



DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

SAZONALIDADE NOS AÇORES: IMPACTOS NA GESTÃO E ESTRATÉGIA DOS  
ALOJAMENTOS TURÍSTICOS

Diana Sofia Pavão Veríssimo

Setembro 2016

UNIVERSIDADE DOS AÇORES  
FACULDADE DE ECONOMIA E GESTÃO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS ECONÓMICAS E  
EMPRESARIAIS

SAZONALIDADE NOS AÇORES: IMPACTOS NA GESTÃO E ESTRATÉGIA DOS  
ALOJAMENTOS TURÍSTICOS

Diana Sofia Pavão Veríssimo

Orientador: Prof. Doutor João Pedro Couto

Ponta Delgada, Setembro 2016

*Á minha família,  
Á minha mãe Fátima, ao meu pai Carlos,  
ao Marco, Fábio, Diogo e Carla Veríssimo  
Obrigada pelo apoio demonstrado ao longo desta etapa e por  
Acreditarem tanto ou mais do que eu, sem vocês não seria possível.*

## RESUMO

A seguinte investigação foi elaborada com o propósito de analisar e identificar os impactos da sazonalidade na gestão dos alojamentos turísticos dos Açores. A sazonalidade é encarada por muitos investigadores como um fenómeno complexo, tornando-se para os gestores num desafio inerente ao meio envolvente das empresas.

A complexidade do fenómeno requer uma repartição em fatores da procura e da oferta de um destino. Os fatores da procura aglomeram as condições e motivações diretamente ligados ao viajante, enquanto os fatores de oferta englobam as características do destino e dos seus intervenientes (públicos ou privados). A dinâmica existente entre estes dois fatores vai definir a intensidade da sazonalidade, ou seja, quanto mais sinérgicos forem, menor será a disparidade de ocupação ao longo do ano.

A sazonalidade poderia ser investigada de diferentes perspetivas, no entanto a selecionada para este estudo será a perspetiva dos diretores/gestores de alojamentos turísticos em relação ao panorama regional. Para tal, foram selecionados um conjunto de alojamentos com tipologias a categorias diferentes a fim de apurar as analogias e distinções entre os mesmos. Através de uma investigação utilizando o método qualitativo, realizaram-se as entrevistas aos respetivos responsáveis, procedendo-se de seguida à transcrição das mesmas de forma a comparar os contributos e tirar conclusões a partir dos mesmos.

Os resultados de maior destaque e simultaneamente maior concordância entre os intervenientes estão relacionados com a distribuição, evolução e tendência da sazonalidade. A distribuição ao longo do ano é desigual, apresentando maior concentração no verão e menor no inverno. A evolução tem sido significativa nos últimos anos. A tendência por sua vez, aponta para uma diminuição da intensidade da sazonalidade na região, com a liberalização do espaço aéreo e a promoção do destino a serem elementos de relevância para tal.

**Palavras-Chave:** Gestão; Estratégia; Turismo; Sazonalidade

## ABSTRACT

The following research was elaborated with the purpose of analyzing the seasonality impacts in the hospitality industry in the Azores. Seasonality is a complex phenomenon that challenges company's operations and management and demands adequate strategies.

Phenomenon complexity requires the subdivision of the demand and offers factors. The demand factors are the joint conditions and motivations of travellers and offer factors combine the destination features and all the participants (public and private). The dynamic between demand and offer factors will define the seasonality intensity, which means the more synergistic they are the less difference will exist on occupation during the year.

Seasonality could be investigated from different perspectives. For this study, we centered our analysis on the directors / managers of tourist accommodations in perspective. We selected a group of accommodations with different categories and typologies in order to determine the similarities and distinctions between them. The investigation was conducted according with the qualitative method, using interviews with the respective accommodation's managers and proceeding then to the transcription of them in order to compare the contributions and draw conclusions.

The results show an uneven distribution of sales throughout the year, with higher concentration in summer and lower in winter. Still some hotel directors mention a progress has been in recent years, and identify a trend that predicts a decrease in the intensity of the seasonality in the region, due to the liberalization of airspace and more promotion of the destination and development of off-season events that attract tourists to the region.

**Keywords:** Management; Strategy; Tourism; Seasonality

## AGRADECIMENTOS

Uma investigação desta complexidade envolve a participação de vários intervenientes, sendo possível o momento de agradecimentos, gostaria de agradecer em primeiro lugar o orientador Professor Doutor João Pedro Couto pela disponibilidade, apoio e motivação fornecidos ao longo do trabalho.

Em segundo lugar quero agradecer aos participantes nas entrevistas porque sem eles o estudo não seria concretizado, nomeadamente aos diretores D. Ilda Magalhães, Dr. Bruno Pereira, Dr.<sup>a</sup> Cátia Morgado, Mestre João Luís Cogumbreiro e Mestre Elisabete Silva.

Por fim, mas não menos importante quero agradecer à minha família pais, irmãos, cunhada, tios e primos pelo apoio e motivação durante o processo. Aos meus amigos agradeço o auxílio e compreensão que foram cruciais para a minha persistência.

Gostaria de deixar um agradecimento à minha equipa de trabalho do Hotel Talisman, em especial à Carla, por acreditarem e concederem-me as condições necessárias para elaborar uma dissertação sendo trabalhadora-estudante, o vosso apoio foi muito importante para o sucesso da investigação.

# ÍNDICE

<b>Introdução</b> .....	1
<b>I- Revisão de literatura</b>	
1- <u>Turismo</u> .....	3
2- <u>Tipos de Turismo</u> .....	5
2.1- Turismo de Recreio.....	5
2.2- Turismo de Repouso.....	6
2.3- Turismo Étnico.....	6
2.4- Turismo de Natureza.....	7
3- <u>Destino Turístico</u> .....	7
4- <u>Sazonalidade no turismo</u> .....	11
4.1- Fatores influenciadores da sazonalidade.....	11
4.2- Como medir a sazonalidade.....	16
4.3- Implicações/consequências da sazonalidade.....	17
4.4- Estratégia de combate à sazonalidade.....	19
4.5- Impactos da sazonalidade na gestão de recursos humanos.....	23
5- <u>Síntese</u> .....	25
<b>II- Metodologia</b>	
1- <u>Método de Estudo</u> .....	26
2- <u>Variáveis do Estudo</u> .....	27
3- <u>Técnicas de Recolha de Dados</u> .....	27
4- <u>Estrutura da Entrevista</u> .....	29
<b>III- Análise Individual dos Estudos de Caso</b>	
1- <u>Turismo de Portugal</u> .....	31
2- <u>Turismo dos Açores</u> .....	32
3- <u>Transcrição das entrevistas</u>	
<u>3.1 Aparthotel Gaivota</u> .....	34
3.1.1 - Características do hotel.....	34
3.1.2- Respostas às questões.....	34
<u>3.2 Vintage Guest House</u> .....	39
3.2.1- Características do hotel.....	39
3.2.2- Respostas às questões .....	39
<u>3.3 Hotel Talisman</u> .....	43
3.3.1- Características do Hotel.....	43
3.3.2- Respostas às questões.....	44
<u>3.4 Hotel Marina Atlântico</u> .....	49
3.4.1. Características do hotel.....	49
3.4.2- Respostas às questões.....	49
<u>3.5 Hotel Marina</u> .....	56
3.5.1- Características do hotel.....	56
3.5.2- Respostas às questões.....	56
<b>IV- Comparação dos Estudos de Caso</b> .....	62

<b>V- Discussão e Conclusão.....</b>	<b>70</b>
<b>Referências Bibliográficas.....</b>	<b>75</b>
<b>Anexos</b>	

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Cálculos da Sazonalidade

Tabela 2: Características Aparthotel Gaivota

Tabela 3: Aparthotel Gaivota: evolução de vendas

Tabela 4: Aparthotel Gaivota: efeitos da sazonalidade

Tabela 5. Aparthotel Gaivota: fatores que influenciam sazonalidade

Tabela 6. Aparthotel Gaivota: alteração do modelo de transportes

Tabela 7. Aparthotel Gaivota: consistência na qualidade de serviço

Tabela 8. Aparthotel Gaivota: Influência da sazonalidade na gestão de recursos humanos

Tabela 9. Aparthotel Gaivota: táticas de negócio

Tabela 10. Aparthotel Gaivota: vantagens da Internet e das agências de viagem

Tabela 11. Aparthotel Gaivota: eventos que influenciam a ocupação

Tabela 12. Aparthotel Gaivota: viabilidade do turismo de negócios, sénior e

Tabela 13. Aparthotel Gaivota: atuação do Governo na sazonalidade

Tabela 14. Aparthotel Gaivota: Açores como destino de natureza

Tabela 15. Aparthotel Gaivota: vantagens da sazonalidade

Tabela 16: Características da Vintage Guest House

Tabela 17: Vintage Guest House: evolução de vendas

Tabela 18. Vintage Guest House: efeitos da sazonalidade

Tabela 19. Vintage Guest House: fatores que influenciam sazonalidade

Tabela 20. Vintage Guest House: alteração do modelo de transportes

Tabela 21. Vintage Guest House: consistência na qualidade de serviço

Tabela 22. Vintage Guest House: Influência da sazonalidade na gestão de recursos humanos

Tabela 23. Vintage Guest House: táticas de negócio

Tabela 24. Vintage Guest House: vantagens da Internet e das agências de viagem

Tabela 25. Vintage Guest House: eventos que influenciam a ocupação

Tabela 26. Vintage Guest House: viabilidade do turismo de negócios, sénior e

Tabela 27. Vintage Guest House: atuação do Governo na sazonalidade

Tabela 28. Vintage Guest House: Açores como destino de natureza

Tabela 29. Vintage Guest House: vantagens da sazonalidade

Tabela 30: Características do Hotel Talisman

Tabela 31: Hotel Talisman: evolução de vendas

Tabela 32. Hotel Talisman: efeitos da sazonalidade

Tabela 33. Hotel Talisman: fatores que influenciam sazonalidade

Tabela 34. Hotel Talisman: alteração do modelo de transportes

Tabela 35. Hotel Talisman: consistência na qualidade de serviço

Tabela 36. Hotel Talisman: Influência da sazonalidade na gestão de recursos humanos

Tabela 37. Hotel Talisman: táticas de negócio

Tabela 38. Hotel Talisman: vantagens da Internet e das agências de viagem

Tabela 39. Hotel Talisman: eventos que influenciam a ocupação

Tabela 40. Hotel Talisman: viabilidade do turismo de negócios, sénior e golfe

Tabela 41. Hotel Talisman: atuação do Governo na sazonalidade

Tabela 42. Hotel Talisman: Açores como destino de natureza

Tabela 43. Hotel Talisman: vantagens da sazonalidade

Tabela 44: Características do Hotel Marina Atlântico

Tabela 45: Hotel Marina Atlântico: evolução de vendas

Tabela 46: Hotel Marina Atlântico: efeitos da sazonalidade

Tabela 47. Hotel Marina Atlântico: fatores que influenciam sazonalidade

Tabela 48. Hotel Marina Atlântico: alteração do modelo de transportes

Tabela 49. Hotel Marina Atlântico: consistência na qualidade de serviço

Tabela 50. Hotel Marina Atlântico: Influência da sazonalidade na gestão de recursos humanos

Tabela 51. Hotel Marina Atlântico: táticas de negócio

Tabela 52. Hotel Marina Atlântico: vantagens da Internet e das agências de viagem

Tabela 53. Hotel Marina Atlântico: eventos que influenciam a ocupação

Tabela 54. Hotel Marina Atlântico: viabilidade do turismo de negócios, sénior e

Tabela 55. Hotel Marina Atlântico: atuação do Governo na sazonalidade

Tabela 56. Hotel Marina Atlântico: Açores como destino de natureza

Tabela 57. Hotel Marina Atlântico: vantagens da sazonalidade

Tabela 58: Características do Hotel Marina

Tabela 59: Hotel Marina: evolução de vendas

Tabela 60: Hotel Marina: efeitos da sazonalidade

Tabela 61. Hotel Marina: fatores que influenciam sazonalidade

Tabela 62. Hotel Marina: alteração do modelo de transportes

Tabela 63. Hotel Marina: consistência na qualidade de serviço

Tabela 64. Hotel Marina: Influência da sazonalidade na gestão de recursos humanos

Tabela 65. Hotel Marina: táticas de negócio

Tabela 66. Hotel Marina: vantagens da Internet e das agências de viagem

Tabela 67. Hotel Marina: eventos que influenciam a ocupação

Tabela 68. Hotel Marina: viabilidade do turismo de negócios, sénior e

Tabela 69. Hotel Marina: atuação do Governo na sazonalidade

Tabela 70. Hotel Marina: Açores como destino de natureza

Tabela 71. Hotel Marina: vantagens da sazonalidade

Tabela 72. Comparação dos fatores influenciadores da sazonalidade

Tabela 73. Comparação do impacto da sazonalidade na gestão de recursos humanos

Tabela 74. Comparação das táticas de negócio

Tabela 75. Comparação dos eventos que influenciam a sazonalidade

Tabela 76. Comparação da viabilidade do turismo de negócios, sénior e golfe

Tabela 77. Comparação das atuações por parte do governo

Tabela 78. Comparação das vantagens da sazonalidade

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Competitividade de um Destino

Figura 2. Padrão de Sazonalidade de Um Destino Turístico

Figura 3. Cronologia da sazonalidade açoriana

## LISTA DE ABREVIATURAS

OMT- Organização Mundial de Turismo

IVA- Imposto Sobre o Valor Acrescentado

## INTRODUÇÃO

Esta dissertação integra-se no âmbito do Mestrado de Ciência Económicas e Empresariais e aborda a temática Sazonalidade no Turismo nos Açores com o objetivo de identificar os impactos do fenómeno na gestão dos alojamentos turísticos açorianos e perceber que técnicas e estratégias que os gestores adotam para responder aos seus efeitos.

O método de investigação adotado foi o método qualitativo por ser o mais adequado na obtenção de resultados para fenómenos complexos como a sazonalidade. A estratégia metodológica selecionada foi estudo de casos através de entrevistas semiestruturadas.

O tema da dissertação foi selecionado com base na relevância e atualidade para o turismo açoriano. O turismo nos Açores encontra-se numa fase de crescimento e desenvolvimento, apresentando-se como um sector de peso para a economia regional. A promoção do destino e a sua atratividade tem gerado um aumento na procura e consequentemente influenciado o aumento da oferta turística da região. O investimento em alojamentos turísticos de várias tipologias tem sido crescente. Com o crescimento do setor tanto a nível de oferta como de procura, crescem também os desafios para os empresários de turismo, tanto na captação de clientes como na competitividade na indústria.

O crescimento do turismo poderá afetar a sazonalidade local. O facto de existir um aumento na procura do destino poderá influenciar a distribuição de visitantes ao longo do ano, especialmente se os turistas optarem por viajar nas épocas de menor concentração.

Os Açores melhoraram a sua acessibilidade em termos de preço e número de viagens disponíveis em 2015 com liberalização do espaço aéreo. As *lowcost* Ryanair e Easyjet começaram a operar no início da primavera a preços muito competitivos. Com esta entrada de novas companhias aéreas aumentou-se a atenção e afluência ao destino Açores, sobretudo o mercado nacional começou a expressar-se desde muito cedo. O número de visitantes portugueses provenientes de Portugal Continental e de visitantes britânicos aumentou. A notícia da chegada das *lowcost* serviu de incentivo aos empresários açorianos que apostaram fortemente nas estruturas de turismo. Entre 2015 e

2016 assistiu-se ao aumento do número de estabelecimentos hoteleiros das mais diversas tipologias, preparando o destino para diferentes públicos.

No entanto, a sazonalidade continua a expressar-se com efeitos negativos para as empresas de alojamento. A distribuição desigual de ocupação ao longo do ano pode afetar toda a estrutura do hotel, em particular os departamentos financeiro, de recursos humanos e marketing.

Através desta investigação pretende-se alcançar respostas essenciais para a compreensão do fenómeno da sazonalidade. A sua relevância na gestão das empresas, os seus efeitos positivos e negativos e as formas para contornar as suas implicações negativas são alguns dos fatores que procura-se esclarecer ao longo do estudo.

A estrutura da dissertação seguirá uma sequência iniciada por uma revisão de literatura, a introdução do método de estudo, a análise dos casos individuais, a comparação dos estudos de caso e finalizada com as discussões e conclusão.