidade para onde os turistas viajam como objectivo principal (Bull 1992). Podemos ter um único destino ou vários. Um "ponto de paragem" é um ponto que pode ser visitado por razões de transporte ou ligação, mas não constitui objectivo da viagem.

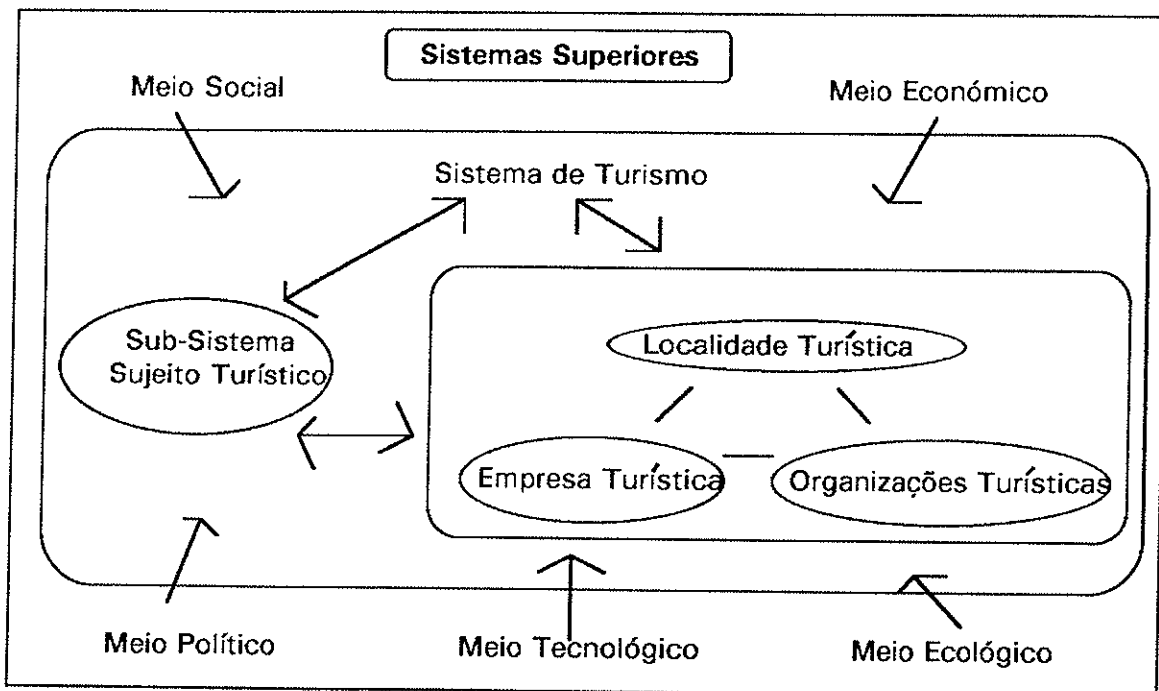
A oferta turística abrange todos os aspectos que contribuem para a satisfação das necessidades dos visitantes. O circuito de distribuição pode ser mais ou menos longo, consoante o número de intermediários que nele participam. Podendo integrar apenas o visitante e o estabelecimento hoteleiro ou incluir ainda agentes de viagens e operadores.

² A residência do viajante é designada por área emissora e corresponde ao conceito de mercado para um determinado destino.

Para além das componentes, mais directamente ligadas ao turismo, existem muitas outras, quais sejam os serviços médicos, os aspectos de segurança, os aspectos das infra-estruturas básicas de electricidade, abastecimento de água, telecomunicações, serviços bancários, etc...

Estas segundas componentes, embora não estejam tão directamente relacionadas à actividade turística como as primeiras, não deixam, no entanto, de ser tão importantes e decisivas quanto estas.

Figura 2 : Sistema Turístico Alargado

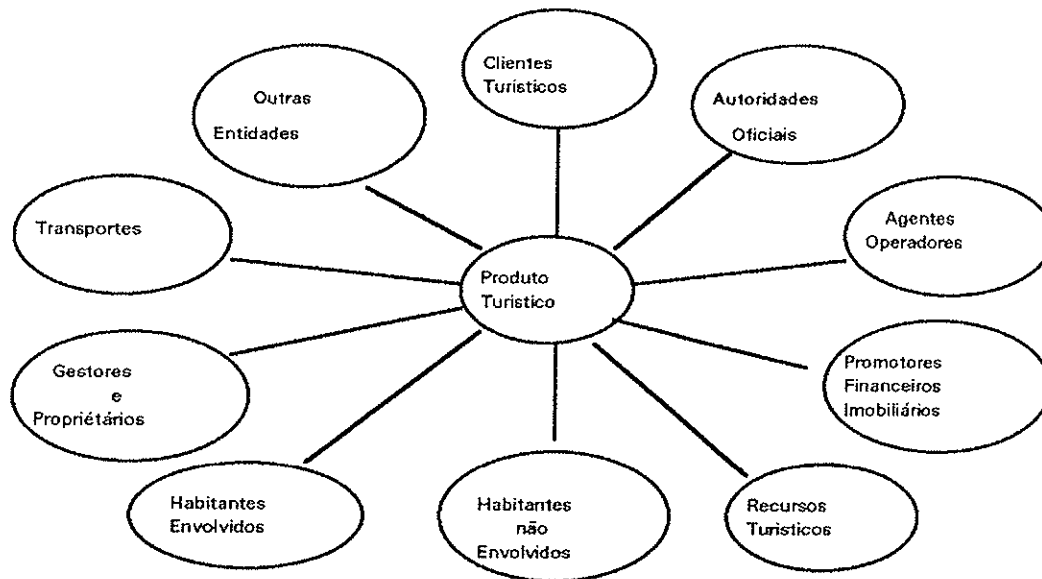


Fonte : Adaptado de C. Kaspar. 1976 citado por Guibilato 1983

Esta multiplicidade de elementos interdependentes, leva certos autores a considerar este conjunto de factores como o "produto turístico" de Murphy (1985). O conceito de "produto turístico" é um elemento central para o entendimento e planeamento da actividade turística.

Baud-Bovy (1985) apresentam o sistema de turismo com base na noção de "produto turístico", da seguinte forma :

Figura 3 : O Produto Turístico : componentes



Fonte : Baud-Bovy (1985)

Temos, pois, que a actividade turística, não se desenvolve isoladamente, existindo uma série de factores externos que podem influenciar o desenvolvimento da actividade e a satisfação dos visitantes.

Gunn (1988) identifica estas externalidades como sendo :

- Recursos naturais
- Recursos Culturais
- Recursos Humanos
- Recursos Financeiros
- Empresariado
- Organização e Liderança
- Concorrência
- Comunidade

O conceito de produto turístico tem implícito certas características que fazem do turismo uma actividade distinta e específica:

- A produção e o consumo realizam-se no mesmo local e ao mesmo tempo. A produção está condicionada pelo cliente que intervém no processo, dificultando a oferta de um serviço consistente.
- Como um serviço que é, não pode ser armazenado. A procura dá-se em determinada época do ano, onde se concentra e qualquer hotel que não possa satisfazer a procura de camas nesta altura não poderá transferir as estadias para outra data posterior.
- O consumo do produto implica a sua destruição, sem qualquer valor residual que não seja a experiência e a recordação.
- A oferta turística e, nomeadamente, os equipamentos turísticos são pouco adaptáveis a alterações na procura.
- A procura turística é, por outro lado, extremamente elástica. Com efeito, a dependência de intermediários, coloca os hotéis numa situação de pouca fidelidade, por parte dos clientes, havendo uma elevada concorrência entre destinos, meios de transporte e tipos de alojamento.

3.2 A Indústria de Hotelaria :

3.2.1 - Tipologias da Indústria Hoteleira

O alojamento é uma componente importante do produto turístico. As categorias e classes existentes numa estância estabelecem os parâmetros do tipo de turismo que se pode realizar, e havendo discrepância entre procura e oferta, quer em termos quantitativos como qualitativos, daí resultará o descontentamento do cliente. Os recursos serão desperdiçados e o potencial de lucro não será realizado.

A indústria de hotelaria é constituída por diversos tipos de unidades; Estes vão desde os hotéis aos apartamentos, aldeamentos, turismo de habitação, etc...

Directamente relacionada com a indústria hoteleira temos a actividade de organização de viagens, muito vasta, que inclui os operadores turísticos, agentes de viagem, companhias de aviação e navegação, empresas de aluguer de automóveis e outras entidades que oferecem excursões, etc...

3.2.2 - Distribuição na indústria hoteleira

A estrutura da distribuição pode ser visualizada como uma cadeia de agentes onde estão presentes:

- produtores : transportadoras, hotéis, restaurantes, etc... ;
- grossistas : operadores turísticos ;
- retalhistas : agências de viagens ;
- consumidores finais : turistas.

Em termos práticos podemos ter diversas formas de distribuição :

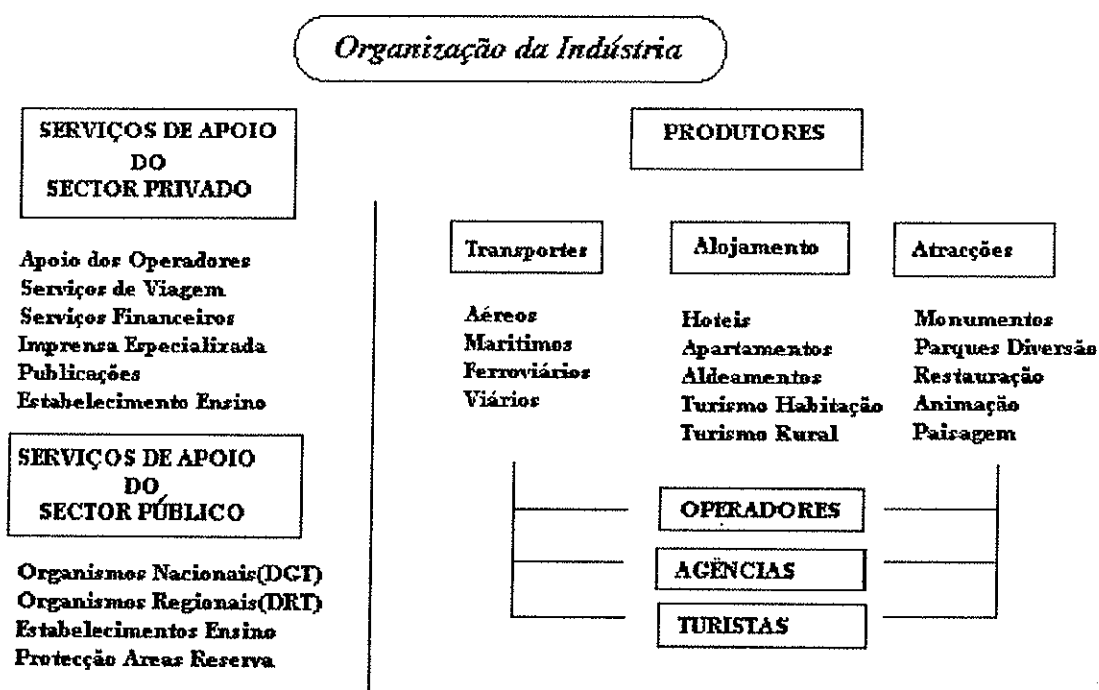
1. Produtor -> Consumidor.
2. Produtor -> Grossista -> Consumidor.
3. Produtor -> Grossista -> Retalhista -> Consumidor.
4. Produtor -> Retalhista -> Consumidor.

Estas diferentes formas de distribuição determinam muitas vezes o acesso a diferentes segmentos do mercado turístico.

Assim, podemos de alguma forma, associar a primeira forma de distribuição ao segmento de negócios, a segunda e terceira ao segmento de turismo organizado e a quarta ao turismo de iniciativa mais individual.

O turismo é uma actividade que veio a profissionalizar-se, surgindo os operadores turísticos, cuja actividade consiste na organização de pacotes integrados, que incluem desde o transporte, ao alojamento e/ou alimentação. O operador surge junto dos hoteleiros como um cliente organizado com forte poder negocial, conseguindo preços e condições via quantidade.

Figura 4 : Organização da Indústria Hoteleira



Fonte : Águas, Paulo - Análise da Indústria Hoteleira no Algarve : Processo Evolutivo e Factores Críticos de Sucesso nos Hotéis (1991); pg. 13

Paralelamente a este processo de profissionalização, temos a organização de "charters" possibilitando uma redução significativa do preço, devido a maiores taxas de ocupação.

Estes dois elementos devido às suas características normalizadoras de segurança e preço tem observado um sucesso significativo.

A agente de viagens diferencia-se do operador na medida em que não cria qualquer "produto" apenas realiza a intermediação entre o cliente e o meio de alojamento.

3.2.3 - Operações e Gestão na Indústria Hoteleira

A actividade de hotelaria possui os problemas típicos das actividades de serviços, já enunciados, mas além destes apresenta outros.

Com efeito, existem dificuldades em satisfazer uma procura muito diversificada. Torna-se difícil por vezes estabelecer um serviço que satisfaça as necessidades de um homem de negócios, e ao mesmo tempo um visitante em férias.

As reservas e a sazonalidade são um aspecto fundamental. Assim, temos uma grande concentração de procura, por motivo de férias, num período curto do ano, sendo necessário neste período continuar a satisfazer a procura de alojamento do segmento de negócios, que por natureza tende a ser menos concentrado.

No segmento negócios é necessário procurar aumentar as estadias durante os fins de semana, oferecendo descontos a familiares e promovendo atracções turísticas.

Outro problema intimamente ligado à sazonalidade é a gestão de pessoal. Efectivamente é necessário não construir uma estrutura rígida que não seja capaz de se adaptar às diminuições da procura no Outono e Inverno.

Uma das soluções assenta na formação de um núcleo principal de funcionários fixos, ajustando o quantitativo de pessoal necessário com pessoal eventual na época alta. Tal solução não é sempre fácil de implementar, devido à necessidade de treino e não garantia de manutenção da qualidade do serviço prestado.

Um outro aspecto tem a ver com a necessidade de procurar garantir uma agradável estadia ao cliente, sendo necessário proporcionar serviços, que não estando ligados directamente à actividade de oferta de alojamento propriamente dita, são no entanto necessários para satisfazer os clientes. É o caso da organização de percursos turísticos, providenciar automóveis de aluguer e reservas em actividades lúdicas.

3.2.4 - Desenvolvimento da Indústria Hoteleira

O desenvolvimento desta indústria está associado a vários factores, dos quais se destacam os demográficos e laborais.

Como factores demográficos temos o envelhecimento da população e como factores laborais o aumento do período de férias remuneradas e o recuo da idade de reforma.

Factores como o crescimento económico e o custo das férias também condicionam o desenvolvimento da indústria, verificando-se que a conjugação destes dois elementos condiciona fortemente os fluxos de procura turística.

Outros factores são relevantes para a indústria, nomeadamente os aspectos de estabilidade política e social, as acessibilidades, a acção das autoridades governamentais e aspectos ambientais relacionados com a exploração abusiva como a excessiva massificação.

Os operadores devido à sua agressividade tem constituído um factor dinamizador da indústria hoteleira, contribuindo para a divulgação de novos destinos.

3.2.5 - Tendências para a Indústria Hoteleira

Nas décadas de 60 e 70 o principal factor de crescimento do turismo foi o aparecimento de grupos socio-económicos que até então tinham consumos reduzidos, contribuindo de forma decisiva para:

- a redução de preços provocada pelos operadores;
- o aumento dos períodos individuais de férias.

No final da década de 80 e já na década de 90, observamos uma diminuição dos fluxos turísticos de uma forma generalizada devido à recessão que envolveu a maior parte das economias mundiais.

Este crescimento acelerado revestiu-se de aspectos negativos, como a excessiva massificação e a conseqüente descaracterização das regiões receptoras. Posteriormente temos assistido ao aparecimento de outras motivações para o crescimento da procura turística.

Razões de ordem cultural levaram a uma maior preocupação ambiental e preservação do património, desejando os turistas descobrir mais sobre os países que visitam, havendo uma curiosidade e um contacto humano diferente do clássico repouso e distração em atitude de distanciamento.

Paulo Águas (1991), realça o desenvolvimento de novas formas de turismo, mais diferenciadas, fora da tradicional procura por sol e praia. Assim assistimos a:

- aumento da importância das férias activas e personalizadas;
- diminuição da importância das férias organizadas;
- aumento do número de períodos de férias no ano;
- orientação da procura para fora dos grandes centros;
- procura de maior contacto com a natureza.

Este autor defende que em termos do alojamento, verificamos uma procura por novas formas de alojamento. Assim temos :

- aumento da para-hotelaria em relação à hotelaria clássica;
- reconversão de hotéis em hotéis apartamentos devido a factores de custo salarial, redução de preços e procura de maior autonomia por parte dos clientes;

O aspecto da concentração da indústria que se já vinha a verificar, surge como um elemento importante a considerar, nomeadamente devido ao poder negocial dos operadores, à necessidade de reduzir custos nas aquisições, à sofisticação da gestão e necessidade de recursos financeiros.

4. A Actividade Turística nos Açores

4.1. Importância da Actividade Turística

A importância da actividade turística é substancial. Em Portugal são diversas as regiões que manifestam uma forte base económica, assente no turismo. É o caso do Algarve ou da Madeira, cuja actividade económica principal é sem dúvida o turismo.

A importância do turismo pode ser vista pelo seu peso na Balança de Pagamentos. Ana Moniz (1993) salienta a Taxa de cobertura que o saldo do turismo permite em relação ao saldo da Balança Comercial.

Com efeito, a taxa média de cobertura do saldo da Balança Comercial pelo saldo do turismo foi de 87.8%, para o período de 1985 a 1990, revelando-se mesmo superior a este nos anos de 1986 e 1990.

Quadro 4 : Taxa de Cobertura do Saldo da Balança Comercial pelo Saldo do Turismo

Anos	Saldo do Turismo (1)	Saldo da B.Comercial (2)	Tx de Cobertura (1) : (2) * 100	Saldo da Bal. Liqui.Cambiais
1985	3759,2	-4178,2	90,0%	85562
1986	3532,5	-3133,3	112,7%	9495,6
1987	3932,9	-4580,1	85,9%	7291,7
1988	2913,0	-5556,0	52,4%	10,272
1989	2746,0	-3694,0	74,3%	14161
1990	3957,0	-3946,0	100,3%	12186
1991	4983,0	-5037,0	98,9%	11804

Unidade : Milhares de Contos

Fonte : Ana Moniz (1993) citando Banco de Portugal

O mesmo acontece em relação à taxa de cobertura do saldo da Balança de Transacções Correntes pelo saldo do turismo, esta foi, para o período de 1985 a 1990, em média de 93,4%.

4.2. Análise da Procura Turística

A actividade turística nos Açores verificou na última década um incremento significativo. Com efeito, a observação dos dados da procura turística, medida através do número de dormidas, revela um acréscimo considerável para o período compreendido entre 1986 e 1993.

No período em análise passamos de 282.976 para 351.056 dormidas, o que representa um acréscimo médio anual de 3,13%. Esta evolução foi, no entanto, caracterizada por um crescimento elevado no período de 1986 a 1992, onde a taxa média de crescimento anual foi de 5,03%, enquanto que no ano de 1993 se verificou um decréscimo no número de dormidas.

Quadro 5 : Total de Dormidas nos Açores

Anos	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Ilhas								
Sta.Maria	8 292	11 085	8 187	8 593	11 203	8 802	8 277	4 862
S.Miguel	145 027	151 694	154 175	147 594	191 724	206 775	214 324	194 258
Terceira	64 276	71 225	80 964	69 768	64 368	66 871	73 196	57 998
Graciosa	1 741	2 576	4 182	5 008	5 008	7 322	7 309	6 730
S.Jorge	4 480	6 644	6 126	10 045	11 991	14 892	12 585	12 055
Pico	14 677	18 444	26 217	22 574	27 345	26 991	28 286	25 404
Faial	41 324	42 310	39 621	48 685	45 970	47 606	46 992	41 084
Flores	3 159	2 779	3 748	4 847	5 429	6 110	7 912	8 665
Região	282 976	306 757	323 220	317 114	363 038	385 369	398 881	351 056
Ép.Baixa (1)	65 035	122 239	133 761	125 200	136 744	144 507	156 078	141 459
Ép.Alta (2)	168 950	181 184	191 933	190 758	220 133	233 118	249 917	210 744

Fonte : SREA

(1) Outubro a Dezembro do ano anterior e Janeiro a Abril do ano em causa

(2) Maio a Setembro

Sendo os Açores um espaço descontínuo, é fundamental observar-se como se distribuem espacialmente estas dormidas, verificando-se, deste modo, que existe uma forte concentração das dormidas num número restrito de ilhas.

Com efeito, São Miguel, só por si, representava em 1993 cerca de 55,3% das dormidas e a Terceira 16,5%. Se a estas duas ilhas adicionarmos as dormidas relativas à ilha do Faial, que foram cerca de 11,7%, verificamos que estas três ilhas concentram 83,5% das dormidas.

Quadro 6 : Estrutura das Dormidas nos Açores

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Ilhas								
Sta.Maria	2,9%	3,6%	2,5%	2,7%	3,1%	2,3%	2,1%	1,4%
S.Miguel	51,3%	49,5%	47,7%	46,5%	52,8%	53,7%	53,7%	55,3%
Terceira	22,7%	23,2%	25,0%	22,0%	17,7%	17,4%	18,4%	16,5%
Graciosa	0,6%	0,8%	1,3%	1,6%	1,4%	1,9%	1,8%	1,9%
S.Jorge	1,6%	2,2%	1,9%	3,2%	3,3%	3,9%	3,2%	3,4%
Pico	5,2%	6,0%	8,1%	7,1%	7,5%	7,0%	7,1%	7,2%
Faial	14,6%	13,8%	12,3%	15,4%	12,7%	12,4%	11,8%	11,7%
Flores	1,1%	0,9%	1,2%	1,5%	1,5%	1,6%	2,0%	2,5%
Região	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Ép.Baixa (1)	23,0%	39,8%	41,4%	39,5%	37,7%	37,5%	39,1%	40,3%
Ép.Alta (2)	59,7%	59,1%	59,4%	60,2%	60,6%	60,5%	62,7%	60,0%

Fonte : SREA

(1) Outubro a Dezembro do ano anterior e Janeiro a Abril do ano em causa

(2) Maio a Setembro

Mesmo em termos de crescimento, verificam-se níveis de crescimento diferenciados. Assim, temos ilhas, que mesmo considerando a perda das dormidas em 1993, têm taxas de crescimento médias da ordem dos 24%, caso da Graciosa, 18,3%, caso de São Jorge, 9,8%, caso do Pico e 16,5% no caso das Flores. Já a ilha de São Miguel teve um crescimento de "apenas" 4,9% e o Faial e a Terceira tiveram respectivamente evoluções de 0,4% e - 4,9%.

Deve, no entanto, salientar-se o reduzido peso, no total das dormidas, destas ilhas, onde se observou um maior crescimento e acrescentar-se que esta evolução está ligada ao facto de tais ilhas não terem sido equipadas, senão recentemente, com unidades hoteleiras com condições de alojamento de melhor nível.

Em termos dos principais mercados com que os Açores tem mantido fluxos de turistas, verifica-se que os nacionais representavam em 1993 77% do total dos Hóspedes.

Em 1993 os hóspedes distribuíam-se em termos de nacionalidades com maior expressão, pelos seguintes países : Alemanha 30,2%, Estados Unidos da América 18,7%, e Reino Unido 10,4%.

Para além destas nacionalidades, têm a França, o Canadá e os Países Nórdicos os valores mais significativos.

Quadro 7 : Hóspedes por Residência

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Portugal	69,4%	70,2%	69,7%	72,0%	74,3%	77,7%	77,0%
Estrangeiro	30,6%	29,8%	30,3%	28,0%	25,7%	22,3%	23,0%
R.F.A.	25,8%	25,1%	28,9%	29,2%	31,5%	32,2%	30,2%
Bélgica	0,9%	3,2%	2,3%	2,1%	2,0%	1,5%	1,9%
Canadá	8,2%	7,4%	9,3%	7,5%	5,5%	5,5%	5,2%
Espanha	4,7%	5,8%	4,8%	5,7%	5,3%	3,8%	3,8%
E.U.A.	25,0%	22,7%	21,9%	18,2%	15,1%	16,9%	18,7%
França	5,4%	5,3%	5,6%	6,4%	8,4%	6,1%	6,3%
Holanda	1,8%	2,6%	3,2%	2,7%	3,0%	2,9%	3,0%
R.Unido	6,5%	8,5%	7,2%	7,6%	8,5%	10,7%	10,4%
Suiça	5,3%	4,7%	4,1%	5,3%	4,9%	4,4%	3,8%
P.Nórdicos	5,8%	4,4%	4,5%	4,9%	4,8%	4,7%	5,0%
Outros	10,6%	10,3%	8,3%	10,4%	11,1%	11,3%	11,8%

Fonte : SREA

Outro aspecto importante na caracterização da procura turística, é o das motivações que trazem os turistas aos Açores.

Relativamente a este aspecto, Camilo Moniz (1993) traça um cenário de segmentação da procura turística, onde destaca a presença de três grandes segmentos.

Um primeiro grupo que engloba indivíduos que consideram a vida nocturna e a prática de desportos como sendo as características mais importantes na escolha dos Açores como destino turístico.

" Este grupo destaca-se pela estrutura etária mais jovem, englobando na sua maioria indivíduos de nacionalidade e residência estrangeira, sem ascendência açoreana".

Camilo Moniz (1993, p.122)

Um segundo grupo que dá maior relevância ao clima, locais históricos, religião e fama como local de lazer. É relativamente mais idoso, e constituído na sua maioria por indivíduos de nacionalidade Portuguesa, residentes no Continente, que não têm ascendência açoreana. Uma grande parte destes indivíduos recorre aos serviços de uma agência de viagens.

Um terceiro grupo que dá maior ênfase às visitas a familiares e amigos, sendo maioritariamente constituído por indivíduos de nacionalidade Portuguesa, mas residentes nos Estados Unidos da América e Canadá.

Saliente-se, no entanto, o procedimento utilizado na recolha de dados, provenientes de um inquérito realizado pela Direcção Regional de Turismo, excluiu da análise todos aqueles que visitam os Açores por motivos de trabalho e que se podem considerar em número considerável, pelo que este poderia considerar desde logo como um quarto grupo, ou segmento da procura.

Outro aspecto fundamental para a caracterização da actividade turística é o da análise do fenómeno da sazonalidade.

Se observarmos a distribuição das dormidas ao longo do ano, verificamos que existe uma grande concentração de dormidas na época alta, mais especificamente no mês de Agosto.

Tal facto cria problemas claros ao planeamento turístico e ao dimensionamento da oferta turística, revelando-se como um dos factores críticos para o desenvolvimento da actividade turística nos Açores.

A sazonalidade levanta problemas, inclusive ao nível do transporte aéreo que se revela insuficiente na época alta. Por conseguinte existe uma perda de potenciais turistas, que se vêem impedidos de viajar para os Açores neste período sendo certo que este é o único meio de transporte para os Açores.

Quadro 8.1 : Distribuição das Dormidas ao longo do Ano

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Janeiro	4,3%	5,0%	5,0%	4,7%	4,8%	4,3%	4,2%
Fevereiro	4,4%	4,9%	5,1%	5,6%	4,6%	4,3%	4,6%
Março	6,9%	6,5%	7,2%	6,6%	6,8%	6,6%	6,3%
Abril	7,5%	7,6%	7,9%	6,8%	7,4%	7,4%	7,6%
Mai	9,3%	9,2%	8,6%	9,3%	8,5%	8,6%	9,7%
Junho	10,2%	10,9%	11,2%	10,7%	9,8%	10,1%	11,1%
Julho	13,7%	13,6%	13,9%	14,0%	14,1%	14,7%	14,6%
Agosto	14,7%	14,3%	14,7%	15,6%	16,4%	15,3%	15,9%
Setembro	11,7%	11,0%	11,0%	10,7%	11,7%	11,7%	11,4%
Outubro	7,7%	7,1%	6,7%	6,9%	7,1%	7,4%	6,8%
Novembro	5,7%	5,4%	5,3%	5,4%	5,2%	5,5%	4,4%
Dezembro	3,9%	3,7%	3,8%	3,9%	3,6%	4,2%	3,5%

Fonte SREA

Assim, observando o quadro 8, verifica-se uma evolução ascendente do número de dormidas de Dezembro a Agosto, passando-se a uma fase descendente em Setembro, para novo mínimo em Dezembro.

Quadro 8.2 : Média das dormidas de Maio a Setembro para o período de 1986 a 1992

Meses	Dormidas	Peso %	Dorm.-Dia
Maio	30652	9.0%	1246
Junho	35925	10.6%	1429
Julho	47924	14.1%	1873
Agosto	52094	15.3%	2041
Setembro	38546	11.3%	1473

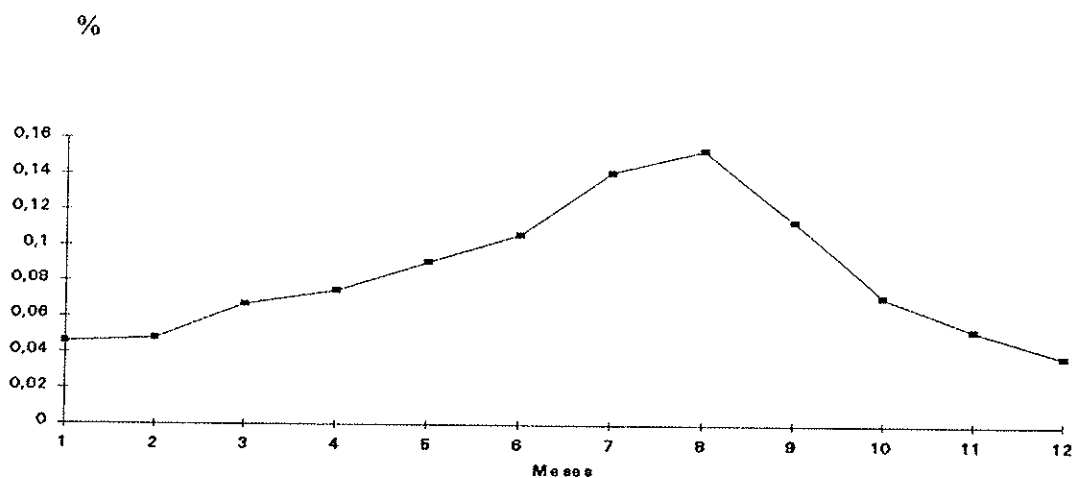
Fonte : SREA dados trabalhados pelo autor

Nota : Efectuado com base em 31 dias/ mês

Com base no quadro 8.2, podemos observar que estes cinco meses do ano representam cerca de 60,3% das dormidas totais

Em termos gráficos, observa-se a seguinte evolução :

Gráfico 1 : Evolução das Dormidas ao Longo do Ano de 1992



Um aspecto igualmente de grande importância, é a duração da estadia média. Neste capítulo, verifica-se que a estadia média tem vindo a diminuir ligeiramente, sendo este fenómeno mais visível na época baixa do que na época alta.

Quadro 9 : Estadia Média nos Açores

Ilhas	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Sta.Maria	2,63	3,38	2,61	2,19	2,48	2,07	2,45	2,11
S.Miguel	3,29	3,43	3,37	3,31	3,19	3,08	3,04	3,06
Terceira	2,52	2,79	3,08	2,45	2,27	1,99	1,64	1,77
Graciosa	2,47	2,00	2,68	2,83	2,70	2,86	2,78	3,24
S.Jorge	2,10	2,74	2,44	2,59	2,87	3,00	2,56	2,51
Pico	2,64	2,56	3,14	3,13	2,40	2,90	2,72	2,98
Faial	2,99	2,89	2,88	2,88	2,69	2,48	2,45	2,39
Flores	3,69	3,77	3,52	4,43	3,93	3,79	3,39	3,61
Região	2,95	3,09	3,16	2,94	2,86	2,70	2,52	2,63

Unidade:Dias

Fonte : SREA

A estadia média foi de 2,63 dias em 1993, as diferenças de ilha para ilha são ligeiras, verificando-se, no entanto, uma tendência de decréscimo no caso da ilha Terceira, acompanhada por um acréscimo nas ilhas Graciosa, São Jorge e Pico.

Este facto pode estar associado a uma divisão da estadia por várias ilhas do grupo central, onde as ligações por barco são mais fáceis, podendo-se deste modo, visitar várias ilhas.

São Miguel, como maior ilha, e como ponto de partida para os principais circuitos turísticos dos Açores, revela uma estadia média superior à média da região.

O facto de as Flores pertencerem ao grupo Ocidental, sendo a única ilha deste grupo com estabelecimentos hoteleiros, sendo este grupo o mais afastado do Continente Europeu, com menores ligações aéreas, pode justificar a estadia média de 3,16 dias, em 1993, superior à média do arquipélago.

Um aspecto importante que limita o aumento da duração da estadia nos Açores é o custo associado à tarifa aérea. Com efeito, para um mesmo orçamento de férias, a duração da estadia nos Açores seria menor, relativamente a outros destinos, como por exemplo a Madeira, devido ao gasto inicial superior com tarifa aérea.

Inclusivamente, verificamos que no conjunto das várias regiões do país, os Açores lideram a despesa média por indivíduo.

Quadro 10 : Despesa Média com as Férias Principais (Indivíduo) 1991

País/Região	D.M. - por Indivíduo
Portugal	33439
Norte	30991
Centro	27705
Lisboa e Vale Tejo	28713
Alentejo	27434
Algarve	42609
Açores	111250
Madeira	73085
Estrangeiro	95763
Países da Comunidade	75499
Outros	137755

Unidade : Escudos

Fonte : Ana Moniz (1993) citando DGT

Com efeito, temos uma despesa média, por indivíduo de Esc.111,250\$ valor claramente superior à despesa efectuada nas várias regiões do Continente, incluindo o Algarve, e significativamente superiores aos valores para o caso da Madeira.

Este valor chega mesmo a ser superior às despesas com viagens para países da Comunidade, que representam um custo médio da estadia de 75,499\$.

4.3. Análise da Oferta Turística

A oferta turística nos Açores tem revelado um elevado dinamismo. De 1986 a 1993 o número de camas aumentou de 2341 para 3228.

A capacidade de alojamento aumentou igualmente, passando, em igual período, de 820.107 para 1.170.206 indivíduos.

Este incremento deve-se à definição, pelas autoridades regionais, do turismo como sector estratégico para o desenvolvimento dos Açores, facto que levou a um investimento na promoção da actividade e criação de infra-estruturas, bem ainda como a disponibilização de verbas para incentivos ao investimento privado.

Quadro 11 : Distribuição da Capacidade de Alojamento

Ilhas	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Sta.Maria	5,6%	5,9%	5,5%	5,0%	4,2%	4,3%	4,6%	3,1%
S.Miguel	37,5%	35,2%	34,5%	34,2%	46,3%	46,2%	50,7%	45,3%
Terceira	26,8%	27,6%	27,6%	25,9%	20,7%	20,0%	20,6%	19,6%
Graciosa	1,6%	1,6%	2,7%	3,0%	2,5%	2,6%	2,8%	2,6%
S.Jorge	4,1%	4,8%	4,5%	4,1%	3,4%	3,5%	3,9%	3,5%
Pico	7,3%	8,6%	10,1%	10,9%	9,0%	9,2%	10,2%	9,6%
Faial	14,3%	13,5%	12,7%	14,7%	12,2%	12,5%	4,6%	12,9%
Flores	2,8%	2,9%	2,5%	2,1%	1,7%	1,8%	2,6%	3,4%
Região	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte : SREA

Analisando a distribuição espacial desta capacidade de alojamento, verificamos que São Miguel representava em 1993 45,3% do total, o que corresponde a 529,810 dormidas possíveis, seguido da Terceira com 19,6%, e uma capacidade de alojamento de 229.206 o Faial detinha 12,9%, com uma capacidade de alojamento de 151.034 e o Pico 9,6%, com uma capacidade de alojamento de 112.118.

Em termos dinâmicos, verificamos que as taxas médias de crescimento, tanto do número de camas como da capacidade de alojamento, variam substancialmente de ilha para ilha.

Quadro 12 : Taxas de Crescimento da Capacidade de Alojamento e do Número de Camas (1986-1993)

	Nº de Camas	Capacidade Aloj.
Sta Maria	-4.7%	-3.1%
S.Miguel	8.8%	8.1%
Terceira	-0.7%	0.6%
Graciosa	12.9%	12.6%
S.Jorge	-2.7%	2.9%
Pico	8.8%	9.4%
Faial	3.1%	3.6%
Flores	6.8%	8.3%
Região	5.2%	4.7%

Fonte : SREA; Dados trabalhados pelo autor.

Esta evolução do número de camas está naturalmente ligada à evolução do número de unidades hoteleiras existentes nos Açores.

Quadro 13 : Evolução do Número de Unidades Hoteleiras em Funcionamento nos Açores

Anos	1980	1981	1984	1985	1988	1989	1990	1993	Média Cr.
Ilhas									
Sta.Maria	1	1	1	1	1	1	1	3	8,8%
S.Miguel	14	15	18	16	16	17	21	28	5,5%
Terceira	4	4	6	11	16	14	13	13	9,5%
Graciosa	0	0	1	1	3	3	3	3	10,5%
S.Jorge	0	0	2	2	4	4	4	4	6,5%
Pico	1	2	2	2	4	4	4	4	11,3%
Faial	5	7	4	4	4	4	4	4	-1,7%
Flores	1	1	2	3	2	2	2	2	5,5%
Região	26	30	36	40	50	49	52	61	6,8%

Fonte : SREA

NOTA : Inclui Turismo de Habitação e Turismo Rural

Nos Açores observou-se um crescimento médio anual de 6,8% no número de unidades existentes, no período compreendido entre 1980 e 1993, passando-se de 26 unidades em 1980 para 61 unidades em 1993.

São de destacar as taxas de crescimento verificadas no Pico, 11,3%, na Graciosa 10,5%, na Terceira, 9,5%, e em Santa Maria 8,8%. Note-se que estas taxas são tão elevadas, devido ao reduzido número de unidades hoteleiras até aí existentes nestas ilhas.

Efectivamente, observando o quadro 14, com a distribuição espacial destas unidades, verificamos que São Miguel têm 45,9% das unidades, seguindo-se a Terceira com 21,3%, detendo as restantes ilhas percentagens inferiores aos 7%.

Quadro 14 :Distribuição Espacial das Unidades Hoteleiras em Funcionamento nos Açores

Anos	1980	1981	1984	1985	1988	1989	1990	1993
Ilhas								
Sta.Maria	3,8%	3,3%	2,8%	2,5%	2,0%	2,0%	1,9%	4,9%
S.Miguel	53,8%	50,0%	50,0%	40,0%	32,0%	34,7%	40,4%	45,9%
Terceira	15,4%	13,3%	16,7%	27,5%	32,0%	28,6%	25,0%	21,3%
Graciosa	0,0%	0,0%	2,8%	2,5%	6,0%	6,1%	5,8%	4,9%
S.Jorge	0,0%	0,0%	5,6%	5,0%	8,0%	8,2%	7,7%	6,6%
Pico	3,8%	6,7%	5,6%	5,0%	8,0%	8,2%	7,7%	6,6%
Faial	19,2%	23,3%	11,1%	10,0%	8,0%	8,2%	7,7%	6,6%
Flores	3,8%	3,3%	5,6%	7,5%	4,0%	4,1%	3,8%	3,3%
Região	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte : SREA

NOTA : Inclui Turismo de Habitação e Turismo Rural

Um aspecto fundamental para a gestão das unidades hoteleiras é a taxa de ocupação observada.

Antes de mais deve identificar-se o tipo de taxa de ocupação em referência. Com efeito a taxa de ocupação calculada pelos Serviços Regionais de Estatística dos Açores, é uma taxa de ocupação por cama.

Isto significa que podemos ter na prática uma taxa de ocupação baixa, sem que isto signifique disponibilidade de quartos, uma vez que se tivéssemos apenas quartos duplos, ocupados por um indivíduo, teríamos uma taxa de ocupação por cama de 50% e no entanto, não havia possibilidade de alojar mais nenhum visitante.

Conforme o quadro 15, verifica-se que na região a taxa de ocupação por cama é de 32,68%, sendo de 46,89% na época alta e de apenas 22,97% na época baixa.

De ilha para ilha verificam-se diferenças significativas, tendo as unidades de São Miguel uma taxa de ocupação de 41,77%, seguindo-se o Faial com 32,24% e a Terceira com 28,57%.

Quadro 15: Evolução das Taxas de Ocupação nos Açores

Ilhas	Anos	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	Média
Sta.Maria		18,19	21,69	15,98	16,82	21,92	17,23	16,58	13,28	17,71
S.Miguel		47,22	49,77	47,65	42,49	33,89	37,40	39,08	36,67	41,77
Terceira		29,21	29,82	31,35	26,54	25,43	28,02	32,89	25,30	28,57
Graciosa		13,01	19,16	16,46	16,33	18,98	23,88	23,77	21,89	19,19
S.Jorge		13,27	15,86	14,55	24,35	29,07	35,79	30,16	29,28	24,04
Pico		24,50	24,92	27,84	20,33	24,89	24,57	25,68	22,66	24,42
Faial		35,15	36,19	33,41	32,72	30,79	31,89	31,39	27,20	32,34
Flores		13,94	11,20	15,85	22,90	24,79	28,86	27,68	21,92	20,89
Região		34,50	35,43	34,50	31,26	29,76	32,24	33,75	30,00	32,68
Ép.Baixa (1)		25,83	24,69	26,02	21,62	21,21	20,46	22,57	21,37	22,97
Ép.Alta (2)		47,85	49,84	48,50	45,10	45,10	46,54	49,31	42,89	46,89

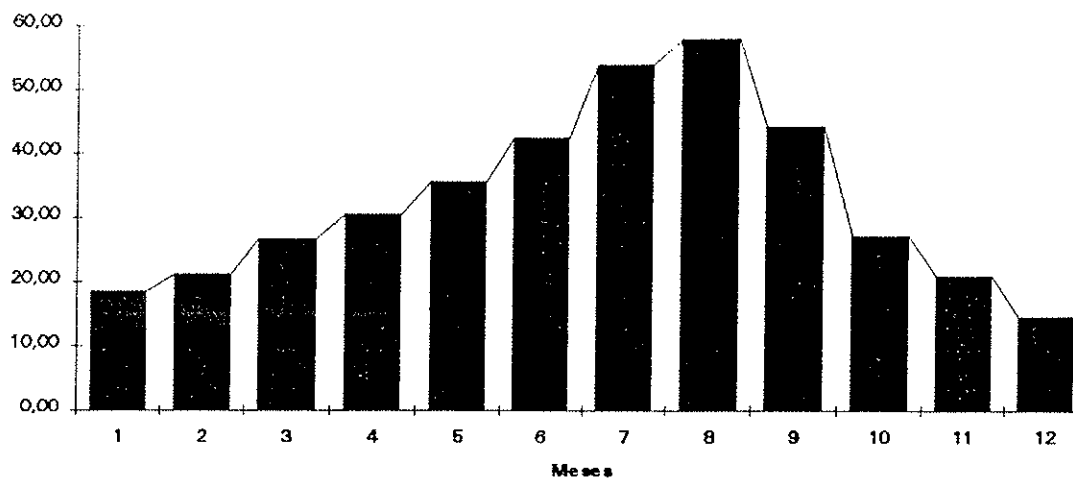
Fonte : SREA

(1) Outubro a Dezembro do ano anterior e Janeiro a Abril do ano em causa

(2) Maio a Setembro

Aspecto fundamental é o modo como esta taxa de ocupação evolui ao longo do ano. Neste ponto, verificamos que existe uma forte concentração nos meses de Junho a Setembro, sendo Agosto o mês de maior ocupação.

Gráfico 2 : Taxa de Ocupação ao Longo do Ano, para o período de 1986 a 1992



Relativamente às receitas das unidades hoteleiras, temos a seguinte situação:

Quadro 16 : Evolução das Receitas dos Estabelecimentos Hoteleiros

Anos	Receitas Aposento	%	Outras Receitas	%	Receitas Totais	%
1988	854.590	49,3%	878.136	50,7%	1.732.726	100,0%
1989	1.023.224	59,8%	688.951	40,2%	1.712.175	100,0%
1990	1.415.106	59,8%	950.301	40,2%	2.365.407	100,0%
1991	1.667.279	62,8%	986.575	37,2%	2.653.854	100,0%
1992	2.015.568	67,4%	973.146	32,6%	2.988.714	100,0%
1993	1.973.104	68,4%	909.593	31,6%	2.882.697	100,0%

Unidade : Contos

Fonte : SREA

Assim, verifica-se que as receitas totais passaram de 1.732.726 contos em 1988 para 2.882.697 contos em 1993, representando este crescimento uma taxa média de crescimento anual de 13,57%.

Na composição desta receita acentua-se o peso das receitas de aposento relativamente a outras receitas, representando aquelas em 1993 cerca de 68.4% das receitas totais, enquanto que em 1988 representavam apenas 49,3%.

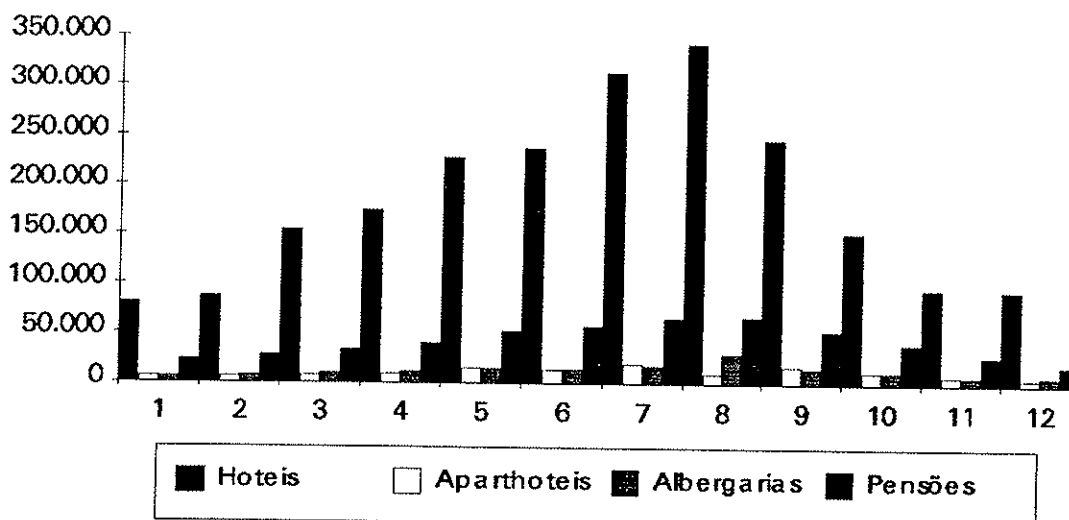
Estas receitas evoluem ao longo do ano, e de acordo com o tipo de estabelecimento hoteleiro.

Assim, verificamos que, a Receita média, no caso dos hotéis, é de 183.194 contos/mês, no caso dos Aparthotéis é de 10,644 contos, no caso de Albergarias e Moteis é de 12,971 contos e no caso das Estalagens e Pensões é de 42,250 (dados em anexo).

A distribuição desta receita ao longo do ano é a seguinte :

Gráfico 3 : Evolução das Receitas por Meses Tipo de Estabelecimento Hoteleiro (1993)

Contos



Neste capítulo, verificamos que as distribuições são aproximadas entre os diferentes tipos de unidade, apesar das diferenças de grandeza. No entanto, destaca-se o caso das Albergarias e Moteis onde a distribuição das receitas ao longo do ano é bastante mais uniforme comparativamente aos hotéis, produto de uma maior taxa de ocupação na época baixa.

Outro aspecto não menos importante, é o do peso das despesas com pessoal relativamente a estas receitas, e em que medida, nos meses de menor actividade são suportadas pelas receitas. Neste capítulo verificamos, assim, que existem meses onde a receita não é suficiente para suportar estas despesas sendo a actividade, nestes meses, deficitária.

No quadro seguinte temos o rácio das despesas com pessoal face às receitas dos aposentos.

Quadro 17 : Peso das Despesas com Pessoal nas Receitas de Aposento (1993)

	Hotéis	Hotéis Apartamentos	Albergarias e Moteis	Estalagens e Pensões
Janeiro	152,2%	56,6%	73,8%	49,1%
Fevereiro	128,0%	64,7%	75,2%	55,9%
Março	75,8%	50,0%	69,7%	40,9%
Abril	63,4%	44,1%	73,7%	35,0%
Maio	44,8%	25,5%	65,6%	26,8%
Junho	42,1%	27,6%	74,3%	24,9%
Julho	28,5%	20,6%	71,3%	22,4%
Agosto	26,8%	15,2%	79,2%	23,1%
Setembro	39,2%	33,0%	78,9%	30,3%
Outubro	54,9%	39,1%	54,2%	37,5%
Novembro	117,4%	64,8%	77,0%	58,8%
Dezembro	181,2%	97,2%	48,3%	94,4%

Fonte . SREA

Através do quadro podemos verificar que os hotéis aparecem mais expostos a perdas devido ao peso da estrutura de pessoal, uma vez que nos meses de Janeiro, Fevereiro, Novembro e Dezembro têm receitas de aposento inferiores às despesas com pessoal.

No caso das Albergarias e Móteis, observa-se um peso destas despesas muito regular ao longo do ano, fazendo antever, nestes tipos de estabelecimentos, uma taxa de ocupação média elevada.

4.4. Ajustamento da Oferta de Alojamento à Procura Turística

Para verificarmos o ajustamento da oferta de alojamento à procura turística devemos sempre reportarmo-nos ao período de maior procura.

Efectivamente, o turismo, como uma actividade tipicamente sazonal, têm uma parte significativa das suas receitas concentradas num número reduzido de meses de maior procura. Assim, interessa desenvolver uma oferta de alojamento capaz de satisfazer a procura neste "pico" por forma a maximizar as receitas.

No caso dos Açores o mês de maior procura é claramente o mês de Agosto, tendo vindo este facto a manter-se ao longo do tempo.

Comparando o número de dormidas em Agosto, com a capacidade de alojamento verificamos que a taxa de ocupação, foi em 1992 de 66,1%.

Com base nesta taxa não se pode considerar a existência de capacidade excedentária, uma vez que estamos a falar de dormidas totais face ao número de camas, não atendendo ao número de dormidas por quarto. Temos assim que na prática tal rácio se pode revelar superior.

Quadro 18 : Quadro Comparativo das Dormidas versus Camas Disponíveis

Anos	Dormidas Mês Agosto (1)	Dormidas/Dia Dd=(1) : 31 (2)	Camas Existentes CE	Taxa Ocupação TO=Dd/CE
1986	41711	1346	2341	57,5%
1987	43819	1414	2406	58,7%
1988	47628	1536	2700	56,9%
1989	49334	1591	2824	56,4%
1990	59820	1930	3283	58,8%
1991	59075	1906	3265	58,4%
1992	63274	2041	3088	66,1%

Fonte : SREA; dados trabalhados pelo autor

Aspecto importante focado por Ana Moniz (1993) é o dos desajustamentos espaciais entre o crescimento da procura e o crescimento da oferta.

Quadro 19 : Comparação das Taxas de Crescimento da Procura e da Oferta , por Concelhos, no Período 1987/1991 - Mês de Agosto.

Concelhos	Tx de Crescimento Médio da procura	Tx de Crescimento Médio da Oferta
Sta.Cruz da Graciosa	37,22%	23,59
Calheta	-24,02%	0%
Velas	19,87%	3,32%
Angra do Heroísmo	-4,19%	0%
Praia da Vitória	-10,68%	2,67%
Horta	8,04%	7,14%
Sta.Cruz das Flores	34,86%	0%
Lajes do Pico	4,66%	0%
Madalena	17,23%	15,32%
S.Roque do Pico	1,63%	3,93%
Vila do Porto	-1,06%	0%
Lagoa	21,04%	32,15%
Ponta Delgada	3,79%	8,38%
Povoação	11,33%	21,48%

Fonte : Citando Ana Moniz - INE

Pela observação deste quadro, podemos verificar que existem diferenças muito significativas entre o crescimento da procura e o crescimento da oferta em vários concelhos.

Assim, temos, por exemplo, os casos dos concelho da Calheta e Praia da Vitória onde tem havido uma forte redução da procura, 24,02% e 10,68% respectivamente, e os casos dos concelhos das Velas e Sta. Cruz das Flores onde tem havido acréscimos de procura não correspondidos pela oferta.

De um modo geral a procura cresceu em 10 dos 14 concelhos onde existem unidades hoteleiras e decresceu apenas em 4, tendo a média das taxas de crescimento para os diversos sido de 6,7% no caso da procura e de 1,75% no caso da oferta, com a procura a exceder portanto a oferta.

5. Metodologia de identificação dos Grupos Estratégicos

5.1. Fases do Trabalho

A metodologia seguida envolveu as seguintes fases de trabalho :

1ª Fase - elaboração do questionário

2ª Fase - teste do questionário

3ª Fase - selecção das unidades a inquirir

4ª Fase - realização dos inquéritos

5ª Fase - tratamento dos dados, com a aplicação da análise estatística de identificação de componentes principais "factor analysis" e de agrupamento "cluster analysis" para formação dos grupos estratégicos.

6ª Fase - análise dos dados, combinado a análise estatística com o conhecimento do sector e das unidades em causa, para formação dos grupos estratégicos.

5.2. Desenvolvimento da Metodologia

1ª Fase

O presente estudo desenvolveu-se com base numa recolha de dados primários, obtidos por meio da realização de um inquérito dirigido às direcções das unidades hoteleiras. O questionário foi dirigido à gestão da unidade, assumindo que esta é a principal responsável pela concepção e implementação da estratégia da empresa.

O questionário foi preparado especificamente para o presente estudo, com base noutros trabalhos de identificação de grupos estratégicos e trabalhos realizados sobre a actividade turística.

Assim, o questionário está dividido em quatro secções. Uma primeira secção, de caracterização das unidades hoteleiras e da sua actividade; uma segunda, de identificação dos concorrentes e posicionamento face à concorrência; uma terceira, de desenvolvimento da estratégia do estabelecimento e uma quarta, e última secção, de recolha de elementos sobre o desempenho da unidade (veja-se Anexo 1).

A estrutura do questionário seguiu o objectivo de obtenção de dados numa escala numérica, procurando, assim, que mesmo os dados qualitativos, representativos da percepção dos gestores sobre a estratégia, fossem expressos de uma forma quantitativa.

Os inquiridos não sabiam que tipologia estratégica que seria utilizada para classificar a estratégia das suas unidades, estando esta relacionada com as estratégias genéricas de Porter, adaptadas à indústria em questão. Pretendeu-se identificar a estratégia seguida pelas unidades hoteleiras de forma explícita ou implícita.

A selecção das dimensões estratégicas baseou-se em estudos realizados para a identificação de grupos estratégicos.

Entre outros estudos, podemos apontar os estudos de Dess e Davis (1984) que desenvolvem um conjunto de dimensões estratégicas para a identificação de grupos estratégicos na indústria de tintas nos Estados Unidos.

Foram tomadas, também, como referência as dimensões estratégicas usadas por Maria Fernanda Matias (1992) na sua dissertação de mestrado, que desenvolve um estudo para identificação de grupos estratégicos na indústria de hotelaria do Algarve.

As dimensões escolhidas procuram identificar as estratégias genéricas de Porter. Temos, assim, a seguinte relação entre as questões formuladas e as estratégias genéricas:

Quadro 20 : Associação entre as questões do inquérito e as estratégias genéricas de Porter

Diferenciação	18.1 Atendimento ao Cliente 18.2 Introdução de mais Serviços 18.3 Alteração da comercialização 18.4 Identificação de Marca 18.13 Oferta de variedade de quartos
Liderança pelos Custos	18.5 Negociação com Operadores 18.10 "Standartização" da actividade da empresa 18.11 Pouco Investimento no Controlo Qualidade 18.12 Habilitações do Pessoal 18.14 Antiguidade média do pessoal ao serviço 18.15 Oferece preços abaixo da concorrência 18.16 Controlo da estrutura de custos
Focagem.	18.6 Oferta de Serviços Especificos 18.7 Concentração num só segmento 18.8 Relação Preço/Produto/Qualidade 18.17 Concentração num só mercado geográfico. 18.9 Concentração em Clientes elevado Preço

A estratégia de diferenciação consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido, criando algo que seja distinto no âmbito da indústria. A diferenciação pode ser exercida de várias maneiras, nomeadamente através do estabelecimento de uma imagem de marca, serviço rápido, rede de distribuição com grande cobertura geográfica.

No caso da indústria de Hotelaria considerou-se que tratando-se essencialmente de um serviço prestado, a diferenciação iria ser exercida preferencialmente dando uma atenção especial aos aspectos relacionados com o serviço: atendimento; inovação e imagem de marca.

A estratégia de liderança pelos custos, está muito associada ao conceito de curva de experiência. Esta estratégia consiste em implementar políticas funcionais de eficiência, redução de custos, baseando-se na redução de desperdícios, adequada escala das instalações e controle das despesas gerais. O objectivo central é atingir um custo mais baixo do que os concorrentes, sem que entretanto outras áreas de serviço e assistência fiquem descoradas.

No caso da Hotelaria esta estratégia aparece ligada à preocupação com a oferta de preços abaixo da concorrência, controle dos custos com pessoal, eficiência operacional e "standartização" de procedimentos.

A estratégia de focagem consiste em definir um determinado grupo de clientes, ou mercado geográfico como mercado alvo e procurar servir este grupo respondendo às suas preferências e características específicas, de melhor forma que os outros produtores que competem de forma mais ampla.

Esta estratégia pode ser exercida, relativamente ao mercado alvo definido, tanto por meio de um esforço de diferenciação, como através de um esforço de obtenção de liderança nos custos.

No caso da Hotelaria considerou-se a possibilidade de exercício desta estratégia relativamente aos mercados de origem, nomeadamente em termos de nacionalidade, motivações da deslocação, bem ainda como segmentação em termos de preço.

2ª Fase

O inquérito foi testado, posteriormente, por duas formas. Primeiramente, foi revisto em termos de consistência teórica por dois peritos e, foram efectuadas entrevistas de teste a dois empresários da indústria.

Deste teste resultaram algumas alterações a nível das dimensões estratégicas que serviriam de base à identificação dos grupos estratégicos. Foram igualmente adicionadas questões relativas à actividade da empresa e sua caracterização.

No teste sobre a definição dos aspectos teóricos necessários à realização do estudo foram salientados os aspectos da definição da estratégia de focagem. Assim, procurou-se que, para além da presença de questões que permitissem identificar esta estratégia genérica, fosse definido um modo de caracterização da forma como esta estratégia era exercida: se através de uma solução de diferenciação ou se por meio de uma solução de liderança pelos custos.

Por outro lado, no teste à receptividade do inquérito pelos empresários da indústria, foi sugerido que algumas das questões inicialmente formuladas no âmbito das variáveis estratégicas não se apresentariam como elementos com significado para esta indústria. Por outro lado, foi realçada a necessidade da inclusão de determinadas questões relacionadas com a caracterização da actividade de hotelaria.

3ª Fase

Este inquérito foi proposto a todas as unidades hoteleiras constantes, de uma listagem fornecida pela Direcção Regional de Turismo, procurando-se deste modo inquirir o universo das unidades hoteleiras existentes nos Açores.

Procurou-se inquirir todas as unidades, dada a relativa escassez de dados sobre a actividade das unidades hoteleiras em muitos aspectos, nomeadamente, no que diz respeito a segmentos de procura, relacionamento das nacionalidades com o tipo de unidade, dados de desempenho.

Deste modo, procurou-se tornar o inquérito útil, aumentando o conhecimento do sector, incluindo mesmo, algumas questões que vão para além do objectivo específico de identificação de grupos estratégicos.

Desta lista inicial foram, no entanto, excluídas algumas unidades, devido ao facto das unidades não se encontrarem em funcionamento. É o caso do Hotel Bahia Palace e do Hotel Monte Palace que se encontram encerrados. Estas unidades são actualmente detidas pela Banca, que ficou na posse das unidades dado o incumprimento de compromissos associados ao financiamento do investimento.

4ª Fase

A realização dos inquéritos foi efectuada numa entrevista com os gestores das unidades hoteleiras, tendo o preenchimento sido realizado pelo entrevistador.

As entrevistas foram realizadas, na maioria dos casos, pessoalmente e nos casos de unidades localizadas em determinadas ilhas, por entrevistadores contactados para o efeito. Neste aspecto, seguiu-se por regra, a selecção de licenciados em gestão de empresas que pudessem esclarecer de uma forma mais correcta o objectivo e âmbito das questões e todas as demais duvidas dos inquiridos.

Os inquéritos foram realizados não se revelando o objectivo de identificação de grupos estratégicos, mas tão só dando-se a conhecer que se tratava de um trabalho sobre a gestão das unidades hoteleiras para efeitos de dissertação de mestrado e interesse para a Universidade dos Açores.

5ª Fase

Os dados recolhidos foram tratados estatisticamente com o uso do package informático SPSS (Statistical Program for Social Sciences) para Windows, tendo sido desenvolvidas as seguintes análises:

1. Frequências obtidas nas questões de caracterização de posicionamento estratégico e medidas de desempenho.
2. Análise factorial de componentes principais às variáveis estratégicas para identificação de factores
3. Agrupamento "cluster analysis" das unidades com base nos factores identificados na análise anterior.
4. "Teste de comparação múltipla de Scheffé" para identificação de diferenças significativas nas médias entre grupos.
5. Aplicação do "Teste de Ducan" para identificação de diferenças de médias entre grupos, em relação a características e medidas significativas da actividade das unidades hoteleiras.

1º - Distribuição de Frequência dos Dados

A primeira análise desenvolvida procurou estabelecer a frequência de respostas às questões de caracterização da actividade e posicionamento da unidade face à concorrência, sendo desenvolvidas basicamente tabelas de frequência relativa e absoluta e observadas medidas de localização e dispersão dos dados.

2º - Análise Factorial de Componentes Principais

A segunda análise foi efectuada apenas às variáveis estratégicas, variáveis representativas das dimensões estratégicas contidas na terceira secção do inquérito.

A análise de componentes principais consiste num conjunto de técnicas estatísticas cujo objectivo é representar ou descrever um número de variáveis iniciais, a partir de um menor número de variáveis hipotéticas. Por outras palavras, a análise factorial permite identificar novas variáveis, em número mais reduzido do que as que compõem o conjunto inicial, sem que com isto se dê qualquer perda de informação.

"A análise dos componentes principais é um método estatístico multivariado que permite transformar um conjunto de variáveis iniciais, correlacionadas entre si, num outro conjunto de variáveis não correlacionadas (ortogonais), as chamadas componentes principais, que resultam de combinações lineares do conjunto inicial."

Elizabeth Reis (1993, p.18)

O primeiro passo deste tipo de análise consiste no exame das relações existentes entre variáveis. A construção de uma matriz de correlações permite identificar subconjuntos de variáveis fortemente correlacionadas entre si mas pouco associadas a outros subconjuntos.

Neste caso, a análise factorial pode ser aplicada para a identificação de componentes principais. As componentes são calculadas por ordem decrescente de importância, isto é, a primeira explica o máximo possível da variância dos dados e assim sucessivamente, tendo a ultima componente encontrada a menor explicação da variância.

Desenvolvida por Spearman, esta técnica foi utilizada primeiramente como um instrumento de análise das faculdades humanas onde se procurava identificar um factor único, a inteligência, medido através de uma série de testes. Posteriormente, Thurstone retomou o conceito, acrescentando a possibilidade da presença de mais do que um factor subjacente aos dados iniciais.

Elizabeth Reis (1993) salienta que na análise de componentes principais, contrariamente a outros tipos de análise factorial, não há necessidade de testar a existência de factores subjacentes, uma vez que o seu objectivo não é explicar as

correlações entre as variáveis, mas apenas determinar funções matemáticas que expliquem a variação existente nos dados e permitam reduzir as variáveis.

Assim, esta análise inclui os seguintes passos:

- construção de uma matriz de coeficientes de correlação entre as variáveis e validação da aplicação da análise
- determinação dos valores próprios, e percentagem de explicação relativa e acumulada
- criação de uma matriz de relação das variáveis com os factores identificados
- rotação das componentes principais

Se alguma das variáveis iniciais for linearmente dependente das outras, alguns dos valores próprios "eigenvalues" serão nulos e a matriz de correlações terá uma característica $m < p$, ou seja, haverá mais equações no sistema do que variáveis, sendo a variação total explicada pelas primeiras m componentes.

No entanto, a existência de dependência linear exacta é rara. O que é mais normal ocorrer é a dependência linear aproximada entre algumas variáveis. Neste caso, os valores próprios menores são muito próximos de zero e a sua contribuição para explicar a variância será muito pequena. Por isso, retirar estas componentes da análise não significa uma perda significativa de informação, reduzindo-se a dimensão dos dados e tornando-se os resultados mais explícitos.

Temos de determinar quantas componentes devem ser excluídas da análise. Para tal podemos representar graficamente a percentagem de variância explicada por cada componente. Quando esta percentagem se reduz a curva passa a ser quase paralela aos eixos das abcissas, sendo de excluir as componentes correspondentes.

Alternativamente, podemos incluir as componentes suficientes para explicar 80 a 90% da variância total.

Podemos, ainda, se a análise for efectuada a partir de uma matriz de correlações, excluir as componentes cujo valor próprio for inferior a 1, isto é, menores do que a média.

A última fase de rotação das componentes principais tem por objectivo salientar os pesos relativos das variáveis para cada componente. A proporção da variância por cada uma das componentes mantêm-se constante, apenas se distribuem de forma a maximizar as diferenças de contribuições das variáveis para a formação da componente.

"A rotação das componentes principais é um método ortogonal e pretende que, para cada componente principal, existam apenas alguns pesos significativos e todos os outros sejam próximos de zero, isto é, o objectivo é maximizar a variação entre os pesos de cada componente principal, daí o nome varimax."

Elizabeth Reis (1993, p.37)

A validação desta análise pode ser efectuada com base no teste de Bartlett. Este teste verifica a hipótese da matriz de correlações ser uma matriz identidade e o seu determinante ser igual a 1, logo, as variáveis não estarem correlacionadas entre si.

A estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)³ é normalmente utilizada para comparar as relações entre as componentes. Pressupõe-se que os factores de correlação parcial das variáveis, sejam próximos de zero, se efectivamente, os factores forem ortogonais.

3º - Análise de "Clusters"

3

A estatística KMO deve ser interpretada da seguinte forma :

KMO	Análise das componentes principais
1 - 0.90	Muito Boa
0.80 - 0.90	Boa
0.70 - 0.80	Média
0.60 - 0.70	Medíocre
0.50 - 0.60	Muito Má
< 0.50	Inaceitável

Com base nos factores, ou componentes principais identificadas procedeu-se à formação dos grupos estratégicos, segundo o procedimento estatístico de agrupamento "cluster analysis".

Os métodos de análise de "clusters" são procedimentos de estatística multivariada que tentam organizar um conjunto de indivíduos, para os quais é conhecida informação detalhada, em grupos relativamente homogêneos, os designados "clusters".

"A análise de "clusters" designa uma série de procedimentos estatísticos sofisticados que podem ser usados para classificar objectos e pessoas sem preconceitos, isto é, observando apenas as semelhanças ou dissemelhanças entre elas, sem definir previamente critérios de inclusão em qualquer agrupamento."

Elizabeth Reis (1993, p.1)

A contribuição mais expressiva para a aplicação destes métodos foi dada por Robert Sokal e Peter Sneath, em 1963, com o seu livro "Principles of Numerical Taxonomy". Estes autores mostraram que um método eficiente para se proceder à classificação biológica, seria juntar toda a informação existente sobre um conjunto de organismos e, através do método de análise de "clusters", colocar os organismos relativamente semelhantes no mesmo grupo. Uma vez agrupados os organismos, as características de cada grupo seriam analisadas de modo a determinar se se tratava ou não de espécies diferentes.

De modo sintético, o método de análise de "clusters" consiste, perante um conjunto de "n" indivíduos para os quais existe informação sobre a forma de "p" variáveis, proceder ao agrupamento dos indivíduos em função da informação existente, de tal modo que os indivíduos pertencentes a um mesmo grupo sejam tão semelhantes quanto possível, e sempre mais semelhantes aos elementos do mesmo grupo do que aos elementos dos restantes grupos.

A análise de "clusters" envolve as seguintes etapas principais :

- selecção dos indivíduos ou amostra de indivíduos a serem agrupados
- definição de um conjunto de variáveis a partir das quais será obtida a informação necessária ao agrupamento dos indivíduos
- definição de uma medida de semelhança ou distância entre cada dois indivíduos
- escolha de um critério de agregação/desagregação dos indivíduos, isto é, um algoritmo de classificação
- a validação dos resultados encontrados

Para aplicação desta análise é fundamental a definição das variáveis que servirão de medida de semelhança entre os elementos a agrupar.

Neste capítulo, a escolha das dimensões estratégicas que funcionaram como variáveis de suporte à aplicação da análise de "clusters" deve ser não apenas criteriosa, no sentido destas serem suficientemente representativas e abrangentes da actividade de hotelaria, mas também definidas em termos correctos para a válida aplicação desta técnica.

Assim, foi preocupação recolher os dados numa escala "standartizada" de forma a que o peso das variáveis com maiores valores e maior dispersão não influenciassem a análise. Deste modo, os dados foram recolhidos numa mesma unidade de medida, resultante de uma escala de classificação única.

Na aplicação deste procedimento estatístico, podemos usar diferentes métodos.

Temos um conjunto de técnicas designadas de optimização-partição : aqui é definido um critério de agrupamento e a sua optimização indica qual deverá ser o grupo onde cada caso será incluído, pressupondo que todos os casos pertencem a um número determinado de grupos.

Um segundo conjunto de técnicas designadas hierárquicas pode ser subdividido em dois tipos: aglomerativas e divisivas. Ambas as técnicas partem de uma matriz de

semelhanças ou dissemelhanças entre os casos. Estes métodos conduzem a uma hierarquia de partições p_1, p_2, \dots, p_n do conjunto de n elementos em $1, 2, \dots, n$ grupos. O método diz-se hierárquico, porque para cada par de partições p_i e p_{i+1} , cada grupo da partição p_{i+1} está incluído num grupo da partição p_i .

Um terceiro conjunto de técnicas são designadas de densidade. Nesta técnica os grupos são formados através da procura de regiões que contenham uma concentração relativamente densa de casos.

Destas diversas técnicas, os dois primeiros conjuntos são aqueles que surgem mais usualmente. Todavia, existem outras técnicas, incluindo aquelas em que se permitem a sobreposição dos grupos.

Os métodos de optimização-partição consistem basicamente em dividir os diferentes casos em K grupos mais ou menos homogéneos, cada grupo constituído a partir de uma população bem definida.

"(...) este método baseia-se directamente na escolha antecipada de um número de agrupamentos que conterão todos os casos. Proceder-se em seguida, a uma divisão de todos os casos pelos K grupos pré estabelecidos e a melhor partição dos n casos será aquela que optimiza o critério escolhido."

Elizabeth Reis (1993, p.13)

Ao aplicar um critério de optimização que divida uma população em K grupos homogéneos, pretende-se uma afectação dos elementos aos vários grupos, de modo a que no somatório dos desvios dos quadrados de uma variável em relação à sua média, seja minimizando o somatório dos quadrados dos desvios dentro dos grupos, ou o que é equivalente, maximizar o somatório dos quadrados entre os grupos.

Os métodos hierárquicos baseiam-se na construção de uma matriz de semelhanças ou dissemelhanças, em que cada elemento da matriz descreve o grau de diferença entre cada dois casos com base nas variáveis escolhidas.

Elizabeth Reis realça que a definição de medidas de semelhança/distância pode ser diversa, sendo as categorias mais comuns as seguintes :

- coeficientes de correlação
- medidas de distância
- coeficientes de associação
- medidas de semelhança probabilística

Destas, as duas primeiras categorias são as mais utilizadas em ciências sociais. A distância euclidiana é uma medida usada com frequência, sendo a distância entre dois casos, i e j , definida como o somatório dos quadrados das diferenças entre os valores i e j , para todas as variáveis ($v=1,2,\dots,p$).

O critério de agregação e desagregação dos casos também pode ser diverso. Na prática não existe um melhor critério, sendo comum utilizarem-se vários critérios e fazer-se a comparação dos resultados obtidos, sendo o grau de confiança na aplicação tanto maior quanto mais próximos forem estes resultados.

Estes critérios procuram responder às seguintes questões :

- distância entre os indivíduos do mesmo grupo e distância entre indivíduos de grupos diferentes
- dispersão dos indivíduos no mesmo grupo
- densidade dos indivíduos dentro e fora do mesmo grupo

Os vários métodos de agregação diferem no modo como estimam as distâncias entre grupos já formados e outros grupos ou indivíduos a agrupar.

Os critérios mais utilizados são os que se seguem :

1º - *Single linkage* ou critério do vizinho mais próximo: este critério define como semelhança entre dois grupos a semelhança máxima entre quaisquer dois casos pertencentes a esses grupos, ou dito de outro modo, dois grupos são reagrupados num só de acordo com a distância entre os seus casos mais próximos. Deste modo, qualquer grupo é definido como o conjunto de casos em que qualquer elemento é mais semelhante a, pelo menos um outro elemento do mesmo grupo do que a qualquer elemento de outro grupo.

2º - *Complete linkage* ou critério do vizinho mais afastado: utiliza o procedimento inverso ao anterior, uma vez que a distância entre dois grupos é agora definida como sendo a distância entre os seus elementos mais afastados ou menos semelhantes. De acordo com esta estratégia, cada grupo passa a ser definido como um conjunto de elementos em que cada um é mais semelhante a todos os restantes elementos do grupo do que a qualquer elemento dos restantes grupos.

3º - *Critério da média do Grupo* : esta estratégia de agrupamento define a distância entre dois grupos i e j como sendo a média das distâncias entre todos os pares de indivíduos constituídos por elementos dos dois grupos.

4º - *Critério do centroide*: nesta estratégia, a distância entre dois grupos é definida como a distância entre os seus centroides, pontos definidos pelas médias das variáveis caracterizadoras dos indivíduos de cada grupo. O método calcula a distância entre dois grupos como a diferença entre as suas médias, para todas as variáveis.

5º - *Critério de Ward* : este método pode ser resumido nas seguintes etapas :

- primeiro são calculadas as médias das variáveis para cada grupo;
- em seguida, é calculado o quadrado da distância euclidiana entre essas médias e os valores das variáveis para cada indivíduo;
- somam-se as distâncias para todos os indivíduos;

- por último, pretende-se otimizar a variância mínima dentro dos grupos. A função objectivo que se pretende minimizar é também chamada a soma dos quadrados dos erros (ESS) ou soma dos quadrados dentro dos grupos (WSS).

No início do processo de agrupamento, cada indivíduo constitui um grupo e $WSS=0$. Em seguida, são agrupados os indivíduos que provocam um aumento mínimo no valor da soma dos quadrados dos erros, e assim por diante até se encontrarem agrupamentos que minimizem o valor total de WSS.

A validação dos resultados obtidos surge como um passo final, mas decisivo para a aplicação da técnica.

"Uma vez que a análise de "clusters" tem como objectivo criar grupos homogéneos, surge um problema que é o da escolha do número de "clusters" ou grupos."

Elizabeth Reis (1993, p.36)

Na aplicação de métodos hierárquicos temos a possibilidade de representação dos resultados sobre a forma de dendrograma ou de uma árvore de agrupamento.

O primeiro mostra todas as fases do processo de agrupamento, desde a separação total dos indivíduos até à sua inclusão num grupo apenas. O problema que se põe é definir por onde cortar o dendrograma, de modo a obter-se um número de grupos óptimo, uma vez que este procedimento não está inteiramente resolvido.

A árvore de agrupamento permite-nos também ter uma visualização, ao longo do processo de agrupamento, de quais os grupos que se vão subdividindo e do correspondente número de indivíduos.

Um método alternativo será a comparação gráfica do número de "clusters" com o coeficiente de fusão. O coeficiente de fusão é o valor numérico da distância, para o qual vários casos se unem para formar um grupo.

Quando a divisão de um novo grupo não introduz alterações significativas no coeficiente de fusão poderá tomar-se esta partição como sendo óptima. Para

identificar esta evolução é comum proceder-se a uma representação gráfica do coeficiente de fusão e verificar em que momento aconteceram as variações mais significativas do coeficiente de fusão.

Elizabeth Reis (1993) salienta, no entanto, que a escolha de diferentes técnicas de análise pode produzir resultados diferentes, mesmo quando se trabalha com a mesma base de dados.

Para efeitos práticos da realização do presente trabalho considerou-se que, confrontando as duas soluções alternativas, (método de optimização-partição e método hierárquico) a escolha mais correcta, do ponto de vista teórico, seria a utilização de um método hierárquico.

Esta escolha deve-se a duas razões principais :

A - De os métodos hierárquicos não colocarem, à priori, a necessidade de se determinar o número de grupos a considerar na solução da aplicação da análise de "clusters";

B - Porque, enquanto, nos métodos de optimização a solução só poder ser encontrada confrontando, diversos cenários de solução da aplicação da análise, no caso dos métodos hierárquicos, a solução pode ser encontrada analisando o processo de constituição dos grupos. Com efeito, através de métodos gráficos é possível realizar uma interpretação consubstanciada e baseada no procedimento estatístico e não na interpretação empírica de soluções encontradas.

4° - Análise "Oneway" e teste de comparação múltipla de Scheffé

Dada a grande variabilidade do número de hotéis em cada um dos grupos, não foi possível, no presente estudo, aplicar a análise de variância multivariada (Manova). Assim, foi usado o teste de comparação múltipla de Scheffé para verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas nas médias dos grupos identificados.

5° - "Teste de Duncan" de comparação de médias entre grupos

Por forma a analisar diferenças estatisticamente significativas de desempenho entre as unidades hoteleiras dos diversos grupos identificados, procedeu-se a um comparação múltipla através do "Teste de Duncan" relativamente às variáveis de desempenho consideradas.

6ª Fase

A identificação dos grupos estratégicos foi efectuada com base nos resultados da aplicação da análise estatística. No entanto, a sua composição foi verificada face ao conhecimento da indústria a sua coerência e consistência observadas por diversas pessoas que tem vindo a estudar o sector ou que se encontram relacionadas com a actividade.

Na definição do número de grupos estratégicos, sendo este um procedimento que não pode resultar exclusivamente da análise estatística, pretendeu-se que se revestisse de alguma coerência com os elementos empíricos.

6. Descrição e Análise de Dados

6.1. Nível de Respostas ao Inquérito

O processo de inquérito e recolha de dados primários resultou numa "amostra" constituída por 44 unidades hoteleiras.

O processo de recolha e as unidades inquiridas não resultaram de qualquer processo de amostragem, uma vez que se pretendeu inquirir o universo das unidades hoteleiras a operar nos Açores. No entanto, a indisponibilidade de algumas unidades no fornecimento de elementos sobre a sua actividade não permitiu cumprir com este objectivo.

Assim, temos unidades incluídas na listagem da Direcção Regional de Turismo, que serviu de base à identificação das unidades hoteleiras, que não foram inquiridas, devendo-se esta situação a:

1. Encontrarem-se fora de actividade à data da realização do inquérito;
2. Encontrarem-se em processo de cessão da gestão ou privatização;
3. Não mostrarem disponibilidade em fornecer elementos da sua actividade.

Quadro 21 : Nível de respostas ao inquérito por parte das unidades contactadas

	Unidades Funcionamento	Unidades Inquiridas	%
Santa Maria	2	1	50,00%
São Miguel	24	20	83,33%
Terceira	11	9	81,82%
Graciosa	3	3	100,00%
São Jorge	2	2	100,00%
Pico	4	3	75,00%
Faial	4	4	100,00%
Flores	2	2	100,00%
Total	52	44	84,62%

Observando o quadro 21, podemos verificar o nível de resposta ao inquérito obtido, salientando-se um aspecto de importância, o qual se prende com o nível de resposta à IV secção do inquérito relacionada com o desempenho das empresas.

Efectivamente, verifica-se que apesar de algumas empresas se manifestarem disponíveis para preenchimento do questionário, não mostram a mesma disponibilidade na concessão de dados sobre o desempenho da empresa, pedidos na quarta e última secção do inquérito.

No quadro seguinte podemos verificar a percentagem de respostas a este ponto, obtidas nos inquéritos realizados.

Quadro 22: Nível de resposta à secção de desempenho da unidade por parte das unidades que respondem ao inquérito.

	Unidades que Respondem Inquérito	Unidades que Respondem Secção IV	%
Santa Maria	1	0	0,00%
São Miguel	20	14	70,00%
Terceira	9	3	33,33%
Graciosa	3	2	66,67%
São Jorge	2	2	100,00%
Pico	3	2	66,67%
Faial	4	3	75,00%
Flores	2	2	100,00%
Total	44	34	77,27%

Os motivos que levam a esta atitude por parte da direcção das unidades hoteleiras, que não divulgam estes dados ou manifestam menor disponibilidade para divulgação de elementos sobre a actividade das suas unidades, podem apenas ser conjecturados.

Verifica-se que normalmente estas unidades não realizam internamente a contabilidade, estando esta entregue a empresas especializadas; não possuem sistemas informáticos de reserva e apoio à gestão; mostram menor número de pessoal qualificado e a gestão é realizada de forma familiar.

Estes elementos, apesar de não serem comuns a todos os casos observados, apresentam-se, no entanto, com maior acuidade.

Aspecto fundamental é o da representatividade que este processo de recolha apresenta. Neste aspecto, se atendermos, não ao número de unidades que respondem, mas à capacidade de alojamento que representam, verificamos que existe uma elevada representatividade neste inquérito.

Quadro 23 : Representatividade do Inquérito em termos do Número de Camas a funcionar

	Unidades Funcionamento	Unidades Inquiridas	%
Santa Maria	167	28	16,76%
São Miguel	1413	1377	97,45%
Terceira	546	415	76,00%
Graciosa	83	83	100,00%
São Jorge	80	80	100,00%
Pico	247	113	45,75%
Faial	397	397	100,00%
Flores	110	110	100,00%
Total	3043	2603	85,54%

6.2. Análise das Características das Unidades Inquiridas

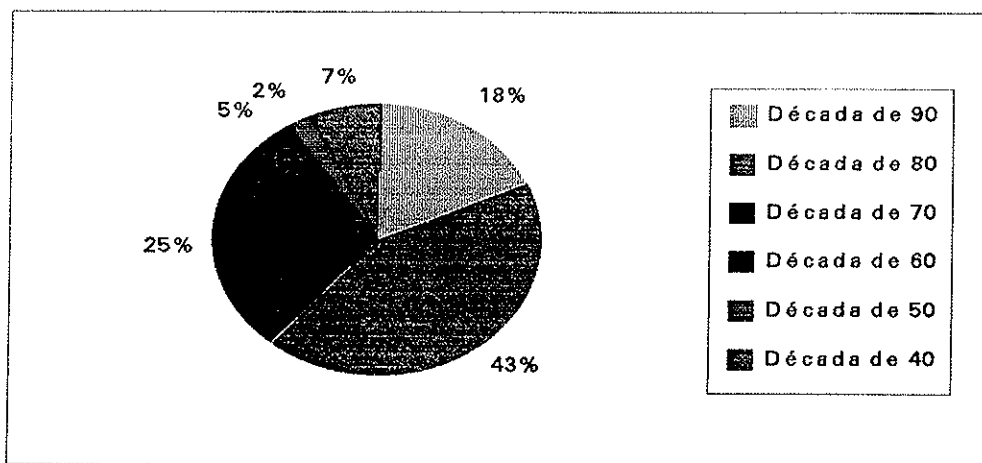
Da análise das unidades inquiridas, temos as seguintes características principais :

Em termos da sua distribuição de acordo com o ano de entrada em funcionamento, verificamos que a maior parte das unidades hoteleiras a operar nos Açores, iniciaram a sua actividade nas décadas de 80 e década de 90. Assim, temos que 43% das unidades inquiridas iniciaram a sua actividade na década de 80 e 18% já na década de 90.

Das restantes, 25% entraram em funcionamento durante a década de 70, e apenas cerca de 14% entraram em funcionamento antes de 1970.

Esta distribuição mostra a medida em que o sector nos Açores tem vindo a evoluir, com o aparecimento da maior parte das unidades apenas nos últimos 20 anos.

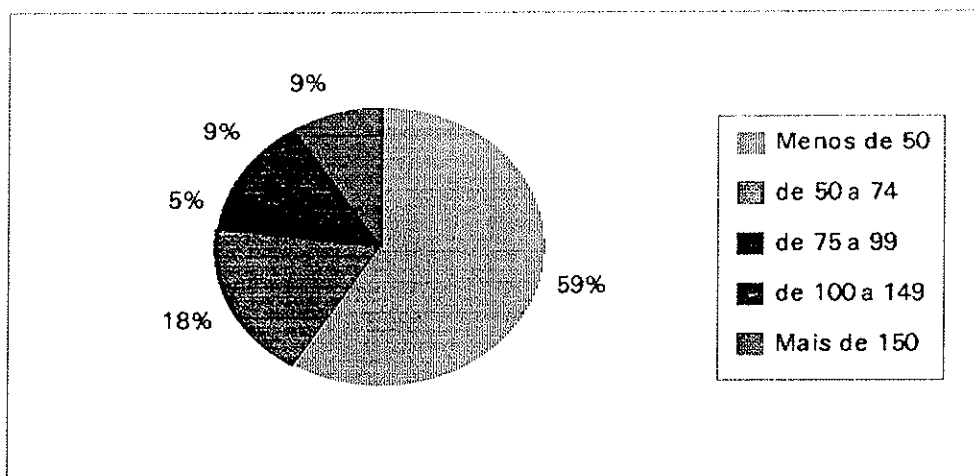
Gráfico 4: Distribuição dos Anos de Início de Funcionamento



Em termos de dimensão, as unidades inquiridas revelam uma dimensão reduzida . Assim, temos que 59% das unidades inquiridas tem menos de 50 camas, e que apenas cerca de 18% tem mais de 100 camas.

Esta característica pode estar associada à reduzida dimensão do investimento efectuado por unidade, que se deve a uma propriedade individual e uma forma de gestão maioritariamente de índole familiar.

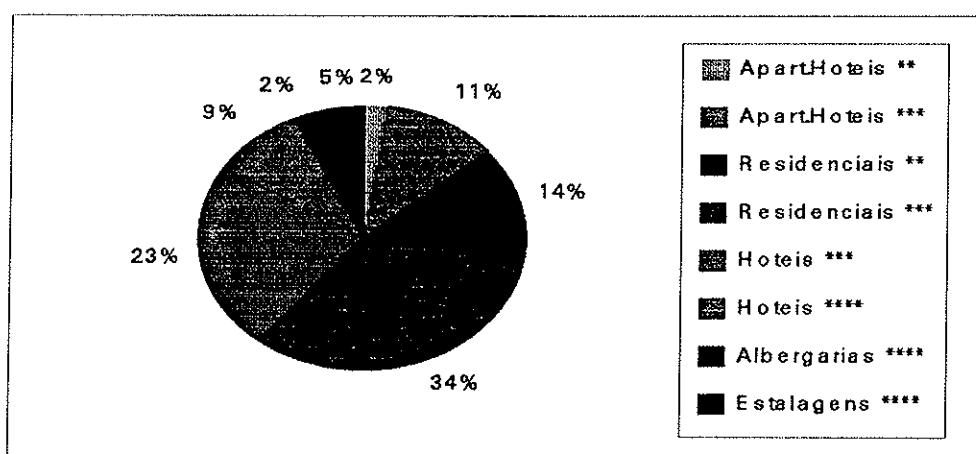
Gráfico 5: Distribuição do Número de Camas



Em termos da tipologia das unidades inquiridas e da sua classificação, constatamos que 13% das unidades existentes são Aparthoteis, as Residências representam cerca de 48%, os Hotéis 32%, as Estalagens representam 5% e as Albergarias 3%.

No que diz respeito à classificação, temos que apenas 9% das unidades são Hotéis de quatro estrelas, estando o maior número de unidades classificado como Residências e Hotéis de três estrelas, 34% e 23% respectivamente.

Gráfico 6: Distribuição das Unidades Inquiridas por Classificação

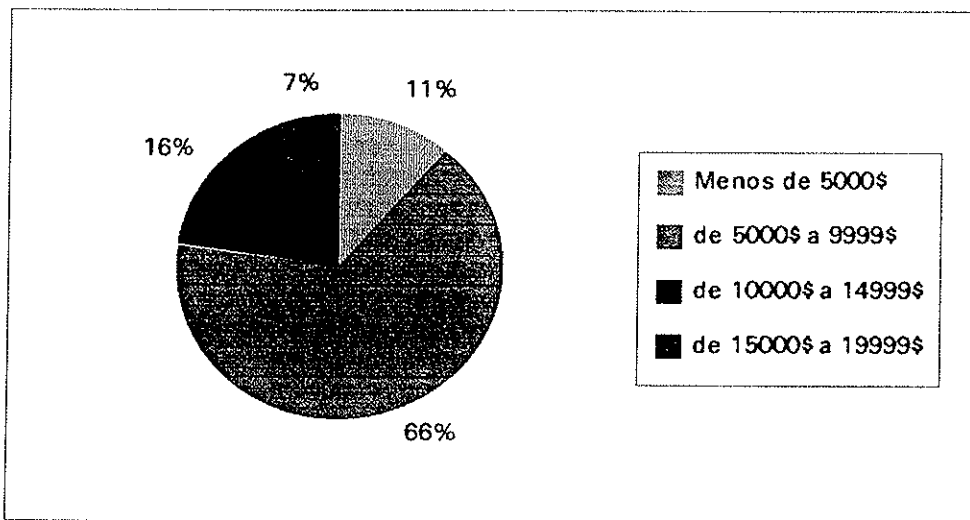


No que diz respeito aos escalões de preço/dia, verificamos a seguinte distribuição :

Temos cerca de 66% das unidades no escalão dos 5,000\$00 aos 9,999\$00, seguidas de 16% das unidades no escalão dos 9,999\$00 aos 14,999\$00 e apenas 7% das unidades no escalão dos 14,999\$00 aos 19,999\$00.

Esta distribuição está naturalmente associada à classificação das unidades em causa, verificando-se que é reduzida a presença de hotéis de quatro estrelas, que proporcione um nível de alojamento mais completo.

Gráfico 7: Distribuição das Unidades por Escalões de Preço/Dia



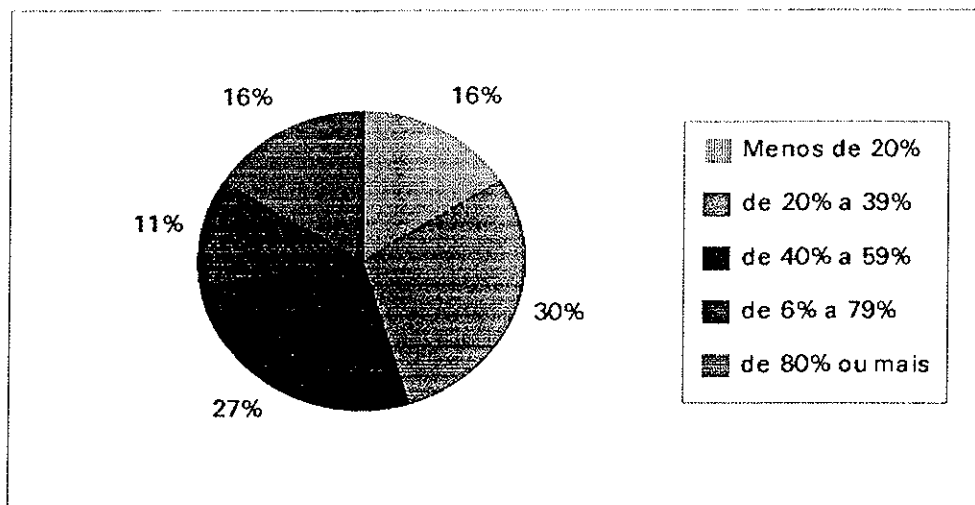
Relativamente ao aspecto das reservas, verificamos que um número importante de unidades têm uma elevada percentagem das reservas efectuadas directamente pelos hóspedes.

Tal situação pode estar associada a um reduzido desenvolvimento dos Açores como destino turístico.

Por outro lado, esta situação pode também estar associada ao peso do segmento dos negócios no total das dormidas. De facto os gestores das unidades hoteleiras

manifestaram que as empresas têm vindo a optar por efectuarem directamente as reservas. Acrescente-se que o facto de muitas destas dormidas resultarem de viagens regulares, cria uma certa fidelidade na escolha do alojamento.

Gráfico 8 : Percentagem de Reservas Efectuadas Directamente

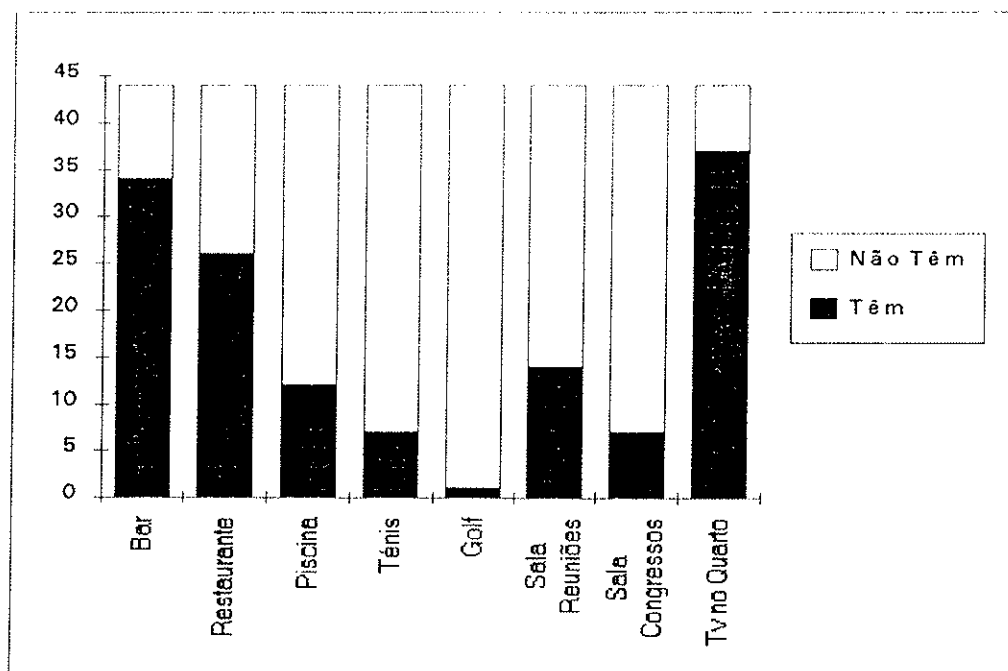


No que diz respeito ao nível de serviços oferecidos, verificamos que em geral as unidades inquiridas não dispunham de muitos dos serviços questionados.

Assim, apenas na disponibilização de televisor nos quartos verificou-se uma cobertura elevada. Já no que diz respeito a aspectos como a oferta do serviço de restaurante e bar, verificou-se que as unidades que dispunham destes serviços representavam uma parcela pequena das unidades inquiridas.

Igualmente na disponibilização de uma sala para reuniões, as unidades inquiridas revelaram uma oferta limitada deste serviço.

Gráfico 9 : Serviços Oferecidos Pelas Unidades Inquiridas

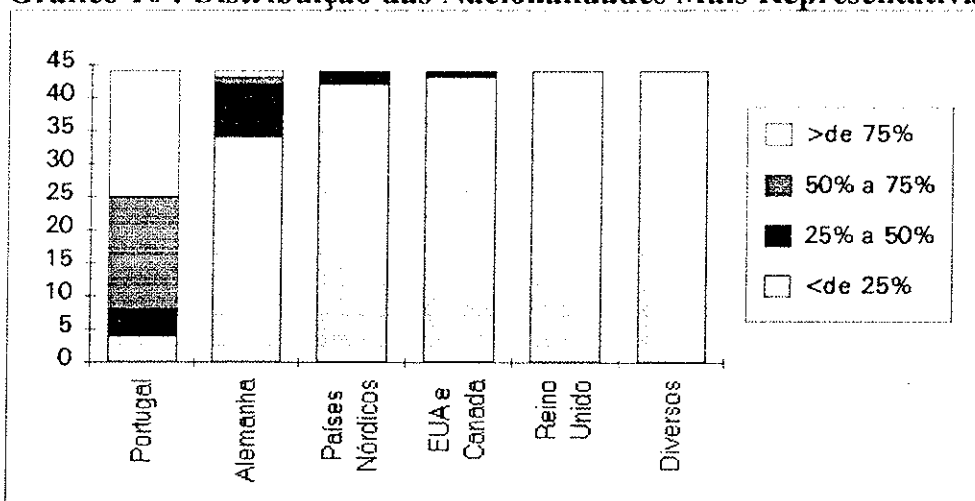


Relativamente à distribuição das nacionalidades, como já foi referido anteriormente, verificamos que o mercado nacional representa uma porção elevada das dormidas. Assim, esta nacionalidade representa mais de 75% do total de dormidas ou situa-se, pelo menos, numa percentagem entre os 50% e os 75%, para a larga maioria das unidades hoteleiras.

Seguidamente, temos os Alemães, mercado geralmente identificado com uma percentagem entre os 25% e os 50%, havendo mesmo casos de unidades que identificam este mercado como representando mais de 75% das dormidas totais.

Outros mercados mencionados são os Países Nórdicos, Estados Unidos e Canadá. O primeiro mercado está próximo das motivações que atraem os Alemães aos Açores, ou seja factores ambientais e paisagísticos; os Estados Unidos e Canadá compreendem-se pelos laços familiares associados ao processo de emigração de Açoreanos para estes países.

Gráfico 10 : Distribuição das Nacionalidades Mais Representativas



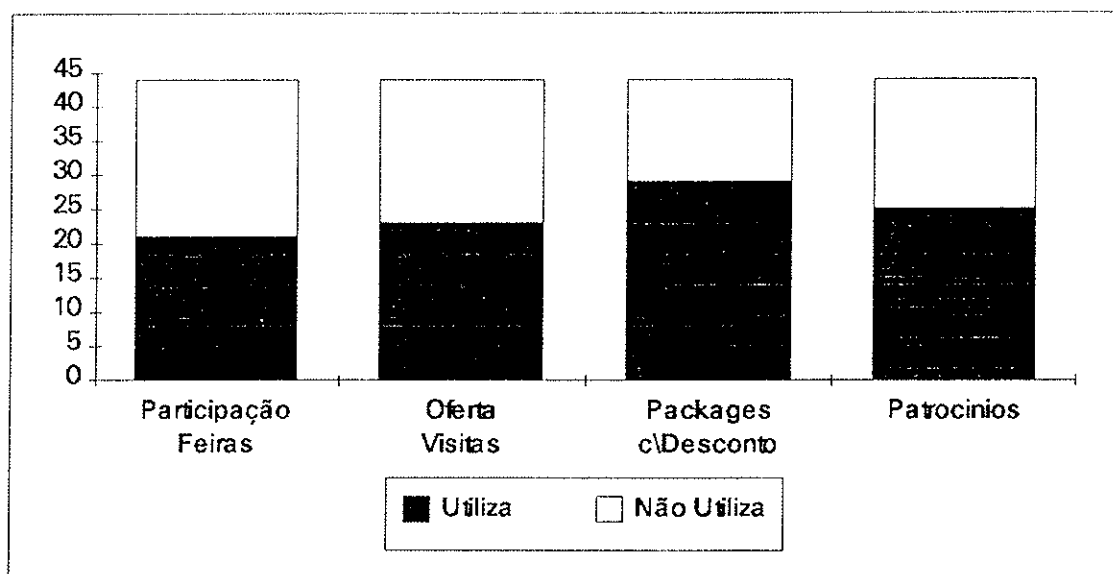
No que diz respeito a segmentos de procura, verificamos que as férias e os negócios são os principais motivos, sendo, por outro lado, os congressos e desportos pouco representativos.

Assim, verificamos que grande parte das unidades inquiridas identificam as férias como o principal segmento, associando-o a mais 75% das dormidas mais de 40% das unidades.

O segmento de negócios é igualmente importante sendo associado a uma percentagem de 25 a 50%, por cerca de 40% das unidades inquiridas. Realça-se que para cerca de 10% das unidades inquiridas este segmento representa mesmo mais de 75% das dormidas totais.

Relativamente a promoções efectuadas, a utilização de "packages" com desconto é a mais usual, seguida da presença em feiras de turismo e oferta de visitas a agentes turísticos, salientando-se, no entanto, o facto de apenas metade das unidades inquiridas referirem efectuarem estes dois últimos tipos de promoções.

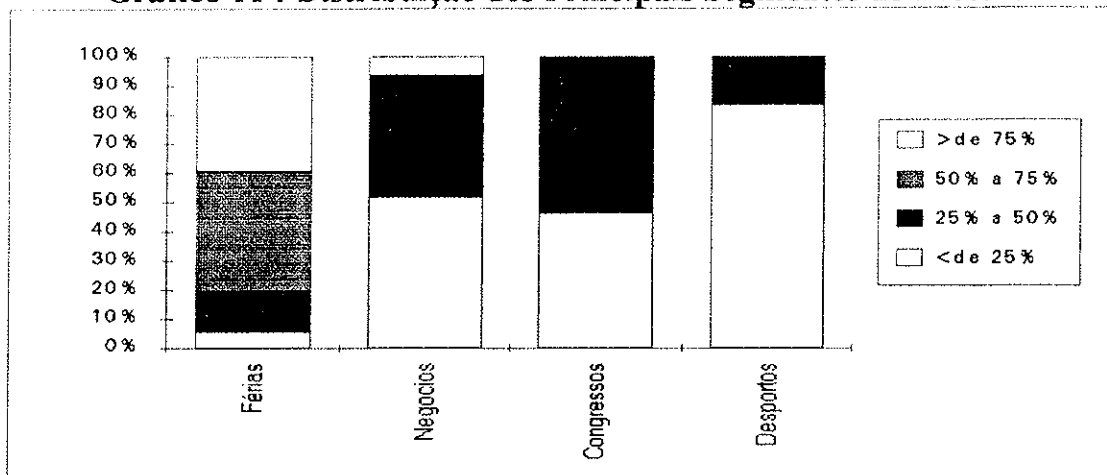
Gráfico 13 : Formas de Promoção Utilizadas



Relativamente à questão de posicionamento da unidade face à concorrência, onde os gestores das unidades classificavam, numa escala de 1 a 5, a sua unidade relativamente a diversos elementos da oferta, verificou-se que:

- o serviço é classificado maioritariamente com 4 pontos;
- o preço é classificado maioritariamente com 3 pontos;
- as instalações são classificadas de forma elevada com 4 e 5;
- o aspecto da localização apresenta maior dispersão nas respostas;
- o aspecto da promoção é classificado ao nível dos concorrentes;
- relativamente à adequação do tipo de cliente que frequenta a unidade ao conceito de cliente que está subjacente à construção da unidade, verifica-se que existe uma certa divergência.

Gráfico 11 : Distribuição dos Principais Segmentos de Procura



Relativamente às formas de publicidade utilizadas, os meios mais usados são as revistas especializadas e as brochuras, seguidos pelo "mailing", rádio e imprensa não periódica.

Saliente-se que apesar da rádio não parecer um meio publicitário adequado, no entanto, dada a dispersão geográfica dos Açores, existem importantes fluxos internos de pessoas, quer por motivos profissionais, quer por motivos de saúde ou por motivo de visita a familiares, que constituem um mercado para o qual a rádio pode ser um meio publicitário eficaz.

Gráfico 12 : Formas de Publicidade Utilizada

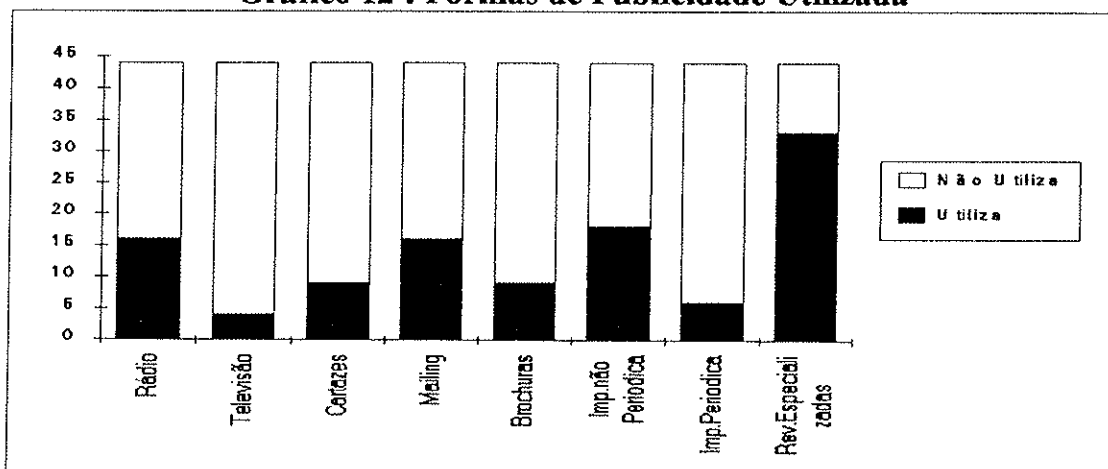
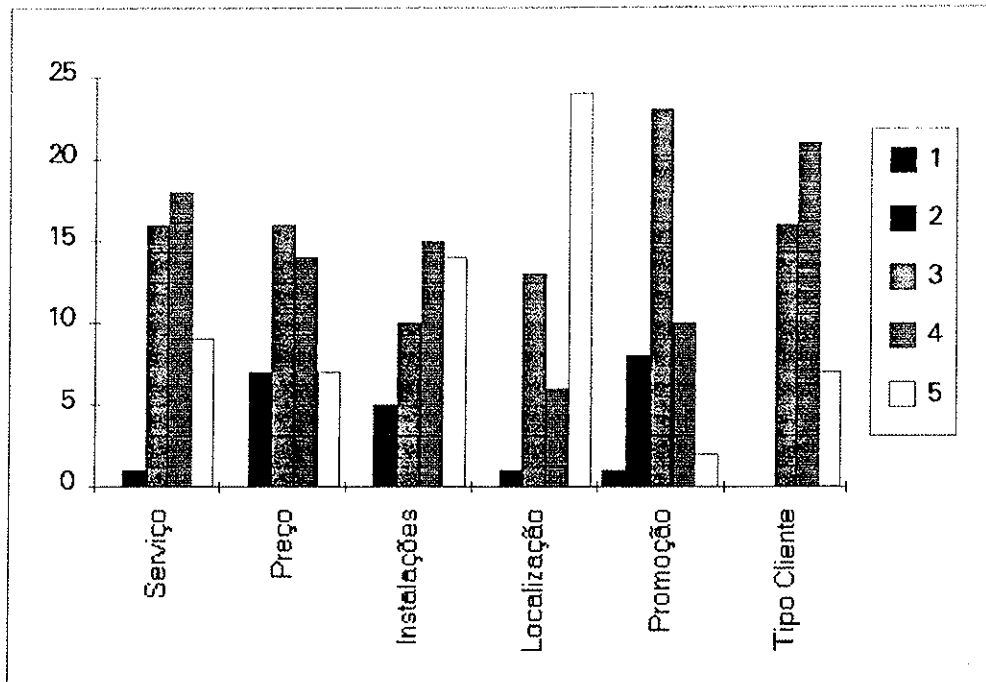
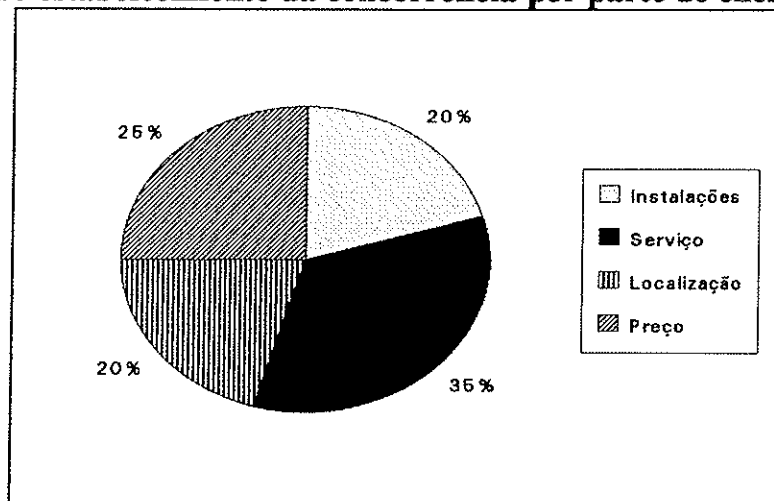


Gráfico 14 : Posicionamento do Estabelecimento Face à Concorrência



Questionados sobre o facto de o cliente conseguir distinguir o estabelecimento, face à concorrência, verificou-se uma posição quase unânime de afirmação que sim. Questionados, seguidamente, sobre quais as características que permitiam esta identificação, os motivos apresentados foram os seguintes :

Gráfico 15: Motivos apresentados para a distinção do estabelecimento da concorrência por parte do cliente

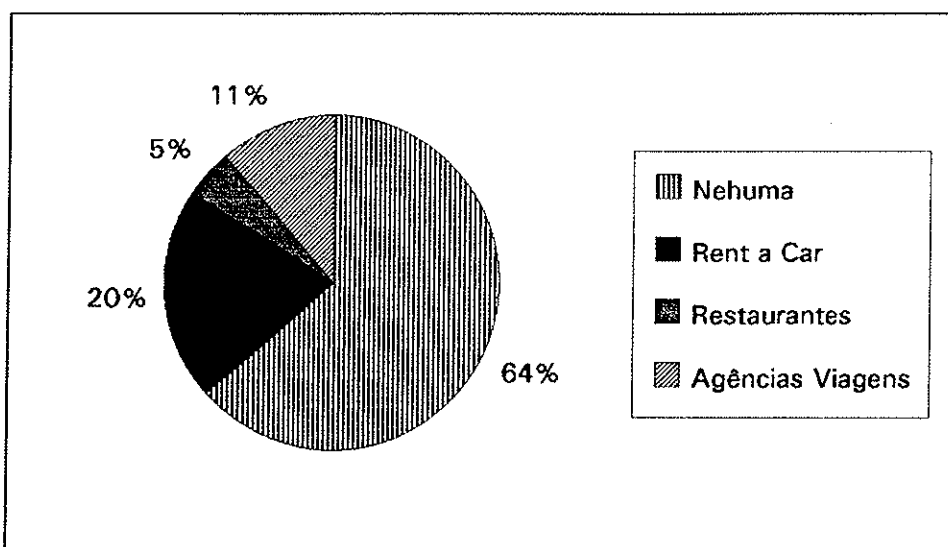


Um último aspecto a destacar, pela negativa, é o da ausência de relações com outros serviços ou actividades relacionadas com a actividade de hotelaria.

Neste aspecto, verificou-se que 64% das unidades não beneficiavam de qualquer situação que pudesse gerar sinergias com a actividade hoteleira, cerca de 20% detinham interesses em "rent a cars", 11% em agências de viagens e 5% em restaurantes.

Destas participações, a detenção de interesses em agências de viagens é importante, caso se pretenda compreender as sinergias que podem potenciar a rentabilidade de determinadas unidades hoteleiras.

Gráfico 16 : Detenção de Actividades Relacionadas com a Hotelaria



7. Aplicação dos Métodos de Análise e Resultados do Estudo

7.1. Análise Factorial de Componentes Principais

A análise de componentes principais (ACP) foi aplicada na sua dimensão exploratória, visando a definição mais acessível da informação referente às estratégias seguidas pelas unidades hoteleiras nos Açores.

A aplicação desta técnica incidiu sobre as questões contidas na terceira parte do questionário, que correspondiam à classificação, numa escala de 1 a 5, da importância de diversas variáveis ou dimensões estratégicas relacionado-as com a situação específica da unidade em causa. Nesta escala, o valor 1 corresponde ao valor mínimo e o 5 à classificação máxima.

A aplicação da análise envolveu as seguintes fases :

1ª Fase: Cálculo da matriz de correlação entre as variáveis e validação da aplicação deste tipo de análise.

A avaliação das relações entre as variáveis foi efectuada com base no coeficiente de correlação linear como medida de associação.

Observando a matriz de correlação, verificamos que aproximadamente 85% dos coeficientes de correlação linear são superiores a 0.5, verificando-se que cerca de 54% são superiores a 0.7.

A validação da análise de componentes principais foi feita através da estatística Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e do teste de Bartlett.

A estatística KMO compara os coeficientes de correlação observados e as estimativas de correlações parciais entre as componentes, apresentando um valor de 0.79447, o que significa que a aplicação da ACP deve ser tida como tendo um valor médio.

O teste de Bartlett é usado para testar a hipótese de a matriz de correlação ser uma matriz identidade e o seu determinante igual à unidade, apresentando um valor elevado e um nível de significância baixo ($P=0,00000$), pelo que se pode rejeitar a hipótese contida na aplicação do teste.

Estes resultados mostraram que as variáveis estão correlacionadas e que a aplicação da ACP é válida.

2ª Fase: Extração das componentes principais e determinação do número de factores.

Examinando a percentagem do total da variância explicada por cada factor, constatou-se que a combinação linear formada pelo factor 1 têm um valor próprio de 10.87165, o que representa 64% da variância total.

Foram extraídos 3 factores, ou componentes principais, que se apresentam por ordem decrescente da variância explicada, e que explicam no seu conjunto 85.4% da variância total.

Foi usado o critério de Kaiser para determinar o número de factores a extrair. Este método caracteriza-se por excluir as componentes cujos valores próprios sejam inferiores à média, isto é à unidade.

Quadro24 : Componentes Extraídas

Variável	Comunalidade	Factor	Valor Próprio	Percentagem da Variância	Percentagem Acumulada
18,1	0,85105	1	10,87165	64,0	64,00
18,2	0,86328	2	2,54261	15,0	78,90
18,3	0,89969	3	1,10014	6,5	85,40
18,4	0,93373				
18,5	0,84354				
18,6	0,94667				
18,7	0,80246				
18,8	0,73550				
18,9	0,90606				
18,10	0,94403				
18,11	0,77728				
18,12	0,89888				
18,13	0,66812				
18,14	0,85633				
18,15	0,93972				
18,16	0,91602				
18,17	0,73384				

3ª Fase: Rotação das Componentes Principais .

Extraídos os factores, visando uma melhor identificação dos mesmos, procedeu-se à rotação das componentes principais segundo o método Varimax, transformando a matriz inicial noutra de interpretação mais fácil.

Através do método Varimax procurou-se maximizar as diferenças entre as contribuições das variáveis, aumentando o peso das que mais contribuem para a formação das componentes e diminuindo o peso das que menos contribuem.

Desta forma, há uma redistribuição da variância total explicada pelos diversos factores, não sendo, no entanto, afectada a "bondade" do ajustamento, ou seja, as comunalidades.

Observa-se que as variáveis retidas têm na generalidade saturações elevadas, havendo variáveis com saturações acima de 0.5 para dois factores distintos.

Atendendo às correlações existentes entre os factores extraídos e as variáveis observou-se que o factor 1 é o que tem mais forte correlação com maior número de dimensões estratégicas.

Procurando identificar as dimensões com as quais estão associados os factores por forma a reflectir a orientação estratégica, assim construiu-se o quadro seguinte:

Quadro 25: Relações dos Factores Extraídos com as Dimensões Estratégicas

Factor Estratégico	Dimensões Estratégicas por ordem decrescente de associação como o factor	Sinal	Interpretação do comportamento estratégico
Factor 1 :	Habilitações do Pessoal Alteração da Comercialização Identificação de Marca Introdução de mais Serviços Investimento no Controlo qualidade Atendimento ao Cliente Oferta Preços abaixo da concorrência Estandartização da actividade da empresa Controlo da Estrutura de Custos Oferta de Serviços Especificos	+ + + + + + - - -	Estratégia de Diferenciação do produto/serviço com ênfase nas habilitações do pessoal, identificação de marca, oferta de serviços diversos e atendimento a cliente
Factor 2 :	Negociação com Operadores Antiguidade média do pessoal ao Serviço Relação/Preço/Produto/Qualidade Oferta de Variedade de Quartos Estandartização da actividade da empresa Controlo da Estrutura de Custos	+ + + - + +	Estratégia de Liderança pelo custo, assente no controlo da estrutura de custos, nomeadamente evolução dos custos com pessoal, standartização da actividade da empresa e oferta de preços abaixo da concorrência.
Factor 3:	Concentração num só segmento Concentração em clientes elevado preço Concentração num só segmento geográfico Oferta de Serviços Especificos Controlo da Estrutura de Custos Atendimento ao Cliente	+ + + + - +	Estratégia de Focagem por diversas formas, nomeadamente em termos de segmentos da procura, nacionalidades com base na diferenciação

Temos, assim, três factores, estando o primeiro relacionado com a estratégia genérica de Porter de diferenciação; um segundo factor associado à estratégia de liderança pelos custos; e um terceiro factor associado à estratégia de focagem, sendo associável o modo como esta focagem é exercida à estratégia de diferenciação.

7.2 Análise de "Clusters"

A análise de "clusters" é um método exploratório, que consiste numa série de procedimentos estatísticos sofisticados que podem ser utilizados para classificar objectos e pessoas sem preconceito, permite a pesquisa de grupos homogéneos, tendo por base as 44 unidades inquiridas. As variáveis incluídas na análise foram precisamente os três factores extraídos na ACP, a qual permitiu reduzir a dimensão dos dados.

Na análise de clusters foram percorridas diversas etapas, nomeadamente, a selecção de uma amostra de indivíduos, definição de um conjunto de variáveis a partir das quais foi obtida a informação necessária ao agrupamento, definição da medida de semelhança e distância entre cada dois indivíduos, definição do algoritmo de classificação e validação de resultados.

Na aplicação do método hierárquico, a medida de distância utilizada foi o Quadrado da Distância Euclidiana, ou seja, a distância entre dois casos (i e j) é definida como o somatório dos quadrados das diferenças entre os valores i e j para todas as variáveis (v=1,2,...m):

$$d_{ij}^2 = \sum (x_{iv} - x_{jv})^2$$

Como critério de agregação dos indivíduos, foi utilizado o método "complete linkage" ou critério do vizinho mais afastado, ou seja, a distância entre dois grupos é definida como sendo a distância entre os seus elementos mais afastados.

Os resultados da análise são apresentados sobre a forma de dendrograma, também designado árvore de ajustamento, apresentada no anexo de listagens da aplicação da metodologia estatística.

O teste de comparação múltipla de Scheffé foi usado para verificar a existência de diferenças estatisticamente significativas nas médias dos quatro grupos identificados. No presente estudo não foi possível aplicar a análise de variância múltipla (MANOVA), dada a grande variabilidade do número de indivíduos em cada grupo (5 a 15).

Quadro 26 : Médias dos Grupos e Estratégias Associadas a cada Grupo.

Grupos	Número Unidades	Factor 1 Diferenciação	Factor 2 Liderança pelos Custos	Factor 3 Focagem	Definição da Estratégia dos Grupos
1	11	0,2735	1,5402	-0.4358	Lid.pelos Custos
2	5	0,1842	0,1266	2.4723	Focagem
3	17	-1,0823	-0,4303	-0.2761	Sem Estratégia
4	11	1,3153	-0.9328	-0.2613	Diferenciação

O teste de comparação múltipla de Scheffé permite-nos considerar que :

- para o factor 1 - diferenciação, o grupo 4 têm uma média significativamente diferente dos grupos 1,2 e 3 , sendo o grupo que dá mais importância a este factor.
- para o factor 2 - Liderança pelos Custos, verificamos que o grupo 1 têm uma média significativamente diferente da dos restantes grupos, sendo portanto o que maior importância dá a este factor.
- para o factor 3 - Focagem, verificamos que o grupo 2 é aquele que tem uma média mais significativa, dando maior importância a este factor.

Deste modo, podemos observar no quadro que o grupo 1 está relacionado com o factor 2 de forma bastante clara, pelo que está associado à estratégia de liderança pelos custos.

O segundo grupo está associado ao factor 3 pelo que se pode relacionar este grupo com uma estratégia de focagem.

O terceiro grupo está desassociado de qualquer um dos factores pelo que se poderia considerar como um grupo sem estratégia claramente definida.

O quarto grupo está associado com o factor 1, pelo que se pode considerar que as unidades pertencentes a este grupo seguem uma estratégia de diferenciação do produto/serviço.

QUADRO 27: Distribuição das Unidades Inquiridas pelos Grupos Estratégicos Definidos

GRUPO 1 : <i>Liderança Pelos Custos</i>	GRUPO 2 : <i>Focagem</i>	GRUPO 3 : <i>Sem Estratégia</i>	GRUPO 4 : <i>Diferenciação</i>
Res. Açor Res. América Res. Anjo Res. Atlântida Hotel Avenida Hotel Canadiano Res. Ilha 3 Res. Ilha Graciosa Res. Infante Res. Sta Cruz - Gra. Res. Terezinha	Hotel Caloura Apart. Solar Conde Res. Sta Cruz - Faial Hotel Terra Nostra Hotel Vinha Areia	Res. Alcides Hotel Angra Apart. Barracuda Res. Central Res. Globo Res. Hortência Apart. Mar e Sol Res. Marisol Res. Mira Mar Res. Montanha Res. Neto Apart. Rosário Res. S. Francisco Res. S. Miguel Res. Sete Cidades Res. Vila Flores Res. Zenite	Hot. Açores Atlântico Res. Beira Mar Albergaria Cruzeiro Hotel Fayal Apart. Gaivota Hotel Ocidental Hotel P. Delgada Hotel Pico Hotel S. Pedro Hotel Talisman Estalagem Velas

Em termos de características dos grupos definidos, destacam-se os seguintes aspectos :

1. No capítulo da classificação, verificamos que o grupo 4 é significativamente diferente dos grupos 1 e 3, obtendo uma média superior.

2. No capítulo do número de camas também o grupo 4 e o grupo 2 se destacam como tendo médias superiores relativamente ao grupo 1 e 3.
3. No aspecto das modalidades de alojamento oferecidas, verificamos que, tanto o grupo 2 como o grupo 4 apresentam valores superiores aos grupos 1 e 3.
4. A mesma situação verifica-se relativamente à oferta de serviços, destacando-se os grupos 2 e 4, nomeadamente na oferta do serviço de restaurante, de piscina, de ténis, de golf, sala de reuniões e sala de congressos.
5. No aspecto do preço esta superioridade em termos dos serviços oferecidos, consubstanciou-se num preço superior para o casos dos grupos 2 e 4.
6. No que se refere à percentagem de reservas efectuadas directamente pelo cliente, verificamos que neste aspecto os grupos 1 e 3 se destacam com médias superiores.
7. Relativamente ao aspecto dos segmentos de procura mais representativos o grupo 2 destaca-se dos restantes, apresentando as férias como o motivo claramente expresso da deslocação aos Açores.
8. No caso do grupo 1 verificamos um domínio do segmento negócio em termos das dormidas totais do grupo.
9. Em termos dos meios usados no que respeita à publicidade, verificamos que no que respeita ao uso do "mailing", o grupo 4 se destaca.
10. Nos aspectos promocionais, observamos que o grupos 4 e 1 se destacam em relação ao grupo 3, revelando uma maior participação em feiras de turismo.
11. Relativamente à posição competitiva do estabelecimento, verificamos que, apenas no aspecto das instalações existem diferenças significativas na classificação concedida pelos gestores das unidades aos seus estabelecimentos. Assim, o grupo 4 difere do grupo 3.

Com base nestas características, podemos descrever os grupos da seguinte forma:

Grupo 1 : As unidades pertencentes a este grupo seguem uma estratégia de liderança pelos custos, nomeadamente, através do controlo dos custos com pessoal, da negociação de margens com os operadores e desenvolvendo uma política de contenção e "standartização" da actividade da empresa.

Em termos de características principais, verificamos que os grupos 4 - diferenciação e grupo 2 - focagem, apresentam classificação superior, o mesmo acontecendo em termos das modalidades praticadas e dos serviços oferecidos. O presente grupo destaca-se pela percentagem de reservas efectuadas directamente que é superior aos grupos 2 e 4, estando o presente grupo associado ao segmento de negócios.

Grupo 2 : As unidades pertencentes a este grupo seguem uma estratégia de focagem que pode ser associada à estratégia de diferenciação, pelo que esta seria a forma como a estratégia de focagem é exercida. As unidades pertencentes a este grupo destacam como aspectos estratégicos importantes a concentração da actividade, seja num segmento de procura, num mercado geográfico, ou ainda num segmento de preço, manifestando a oferta de serviços específicos como um aspecto importante da estratégia seguida.

Destaca-se a preponderância que o segmento férias tem neste grupo. Com efeito, este é o único grupo que assume uma vocação clara para este segmento, enquanto os restantes grupos revelam sempre estratégias de compromisso, tentando satisfazer os diversos segmentos. Destaca-se ainda pelos serviços oferecidos, sendo o único grupo a oferecer o golf como serviço.

Grupo 3 : As unidades pertencentes a este grupo revelam antes de mais uma dimensão reduzida, identificável através da média de número de camas. De uma forma geral estas unidades oferecem menos serviços, praticam menos modalidades de alojamento e tem uma classificação inferior aos grupos 2 e 4. Destacam-se no aspecto do preço e das reservas directas, mas não se associam claramente a nenhuma das estratégias sugeridas.

Grupo 4 : As unidades pertencentes a este grupo destacam como aspectos da sua estratégia o atendimento ao cliente, a identificação de marca, a introdução de mais serviços, o controlo de qualidade e ainda a importância das habilitações do pessoal.

Como características preponderantes, destacam-se a classificação superior aos restantes grupos, o nível de serviços oferecidos, e um preço também superior.

O investimento na imagem do estabelecimento com a presença em feiras de turismo sugere o interesse pelo segmento de férias, mas no capítulo da escolha dos meios publicitários, verifica-se que as unidades pertencentes a este grupo revelam um uso do "mailing" superior às unidades dos restantes grupos o que mostram igual apetência pelo segmento de negócios.

A sua base de clientes diversificada pode estar associado ao facto da generalidade destas unidades se situarem nas localidades principais dos Açores, funcionando por isto como ponto de distribuição dos fluxos turísticos. .

7.3. Desempenho das Unidades Inquiridas

Ponto importante da análise dos grupos estratégicos é a associação destes com a performance das unidades.

Com efeito, Porter defende que a presença em grupos estratégicos com uma estratégia definida de acordo com a sua classificação genérica deveria assegurar uma performance superior a grupos estratégicos, onde não houvesse a definição clara de uma estratégia.

No caso do presente estudo, não se confirmam diferenças de performance estatisticamente significativas, no entanto, devem-se colocar fortes reservas quanto à validade das interpretações que possam ser retiradas destas análise dadas as condições em que os dados foram obtidos.

Como as unidades que serviram de base a esta análise eram em número muito reduzido, apenas 24 das 44 unidades que responderam ao inquérito verificando-se, nomeadamente, fortes resistências ao fornecimento de dados sobre desempenho da actividade.

Com efeito, apesar dos dados individuais serem considerados confidenciais, o nível de resposta às questões de desempenho foi baixo. Este aspecto não é, no entanto, o mais relevante. Com efeito, mais comprometedor para a validade de qualquer análise deste tipo, é o carácter estritamente fiscal dos dados contabilísticos.

Efectivamente, se os dados contabilísticos se revelam de alguma forma pouco fiáveis para analisar a performance, neste caso a reduzida dimensão das unidades e o carácter familiar da gestão colocam os dados contabilísticos apenas relevantes em termos fiscais.

Este facto leva directamente à pouca fiabilidade dos dados contabilísticos e, na ausência de outra fonte alternativa para servir de base à análise de desempenho, à inviabilização de interpretações mais desenvolvidas da relação grupos estratégicos/performance.

Assim, não é possível garantir a ausência de diferenças de performance entre os grupos encontrados, como também não o seria possível garantir no caso da sua existência.

A análise efectuada refere-se ao ano de 1993, uma vez que apesar de se pretender dados desde 1990 a 1993, de forma a poder usar uma média dos indicadores como forma de reduzir o efeito de fenómenos específicos à actividade em determinados anos, tal procedimento não se mostrou adequado, dadas as divergências em termos de número de anos dos dados obtidos e ao elevado número de unidades que só iniciaram a sua actividade durante o período em causa.

Este último aspecto, que se prende como o ano de entrada em funcionamento de muitas unidades, é mais um dos aspectos que limita a aplicação da análise de desempenho, uma vez que muitas unidades apresentam ainda uma actividade não estabilizada e, portanto, não dentro dos níveis de desempenho definitivos.

No quadro seguinte, podemos observar as médias dos vários indicadores, para os diferentes grupos estratégicos.

Para comparação das médias dos diferentes grupos usou-se o teste de Duncan. Este teste faz comparações de pares de valores, usando uma ordem sequencial de comparações idêntica à usada no teste de "Student Newman Keul", mas estabelece um nível de protecção para o erro para o conjunto de testes, em vez de uma taxa de erro individual para cada teste. Este teste usa uma estatística baseada no teste de "Student" (Studentized Range Statistic).

Quadro 28: Médias dos Indicadores de Desempenho para os diversos Grupos Estratégicos

Grupo	N.Unid.	Tx.Oc.	Vendas	RCP	IQ	CP/V
1	6	50.33	106.462	-5.47	0.5018	22,56
2	3	45.67	172.168	14.13	0.6433	16,24
3	8	46.83	21.531	9.8	0.4687	16,33
4	8	45.50	155.389	-0.87	0.8265	17,59

Tx.Oc. - Taxa de Ocupação

RCP - Rentabilidade dos Capitais Próprios

IQ - Índice Quarto

CP/V - Custos com Pessoal/Vendas

Da análise do quadro, verificamos que no aspecto da taxa de ocupação os grupos apresentam médias muito aproximadas. Já no que respeita às vendas, verificamos que o grupo 3 (Sem Estratégia) tem uma média de vendas muito inferior aos restantes grupos, revelando-se o aspecto da dimensão das unidades pertencentes a este grupo.

No que diz respeito ao aspecto da rentabilidade dos capitais próprios, verifica-se que o grupo 2 se destaca com um valor positivo, o grupo 3 revela uma rentabilidade igualmente positiva, enquanto que o grupo 1 e 4 apresentam

resultados negativos, pese embora o grupo 4 esteja muito próximo de uma rentabilidade nula.

Neste aspecto o papel da média de anos de funcionamento pode ter, em termos de rentabilidade, uma influência significativa.

Da análise do quadro destaca-se ainda o peso do pessoal por quarto, medido através do índice quarto.

8. Conclusões

Os objectivos inicialmente definidos para o presente trabalho de investigação foram, em nossa opinião atingidos.

O principal objectivo que consistia em identificar grupos estratégicos existentes no conjunto dos hotéis dos Açores foi conseguido. Com recurso à análise estatística foram identificados quatro grupos estratégicos, utilizando as estratégias genéricas de Porter.

Um primeiro grupo identificado com a estratégia de Liderança pelos custos, um segundo com a estratégia de Focagem, um terceiro Sem definição estratégica e um quarto com a estratégia de Diferenciação.

Pela observação das unidades pertencentes a cada um dos grupos por várias pessoas ligadas ao estudo do turismo nos Açores, considerou-se que a análise formulada estatisticamente era consistente com os conhecimentos e dados empíricos da indústria.

Na ligação dos grupos estratégicos a diferenças de desempenho, não foi possível concluir pela presença ou ausência destas.

Com efeito, verificou que com base nos sistemas de informação da generalidade das unidades, não era possível identificar medidas de desempenho numa base científica e credível. Efectivamente dada a reduzida dimensão de muitas empresas os aspectos fiscais dominavam a construção das contas, pelo que estas não espelhavam de forma consistente a exploração das empresas.

Para além deste motivo a análise efectuada neste campo assentou numa amostra mais reduzida e verificando-se que eram estatisticamente insignificantes as diferenças nas medidas de desempenho observadas entre as unidades de diferentes grupos estratégicos.

Como contributos deste trabalho temos a realçar a constatação do elevado número de unidades existentes, em grande medida fruto da dispersão geográfica dos Açores, mas também devido ao dinamismo da indústria e o aparecimento de diversas novas unidades, possivelmente relacionado com a existência de apoios governamentais neste sentido. É, no entanto previsível uma maior concentração na indústria após uma fase que temos vindo a assistir de crescimento.

Outro aspecto saliente é o da falta de unidades de quatro estrelas, o que pode constituir um "handicap" ao desenvolvimento da actividade de uma forma ajustada, se considerarmos que a oferta não estaria nivelada, em termos qualitativos, com o custo das férias, que é relativamente elevado fruto do custo de transporte.

Outro aspecto saliente das entrevistas com a Direcção das unidades hoteleiras é o peso muito grande do sector negócios.

Talvez um dos aspectos mais significativos deste trabalho, é o de verificar-se que apenas um conjunto reduzido de unidades, ligadas à estratégia de focagem, assumirem de forma clara o segmento de férias como seu mercado alvo e vocacionam as suas unidades neste sentido.

Com efeito verificou-se que na generalidade das unidades existe pouca vocação de serviço ao segmento de turismo, assentando a base da sua actividade no segmento de negócios, servindo este segmento, apenas na época alta e em particular durante o mês de Agosto.

Neste mês dada a escassez de oferta acabamos por observar taxas de ocupação elevadas para a generalidade das unidades, mesmo para o caso de unidades sem condições de alojamento ou serviço preparados para servir um segmento de férias.

Como recomendação para trabalhos futuros propõe-se o estudo de "clusters" definidos em termos mais latos, e analisando as actividades de rent a car e, das agências de viagem e empresas de transporte, visto que a "diversificação relacionada" efectuada para estas áreas parece ser um dos factores dinamizadores da indústria turística.

BIBLIOGRAFIA

- Abel, Derek
1980 **Definig The Business,**
Prentice-Hall, Englewood Cliffs N.J.1980
- Águas, Paulo
1991 **Análise da Industria Hoteleira no Algarve: Processo Evolutivo e Factores Críticos de Sucesso nos Hotéis,**
Instituto Superior de Economia e Gestão
- Anderson, Carl
R.Zeitman, Carl P.
1984 **Stage of the Poduct Life Cycle,Business Strategy and Business Performance;**
Academy of Management Journal, 1984, Vol 27 nº1 pp, 5-24
- Andrews, K. R.
1971 **The Concept of Corporate Strategy,**
Homewood, I11, Down-Jones-Irwin, 1971
- Ansoff, H, Igor
1985 **Corporate Strategy,**
McGraw-Hill, New York, 1985
- Baud-Bovy, Manuel
1985 **Bilan et Avenir de la Planification Touristique,**
Centre des Hautes Études Touristiques,
Université de Droit, d'Économie et des Sciences Aix-en-Provence, Fevrier
- Barney, Jay B.
Types of Competition and the Theory of Strategy:Toward an Integrative Framework ;
Academy of Management Review, 1986, Vol 11 nº4, pp.791-800
- Batista, Mário
1990 **O Turismo na Economia : uma abordagem Técnica, Economica, Social e Cultural,**
Instituto Nacional de Formação Turistica, 1990
- Blomston, Robert L.
1982 **Strategic Marketing Planning in The Hospitality Industry,**
The Educational Institute, 1982
- Bourgeois III, L.J.;
Brodwin, David R.
1984 **Strategic Implementention: Five Approaches to an Elusive Phenomenon;**
Strategic Management Journal; 1984, Vol 5 pp 241-264
- Bull, Adrian
1992 **The Economics of Travel and Tourism,**
Pitman, Wiley Halsted Press, Melbourne

- Burgelman, Robert A. **A Model of the Interaction fo Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy;**
1983
Academy os Management Review, 1983
- Burkhart, A. J. ;
Medlik, S.
1974
Tourism: Past Present and Future,
London, 1974
- Cavaco, Carminda
1979
O Turismo em Portugal : Aspectos Evolutivos e Espaciais,
Centro de Estudos Geográficos, Universidade de Lisboa,
I.N.I.C., 1979
- Caves, R. E. ;
Porter, Michael E.
1977
From Entry Barriers to Mobility Barriers : Conjectural Decisions and Conrieded Deterence to New Competition,
Quarterly Journal of Economics, 1977, pp 421-441
- Chaffee, Ellen Earle
1985
Three Models of Strategy;
Academy of Management Review, 1985, Vol 10 nº3,
pp 421-434
- Chandler, A. D.
1962
Strategy and Structure : Chapters in the History of American Industrial Enterprise,
Cambridge, Mass : The M.I.T. Press, 1962
- Chatfield e Collins
1980
Introduction to Multivariate Analisys,
London, Chapman and Hall,1980
- Chrisman, James J.;
Hoffer, Charles W.;
Boulton, William R.
1988
Toward a System for Classifying Business Strategies,
Academy of Management Review, 1988, Vol 13 nº3
pp 413-428
- Cool, Karel;
Shendel, Dan
1988
Performance Differences Among Strategic Members
Strategic Management Journal, 1988, Vol 9, pp 207-223
- Cottman, Michael
1989
Introduction to Travel & Tourism, An International Approach,
Van Nostrand Reinhold, New York, 1989
- Davis, Duane;
Cosenza, Robert M.
1988
Business research for Decision Making,
Pws - Kent Publishing Company, Boston, 1988

- Dess, Gregory G.;
Davis, Peter S.
1984
- Porter's (1980) Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance**
Academy of Management Journal, 1984, Vol 27 n°3,
pp 467-488
- Direcção Geral
Turismo
1991
- Livro Branco do Turismo,**
DGT, 1991
- Fiengenbaum, Avi et al
1990
- Strategic Time Periods and Strategic Groups Research : Concepts and Empirical Example,**
Journal of Management Studies, 1990, 27 n° 2,
pp 133-148
- Frazier, Gary L.;
Howell, Roy D.
1983
- Business Definition and Performance,**
Journal of Marketing, 1983, Vol 47 , pp 59-67
- Frombrum, Charles J.
Zajaz, Edward J.
1987
- Structural and Perceptual Influences on Intraindustry Stratification,**
Academy of Management Journal, Vol.30 n° 1, 1987, pp
33 - 50.
- Gaudencio, José
1991
- Análise Estrutural da Indústria de Laticínios nos Açores: Aplicação da Metodologia dos Grupos Estratégicos,**
Instituto Superior de Economia e Gestão
- Gluck, Frederick W.;
Kaufman, Stephen
Walleck, A. Steven
1980
- Strategic Management for Competitive Advantage,**
Harvard Business Review, 1980, pp 154-161
- Gluck, F. W. ;
Jauch, Lawrence R.
1984
- Business Policy and Strategic Management,** International
Student Edition, 1984
- Gonçalves, Vitor
Gaudêncio, José
1995
- Documento de Trabalho**
Revista de Economicas do ISEG, n°2
- Guiliato, Gérard
1983
- Economie Touristique,**
Collection Hotellerie & Tourisme
Édition Delta et Spes, Siusse

- Gun, Clare A.
1988 **Tourism Planning.**
Second Edition, Taylor & Francis, New York
- Inskeep, Edward
1988 **"Tourism Planning : An Emerging Specialization".**
Journal of the American Planning Association,
Vol 54, n°3, pp.360-376
- Harrigan, Khaterine
Rudie
1985 **An Aplication Of Clustering for Strategic Group Analysis,**
Strategic Managemente Journal, 1985 n° 6 , pp. 55-73
- Hatten, K. et al
1978 **A Strategic Model of the U.S. Brewing Industry: 1952-1971,**
Academy of Management Journal, 1978, Vol 21 n°4
pp. 592-609
- Hawes, Jon M.;
Crittenden, William F.
1984 **A Taxanomy of Competitive Retailing Strategies.**
Strategic Management Journal, 1984, Vol 5 pp.275-287
- Hoffer, Charles :
Shendel, Dan
1979 **Strategic Management: A New View of Business Policy
and Planning,**
Boston, Little Brown and Company, 1979,
- Instituto Nacional
Estatistica **Estatisticas do Turismo, 1972 a 1992,**
Lisboa INE.
- Johnson, Gerry
1988 **Rethinking Incrementalism,**
Strategic Management Journal, 1988, Vol 9 pp, 75-91
- Kanter, Rosabeth
Moss
1989 **The New Managerial Work,**
Harvard Bussiness Review, 1989, pp 85-92
- Mardia; Kent e Bidy
1979 **Multivariate Analysis,**
New York, Academic Press, 1979
- Martinet A. Ch.
1983 **Stratégie,**
Librairie Vuibert, 1983
- Mascarenhas, Briance
1989 **Strategic Group Dynamics,**
Academy of Management Journal, 1989, Vol 10
pp.475-485

- Matias, Maria
1992 **A Industria Hoteleira no Algarve: Aplicação da Metodologia dos Grupos Estratégicos.**
Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa
- Mcgee, John;
Thomas, Howard
1986 **Strategic Groups : Theory Research and Taxonomy,**
Strategic Management Journal, 1986, Vol 7
pp. 141-160
- Miler, Danny
1988 **Configurations of Strategy and Structure : Towards a Syntesis,**
Strategic Management Journal, 1988, Vol 7 pp.233-249
- Miller, Danny
1988 **Relating Porter ´s Business Strategies to Enviroment and Structure : Analysis and Performance Implications,**
Academy of Management Journal, 1988, Vol 31 n°2
pp.280-308
- Miller, Danny
Friesen, Peter H.
1978 **Archetypes os Strategi Formulation,**
Management Science, 1978, Vol 24 n°9 pp. 921-933
- Mintzberg, Henry;
Waters, James A.
1985 **Of Strategies, Deliberate and Emergent,**
Strategic Management Journal, 1985, Vol 6 pp.257-272
- Moniz, Ana
1993 **O Turismo na Região Autónoma dos Açores: Uma análise Integrada de Determinação de Necessidades de Alojamento Turístico,**
Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa
- Moniz, Camilo
1993 **Segmentação do Mercado Turístico dos Açores,**
Porto, Instituto Superior de Estudos Empresariais
- Murray, Alan I.
1988 **A Contigency View of Porter ´s Generic Strategies**
Academy of Management Review, 1988, Vol 18 n°3
pp. 390-400
- Newman, Howard H.
1978 **Strategic Groups and the Structure - Performance Relationship,**
The Review of Economics and Statistics, 1978, Vol 60
n°3 pp. 417-427.

- OCDE
1990 **Politique du Tourism et Tourism Internacional, Dans Les Pays Membres de l'OCDE**
Paris, OCDE, 1990
- Oster, Sharon
1982 **Intraindustry Structure and the Ease of strategic Change,**
The Review of Economics and Statistics, 1982, Vol 64
n° 3 pp. 376-383
- Paul, Gordon
Guiltnan, Joseph P.
1991 **Marketing Management : Strategies and Programs,**
McGraw-Hill, 1991
- Porac, Joseph
F.Thomas, Howard
1989 **Competitive Groups as Cognitive Communities : The Case of Knitwear Manufactures,**
Journal of Management Studies, 1989, Vol 26 n°4
pp.397-416.
- Porter, Michael E.
1979 **The Structure Within Industries and Companies Performance,**
The Review of Economics and Statistics, 1979, Vol 61
n°2 pp. 214-227.
- Porter, Michael E.
1979 **How Competitive Forces Shape Strategy.**
Harvard Business Review, 1979, March/April
pp. 137-143.
- Porter, Michael E.
1980 **Competitive Strategy,**
New York, The Free Press, 1980
- Prahalad, C.K. ;
Hamel, Gary
1990 **The Core Competence of the Corporation**
Harvard Bussiness Review, 1990, May-June pp. 79-91
- Quin, James Brian
1978 **Strategic Change : "Logical Incrementalism",**
Sloan Management Review, 1978, Vol 9 pp. 75-91
- Reis, Elizabeth
1993 **A Análise de Clusters: um Método de Classificação sem Preconceito,**
Giesta, Iscte, 1993
- Reis, Elizabeth
1993 **Análise Factorial de Componentes Principais: um método de reduzir sem perder informação, Giesta, Iscte, 1993**

- Reis, Elizabeth
1993 **Pesquisa de Mercados,**
Sílabo, Indeg/Iscte, Lisboa 1993
- Seekings, John
1989 **"Components of Tourism" . Tourism Markeying and
Management Handbook,**
Stephen F. Witt e Luiz Moutinho; Prentice-Hall
International, 1989
- Smircich, Linda;
Stubbart, Charles
1985 **Strategic Management in an Enacted World,** Academy of
Management Review, 1985, Vol 10 n°4
pp. 724-736.
- Thomas Howard,
Venkatraman, N.
1988 **Reserach on Strategic Groups : Progress and Prognosis**
Journal of Management Studies, 1988, Vol 25 n°6
pp. 337-355.
- Thompson, Arthur A.
Jr. ; Strickland III, A.
1992 **Strategy Formulation and Implementation - Tasks of the
General Management,**
Homewood, Irwin, 1992
- Tichy, Noel
1987 **The Essentials of Strategic Change Management,** The
Journal of Bussiness Stratey, 1987, pp. 55-67
- Venkatraman, N.
1986 **Strategic Orientation of Business Enterprises: The
Construct, Dimensionality and Measurement,**
Management Science, 1986, Vol 85, n°8 August,
pp. 942-962
- Venkatramen,
N.Ramanujam, V.
1986 **Measurement of Business Performance in Strategic
Research : A comparison of Approaches,**
Academy of Management Review, 1986, Vol 11 n°4
pp. 801-814.
- White, Roderick E.
1986 **Generic Business Strategies, Organizational Context and
Performance : An Empirical Investigation,**
Strategic Management Journal, 1986

ANEXO 1

Inquérito às Unidades Hoteleiras

INQUÉRITO

I - Caracterização dos Estabelecimentos Hoteleiros

1. Identificação da Unidade
2. Ano de Entrada em funcionamento
3. Categoria do Estabelecimento
4. Número de camas que possui
 - 4.1 Menos de 50
 - 4.2 de 50 a 75
 - 4.3 de 75 a 100
 - 4.4 de 100 a 150
 - 4.5 mais de 150
- 5 Número de Modalidades de alojamento
6. Serviços Oferecidos
 - 6.1 Bar
 - 6.2 Restaurante
 - 6.3 Piscina
 - 6.4 Ténis
 - 6.5 Golf
 - 6.6 Sala de Reuniões
 - 6.7 Sala de Congressos
 - 6.8 Televisão no Quarto
- 7.Preço médio por quarto
 - 7.1 Menos de 5.000
 - 7.2 de 5000 a 10000
 - 7.3 de 10000 a 15000
 - 7.4 de 15000 a 20000
 - 7.5 mais de 20000

8. Percentagem de Reservas directas

8.1 Menos de 20%

8.2 de 20% a 40%

8.3 de 40% a 60%

8.4 de 60 a 80%

8,5 mais de 80%

9. Principais mercados por nacionalidades em termos de dormidas

9.1 _____,	_____	%
9.1 _____,	_____	%
9.2 _____,	_____	%
9.3 _____,	_____	%
9.4 _____,	_____	%
9.5 _____,	_____	%

10. Principais segmentos em termos das dormidas

10.1 Férias (%)

10.2 Negócios (%)

10.3 Congressos (%)

10.4 Desportos (%)

11. Considera que o cliente consegue distinguir o Hotel da concorrência? Porquê ?

12. Número de Operadores com que Trabalha

13 Formas de publicidade utilizada:

13.1 Rádio

13.2 Televisão

13.3 Cartazes

13.4 Mailing

13.5 Brochuras

13.6 Imprensa não periódica

13.7 Imprensa periódica

13.8 Revista especializadas

14. Formas de promoção utilizadas :

- 14.1 Presença em feiras de turismo
- 14.2 Oferta de visitas para apresentação do "produto"
- 14.3 Oferta de "Packages" com desconto
- 14.4 Patrocínio de Manifestações desportivas

15. Detém relacionamentos directos com actividades associadas :

Actividades	Relacionamento
Rent a Car	
Restaurantes	
Agências de Viagens	
Empresas de Transporte	
Outras (_____)	

II - Concorrência do Estabelecimento

16. Posição do estabelecimento face à concorrência :

Muito Desfavorável			Muito Favorável	
1	2	3	4	5

16.1 Serviço Prestado	1	2	3	4	5
16.2 Preço Praticado	1	2	3	4	5
16.3 Instalações	1	2	3	4	5
16.4 Localização	1	2	3	4	5
16.5 Forma Promoção	1	2	3	4	5
16.6 Qualidade Clientes	1	2	3	4	5

17. Quais as Empresas que considera os seus mais directos concorrentes ?

III - Estratégia do Estabelecimento

18. Indique o grau de utilização das seguintes estratégias, por parte deste estabelecimento.

	Não Prática	Prática Pouco	Prática na Média	Prática Muito	Prática MUITÍSSIMO
	Insignificante	Reduzido	Médio Elevado	Muito Elevado	
	1	2	3	4	5
18.1 Atendimento ao Cliente	1	2	3	4	5
18.2 Introdução de mais Serviços	1	2	3	4	5
18.3 Alteração da comercialização	1	2	3	4	5
18.4 Identificação de Marca	1	2	3	4	5
18.5 Negociação com Operadores	1	2	3	4	5
18.6 Oferta de Serviços Especificos	1	2	3	4	5
18.7 Concentração num só segmento	1	2	3	4	5
18.8 Relação Preço/Produto/Qualidade	1	2	3	4	5
18.9 Concentração em clientes Elevado Preço	1	2	3	4	5
18.10 Estandartização da actividade da empresa	1	2	3	4	5
18.11 Controlo de qualidade	1	2	3	4	5
18.12 Habilitações do Pessoal	1	2	3	4	5
18.13 Oferta de variedade de quartos	1	2	3	4	5
18.14 Antiguidade média do pessoal ao serviço	1	2	3	4	5
18.15 Oferece preços abaixo da concorrência	1	2	3	4	5
18.16 Controlo da estrutura de custos	1	2	3	4	5
18.17 Concentração num só mercado geográfico.	1	2	3	4	5

IV - DESEMPENHO DA EMPRESA

19. Receitas Totais de Exploração :

1990
1991
1992
1993

20. Receitas dos Quartos (%)

1990
1991
1992
1993

21. Receitas de Alimentação e Bebidas (%)

1990
1991
1992
1993

22. Resultados Brutos de Exploração

1990
1991
1992
1993

23. Resultados Brutos dos Quartos (%)

1990
1991
1992
1993

24. Resultados Brutos da Alimentação e Bebidas (%)

1990
1991
1992
1993

25. Custos com Pessoal :

1990
1991
1992
1993

26. Resultados líquidos :

1990
1991
1992
1993

27. Capitais Próprios

1990
1991
1992
1993

28. Total de Activo

1990
1991
1992
1993

29. Taxa de Ocupação :

1990
1991
1992
1993

30. N° de Empregados :

1990
1991
1992
1993

Estratégias relacionadas com cada questão :

Diferenciação	<p>18.1 Atendimento ao Cliente 18.2 Introdução de mais Serviços 18.3 Alteração da comercialização 18.4 Identificação de Marca 18.13 Oferta de variedade de quartos</p>
Liderança pelos Custos	<p>18.5 Negociação com Operadores 18.10 Estandartização da actividade da empresa 18.11 Investimento no Controlo de qualidade 18.12 Habilitações do Pessoal 18.14 Antiguidade média do pessoal ao serviço 18.15 Oferece preços abaixo da concorrência 18.16 Controlo da estrutura de custos</p>
Focagem por Diferenciação	<p>18.6 Oferta de Serviços Especificos 18.7 Concentração num só segmento 18.8 Relação Preço/Produto/Qualidade 18.9 Concentração em clientes Elevado Preço 18.17 Concentração num só mercado geográfico. 18.1 Atendimento ao Cliente 18.2 Introdução de mais Serviços 18.3 Alteração da comercialização 18.4 Identificação de Marca</p>
Focagem por Liderança pelos Custos	<p>18.6 Oferta de Serviços Especificos 18.7 Concentração num só segmento 18.8 Relação Preço/Produto/Qualidade 18.17 Concentração num só mercado geográfico. 18.5 Negociação com Operadores 18.9 Concentração em clientes Elevado Preço 18.10 Estandartização da actividade da empresa 18.11 Investimento no Controlo de qualidade 18.12 Habilitações do Pessoal 18.13 Oferta de variedade de quartos 18.14 Antiguidade média do pessoal ao serviço 18.15 Oferece preços abaixo da concorrência 18.16 Controlo da estrutura de custos</p>

ANEXO 2

Dados Estatísticos sobre a actividade turística nos Açores

Taxa de Cobertura do Saldo da Balança Comercial pelo Saldo do Turismo

Anos	Saldo do Turismo (1)	Saldo da B.Comercial (2)	Tx de Cobertura (1) : (2) * 100	Saldo da Bal. Liqui.Cambiais
1985	3759,2	-4178,2	90,0%	85562
1986	3532,5	-3133,3	112,7%	9495,6
1987	3932,9	-4580,1	85,9%	7291,7
1988	2913,0	-5556,0	52,4%	10,272
1989	2746,0	-3694,0	74,3%	14161
1990	3957,0	-3946,0	100,3%	12186
1991	4983,0	-5037,0	98,9%	11804

Fonte : Ana Moniz (1993) citando Banco de Portugal

Taxa de Cobertura do Saldo de transações Correntes sem Inclusão do Turismo, pelo Saldo do Turismo.

Anos	Saldo Balança Trans.Correntes (1)	Saldo do Turismo (2)	(1)-(2) (3)	Tx de cobertura (2) : (3) * 100
1985	8688,3	3759,2	4929,1	76,3%
1986	9360,7	3532,5	5828,2	60,6%
1987	7548,1	3932,9	3615,2	108,8%
1988	5927	2913,0	3014,0	96,6%
1989	8546	2746,0	5800,0	47,3%
1990	6600	3957,0	2643,0	149,7%
1991	9330	4983,0	4347,0	114,6%

Fonte : Ana Moniz (1993) citando Banco de Portugal

Total de Hóspedes nos Açores

Anos	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Ilhas								
Sta.Maria	3 150	3 281	3 139	3 920	4 510	4 261	3 380	2 309
S.Miguel	44 118	44 279	45 689	44 583	60 186	67 220	70 415	63 380
Terceira	25 459	25 512	26 275	28 492	28 387	33 565	44 725	32 755
Graciosa	706	1 285	1 559	1 772	2 158	2 564	2 627	2 076
S.Jorge	2 137	2 427	2 506	3 875	4 173	4 965	4 925	4 808
Pico	5 556	7 205	8 361	7 202	9 299	9 302	10 396	8 515
Faial	13 812	14 647	13 765	16 905	17 091	19 186	19 219	17 187
Flores	855	738	1 064	1 094	1 337	1 614	2 331	2 400
Região	95 793	99 373	102 358	107 843	127 141	142 677	158 018	133 430
Ép.Baixa (1)	22 027	40 878	43 301	42 179	48 653	53 925	61 859	56 825
Ép.Alta (2)	56 736	58 271	60 207	63 746	75 516	84 939	97 785	79 236

Fonte : SREA

(1) Outubro a Dezembro do ano anterior e Janeiro a Abril do ano em causa

(2) Maio a Setembro

Total de Hóspedes nos Açores - Estrutura

Anos	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Ilhas								
Sta.Maria	3,3%	3,3%	3,1%	3,6%	3,5%	3,0%	2,1%	1,7%
S.Miguel	46,1%	44,6%	44,6%	41,3%	47,3%	47,1%	44,6%	47,5%
Terceira	26,6%	25,7%	25,7%	26,4%	22,3%	23,5%	28,3%	24,5%
Graciosa	0,7%	1,3%	1,5%	1,6%	1,7%	1,8%	1,7%	1,6%
S.Jorge	2,2%	2,4%	2,4%	3,6%	3,3%	3,5%	3,1%	3,6%
Pico	5,8%	7,3%	8,2%	6,7%	7,3%	6,5%	6,6%	6,4%
Faial	14,4%	14,7%	13,4%	15,7%	13,4%	13,4%	12,2%	12,9%
Flores	0,9%	0,7%	1,0%	1,0%	1,1%	1,1%	1,5%	1,8%
Região	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Ép.Baixa (1)	23,0%	41,1%	42,3%	39,1%	38,3%	37,8%	39,1%	42,6%
Ép.Alta (2)	59,2%	58,6%	58,8%	59,1%	59,4%	59,5%	61,9%	59,4%

Fonte : SREA

(1) Outubro a Dezembro do ano anterior e Janeiro a Abril do ano em causa

(2) Maio a Setembro

Total de Hóspedes nos Açores - Taxas de Crescimento

Anos	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Ilhas								
Sta. Maria		4,2%	-4,3%	24,9%	15,1%	-5,5%	-20,7%	-31,7%
S. Miguel		0,4%	3,2%	-2,4%	35,0%	11,7%	4,8%	-10,0%
Terceira		0,2%	3,0%	8,4%	-0,4%	18,2%	33,2%	-26,8%
Graciosa		82,0%	21,3%	13,7%	21,8%	18,8%	2,5%	-21,0%
S. Jorge		13,6%	3,3%	54,6%	7,7%	19,0%	-0,8%	-2,4%
Pico		29,7%	16,0%	-13,9%	29,1%	0,0%	11,8%	-18,1%
Faial		6,0%	-6,0%	22,8%	1,1%	12,3%	0,2%	-10,6%
Flores		-13,7%	44,2%	2,8%	22,2%	20,7%	44,4%	3,0%
Região		3,7%	3,0%	5,4%	17,9%	12,2%	10,8%	-15,6%
Ép. Baixa (1)		(*)	5,9%	-2,6%	15,3%	10,8%	14,7%	-8,1%
Ép. Alta (2)		2,7%	3,3%	5,9%	18,5%	12,5%	15,1%	-19,0%

Fonte : SREA

(*) Não Comparável

(1) Outubro a Dezembro do ano anterior e Janeiro a Abril do ano em causa

(2) Maio a Setembro

Total de Dormidas nos Açores

Anos	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Ilhas								
Sta. Maria	8 292	11 085	8 187	8 593	11 203	8 802	8 277	4 862
S. Miguel	145 027	151 694	154 175	147 594	191 724	206 775	214 324	194 258
Terceira	64 276	71 225	80 964	69 768	64 368	66 871	73 196	57 998
Graciosa	1 741	2 576	4 182	5 008	5 008	7 322	7 309	6 730
S. Jorge	4 480	6 644	6 126	10 045	11 991	14 892	12 585	12 055
Pico	14 677	18 444	26 217	22 574	27 345	26 991	28 286	25 404
Faial	41 324	42 310	39 621	48 685	45 970	47 606	46 992	41 084
Flores	3 159	2 779	3 748	4 847	5 429	6 110	7 912	8 665
Região	282 976	306 757	323 220	317 114	363 038	385 369	398 881	351 056
Ép. Baixa (1)	65 035	122 239	133 761	125 200	136 744	144 507	156 078	141 459
Ép. Alta (2)	168 950	181 184	191 933	190 758	220 133	233 118	249 917	210 744

Fonte : SREA

(1) Outubro a Dezembro do ano anterior e Janeiro a Abril do ano em causa

(2) Maio a Setembro

Total de Dormidas nos Açores - Estrutura

Anos	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Ilhas								
Sta. Maria	2,9%	3,6%	2,5%	2,7%	3,1%	2,3%	2,1%	1,4%
S. Miguel	51,3%	49,5%	47,7%	46,5%	52,8%	53,7%	53,7%	55,3%
Terceira	22,7%	23,2%	25,0%	22,0%	17,7%	17,4%	18,4%	16,5%
Graciosa	0,6%	0,8%	1,3%	1,6%	1,4%	1,9%	1,8%	1,9%
S. Jorge	1,6%	2,2%	1,9%	3,2%	3,3%	3,9%	3,2%	3,4%
Pico	5,2%	6,0%	8,1%	7,1%	7,5%	7,0%	7,1%	7,2%
Faial	14,6%	13,8%	12,3%	15,4%	12,7%	12,4%	11,8%	11,7%
Flores	1,1%	0,9%	1,2%	1,5%	1,5%	1,6%	2,0%	2,5%
Região	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Ép. Baixa (1)	23,0%	39,8%	41,4%	39,5%	37,7%	37,5%	39,1%	40,3%
Ép. Alta (2)	59,7%	59,1%	59,4%	60,2%	60,6%	60,5%	62,7%	60,0%

Fonte : SREA

(1) Outubro a Dezembro do ano anterior e Janeiro a Abril do ano em causa

(2) Maio a Setembro

Total de Dormidas nos Açores - Taxas de Crescimento

Anos	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Ilhas								
Sta. Maria	33,7%	-26,1%	5,0%	30,4%	-21,4%	-6,0%	-41,3%	
S. Miguel	4,6%	1,6%	-4,3%	29,9%	7,9%	3,7%	-9,4%	
Terceira	10,8%	13,7%	-13,8%	-7,7%	3,9%	9,5%	-20,8%	
Graciosa	48,0%	62,3%	19,8%	0,0%	46,2%	-0,2%	-7,9%	
S. Jorge	48,3%	-7,8%	64,0%	19,4%	24,2%	-15,5%	-4,2%	
Pico	25,7%	42,1%	-13,9%	21,1%	-1,3%	4,8%	-10,2%	
Faial	2,4%	-6,4%	22,9%	-5,6%	3,6%	-1,3%	-12,6%	
Flores	-12,0%	34,9%	29,3%	12,0%	12,5%	29,5%	9,5%	
Região	8,4%	5,4%	-1,9%	14,5%	6,2%	3,5%	-12,0%	
Ép. Baixa (1)	(*)	9,4%	-6,4%	9,2%	5,7%	8,0%	-9,4%	
Ép. Alta (2)	7,2%	5,9%	-0,6%	15,4%	5,9%	7,2%	-15,7%	

Fonte : SREA

(*) Não Comparável

(1) Outubro a Dezembro do ano anterior e Janeiro a Abril do ano em causa

(2) Maio a Setembro

Hóspedes por País de Residência

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Total	99 373	102 358	107 843	126 946	142 677	158 018	133 430
Portugal	68 927	71 824	75 139	91 378	106 060	122 721	102 791
Estrangeiro	30 446	30 534	32 704	35 568	36 617	35 297	30 639
R.F.A.	7 856	7 660	9 441	10 385	11 536	11 360	9 262
Bélgica	280	966	743	757	741	546	571
Canadá	2 511	2 257	3 053	2 685	1 999	1 936	1 588
Espanha	1 431	1 773	1 570	2 027	1 935	1 336	1 156
E.U.A.	7 626	6 940	7 148	6 474	5 533	5 950	5 731
França	1 631	1 630	1 835	2 268	3 071	2 165	1 924
Holanda	552	793	1 039	948	1 101	1 035	934
R.Unido	1 964	2 594	2 349	2 710	3 101	3 775	3 195
Suiça	1 600	1 438	1 345	1 869	1 785	1 550	1 150
P.Nórdicos	1 763	1 346	1 469	1 754	1 742	1 660	1 526
Outros	3 232	3 137	2 712	3 691	4 073	3 984	3 602

Fonte : SREA

Hóspedes por País de Residência - Estrutura

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Portugal	69,4%	70,2%	69,7%	72,0%	74,3%	77,7%	77,0%
Estrangeiro	30,6%	29,8%	30,3%	28,0%	25,7%	22,3%	23,0%
R.F.A.	25,8%	25,1%	28,9%	29,2%	31,5%	32,2%	30,2%
Bélgica	0,9%	3,2%	2,3%	2,1%	2,0%	1,5%	1,9%
Canadá	8,2%	7,4%	9,3%	7,5%	5,5%	5,5%	5,2%
Espanha	4,7%	5,8%	4,8%	5,7%	5,3%	3,8%	3,8%
E.U.A.	25,0%	22,7%	21,9%	18,2%	15,1%	16,9%	18,7%
França	5,4%	5,3%	5,6%	6,4%	8,4%	6,1%	6,3%
Holanda	1,8%	2,6%	3,2%	2,7%	3,0%	2,9%	3,0%
R.Unido	6,5%	8,5%	7,2%	7,6%	8,5%	10,7%	10,4%
Suiça	5,3%	4,7%	4,1%	5,3%	4,9%	4,4%	3,8%
P.Nórdicos	5,8%	4,4%	4,5%	4,9%	4,8%	4,7%	5,0%
Outros	10,6%	10,3%	8,3%	10,4%	11,1%	11,3%	11,8%

Fonte : SREA

Dormidas por País de Residência

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Total	306 255	323 220	317 114	363 669	385 369	398 881	351 056
Portugal	201 263	215 952	207 218	243 503	264 427	281 067	252 512
Estrangeiro	104 992	107 268	109 896	120 166	120 942	117 814	98 544
R.F.A.	27 709	28 743	35 009	40 905	43 626	44 662	34 249
Bélgica	1 112	2 728	2 407	2 866	2 757	1 722	1 853
Canadá	7 353	6 667	7 931	7 437	5 114	5 994	4 517
Espanha	4 504	6 285	5 461	6 602	6 867	4 909	4 241
E.U.A.	26 782	22 326	23 207	19 789	16 582	16 320	14 845
França	4 714	4 724	5 591	6 492	8 505	6 122	4 890
Holanda	2314	2659	3079	2671	3212	3324	2962
R.Unido	7 431	8 314	7 578	10 090	10 961	12 330	11 219
Suiça	5 738	5 463	4 564	6 215	5 889	5 285	3 917
P.Nórdicos	6 837	5 754	5 280	5 147	5 183	4 487	4 394
Outros	10 498	13 605	9 789	11 952	12 246	12 659	11 457

Fonte : SREA

Dormidas por País de Residência - Estrutura

	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Portugal	65,7%	66,8%	65,3%	67,0%	68,6%	70,5%	71,9%
Estrangeiro	34,3%	33,2%	34,7%	33,0%	31,4%	29,5%	28,1%
R.F.A.	26,4%	26,8%	31,9%	34,0%	36,1%	37,9%	34,8%
Bélgica	1,1%	2,5%	2,2%	2,4%	2,3%	1,5%	1,9%
Canadá	7,0%	6,2%	7,2%	6,2%	4,2%	5,1%	4,6%
Espanha	4,3%	5,9%	5,0%	5,5%	5,7%	4,2%	4,3%
E.U.A.	25,5%	20,8%	21,1%	16,5%	13,7%	13,9%	15,1%
França	4,5%	4,4%	5,1%	5,4%	7,0%	5,2%	5,0%
Holanda	2,2%	2,5%	2,8%	2,2%	2,7%	2,8%	3,0%
R.Unido	7,1%	7,8%	6,9%	8,4%	9,1%	10,5%	11,4%
Suiça	5,5%	5,1%	4,2%	5,2%	4,9%	4,5%	4,0%
P.Nórdicos	6,5%	5,4%	4,8%	4,3%	4,3%	3,8%	4,5%
Outros	10,0%	12,7%	8,9%	9,9%	10,1%	10,7%	11,6%

Fonte : SREA

Número de Hóspedes por Meses

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Janeiro	4078	5169	5217	4930	6281	6074	7304
Fevereiro	4135	4892	5012	5713	5844	6416	7476
Março	6402	6266	7196	7222	8865	9702	9998
Abril	7412	7521	8622	8210	9642	10739	12274
Mai	9331	3020	8852	10567	10498	12131	15337
Junho	9450	10672	11168	11643	12587	15715	17359
Julho	12863	13743	14008	14551	17094	20034	24016
Agosto	13473	13831	14570	15283	20255	20834	23383
Setembro	11619	11319	11609	11702	14857	16225	17690
Outubro	7704	7079	6848	7449	9090	10787	10553
Novembro	5543	1289	5554	5848	6912	8223	6952
Dezembro	3752	4409	3702	4725	5071	5770	5627
Total	95762	89210	102358	107843	126996	142650	157969

Fonte : SREA

Número de Hóspedes por Meses - Estrutura

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Janeiro	4,3%	5,8%	5,1%	4,6%	4,9%	4,3%	4,6%
Fevereiro	4,3%	5,5%	4,9%	5,3%	4,6%	4,5%	4,7%
Março	6,7%	7,0%	7,0%	6,7%	7,0%	6,8%	6,3%
Abril	7,7%	8,4%	8,4%	7,6%	7,6%	7,5%	7,8%
Mai	9,7%	3,4%	8,6%	9,8%	8,3%	8,5%	9,7%
Junho	9,9%	12,0%	10,9%	10,8%	9,9%	11,0%	11,0%
Julho	13,4%	15,4%	13,7%	13,5%	13,5%	14,0%	15,2%
Agosto	14,1%	15,5%	14,2%	14,2%	15,9%	14,6%	14,8%
Setembro	12,1%	12,7%	11,3%	10,9%	11,7%	11,4%	11,2%
Outubro	8,0%	7,9%	6,7%	6,9%	7,2%	7,6%	6,7%
Novembro	5,8%	1,4%	5,4%	5,4%	5,4%	5,8%	4,4%
Dezembro	3,9%	4,9%	3,6%	4,4%	4,0%	4,0%	3,6%

Fonte SREA

Número de Dormidas por Meses

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Janeiro	12064	15286	16021	14865	17575	16442	16945
Fevereiro	12352	14951	16614	17773	16589	16397	18391
Março	19493	19811	23199	21005	24825	25373	25079
Abril	21126	23200	25602	21705	26748	28496	30120
Maió	26310	28279	27724	29499	30896	33220	38637
Junho	28946	33473	36157	33853	35639	39095	44309
Julho	38878	41757	44825	44243	51205	56515	58046
Agosto	41711	43819	47628	49334	59820	59075	63274
Setembro	33105	33856	35599	33829	42573	45213	45646
Outubro	21651	22036	21852	21763	25865	28523	27167
Novembro	16194	18165	16606	16982	18771	21025	17493
Dezembro	11083	12124	11393	12262	13210	15995	13769
Total	282913	306757	323220	317113	363716	385369	398876

Fonte : SREA

Número de Dormidas por Meses - Estrutura

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Janeiro	4,3%	5,0%	5,0%	4,7%	4,8%	4,3%	4,2%
Fevereiro	4,4%	4,9%	5,1%	5,6%	4,6%	4,3%	4,6%
Março	6,9%	6,5%	7,2%	6,6%	6,8%	6,6%	6,3%
Abril	7,5%	7,6%	7,9%	6,8%	7,4%	7,4%	7,6%
Maió	9,3%	9,2%	8,6%	9,3%	8,5%	8,6%	9,7%
Junho	10,2%	10,9%	11,2%	10,7%	9,8%	10,1%	11,1%
Julho	13,7%	13,6%	13,9%	14,0%	14,1%	14,7%	14,6%
Agosto	14,7%	14,3%	14,7%	15,6%	16,4%	15,3%	15,9%
Setembro	11,7%	11,0%	11,0%	10,7%	11,7%	11,7%	11,4%
Outubro	7,7%	7,1%	6,7%	6,9%	7,1%	7,4%	6,8%
Novembro	5,7%	5,4%	5,3%	5,4%	5,2%	5,5%	4,4%
Dezembro	3,9%	3,7%	3,8%	3,9%	3,6%	4,2%	3,5%

Fonte SREA

Estadia média nos Açores

Anos	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Ilhas								
Sta.Maria	2,63	3,38	2,61	2,19	2,48	2,07	2,45	2,11
S.Miguel	3,29	3,43	3,37	3,31	3,19	3,08	3,04	3,06
Terceira	2,52	2,79	3,08	2,45	2,27	1,99	1,64	1,77
Graciosa	2,47	2,00	2,68	2,83	2,70	2,86	2,78	3,24
S.Jorge	2,10	2,74	2,44	2,59	2,87	3,00	2,56	2,51
Pico	2,64	2,56	3,14	3,13	2,40	2,90	2,72	2,98
Faial	2,99	2,89	2,88	2,88	2,69	2,48	2,45	2,39
Flores	3,69	3,77	3,52	4,43	3,93	3,79	3,39	3,61
Região	2,95	3,09	3,16	2,94	2,86	2,70	2,52	2,63
Ép.Baixa (1)	2,95	2,99	3,09	2,97	2,81	2,68	2,52	2,49
Ép.Alta (2)	2,98	3,11	3,19	2,99	2,92	2,74	2,56	2,66

Fonte : SREA

(1) Outubro a Dezembro do ano anterior e Janeiro a Abril do ano em causa

(2) Maio a Setembro

Despesa Média com as Férias Principais (

País/Região	D.M. - por Individuo
Portugal	33439
Norte	30991
Centro	27705
Lisboa e Vale Tejo	28713
Alentejo	27434
Algarve	42609
Açores	111250
Madeira	73085
Estrangeiro	95763
Países da Comunida	75499
Outros	137755

Fonte : Ana Moniz (1993) citando DGT

Número de Camas nos Açores - Dezembro

Anos	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Ilhas								
Sta.Maria	140	140	140	140	140	140	100	100
S.Miguel	832	835	921	1 016	1 517	1 512	1 360	1 503
Terceira	641	673	741	703	661	647	612	609
Graciosa	36	38	83	84	84	84	84	84
S.Jorge	116	115	115	113	113	114	114	96
Pico	176	213	318	301	301	301	301	317
Faial	332	324	324	409	409	409	409	411
Flores	68	68	58	58	58	58	108	108
Região	2 341	2 406	2 700	2 824	3 283	3 265	3 088	3 228
Ép.Baixa (1)	2 163	2 352	2 434	2 766	3 202	3 280	3 235	3 132
Ép.Alta (2)	2 340	2 398	2 687	2 764	3 498	3 267	3 334	3 270

Fonte : SREA

(1) Outubro a Dezembro do ano anterior e Janeiro a Abril do ano em causa

(2) Maio a Setembro

Número de Camas nos Açores - Dezembro - Estrutura

Anos	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Ilhas								
Sta.Maria	6,0%	5,8%	5,2%	5,0%	4,3%	4,3%	3,2%	3,1%
S.Miguel	35,5%	34,7%	34,1%	36,0%	46,2%	46,3%	44,0%	46,6%
Terceira	27,4%	28,0%	27,4%	24,9%	20,1%	19,8%	19,8%	18,9%
Graciosa	1,5%	1,6%	3,1%	3,0%	2,6%	2,6%	2,7%	2,6%
S.Jorge	5,0%	4,8%	4,3%	4,0%	3,4%	3,5%	3,7%	3,0%
Pico	7,5%	8,9%	11,8%	10,7%	9,2%	9,2%	9,7%	9,8%
Faial	14,2%	13,5%	12,0%	14,5%	12,5%	12,5%	13,2%	12,7%
Flores	2,9%	2,8%	2,1%	2,1%	1,8%	1,8%	3,5%	3,3%
Região	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Ép.Baixa (1)	92,4%	97,8%	90,1%	97,9%	97,5%	100,5%	104,8%	97,0%
Ép.Alta (2)	100,0%	99,7%	99,5%	97,9%	106,5%	100,1%	108,0%	101,3%

Fonte : SREA

(1) Outubro a Dezembro do ano anterior e Janeiro a Abril do ano em causa

(2) Maio a Setembro

Capacidade de Alojamento

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Ilhas								
Sta.Maria	45 580	51 100	51 240	51 100	51 100	51 100	49 932	36 600
S.Miguel	307 160	304 775	323 540	347 362	565 643	552 643	548 465	529 810
Terceira	220 078	238 819	258 226	262 879	253 155	238 693	222 560	229 206
Graciosa	13 380	13 446	25 413	30 660	30 660	30 660	30 744	30 744
S.Jorge	33 767	41 881	42 090	41 245	41 245	41 610	41 724	41 166
Pico	59 904	74 027	94 178	111 052	109 865	109 865	110 166	112 118
Faial	117 578	116 903	118 584	148 813	149 285	149 285	49 694	151 034
Flores	22 660	24 820	23 668	21 170	21 170	21 170	28 584	39 528
Região	820 107	865 771	936 939	1014 281	1222 123	1195 026	1081 869	1170 206

Fonte : SREA

Capacidade de Alojamento - Estrutura

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Ilhas								
Sta.Maria	5,6%	5,9%	5,5%	5,0%	4,2%	4,3%	4,6%	3,1%
S.Miguel	37,5%	35,2%	34,5%	34,2%	46,3%	46,2%	50,7%	45,3%
Terceira	26,8%	27,6%	27,6%	25,9%	20,7%	20,0%	20,6%	19,6%
Graciosa	1,6%	1,6%	2,7%	3,0%	2,5%	2,6%	2,8%	2,6%
S.Jorge	4,1%	4,8%	4,5%	4,1%	3,4%	3,5%	3,9%	3,5%
Pico	7,3%	8,6%	10,1%	10,9%	9,0%	9,2%	10,2%	9,6%
Faial	14,3%	13,5%	12,7%	14,7%	12,2%	12,5%	4,6%	12,9%
Flores	2,8%	2,9%	2,5%	2,1%	1,7%	1,8%	2,6%	3,4%
Região	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte : SREA

Evolução do Número de Unidades Hoteleiras em Funcionamento nos Açores

Anos	1980	1981	1984	1985	1988	1989	1990	1993
Ilhas								
Sta.Maria	1	1	1	1	1	1	1	3
S.Miguel	14	15	18	16	16	17	21	28
Terceira	4	4	6	11	16	14	13	13
Graciosa	0	0	1	1	3	3	3	3
S.Jorge	0	0	2	2	4	4	4	4
Pico	1	2	2	2	4	4	4	4
Faial	5	7	4	4	4	4	4	4
Flores	1	1	2	3	2	2	2	2
Região	26	30	36	40	50	49	52	61

Fonte : SREA

NOTA : Inclui Turismo de Habitação e Turismo Rural

Evolução do Número de Unidades Hoteleiras em Funcionamento nos Açores - Estrutura

Anos	1980	1981	1984	1985	1988	1989	1990	1993
Ilhas								
Sta.Maria	3,8%	3,3%	2,8%	2,5%	2,0%	2,0%	1,9%	4,9%
S.Miguel	53,8%	50,0%	50,0%	40,0%	32,0%	34,7%	40,4%	45,9%
Terceira	15,4%	13,3%	16,7%	27,5%	32,0%	28,6%	25,0%	21,3%
Graciosa	0,0%	0,0%	2,8%	2,5%	6,0%	6,1%	5,8%	4,9%
S.Jorge	0,0%	0,0%	5,6%	5,0%	8,0%	8,2%	7,7%	6,6%
Pico	3,8%	6,7%	5,6%	5,0%	8,0%	8,2%	7,7%	6,6%
Faial	19,2%	23,3%	11,1%	10,0%	8,0%	8,2%	7,7%	6,6%
Flores	3,8%	3,3%	5,6%	7,5%	4,0%	4,1%	3,8%	3,3%
Região	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte : SREA

NOTA : Inclui Turismo de Habitação e Turismo Rural

Taxa de Ocupação nos Açores Medida em termos de Ocupação Cama

Anos	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Ilhas								
Sta.Maria	18,19	21,69	15,98	16,82	21,92	17,23	16,58	13,28
S.Miguel	47,22	49,77	47,65	42,49	33,89	37,40	39,08	36,67
Terceira	29,21	29,82	31,35	26,54	25,43	28,02	32,89	25,30
Graciosa	13,01	19,16	16,46	16,33	18,98	23,88	23,77	21,89
S.Jorge	13,27	15,86	14,55	24,35	29,07	35,79	30,16	29,28
Pico	24,50	24,92	27,84	20,33	24,89	24,57	25,68	22,66
Faial	35,15	36,19	33,41	32,72	30,79	31,89	31,39	27,20
Flores	13,94	11,20	15,85	22,90	24,79	28,86	27,68	21,92
Região	34,50	35,43	34,50	31,26	29,76	32,24	33,75	30,00
Ép.Baixa (1)	25,83	24,69	26,02	21,62	21,21	20,46	22,57	21,37
Ép.Alta (2)	47,85	49,84	48,50	45,10	45,10	46,54	49,31	42,89

Fonte : SREA

(1) Outubro a Dezembro do ano anterior e Janeiro a Abril do ano em causa

(2) Maio a Setembro

Taxa de Ocupação das Camas na Hotelaria dos Açores, por Meses

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992
Janeiro	18,88	21,18	21,48	17,35	17,71	16,15	16,92
Fevereiro	21,10	22,91	24,50	23,04	18,50	17,83	20,34
Março	29,79	27,17	30,97	24,73	25,01	24,94	25,05
Abril	32,56	32,88	35,03	26,16	27,85	28,96	31,04
Maio	37,72	38,79	36,31	34,40	31,13	32,67	38,53
Junho	41,95	47,06	48,23	40,83	34,12	39,73	45,64
Julho	54,06	56,72	55,89	51,64	47,22	55,68	56,16
Agosto	57,77	59,29	55,05	58,58	55,17	58,29	61,22
Setembro	47,16	47,06	41,98	40,80	40,57	46,13	45,64
Outubro	30,14	29,54	24,82	24,63	24,16	28,16	28,38
Novembro	23,40	25,17	19,49	20,04	18,12	21,45	18,88
Dezembro	15,85	16,26	12,94	14,01	12,98	15,80	14,38
Total	34,20	35,34	33,89	31,35	29,38	32,15	33,52

Fonte : SREA

Evolução das Receitas dos Estabelecimentos Hoteleiros

Anos	Receitas Aposento	%	Outras Receitas	%	Receitas Totais	%
1988	854.590	49,3%	878.136	50,7%	1.732.726	100,0%
1989	1.023.224	59,8%	688.951	40,2%	1.712.175	100,0%
1990	1.415.106	59,8%	950.301	40,2%	2.365.407	100,0%
1991	1.667.279	62,8%	986.575	37,2%	2.653.854	100,0%
1992	2.015.568	67,4%	973.146	32,6%	2.988.714	100,0%
1993	1.973.104	68,4%	909.593	31,6%	2.882.697	100,0%

Fonte : SREA

Evolução das Receitas dos Estabelecimentos Hoteleiros

Anos	Receitas Aposento	Var	Outras Receitas	Var	Receitas Totais	Var
1988	854.590		878.136		1.732.726	
1989	1.023.224	19,7%	688.951	-21,5%	1.712.175	-1,2%
1990	1.415.106	38,3%	950.301	37,9%	2.365.407	38,2%
1991	1.667.279	17,8%	986.575	3,8%	2.653.854	12,2%
1992	2.015.568	20,9%	973.146	-1,4%	2.988.714	12,6%
1993	1.973.104	-2,1%	909.593	-6,5%	2.882.697	-3,5%

Fonte : SREA

Receitas dos Estabelecimentos Hoteleiros nos Açores, por Mês - 1992

	HOTÉIS			HOTÉIS APARTAMENTOS			ALBERGARIAS E MOTÉIS			ESTALAGENS E PENSÕES		
	Receita Total (1)	Receita Aposento (2)	Despesa Pessoal (3)	Receita Total (1)	Receita Aposento (2)	Despesa Pessoal (3)	Receita Total (1)	Receita Aposento (2)	Despesa Pessoal (3)	Receita Total (1)	Receita Aposento (2)	Despesa Pessoal (3)
Janeiro	80.653	42.855	65.232	5.899	5.413	3.065	6.424	4.739	4.041	23.612	20.810	10.222
Fevereiro	86.849	46.655	59.714	5.937	4.839	3.129	7.643	5.751	4.510	27.936	20.467	11.438
Março	154.704	76.098	57.687	7.243	6.306	3.153	10.275	7.159	4.189	33.505	21.437	8.761
Abril	173.625	104.620	66.285	8.790	7.636	3.365	11.077	8.160	4.399	39.855	33.443	11.718
Maior	226.736	142.657	63.961	14.842	13.512	3.439	14.262	9.359	5.384	52.058	42.381	11.341
Junho	236.309	158.945	66.858	13.218	12.181	3.356	14.169	10.525	4.342	57.181	49.236	12.254
Julho	312.849	209.374	59.763	19.316	17.794	3.661	17.897	12.766	5.342	65.596	54.372	12.187
Agosto	341.404	234.884	63.031	10.333	9.972	1.519	29.665	23.489	6.360	66.877	55.220	12.758
Setembro	245.101	167.288	65.551	16.868	15.197	5.017	16.067	12.683	4.198	53.040	43.927	13.309
Outubro	151.486	96.693	53.043	11.789	10.478	4.094	11.911	6.453	4.245	40.238	34.232	12.838
Novembro	95.061	55.315	64.922	7.943	6.770	4.384	7.946	6.118	4.545	28.058	25.300	14.888
Dezembro	93.553	41.596	75.381	5.554	5.181	5.038	8.321	4.017	7.162	19.039	11.265	10.631
Média	183.194	114.748	63.452	10.644	9.607	3.602	12.971	9.268	4.893	42.250	34.341	11.862
Total	2.198.330	1.376.980	761.428	127.732	115.279	43.220	155.657	111.219	58.717	506.995	412.090	142.345

Fonte : SREA

Unidade : 1000 Escudos

ANEXO 3

Dados Estatísticos sobre a aplicação da metodologia

VAR2 Ano Início Funcionamento

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Década de 90	1	8	18,2	18,2	18,2
Década de 80	2	19	43,2	43,2	61,4
Década de 70	3	11	25,0	25,0	86,4
Década de 60	4	2	4,5	4,5	90,9
Década de 50	5	1	2,3	2,3	93,2
Década de 40	6	3	6,8	6,8	100,0
Total		44	100,0	100,0	
Mean	2,500	Median	2,000	Std dev	1,303
Variance	1,698	Minimum	1,000	Maximum	6,000

Valid cases 44 Missing cases 0

VAR3 Classificação

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Hoteis Apartamentos	1	1	2,3	2,3	2,3
Hoteis Apartamentos	2	5	11,4	11,4	13,6
Residenciais **	3	6	13,6	13,6	27,3
Residenciais ***	4	15	34,1	34,1	61,4
Hoteis ***	6	10	22,7	22,7	84,1
Hoteis ****	7	4	9,1	9,1	93,2
Albergarias ****	8	1	2,3	2,3	95,5
Estalagem ****	9	2	4,5	4,5	100,0
Total		44	100,0	100,0	
Mean	4,614	Median	4,000	Std dev	1,932
Variance	3,731	Minimum	1,000	Maximum	9,000

Valid cases 44 Missing cases 0

VAR4 N.Camas

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Menos de 49	1	26	59,1	59,1	59,1
de 50 a 74	2	8	18,2	18,2	77,3
de 75 a 99	3	2	4,5	4,5	81,8
de 100 a 149	4	4	9,1	9,1	90,9
De 150 ou mais	5	4	9,1	9,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Mean	1,909	Median	1,000	Std dev	1,361
Variance	1,852	Minimum	1,000	Maximum	5,000

Valid cases 44 Missing cases 0

VAR5 Modalidades

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	23	52,3	52,3	52,3
	2	4	9,1	9,1	61,4
	3	16	36,4	36,4	97,7
	4	1	2,3	2,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Mean	1,886	Median	1,000	Std dev	,993
Variance	,987	Minimum	1,000	Maximum	4,000

Valid cases 44 Missing cases 0

VAR6.1 Ser_Bar

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Não	0	10	22,7	22,7	22,7
Sim	1	33	75,0	75,0	97,7
	1	1	2,3	2,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
Mean	,780	Median	1,000	Std dev	,430
Variance	,185	Minimum	,000	Maximum	1,300
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR6.2 Ser_Restaurante

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Não	0	26	59,1	59,1	59,1
Sim	1	18	40,9	40,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
Mean	,409	Median	,000	Std dev	,497
Variance	,247	Minimum	,000	Maximum	1,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR6.3 Ser_Piscina

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Não	0	32	72,7	72,7	72,7
Sim	1	12	27,3	27,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
Mean	,273	Median	,000	Std dev	,451
Variance	,203	Minimum	,000	Maximum	1,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR6.4 Ser_Ténis

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Não	0	37	84,1	84,1	84,1
Sim	1	7	15,9	15,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
Mean	,159	Median	,000	Std dev	,370
Variance	,137	Minimum	,000	Maximum	1,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR6.5 Ser_Golf

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Não	0	43	97,7	97,7	97,7
Sim	1	1	2,3	2,3	100,0
Total		44	100,0	100,0	
Mean	,023	Median	,000	Std dev	,151
Variance	,023	Minimum	,000	Maximum	1,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR6.6 Ser_Sl.Reuniões

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Não	0	30	68,2	68,2	68,2
Sim	1	14	31,8	31,8	100,0
Total		44	100,0	100,0	
Mean	,318	Median	,000	Std dev	,471
Variance	,222	Minimum	,000	Maximum	1,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR6.7 Ser_Sl.Gongressos

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Não	0	37	84,1	84,1	84,1
Sim	1	7	15,9	15,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
Mean	,159	Median	,000	Std dev	,370
Variance	,137	Minimum	,000	Maximum	1,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR6.8 Ser_Tv no Quarto

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Não	0	7	15,9	15,9	15,9
Sim	1	37	84,1	84,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
Mean	,841	Median	1,000	Std dev	,370
Variance	,137	Minimum	,000	Maximum	1,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR7 Preço por Quarto

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
< de 5000\$	1	5	11,4	11,4	11,4
de 5000\$ a 9999\$	2	29	65,9	65,9	77,3
de 10000\$ a 14999\$	3	7	15,9	15,9	93,2
de 15000\$ a 19999\$	4	3	6,8	6,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Mean 2,182 Median 2,000 Std dev ,724
 Variance ,524 Minimum 1,000 Maximum 4,000

Valid cases 44 Missing cases 0

VAR8 % Reservas Directas

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Menos de 20%	1	7	15,9	15,9	15,9
de 20% a 39%	2	13	29,5	29,5	45,5
de 40% a 59%	3	12	27,3	27,3	72,7
de 60% a 79%	4	5	11,4	11,4	84,1
De 80% ou mais	5	7	15,9	15,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Mean 2,818 Median 3,000 Std dev 1,299
 Variance 1,687 Minimum 1,000 Maximum 5,000

Valid cases 44 Missing cases 0

VAR9.1 Portugal

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
< de 25%	1	4	9,1	9,1	9,1
de 25% a 50%	2	4	9,1	9,1	18,2
de 51% a 75%	3	17	38,6	38,6	56,8
> de 75%	4	19	43,2	43,2	100,0
Total		44	100,0	100,0	
Mean	3,159	Median	3,000	Std dev	,939
Variance	,881	Minimum	1,000	Maximum	4,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR9.2 Alemanha

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	0	3	6,8	6,8	6,8
< de 25%	1	31	70,5	70,5	77,3
de 25% a 50%	2	8	18,2	18,2	95,5
de 51% a 75%	3	1	2,3	2,3	97,7
> de 75%	4	1	2,3	2,3	100,0
Total		44	100,0	100,0	
Mean	1,227	Median	1,000	Std dev	,711
Variance	,505	Minimum	,000	Maximum	4,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR9.3 Países Nórdicos

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	0	4	9,1	9,1	9,1
< de 25%	1	38	86,4	86,4	95,5
de 25% a 50%	2	2	4,5	4,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
Mean	,955	Median	1,000	Std dev	,371
Variance	,137	Minimum	,000	Maximum	2,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR9.4 EUA e Canadá

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	0	2	4,5	4,5	4,5
< de 25%	1	41	93,2	93,2	97,7
de 25% a 50%	2	1	2,3	2,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
Mean	,977	Median	1,000	Std dev	,263
Variance	,069	Minimum	,000	Maximum	2,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR9.5 Reino Unido

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	0	4	9,1	9,1	9,1
< de 25%	1	40	90,9	90,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
Mean	,909	Median	1,000	Std dev	,291
Variance	,085	Minimum	,000	Maximum	1,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR9.6 Diversos

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	0	4	9,1	9,1	9,1
< de 25%	1	40	90,9	90,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
Mean	,909	Median	1,000	Std dev	,291
Variance	,085	Minimum	,000	Maximum	1,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR10.1 Férias

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	0	1	2,3	2,3	2,3
< de 25%	1	5	11,4	11,4	13,6
de 25% a 50%	2	16	36,4	36,4	50,0
de 51% a 75%	3	12	27,3	27,3	77,3
> de 75%	4	10	22,7	22,7	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
Mean	2,568	Median	2,500	Std dev	1,043
Variance	1,088	Minimum	,000	Maximum	4,000

Valid cases 44 Missing cases 0

VAR10.2 Negócios

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	0	1	2,3	2,3	2,3
< de 25%	1	14	31,8	31,8	34,1
de 25% a 50%	2	13	29,5	29,5	63,6
de 51% a 75%	3	14	31,8	31,8	95,5
> de 75%	4	2	4,5	4,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
Mean	2,045	Median	2,000	Std dev	,963
Variance	,928	Minimum	,000	Maximum	4,000

Valid cases 44 Missing cases 0

VAR10.3 Congressos

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	0	4	9,1	9,1	9,1
< de 25%	1	40	90,9	90,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
Mean	,909	Median	1,000	Std dev	,291
Variance	,085	Minimum	,000	Maximum	1,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR10.4 Desportos

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	0	4	9,1	9,1	9,1
< de 25%	1	38	86,4	86,4	95,5
de 25% a 50%	2	2	4,5	4,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
Mean	,955	Median	1,000	Std dev	,371
Variance	,137	Minimum	,000	Maximum	2,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR11 O cliente distingue o Hotel da concorrên

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Não	0	2	4,5	4,5	4,5
Sim	1	42	95,5	95,5	100,0
Total		44	100,0	100,0	
Mean	,955	Median	1,000	Std dev	,211
Variance	,044	Minimum	,000	Maximum	1,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR12 N. de Operadores

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	0	28	63,6	63,6	63,6
	1	3	6,8	6,8	70,5
	2	3	6,8	6,8	77,3
	3	3	6,8	6,8	84,1
	4	1	2,3	2,3	86,4
	5	4	9,1	9,1	95,5
	6	1	2,3	2,3	97,7
	8	1	2,3	2,3	100,0
Total		44	100,0	100,0	
Mean	1,273	Median	,000	Std dev	2,084
Variance	4,342	Minimum	,000	Maximum	8,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR13.1 Pub_Rádio

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Não	0	28	63,6	63,6	63,6
Sim	1	16	36,4	36,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
Mean	,364	Median	,000	Std dev	,487
Variance	,237	Minimum	,000	Maximum	1,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR13.2 Pub_Televisão

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Não	0	40	90,9	90,9	90,9
Sim	1	4	9,1	9,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
Mean	,091	Median	,000	Std dev	,291
Variance	,085	Minimum	,000	Maximum	1,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR13.3 Pub_Cartazes

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Não	0	35	79,5	79,5	79,5
Sim	1	9	20,5	20,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
Mean	,205	Median	,000	Std dev	,408
Variance	,166	Minimum	,000	Maximum	1,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR13.4 Pub_Mailing

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Não	0	28	63,6	63,6	63,6
Sim	1	16	36,4	36,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
Mean	,364	Median	,000	Std dev	,487
Variance	,237	Minimum	,000	Maximum	1,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR13.5 Pub_Brochuras

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Não	0	9	20,5	20,5	20,5
Sim	1	35	79,5	79,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
Mean	,795	Median	1,000	Std dev	,408
Variance	,166	Minimum	,000	Maximum	1,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR13.6 Pub_Imp.não periodica

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Não	0	26	59,1	59,1	59,1
Sim	1	18	40,9	40,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
Mean	,409	Median	,000	Std dev	,497
Variance	,247	Minimum	,000	Maximum	1,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR13.7 Pub_imp.periodica

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Não	0	38	86,4	86,4	86,4
Sim	1	6	13,6	13,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
Mean	,136	Median	,000	Std dev	,347
Variance	,121	Minimum	,000	Maximum	1,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR13.8 Pub_Revistas Especializadas

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Não	0	11	25,0	25,0	25,0
Sim	1	33	75,0	75,0	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
Mean	,750	Median	1,000	Std dev	,438
Variance	,192	Minimum	,000	Maximum	1,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR14.1 Promo_Feiras

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Não	0	23	52,3	52,3	52,3
Sim	1	21	47,7	47,7	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
Mean	,477	Median	,000	Std dev	,505
Variance	,255	Minimum	,000	Maximum	1,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR14.2 Promo_Oferta visitas

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Não	0	23	52,3	52,3	52,3
Sim	1	21	47,7	47,7	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
Mean	,477	Median	,000	Std dev	,505
Variance	,255	Minimum	,000	Maximum	1,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR14.3 Promo_Packages c\ Desconto

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Não	0	15	34,1	34,1	34,1
Sim	1	29	65,9	65,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
Mean	,659	Median	1,000	Std dev	,479
Variance	,230	Minimum	,000	Maximum	1,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR14.4 Promo_Patrocinios

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Não	0	25	56,8	56,8	56,8
Sim	1	19	43,2	43,2	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
Mean	,432	Median	,000	Std dev	,501
Variance	,251	Minimum	,000	Maximum	1,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR15 Detenção de Actividades Relacionadas

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
Nenhuma	0	28	63,6	63,6	63,6
Rent a Car	1	9	20,5	20,5	84,1
Restaurantes	2	2	4,5	4,5	88,6
Agências Viagens	3	5	11,4	11,4	100,0
Total		44	100,0	100,0	
Mean	,636	Median	,000	Std dev	1,014
Variance	1,027	Minimum	,000	Maximum	3,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR16.1 Concorrência Serviço

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2	1	2,3	2,3	2,3
	3	16	36,4	36,4	38,6
	4	18	40,9	40,9	79,5
	5	9	20,5	20,5	100,0
Total		44	100,0	100,0	
Mean	3,795	Median	4,000	Std dev	,795
Variance	,632	Minimum	2,000	Maximum	5,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR16.2 Concorrência Preço

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2	7	15,9	15,9	15,9
	3	16	36,4	36,4	52,3
	4	14	31,8	31,8	84,1
	5	7	15,9	15,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
Mean	3,477	Median	3,000	Std dev	,952
Variance	,906	Minimum	2,000	Maximum	5,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR16.3 Concorrência Instalações

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2	5	11,4	11,4	11,4
	3	10	22,7	22,7	34,1
	4	15	34,1	34,1	68,2
	5	14	31,8	31,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
Mean	3,864	Median	4,000	Std dev	1,002
Variance	1,004	Minimum	2,000	Maximum	5,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR16.4 Concorrência Localização

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	2	1	2,3	2,3	2,3
	3	13	29,5	29,5	31,8
	4	6	13,6	13,6	45,5
	5	24	54,5	54,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
Mean	4,205	Median	5,000	Std dev	,954
Variance	,911	Minimum	2,000	Maximum	5,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VAR16.5 Concorrência Promoção

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	1	1	2,3	2,3	2,3
	2	8	18,2	18,2	20,5
	3	23	52,3	52,3	72,7
	4	10	22,7	22,7	95,5
	5	2	4,5	4,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
Mean	3,091	Median	3,000	Std dev	,830
Variance	,689	Minimum	1,000	Maximum	5,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

VARI6.6 Concorrência Tipo Cliente

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	3	16	36,4	36,4	36,4
	4	21	47,7	47,7	84,1
	5	7	15,9	15,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	
Mean	3,795	Median	4,000	Std dev	,701
Variance	,492	Minimum	3,000	Maximum	5,000
Valid cases	44	Missing cases	0		

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

Analysis number 1 Replacement of missing values with the mean

Correlation Matrix:

	VAR18.1	VAR18.2	VAR18.3	VAR18.4	VAR18.5	VAR18.6	VAR18.7
VAR18.1	1,00000						
VAR18.2	,81192	1,00000					
VAR18.3	,78704	,90316	1,00000				
VAR18.4	,86247	,91007	,88272	1,00000			
VAR18.5	-,17319	-,10100	-,18852	-,05624	1,00000		
VAR18.6	,88437	,83086	,74633	,87851	-,13176	1,00000	
VAR18.7	,18213	,13211	-,00125	,21336	,25176	,44561	1,00000
VAR18.8	-,55150	-,48860	-,62919	-,51338	,61111	-,49756	,02684
VAR18.9	,71831	,61608	,49025	,66694	,03073	,83613	,66796
VAR18.10	-,83158	-,85301	-,85215	-,86339	,38575	-,85302	-,19374
VAR18.11	,76662	,74381	,73691	,84025	-,17664	,74510	,16551
VAR18.12	,79769	,82185	,90019	,87759	-,09706	,78378	,10857
VAR18.13	,56570	,58247	,57655	,57319	-,43598	,51273	-,05251
VAR18.14	-,61721	-,73413	-,69064	-,67685	,57522	-,69345	-,13495
VAR18.15	-,75307	-,82370	-,87346	-,83474	,38721	-,73737	-,06664
VAR18.16	-,89355	-,79776	-,76254	-,87975	,15424	-,93363	-,33160
VAR18.17	,63452	,40684	,37713	,49262	,20158	,67460	,45888

	VAR18.8	VAR18.9	VAR18.10	VAR18.11	VAR18.12	VAR18.13	VAR18.14
VAR18.8	1,00000						
VAR18.9	-,24022	1,00000					
VAR18.10	,71723	-,58168	1,00000				
VAR18.11	-,66110	,45435	-,80052	1,00000			
VAR18.12	-,66098	,50865	-,82334	,86587	1,00000		
VAR18.13	-,61529	,35911	-,71434	,61304	,50954	1,00000	
VAR18.14	,68967	-,41909	,89278	-,64599	-,60951	-,67826	1,00000
VAR18.15	,79254	-,46433	,93442	-,82390	-,85957	-,78381	,83333
VAR18.16	,57040	-,77635	,85736	-,78624	-,80299	-,56865	,67434
VAR18.17	-,21523	,73445	-,33402	,36954	,49469	,02551	-,08390

	VAR18.15	VAR18.16	VAR18.17
VAR18.15	1,00000		
VAR18.16	,77868	1,00000	
VAR18.17	-,27499	-,68098	1,00000

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = ,79447

Bartlett Test of Sphericity = 1124,6049, Significance = ,00000

Extraction 1 for analysis 1, Principal Components Analysis (PC)

Initial Statistics:

Variable	Communality	* *	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
VAR18.1	1,00000	*	1	10,87165	64,0	64,0
VAR18.2	1,00000	*	2	2,54261	15,0	78,9
VAR18.3	1,00000	*	3	1,10014	6,5	85,4
VAR18.4	1,00000	*	4	,69335	4,1	89,5
VAR18.5	1,00000	*	5	,51402	3,0	92,5
VAR18.6	1,00000	*	6	,42691	2,5	95,0
VAR18.7	1,00000	*	7	,25680	1,5	96,5
VAR18.8	1,00000	*	8	,13833	,8	97,3
VAR18.9	1,00000	*	9	,10139	,6	97,9
VAR18.10	1,00000	*	10	,09230	,5	98,5
VAR18.11	1,00000	*	11	,07118	,4	98,9
VAR18.12	1,00000	*	12	,05332	,3	99,2
VAR18.13	1,00000	*	13	,04272	,3	99,4
VAR18.14	1,00000	*	14	,04200	,2	99,7
VAR18.15	1,00000	*	15	,03033	,2	99,9
VAR18.16	1,00000	*	16	,01243	,1	99,9
VAR18.17	1,00000	*	17	,01053	,1	100,0

PC extracted 3 factors.

Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
VAR18.10	-,95509	,16024	
VAR18.4	,93482	,11921	,21361
VAR18.16	-,93147	-,21361	
VAR18.15	-,92530	,28349	
VAR18.6	,92180	,28967	-,11419
VAR18.1	,90789	,14998	
VAR18.2	,90198		,22088
VAR18.12	,89834		,30294

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
VAR18.3	,39267	-,10908	,30155
VAR18.11	,86559		,15361
VAR18.14	-,80574	,36448	,27252
VAR18.8	-,70712	,45023	,18102
VAR18.9	,69791	,56777	-,31082
VAR18.13	,69292	-,41535	-,12433
VAR18.5	-,27470	,70517	,52040
VAR18.7	,24102	,68081	-,52996
VAR18.17	,52062	,67953	

Final Statistics:

Variable	Communality	*	Factor	Eigenvalue	Pct of Var	Cum Pct
VAR18.1	,85105	*	1	10,87165	64,0	64,0
VAR18.2	,86328	*	2	2,54261	15,0	78,9
VAR18.3	,89969	*	3	1,10014	6,5	85,4
VAR18.4	,93373	*				
VAR18.5	,84354	*				
VAR18.6	,94667	*				
VAR18.7	,80246	*				
VAR18.8	,73550	*				
VAR18.9	,90606	*				
VAR18.10	,94403	*				
VAR18.11	,77728	*				
VAR18.12	,89888	*				
VAR18.13	,66812	*				
VAR18.14	,85633	*				
VAR18.15	,93792	*				
VAR18.16	,91602	*				
VAR18.17	,73384	*				

VARIMAX rotation 1 for extraction 1 in analysis 1 - Kaiser Normalization.

VARIMAX converged in 7 iterations.

- - - - - F A C T O R A N A L Y S I S - - - - -

Rotated Factor Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
VAR18.12	,92203	-,15267	,15949
VAR18.3	,91744	-,23059	
VAR18.4	,90466	-,15087	,30424
VAR18.2	,88140	-,19263	,22206
VAR18.11	,81563	-,28562	,17452
VAR18.15	-,80608	,52747	
VAR18.1	,80300	-,21384	,40064
VAR18.10	-,76905	,53036	-,26702
VAR18.16	-,75991	,25554	-,52274
VAR18.6	,71827	-,24036	,61072
VAR18.5		,90764	,13531
VAR18.14	-,54109	,73118	-,17009
VAR18.8	-,50676	,69160	
VAR18.13	,52454	-,62682	
VAR18.7			,89171
VAR18.9	,42194		,84823
VAR18.17	,41873	,22845	,71156

Factor Transformation Matrix:

	Factor 1	Factor 2	Factor 3
Factor 1	,84746	-,39141	,35861
Factor 2	-,00797	,66608	,74584
Factor 3	,53079	,63493	-,56136

3 PC EXACT factor scores will be saved.

Following factor scores will be added to the working file:

Name	Label
FAC1_1	REGR factor score 1 for analysis 1
FAC2_1	REGR factor score 2 for analysis 1
FAC3_1	REGR factor score 3 for analysis 1

* * * * * P R O X I M I T I E S * * * * *

Data Information

44 unweighted cases accepted.
 0 cases rejected because of missing value.

Squared Euclidean measure used.

Squared Euclidean Dissimilarity Coefficient Matrix

	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5
Case 2	15,0000				
Case 3	,0000	15,0000			
Case 4	17,0000	28,0000	17,0000		
Case 5	17,0000	12,0000	17,0000	28,0000	
Case 6	122,0000	117,0000	122,0000	83,0000	119,0000
Case 7	,0000	15,0000	,0000	17,0000	17,0000
Case 8	15,0000	24,0000	15,0000	14,0000	36,0000
Case 9	11,0000	8,0000	11,0000	14,0000	8,0000
Case 10	112,0000	105,0000	112,0000	73,0000	115,0000
Case 11	79,0000	72,0000	79,0000	50,0000	92,0000
Case 12	17,0000	28,0000	17,0000	,0000	28,0000
Case 13	16,0000	13,0000	16,0000	27,0000	3,0000
Case 14	126,0000	117,0000	126,0000	79,0000	127,0000
Case 15	122,0000	117,0000	122,0000	83,0000	119,0000
Case 16	112,0000	105,0000	112,0000	73,0000	115,0000
Case 17	21,0000	16,0000	21,0000	24,0000	4,0000
Case 18	23,0000	22,0000	23,0000	14,0000	20,0000
Case 19	17,0000	28,0000	17,0000	,0000	28,0000
Case 20	17,0000	28,0000	17,0000	,0000	28,0000
Case 21	17,0000	28,0000	17,0000	,0000	28,0000
Case 22	11,0000	12,0000	11,0000	22,0000	4,0000
Case 23	11,0000	10,0000	11,0000	22,0000	4,0000
Case 24	16,0000	13,0000	16,0000	27,0000	3,0000
Case 25	13,0000	6,0000	13,0000	22,0000	6,0000
Case 26	15,0000	,0000	15,0000	28,0000	12,0000
Case 27	100,0000	99,0000	100,0000	63,0000	105,0000
Case 28	93,0000	90,0000	93,0000	52,0000	102,0000
Case 29	124,0000	111,0000	124,0000	81,0000	121,0000
Case 30	16,0000	11,0000	16,0000	25,0000	5,0000
Case 31	126,0000	117,0000	126,0000	79,0000	127,0000
Case 32	11,0000	10,0000	11,0000	22,0000	4,0000
Case 33	12,0000	11,0000	12,0000	25,0000	3,0000
Case 34	17,0000	12,0000	17,0000	28,0000	,0000
Case 35	70,0000	53,0000	70,0000	45,0000	77,0000
Case 36	9,0000	22,0000	9,0000	6,0000	26,0000

* * * * * P R O X I M I T I E S * * * * *

Squared Euclidean Dissimilarity Coefficient Matrix (Cont.)

	Case 1	Case 2	Case 3	Case 4	Case 5
Case 37	101,0000	90,0000	101,0000	66,0000	114,0000
Case 38	100,0000	97,0000	100,0000	61,0000	103,0000
Case 39	,0000	15,0000	,0000	17,0000	17,0000
Case 40	101,0000	90,0000	101,0000	66,0000	114,0000
Case 41	100,0000	97,0000	100,0000	61,0000	103,0000
Case 42	11,0000	12,0000	11,0000	22,0000	4,0000
Case 43	78,0000	73,0000	78,0000	51,0000	97,0000
Case 44	61,0000	54,0000	61,0000	60,0000	30,0000
	Case 6	Case 7	Case 8	Case 9	Case 10
Case 7	122,0000				
Case 8	77,0000	15,0000			
Case 9	107,0000	11,0000	24,0000		
Case 10	10,0000	112,0000	63,0000	99,0000	
Case 11	47,0000	79,0000	40,0000	72,0000	29,0000
Case 12	83,0000	17,0000	14,0000	14,0000	73,0000
Case 13	122,0000	16,0000	37,0000	7,0000	118,0000
Case 14	10,0000	126,0000	79,0000	105,0000	12,0000
Case 15	,0000	122,0000	77,0000	107,0000	10,0000
Case 16	10,0000	112,0000	63,0000	99,0000	,0000
Case 17	111,0000	21,0000	32,0000	12,0000	107,0000
Case 18	85,0000	23,0000	20,0000	16,0000	71,0000
Case 19	83,0000	17,0000	14,0000	14,0000	73,0000
Case 20	83,0000	17,0000	14,0000	14,0000	73,0000
Case 21	83,0000	17,0000	14,0000	14,0000	73,0000
Case 22	109,0000	11,0000	28,0000	6,0000	105,0000
Case 23	123,0000	11,0000	30,0000	6,0000	117,0000
Case 24	122,0000	16,0000	37,0000	7,0000	118,0000
Case 25	105,0000	13,0000	22,0000	6,0000	93,0000
Case 26	117,0000	15,0000	24,0000	8,0000	105,0000
Case 27	8,0000	100,0000	61,0000	89,0000	10,0000
Case 28	13,0000	93,0000	50,0000	80,0000	9,0000
Case 29	4,0000	124,0000	77,0000	103,0000	10,0000
Case 30	110,0000	16,0000	31,0000	7,0000	102,0000
Case 31	10,0000	126,0000	79,0000	105,0000	12,0000
Case 32	123,0000	11,0000	30,0000	6,0000	117,0000
Case 33	132,0000	12,0000	35,0000	5,0000	124,0000
Case 34	119,0000	17,0000	36,0000	8,0000	115,0000
Case 35	56,0000	70,0000	35,0000	55,0000	36,0000
Case 36	91,0000	9,0000	8,0000	12,0000	77,0000
Case 37	55,0000	101,0000	52,0000	92,0000	33,0000
Case 38	10,0000	100,0000	61,0000	85,0000	18,0000
Case 39	122,0000	,0000	15,0000	11,0000	112,0000

***** PROXIMITIES *****

Squared Euclidean Dissimilarity Coefficient Matrix (Cont.)

	Case 16	Case 17	Case 18	Case 19	Case 20
Case 17	107,0000				
Case 18	71,0000	12,0000			
Case 19	73,0000	24,0000	14,0000		
Case 20	73,0000	24,0000	14,0000	,0000	
Case 21	73,0000	24,0000	14,0000	,0000	,0000
Case 22	105,0000	8,0000	16,0000	22,0000	22,0000
Case 23	117,0000	8,0000	20,0000	22,0000	22,0000
Case 24	118,0000	7,0000	21,0000	27,0000	27,0000
Case 25	93,0000	10,0000	14,0000	22,0000	22,0000
Case 26	105,0000	16,0000	22,0000	28,0000	28,0000
Case 27	10,0000	97,0000	69,0000	63,0000	63,0000
Case 28	9,0000	94,0000	64,0000	52,0000	52,0000
Case 29	10,0000	113,0000	83,0000	81,0000	81,0000
Case 30	102,0000	9,0000	17,0000	25,0000	25,0000
Case 31	12,0000	115,0000	81,0000	79,0000	79,0000
Case 32	117,0000	8,0000	20,0000	22,0000	22,0000
Case 33	124,0000	7,0000	19,0000	25,0000	25,0000
Case 34	115,0000	4,0000	20,0000	28,0000	28,0000
Case 35	36,0000	69,0000	41,0000	45,0000	45,0000
Case 36	77,0000	26,0000	16,0000	6,0000	6,0000
Case 37	33,0000	102,0000	68,0000	66,0000	66,0000
Case 38	18,0000	95,0000	71,0000	61,0000	61,0000
Case 39	112,0000	21,0000	23,0000	17,0000	17,0000
Case 40	33,0000	102,0000	68,0000	66,0000	66,0000
Case 41	18,0000	95,0000	71,0000	61,0000	61,0000
Case 42	105,0000	8,0000	16,0000	22,0000	22,0000
Case 43	34,0000	89,0000	53,0000	51,0000	51,0000
Case 44	129,0000	30,0000	54,0000	60,0000	60,0000
	Case 21	Case 22	Case 23	Case 24	Case 25
Case 22	22,0000				
Case 23	22,0000	6,0000			
Case 24	27,0000	3,0000	7,0000		
Case 25	22,0000	4,0000	8,0000	7,0000	
Case 26	28,0000	12,0000	10,0000	13,0000	6,0000
Case 27	63,0000	95,0000	105,0000	108,0000	91,0000
Case 28	52,0000	90,0000	100,0000	101,0000	82,0000
Case 29	81,0000	109,0000	123,0000	122,0000	103,0000
Case 30	25,0000	5,0000	5,0000	6,0000	5,0000
Case 31	79,0000	115,0000	129,0000	124,0000	109,0000
Case 32	22,0000	6,0000	,0000	7,0000	8,0000
Case 33	25,0000	5,0000	3,0000	4,0000	7,0000
Case 34	28,0000	4,0000	4,0000	3,0000	6,0000

***** PROXIMITIES *****

Squared Euclidean Dissimilarity Coefficient Matrix (Cont.)

	Case 6	Case 7	Case 8	Case 9	Case 10
Case 40	55,0000	101,0000	52,0000	92,0000	33,0000
Case 41	10,0000	100,0000	61,0000	85,0000	18,0000
Case 42	109,0000	11,0000	28,0000	6,0000	105,0000
Case 43	56,0000	78,0000	39,0000	71,0000	34,0000
Case 44	117,0000	61,0000	72,0000	52,0000	129,0000
	Case 11	Case 12	Case 13	Case 14	Case 15
Case 12	50,0000				
Case 13	97,0000	27,0000			
Case 14	43,0000	79,0000	124,0000		
Case 15	47,0000	83,0000	122,0000	10,0000	
Case 16	29,0000	73,0000	118,0000	12,0000	10,0000
Case 17	84,0000	24,0000	7,0000	115,0000	111,0000
Case 18	52,0000	14,0000	21,0000	81,0000	85,0000
Case 19	50,0000	,0000	27,0000	79,0000	83,0000
Case 20	50,0000	,0000	27,0000	79,0000	83,0000
Case 21	50,0000	,0000	27,0000	79,0000	83,0000
Case 22	88,0000	22,0000	3,0000	115,0000	109,0000
Case 23	92,0000	22,0000	7,0000	129,0000	123,0000
Case 24	97,0000	27,0000	,0000	124,0000	122,0000
Case 25	74,0000	22,0000	7,0000	109,0000	105,0000
Case 26	72,0000	28,0000	13,0000	117,0000	117,0000
Case 27	33,0000	63,0000	108,0000	10,0000	8,0000
Case 28	32,0000	52,0000	101,0000	9,0000	13,0000
Case 29	43,0000	81,0000	122,0000	6,0000	4,0000
Case 30	85,0000	25,0000	6,0000	114,0000	110,0000
Case 31	43,0000	79,0000	124,0000	,0000	10,0000
Case 32	92,0000	22,0000	7,0000	129,0000	123,0000
Case 33	95,0000	25,0000	4,0000	134,0000	132,0000
Case 34	92,0000	28,0000	3,0000	127,0000	119,0000
Case 35	9,0000	45,0000	78,0000	44,0000	56,0000
Case 36	52,0000	6,0000	25,0000	89,0000	91,0000
Case 37	10,0000	66,0000	121,0000	49,0000	55,0000
Case 38	31,0000	61,0000	104,0000	10,0000	10,0000
Case 39	79,0000	17,0000	16,0000	126,0000	122,0000
Case 40	10,0000	66,0000	121,0000	49,0000	55,0000
Case 41	31,0000	61,0000	104,0000	10,0000	10,0000
Case 42	88,0000	22,0000	3,0000	115,0000	109,0000
Case 43	9,0000	51,0000	98,0000	46,0000	56,0000
Case 44	122,0000	60,0000	43,0000	143,0000	117,0000
	Case 16	Case 17	Case 18	Case 19	Case 20

Squared Euclidean Dissimilarity Coefficient Matrix (Cont.)

	Case 21	Case 22	Case 23	Case 24	Case 25
Case 35	45,0000	73,0000	77,0000	78,0000	57,0000
Case 36	6,0000	18,0000	20,0000	25,0000	16,0000
Case 37	66,0000	110,0000	114,0000	121,0000	92,0000
Case 38	61,0000	93,0000	105,0000	104,0000	91,0000
Case 39	17,0000	11,0000	11,0000	16,0000	13,0000
Case 40	66,0000	110,0000	114,0000	121,0000	92,0000
Case 41	61,0000	93,0000	105,0000	104,0000	91,0000
Case 42	22,0000	,0000	6,0000	3,0000	4,0000
Case 43	51,0000	87,0000	97,0000	98,0000	73,0000
Case 44	60,0000	40,0000	32,0000	43,0000	46,0000
	Case 26	Case 27	Case 28	Case 29	Case 30
Case 27	99,0000				
Case 28	90,0000	7,0000			
Case 29	111,0000	8,0000	9,0000		
Case 30	11,0000	94,0000	87,0000	108,0000	
Case 31	117,0000	10,0000	9,0000	6,0000	114,0000
Case 32	10,0000	105,0000	100,0000	123,0000	5,0000
Case 33	11,0000	112,0000	107,0000	132,0000	4,0000
Case 34	12,0000	105,0000	102,0000	121,0000	5,0000
Case 35	53,0000	44,0000	37,0000	48,0000	70,0000
Case 36	22,0000	71,0000	58,0000	89,0000	19,0000
Case 37	90,0000	43,0000	40,0000	51,0000	111,0000
Case 38	97,0000	6,0000	11,0000	8,0000	96,0000
Case 39	15,0000	100,0000	93,0000	124,0000	16,0000
Case 40	90,0000	43,0000	40,0000	51,0000	111,0000
Case 41	97,0000	6,0000	11,0000	8,0000	96,0000
Case 42	12,0000	95,0000	90,0000	109,0000	5,0000
Case 43	73,0000	40,0000	37,0000	50,0000	92,0000
Case 44	54,0000	111,0000	116,0000	123,0000	35,0000
	Case 31	Case 32	Case 33	Case 34	Case 35
Case 32	129,0000				
Case 33	134,0000	3,0000			
Case 34	127,0000	4,0000	3,0000		
Case 35	44,0000	77,0000	78,0000	77,0000	
Case 36	89,0000	20,0000	21,0000	26,0000	47,0000
Case 37	49,0000	114,0000	119,0000	114,0000	15,0000
Case 38	10,0000	105,0000	112,0000	103,0000	38,0000
Case 39	126,0000	11,0000	12,0000	17,0000	70,0000
Case 40	49,0000	114,0000	119,0000	114,0000	15,0000
Case 41	10,0000	105,0000	112,0000	103,0000	38,0000

***** PROXIMITIES *****

Squared Euclidean Dissimilarity Coefficient Matrix (Cont.)

	Case 31	Case 32	Case 33	Case 34	Case 35
Case 42	115,0000	6,0000	5,0000	4,0000	73,0000
Case 43	46,0000	97,0000	98,0000	97,0000	8,0000
Case 44	143,0000	32,0000	43,0000	30,0000	123,0000
	Case 36	Case 37	Case 38	Case 39	Case 40
Case 37	70,0000				
Case 38	71,0000	41,0000			
Case 39	9,0000	101,0000	100,0000		
Case 40	70,0000	,0000	41,0000	101,0000	
Case 41	71,0000	41,0000	,0000	100,0000	41,0000
Case 42	18,0000	110,0000	93,0000	11,0000	110,0000
Case 43	53,0000	9,0000	36,0000	78,0000	9,0000
Case 44	66,0000	148,0000	111,0000	61,0000	148,0000
	Case 41	Case 42	Case 43		
Case 42	93,0000				
Case 43	36,0000	87,0000			
Case 44	111,0000	40,0000	149,0000		

***** PROXIMITIES *****

Data Information

44 unweighted cases accepted.
 0 cases rejected because of missing value.

Squared Euclidean measure used.

***** HIERARCHICAL CLUSTER ANALYSIS *****

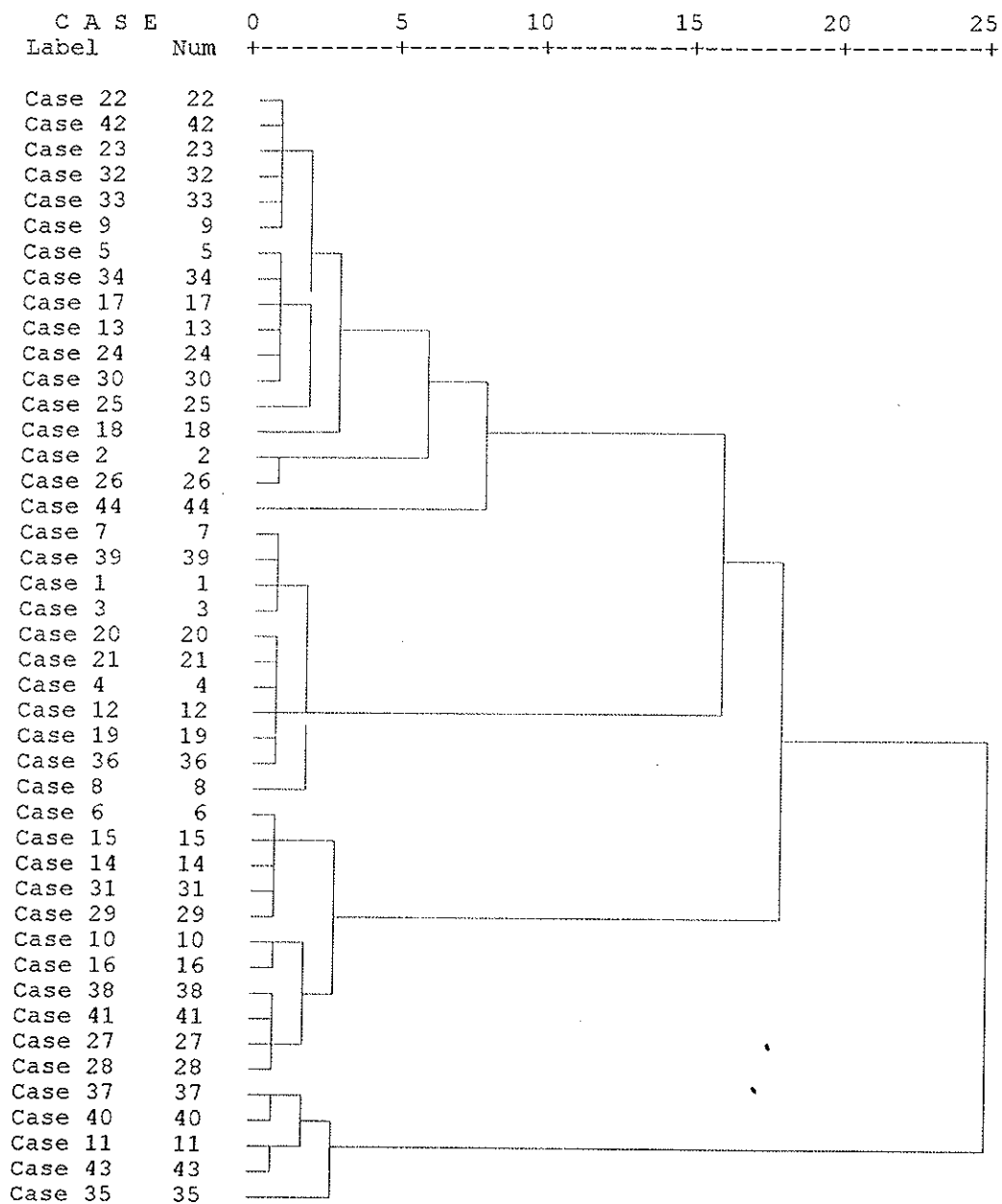
Agglomeration Schedule using Complete Linkage

Stage	Clusters Cluster 1	Combined Cluster 2	Coefficient	Stage Cluster Cluster 1	1st Appears Cluster 2	Next Stage
1	22	42	,000000	0	0	29
2	38	41	,000000	0	0	20
3	37	40	,000000	0	0	32
4	7	39	,000000	0	0	16
5	5	34	,000000	0	0	18
6	23	32	,000000	0	0	21
7	14	31	,000000	0	0	22
8	2	26	,000000	0	0	39
9	13	24	,000000	0	0	19
10	20	21	,000000	0	0	11
11	4	20	,000000	0	10	15
12	12	19	,000000	0	0	15
13	10	16	,000000	0	0	35
14	6	15	,000000	0	0	28
15	4	12	,000000	11	12	24
16	1	7	,000000	0	4	17
17	1	3	,000000	16	0	30
18	5	17	,024977	5	0	23
19	13	30	,053240	9	0	23
20	27	38	,056287	0	2	27
21	23	33	,090175	6	0	26
22	14	29	,120918	7	0	28
23	5	13	,131323	18	19	31
24	4	36	,153943	15	0	30
25	11	43	,176379	0	0	32
26	9	23	,179643	0	21	29
27	27	28	,309966	20	0	35
28	6	14	,366408	14	22	38
29	9	22	,499979	26	1	33
30	1	4	,530207	17	24	34
31	5	25	,677392	23	0	36
32	11	37	,736245	25	3	37
33	9	18	,876041	29	0	36
34	1	8	,906536	30	0	41
35	10	27	1,064378	13	27	38
36	5	9	1,567853	31	33	39
37	11	35	1,802566	32	0	43
38	6	10	1,913600	28	35	40
39	2	5	3,267773	8	36	41
40	6	44	7,222888	38	0	42
41	1	2	10,908449	34	39	42
42	1	6	12,974000	41	40	43
43	1	11	21,565247	42	37	0

***** H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S *****

Dendrogram using Complete Linkage

Rescaled Distance Cluster Combine



***** QUICK CLUSTER *****

Initial Cluster Centers.

Cluster	FAC1_1	FAC2_1	FAC3_1
1	,3794	1,6991	-,3270
2	,2467	,1455	2,7896
3	-1,3012	-,7618	-,3211
4	1,5043	-1,3241	-,7859

Convergence achieved due to no or small distance change.
 The maximum distance by which any center has changed is ,0000
 Current iteration is 2

Minimum distance between initial centers is 2,8988

Iteration	Change in Cluster Centers			
	1	2	3	4
1	,2198	,3239	,3998	,6813
2	,0000	,0000	,0000	,0000

Case listing of Cluster membership.

Case ID	Cluster	Distance
1	1	,411
2	3	1,315
3	1	,411
4	1	,343
5	3	,400
6	4	,681
7	1	,411
8	1	,760
9	3	,521
10	4	,642
11	2	,641
12	1	,343
13	3	,400
14	4	,257
15	4	,681
16	4	,642
17	3	,285
18	3	,877
19	1	,343
20	1	,343
21	1	,343

***** QUICK CLUSTER *****

Case ID	Cluster	Distance
22	3	,506
23	3	,475
24	3	,400
25	3	,492
26	3	1,315
27	4	,438
28	4	,797
29	4	,593
30	3	,187
31	4	,257
32	3	,475
33	3	,314
34	3	,400
35	2	,827
36	1	,220
37	2	,324
38	4	,286
39	1	,411
40	2	,324
41	4	,286
42	3	,506
43	2	,304
44	3	1,551

Final Cluster Centers.

Cluster	FAC1_1	FAC2_1	FAC3_1
1	,2735	1,5402	-,4358
2	,1842	,1266	2,4723
3	-1,0823	-,4303	-,2761
4	1,3153	-,9328	-,2613

Distances between Final Cluster Centers.

Cluster	1	2	3	4
1	,0000			
2	3,2347	,0000		
3	2,3971	3,0769	,0000*	
4	2,6891	3,1423	2,4497	,0000

***** QUICK CLUSTER *****

Analysis of Variance.

Variable	Cluster MS	DF	Error MS	DF	F	Prob
FAC1_1	13,3118	3	,076	40,0	173,7482	,000
FAC2_1	12,9638	3	,102	40,0	126,2094	,000
FAC3_1	11,5658	3	,207	40,0	55,7212	,000

Number of Cases in each Cluster.

Cluster	unweighted cases	weighted cases
1	11,0	11,0
2	5,0	5,0
3	17,0	17,0
4	11,0	11,0
Missing	0	
Valid cases	44,0	44,0

- - - - - O N E W A Y - - - - -

Variable FAC1_1 REGR factor score 1 for analysis 1
 By Variable QCL_1

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	3	39,9354	13,3118	173,7482	,0000
Within Groups	40	3,0646	,0766		
Total	43	43,0000			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean	
Grp 1	11	,2735	,3345	,1008	,0488	TO ,4982
Grp 2	5	,1842	,3399	,1520	-,2379	TO ,6063
Grp 3	17	-1,0823	,2864	,0695	-1,2295	TO -,9350
Grp 4	11	1,3153	,1309	,0395	1,2274	TO 1,4033
Total	44	,0000	1,0000	,1508	-,3040	TO ,3040

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	-,1358	,5681
Grp 2	-,3795	,5458
Grp 3	-1,5428	-,4326
Grp 4	1,1529	1,5043
TOTAL	-1,5428	1,5043

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
2,7689	3	40	,054

- - - - - O N E W A Y - - - - -

Variable FAC1_1 REGR factor score 1 for analysis 1
By Variable QCL_1

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,1957 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
with the following value(s) for RANGE: 4,13

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

		G G G G
		r r r r
		p p p p
		3 2 1 4
Mean	QCL_1	
-1,0823	Grp 3	
,1842	Grp 2	*
,2735	Grp 1	*
1,3153	Grp 4	* * *

- - - - - O N E W A Y - - - - -

Variable FAC2_1 REGR factor score 2 for analysis 1
 By Variable QCL_1

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	3	38,8913	12,9638	126,2094	,0000
Within Groups	40	4,1087	,1027		
Total	43	43,0000			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean
Grp 1	11	1,5402	,0713	,0215	1,4922 TO 1,5881
Grp 2	5	,1266	,3611	,1615	-,3218 TO ,5750
Grp 3	17	-,4303	,3386	,0821	-,6044 TO -,2562
Grp 4	11	-,9328	,4125	,1244	-1,2099 TO -,6557
Total	44	,0000	1,0000	,1508	-,3040 TO ,3040

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	1,4376	1,6991
Grp 2	-,4747	,4261
Grp 3	-1,1298	,0608
Grp 4	-1,4990	-,1513
TOTAL	-1,4990	1,6991

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
5,5727	3	40	,003

- - - - - O N E W A Y - - - - -

Variable FAC2_1 REGR factor score 2 for analysis 1
By Variable QCL_1

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,2266 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
with the following value(s) for RANGE: 4,13

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

		G G G G
		r r r r
		p p p p
		4 3 2 1
Mean	QCL_1	
-,9328	Grp 4	
-,4303	Grp 3	*
,1266	Grp 2	* *
1,5402	Grp 1	* * *

- - - - - O N E W A Y - - - - -

Variable FAC3_1 REGR factor score 3 for analysis 1
 By Variable QCE_1

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	3	34,6974	11,5658	55,7212	,0000
Within Groups	40	8,3026	,2076		
Total	43	43,0000			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean
Grp 1	11	-,4358	,2683	,0809	-,6161 TO -,2556
Grp 2	5	2,4723	,3214	,1437	2,0732 TO 2,8714
Grp 3	17	-,2761	,6029	,1462	-,5860 TO ,0339
Grp 4	11	-,2613	,3681	,1110	-,5086 TO -,0140
Total	44	,0000	1,0000	,1508	-,3040 TO ,3040

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	-,6058	,3147
Grp 2	2,0359	2,7896
Grp 3	-1,5872	,9529
Grp 4	-,7859	,3663
TOTAL	-1,5872	2,7896

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
1,5143	3	40	,226

----- O N E W A Y -----

Variable FAC3_1 REGR factor score 3 for analysis 1
By Variable QCL_1

Multiple Range Tests: Scheffe test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,3222 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
with the following value(s) for RANGE: 4,13

(*) Indicates significant differences which are shown in the lower triangle

		G G G G
		r r r r
		p p p p
		1 3 4 2
Mean	QCL_1	
-,4358	Grp 1	
-,2761	Grp 3	
-,2613	Grp 4	
2,4723	Grp 2	* * *

- - - - - O N E W A Y - - - - -

Variable VAR19.1 Receitas Exploração
By Variable QCL_1

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	3	89478129435	29826043145	1,8961	,1612
Within Groups	21	3,3034E+11	15730481809		
Total	24	4,1982E+11			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean
Grp 1	6	106462,3333	113734,4698	46431,9029	-12892,8612 TO 225817,5279
Grp 2	3	172168,0000	228372,2540	131850,782	-395146,379 TO 739482,3785
Grp 3	8	21531,2500	18922,9032	6690,2566	5711,3419 TO 37351,1581
Grp 4	8	155389,2500	150640,6145	53259,5000	29450,8221 TO 281327,6779
Total	25	102825,6800	132258,9391	26451,7878	48231,8718 TO 157419,4882

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	8700,0000	261098,0000
Grp 2	14316,0000	434031,0000
Grp 3	5949,0000	62714,0000
Grp 4	19800,0000	476701,0000
TOTAL	5949,0000	476701,0000

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
5,3012	3	21	,007

- - - - - O N E W A Y - - - - -

Variable VAR19.1 Receitas Exploração
By Variable QCL_1

Multiple Range Tests: Duncan test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq 88686,1934 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
with the following value(s) for RANGE:

Step	2	3	4
RANGE	2,94	3,09	3,19

- No two groups are significantly different at the ,050 level

- - - - - O N E W A Y - - - - -

Variable VARI9.2 Taxa de Ocupação
By Variable QCL_1

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	3	89,7754	29,9251	,0654	,9776
Within Groups	19	8698,8333	457,8333		
Total	22	8788,6087			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean
Grp 1	6	50,3333	22,0061	8,9839	27,2397 TO 73,4269
Grp 2	3	45,6667	8,1445	4,7022	25,4343 TO 65,8990
Grp 3	6	46,8333	24,0783	9,8299	21,5650 TO 72,1016
Grp 4	8	45,5000	21,5340	7,6134	27,4971 TO 63,5029
Total	23	47,1304	19,9871	4,1676	38,4874 TO 55,7735

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	19,0000	75,0000
Grp 2	40,0000	55,0000
Grp 3	3,0000	76,0000
Grp 4	3,0000	79,0000
TOTAL	3,0000	79,0000

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
,4447	3	19	,724

----- O N E W A Y -----

Variable VAR19.2 Taxa de Ocupação
By Variable QCL_1

Multiple Range Tests: Duncan test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq 15,1300 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
with the following value(s) for RANGE:

Step	2	3	4
RANGE	2,96	3,10	3,21

- No two groups are significantly different at the ,050 level

- - - - - O N E W A Y - - - - -

Variable VAR19.3 Rent.Cap.Própios
By Variable QCL_1

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	3	976,7145	325,5715	,3875	,7636
Within Groups	15	12603,2667	840,2178		
Total	18	13579,9811			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean		
Grp 1	5	-5,4684	15,2587	6,8239	-24,4143	TO	13,4775
Grp 2	2	14,1300	19,6434	13,8900	-162,3591	TO	190,6191
Grp 3	6	9,8383	32,7523	13,3711	-24,5326	TO	44,2093
Grp 4	6	-,8750	34,4166	14,0505	-36,9925	TO	35,2425
Total	19	2,8788	27,4671	6,3014	-10,3599	TO	16,1176

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	-25,1000	10,5900
Grp 2	,2400	28,0200
Grp 3	-11,8200	76,0000
Grp 4	-66,3000	36,0000
TOTAL	-66,3000	76,0000

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
,3061	3	15	,821

- - - - - O N E W A Y - - - - -

Variable VAR19.3 Rent.Cap.Própios
By Variable QCL_1

Multiple Range Tests: Duncan test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq 20,4966 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
with the following value(s) for RANGE:

Step	2	3	4
RANGE	3,01	3,16	3,26

- No two groups are significantly different at the ,050 level

- - - - - O N E W A Y - - - - -

Variable VAR19.4 Indice Quarto
By Variable QCL_1

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	3	,5867	,1956	1,4139	,2681
Within Groups	20	2,7662	,1383		
Total	23	3,3529			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int for Mean		
Grp 1	6	,5018	,3150	,1286	,1712	TO	,8324
Grp 2	3	,6433	,3139	,1812	,1364	TO	1,4231
Grp 3	7	,4687	,3040	,1149	,1876	TO	,7498
Grp 4	8	,8265	,4658	,1647	,4371	TO	1,2159
Total	24	,6181	,3818	,0779	,4568	TO	,7793

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	,1100	,9000
Grp 2	,2900	,8900
Grp 3	,1330	,8200
Grp 4	,3200	1,7000
TOTAL	,1100	1,7000

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
,4357	3	20	,730

----- O N E W A Y -----

Variable VAR19.4 Indice Quarto
By Variable QCL_1

Multiple Range Tests: Duncan test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq ,2630 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
with the following value(s) for RANGE:

Step	2	3	4
RANGE	2,95	3,09	3,20

- No two groups are significantly different at the ,050 level

- - - - - O N E W A Y - - - - -

Variable VAR19.5 Peso C.Pessoal nas Vendas
By Variable QCL_1

Analysis of Variance

Source	D.F.	Sum of Squares	Mean Squares	F Ratio	F Prob.
Between Groups	3	136,5121	45,5040	,1292	,9416
Within Groups	20	7044,4361	352,2218		
Total	23	7180,9482			

Group	Count	Mean	Standard Deviation	Standard Error	95 Pct Conf Int	for Mean
Grp 1	5	22,5560	21,3841	9,5633	-3,9955 TO	49,1075
Grp 2	3	16,2433	13,2566	7,6537	-16,6882 TO	49,1749
Grp 3	8	16,3337	18,8103	6,6505	,6080 TO	32,0595
Grp 4	8	17,5975	18,4664	6,5288	2,1593 TO	33,0357
Total	24	18,0400	17,6696	3,6068	10,5788 TO	25,5012

GROUP	MINIMUM	MAXIMUM
Grp 1	,7400	48,6000
Grp 2	,9400	24,2000
Grp 3	,1000	47,5500
Grp 4	,3700	37,3900
TOTAL	,1000	48,6000

Levene Test for Homogeneity of Variances

Statistic	df1	df2	2-tail Sig.
1,0429	3	20	,395

- - - - - O N E W A Y - - - - -

Variable VAR19.5 Peso C.Pessoal nas Vendas
By Variable QCL_1

Multiple Range Tests: Duncan test with significance level ,05

The difference between two means is significant if
 $MEAN(J) - MEAN(I) \geq 13,2707 * RANGE * \sqrt{1/N(I) + 1/N(J)}$
with the following value(s) for RANGE:

Step	2	3	4
RANGE	2,95	3,09	3,20

- No two groups are significantly different at the ,050 level

