

thij

tourism and **H**ospitality
International **J**ournal

ISSN: 2183-0800

VOLUME 14 · NÚMERO 1 · MARÇO 2020 [24.ª EDIÇÃO]
VOLUME 14 · NUMBER 1 · MARCH 2020 [24TH EDITION]
VOLUMEN 14 · NÚMERO 1 · MARZO 2020 [24.ª EDICIÓN]

THIJOURNAL.ISCE.PT



Instituto Superior
de Ciências Educativas



Departamento
Turismo@ISCE

INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS EDUCATIVAS
HIGHER INSTITUTE OF EDUCACIONAL SCIENCES
Presidente/President: Prof. Doutor Luís Picado



Departamento de Turismo
Tourism Department

Diretor/Director: Prof. Doutor Nuno Abranja

Endereço para correspondência do THIJ
Mailing adress of THIJ

Rua Bento de Jesus Caraça, 12, Serra da Amoreira
2620-379 Ramada – Odivelas – Portugal

Contactos/Contacts

Tel.: +351 219 347 135 * Ext. 1017 Fax: + 351 219 332 688

Email: thijournal@isce.pt

URL: <http://www.isce-turismo.com>

THIJ – TOURISM AND HOSPITALITY INTERNATIONAL JOURNAL

ISSN: 2183-0800

V. 14, n° 1 (March 2020)

CONSELHO EDITORIAL EDITORIAL BOARD

Editor Executivo | Executive Editor

Nuno Abranja - ISCE, Portugal

Editores | Editors

Alexandra Lavaredas – ISCE, Portugal

Tiago Rodrigues – ISCE, Portugal

CONSELHO EDITORIAL CONSULTIVO EDITORIAL ADVISORY BOARD

Donária Coelho Duarte – Univ. de Brasília, Brasil

Gilson Zehetmeyer Borda – Universidade de Brasília, Brasil

Jaime Serra - ECS, Universidade de Évora, Portugal

Luiz Moutinho – University of Suffolk, UK, and University of the South Pacific, Fiji

Natasha Luzhkova – V. B. Sochava Institute of Geography SB RAS, Russia

Noémi Marujo - Universidade de Évora, Portugal

Pauline Sheldon - STIM, University of Hawai'i, Hawaii

Richard Butler - Strathclyde University, UK

Rosário Borges - Universidade de Évora, Portugal

COMISSÃO CIENTÍFICA SCIENTIFIC BOARD

Abraham Pizam RCHM, Univ. Central Florida, EUA

Alan A. Lew Department of Geography, Planning and Recreation, Northern Arizona University, USA

Alcina Sousa Universidade da Madeira, Portugal

Alfonso Vargas Sánchez Univ. de Huelva, Espanha

Ana Maria Ferreira Universidade de Évora, Portugal

António Sérgio Almeida ESTM – IPL, Portugal

Bonifácio Rodrigues ISCE, Portugal

Carlos Cardoso Ferreira Universidade de Coimbra, Portugal

Charles Arcodia Dep. of Tourism, Sport and Hotel Management, Griffith Business School, Griffith University, Austrália

Chris Cooper Oxford Brookes University, UK

Christof Pforr SM-CBS, Curtin University, Austrália

Cláudia R. de Almeida ESGHT-UALG, Portugal

David Airey University of Surrey, UK

Dimitrios Buhalis ST, Bournemouth University, UK

Eduardo Yáziqi Universidade de São Paulo, Brasil

Eduardo Moraes Sarmento ULHT, Portugal

Eunice Lopes ESGT, IP Tomar, Portugal

Eva Corrêa ISCE, Portugal

Fernando Moreira ESHTe, Portugal

Isabel Vaz de Freitas Universidade Portucalense Infante D. Henrique, Portugal

John Fletcher ST, Bournemouth University, UK

Jordi Tresserras Juan Univ. de Barcelona, Espanha

Jorge Marques Universidade Portucalense Infante D. Henrique, Portugal

Jorge Simões Instituto Politécnico de Tomar, Portugal

Jorge Umbelino ESHTe, Portugal

José Álvarez García Univ.de Extremadura, Espanha

José d'Encarnação Universidade de Coimbra, Portugal

José António Figueiredo Universidade Lusfada, Portugal

José Jiménez Quintero Universidad de Málaga, Espanha

Júlio Mendes Universidade do Algarve, Portugal

Luís Picado ISCE, Portugal

Manuel Salgado ESHTS - IPG, Portugal

Margarida Abreu Morais Griffith Business School, Griffith University, Austrália

María de la Cruz del Río Univ. de Vigo, Espanha

Mariana Marques ISCE, Portugal

Mário Passos Ascensão HAAGA-HELIA, Finlândia

Michael Schön ESTM – IPL, Portugal

Miguel d'Abreu Varela INP/ISG, Portugal

Miguel Moital ST, Bournemouth University, UK

Nuno Gustavo ESHTe, Portugal

Paula Farinho ISCE, Portugal

Paulo Jorge Almeida ESTM – IPL, Portugal

Pedro Mucharreira ISCE | IE, Universidade de Lisboa, Portugal

Ricardo Martins ISCE, Portugal

Themudo Barata Universidade de Évora, Portugal

Vítor Ambrósio ESHTe, Portugal

Xerardo Pereiro UTAD, Portugal

CONDIÇÕES GERAIS | GENERAL CONDITIONS

Entidade Editora

A revista científica *Tourism and Hospitality International Journal* é um projeto editorial conjunto do Departamento de Turismo do Instituto Superior de Ciências Educativas - ISCE, enquadrado no Centro de Investigação da Instituição - ISCE-CI -, em formato online, dedicada à publicação de artigos científicos originais nas áreas do Turismo, Hotelaria e Restauração.

Missão

A publicação tem como missão a partilha de conhecimento e competências obtidas a partir de uma investigação científica e aplicada em Turismo, Hotelaria e Restauração, aproximando gradualmente a comunidade de investigadores das três áreas.

Periodicidade

A revista terá uma periodicidade semestral, em setembro e março, e a sua publicação será consumada em formato digital de forma a atingir uma distribuição mundial e gratuita.

Idiomas

O seu âmbito internacional e multicultural permitirá a publicação de textos em português, inglês e castelhano, aceitando trabalhos de autores de qualquer país que visem o contributo para uma discussão pertinente e útil ao desenvolvimento do Turismo.

Avaliação

Esta publicação pretende reger-se por critérios internacionais de excelência, assegurando a qualidade dos artigos científicos através de um processo de revisão anónima (*blind referee*) por um comité científico composto por avaliadores externos à entidade editora, de prestigiadas instituições de ensino superior e personalidades representantes nacionais e estrangeiras. Numa fase inicial o Conselho Editorial reserva-se ao direito de rejeitar *papers* que considere de qualidade insuficiente, ou não relevantes o suficiente para as áreas temáticas da revista. Os trabalhos avaliados pelo Conselho Editorial com qualidade suficiente e relevantes para as áreas temáticas da publicação são encaminhados aos avaliadores científicos para a revisão anónima.

Publicação

O THIJ é uma publicação científica de acesso livre, cujo conteúdo está disponível aberta e gratuitamente para ser lido, descarregado, distribuído, impresso e utilizado pelos usuários ou pelas instituições, sem a permissão dos editores ou autores. Todo o processo de publicação (incluindo todas as fases editoriais) é igualmente gratuito. As obras originais, isentas de plágio, neutras e independentes, submetidas pelos autores são sujeitas a um processo de “revisão cega”. O autor deve assegurar-se que esses trabalhos não foram anteriormente publicados ou encontrem-se atualmente sob análise e possibilidade de publicação num outro espaço físico ou eletrónico. Os artigos publicados são da responsabilidade dos seus autores. O THIJ é publicado sob a licença Creative Commons.

Publisher

The scientific journal ‘Tourism and Hospitality International Journal’ is an editorial project of the Tourism Department of Instituto Superior de Ciências Educativas – ISCE, Odivelas, Portugal, framed at the Research Centre of the Institution - ISCE-CI -, in an online format, dedicated to publishing original scientific papers in the Tourism, Hospitality and Restaurant areas.

Mission

The publication's mission is to share knowledge and skills gained from a scientific and applied research in Tourism, Hospitality and Catering, gradually putting together the research community of the three areas.

Periodicity

The journal will have a semi-annual periodicity, both in September and March, in a digital format in order to reach a free worldwide distribution.

Languages

Its international and multicultural scope will allow the publication of texts in Portuguese, English and Spanish. Papers will be accepted from authors in any country aiming to contribute to a relevant and helpful discussion to the development of tourism.

Evaluation

This publication intends to follow international standards of excellence, ensuring the quality of scientific papers through an anonymous review process (*blind referee*) by a scientific committee composed of external evaluators of prestigious higher education institutions and personalities, both national and international. Initially, the Editorial Board reserves the right to reject papers that do not have quality enough or that are not relevant enough to the areas of the journal. The studies evaluated by the Editorial Board with quality and relevance to the areas of the publication will be sent to reviewers for *blind referee*.

Publication

THIJ is an open access scientific publication, whose content is available openly and free of charge to be read, downloaded, distributed, printed and used by users or institutions, without the permission of the editors or authors. There is also no charge for publishing, and this applies to the entire editorial process. The original and unpublished or under review works, free of plagiarism, neutral and independent, submitted by the authors are subject to “blind review” process. The published articles are responsibility of their authors. THIJ is published under the Creative Commons license.

NORMAS DE SUBMISSÃO | SUBMISSION PROCEDURES

Normas de Publicação

Os trabalhos submetidos devem ser originais e isentos de plágio, neutros e independentes, baseados sempre em factos científicos. O autor deve assegurar-se que esses trabalhos não foram anteriormente publicados ou encontrem-se atualmente sob análise e possibilidade de publicação num outro espaço físico ou eletrónico. Não obstante, o autor pode submeter trabalhos apresentados em eventos científicos que não tenham sido publicados.

Os artigos publicados são da responsabilidade dos seus autores.

Os trabalhos podem ser apresentados por professores, investigadores, profissionais e estudantes das áreas do Turismo, Hotelaria, Restauração e afins. Os estudantes de licenciatura e mestrado que submetam trabalhos para apreciação devem ter um professor como coautor. Os artigos podem incidir sobre investigações empíricas, revisões de literatura em áreas específicas ou reflexões teóricas.

O Conselho Editorial reserva-se ao direito de rejeitar trabalhos que considere de qualidade insuficiente, ou não relevantes o suficiente para as áreas temáticas da revista ou que não cumpram as normas abaixo apresentadas.

Ao submeter trabalhos para publicação no *Tourism and Hospitality International Journal*, o autor confirma a aceitação de transferência de direitos autorais para a revista, bem como os direitos para a sua difusão, incluindo bases de dados científicas nacionais e internacionais e repositórios, sempre sob a missão de partilha de conhecimento e competências obtidas a partir de uma investigação científica e aplicada em Turismo, Hotelaria e Restauração, aproximando gradualmente a comunidade de investigadores das três áreas. Ao enviar trabalhos o autor autoriza ainda a Comissão Editorial a fazer alterações de formatação aos mesmos. A rejeição de um artigo submetido para publicação pelos Conselhos Editorial ou Científico implica a devolução automática dos direitos autorais.

O autor deve enviar junto ao trabalho científico o documento “Formulário de Direitos Autorais”, disponível no website da revista.

Em seguida expomos as normas específicas para entrega de trabalhos, de forma a facilitar o sistema de submissões e a otimizar o processo para autores, corpo editorial e revisores. O *Tourism and Hospitality International Journal* está disponível para receber trabalhos de toda a comunidade académica e profissional. Os trabalhos científicos submetidos devem respeitar as normas de publicação a seguir expostas e o autor deve, antes de enviar o manuscrito, certificar-se que cumpre as normas de publicação da revista e as normas de publicação da APA (American Psychological Association, 2010, Publication Manual of the American Psychological Association, 6ª ed., Washington, DC: APA).

A opção de escrita pelo acordo ortográfico é da responsabilidade dos autores.

Publication Procedures

All papers submitted must be original, neutral, independent and plagiarism free, based on scientific facts. Authors must ensure that the papers have not been published previously or currently under evaluation for paper or electronic publication. Nevertheless, authors may submit papers presented in other events since they have not been published yet.

Authors are responsible for their published papers.

Works can be presented by professors, researchers, professionals and students of Tourism, Hospitality and Catering, among others. Bachelor and master students must have a teacher as co-author, in order to submit a paper. Papers may focus on empirical research, literature reviews in specific areas or theoretical reflections.

The Editorial Board reserves the right to reject papers that do not have quality enough, that are not relevant enough to the areas of the journal or that do not fulfil the following procedures.

By submitting work for publication in the *Tourism and Hospitality International Journal*, the author accepts transferring copyright to the journal. These rights are extensive to their dissemination, including scientific databases and national and international repositories, always willing to share knowledge and skills gained from a scientific and applied research in Tourism, Hospitality and Catering. Thus, the aim is to gradually approach the research community of the three areas. By submitting work, the author also authorizes the Editorial Board to make formatting changes to it. The rejection of an article submitted for publication by the Editorial Board or Scientific implies the automatic return of copyright.

Authors should submit the document "Copyright Form" available on the journal's website along with the scientific work.

Papers must fill in the scientific procedures, in order to facilitate the submission system and optimize the process for authors, reviewers and editorial staff. The *Tourism and Hospitality International Journal* is available to receive papers from the academic and professional community. The scientific papers submitted must meet the standards of publication set out below and the author must, before submitting the paper, make sure it meets the standards of journal publication and publication guidelines of the APA (American Psychological Association, 2010 Publication Manual of the American Psychological Association, 6th ed. Washington, DC: APA).

Normas de Formatação

Todos os artigos deverão ser enviados para o *e-mail* thijournal@isce.pt, com Cc de nuno.abranja@isce.pt.

Para publicar na edição de setembro deve submeter o seu trabalho até 15 de junho. Para a publicação de março deverá enviar o seu artigo até 15 de dezembro.

Os artigos submetidos não devem estar identificados no próprio documento. O nome, afiliação e contactos dos autores deverão ser enviados no corpo do *e-mail* e no “Formulário de Direitos Autorais”.

O documento deve ser enviado em formato *word* e não deve exceder as 25 páginas no total.

A dimensão da folha deve ser A4 (21cm x 29,7cm), com margens superior, inferior e laterais de 3 cm.

O tipo de letra deve ser *Times New Roman* a tamanho de 12 pontos. O espaçamento entre linhas deve ser a dois espaços.

Os parágrafos devem ser indentados (iniciados para dentro) cinco a sete espaços (0,5cm), exceto nos títulos, no texto do resumo e nas citações em bloco (excertos com mais de 40 palavras). O texto deve estar alinhado apenas no lado esquerdo da página (*left justification*) e a margem direita incerta (não justificada).

A estrutura do artigo a enviar deve incluir a seguinte estrutura:

1. Página de título
2. Página do resumo e *abstract*
3. Páginas de texto
4. Referências
5. Página de Notas (opcional)
6. Página de Quadros (opcional)
7. Página de Figuras (opcional)
8. Anexos (opcional)

Os artigos deverão ser acompanhados de um resumo em português e inglês, não devendo cada um exceder as 250 palavras. Devem também ser apresentados, em português e inglês, pelo menos 4 palavras-chave e o título do artigo. O resumo começa na primeira linha com a palavra Resumo, centrada. Os parágrafos do resumo não devem ser indentados e devem estar alinhados à esquerda e à direita. O resumo é uma sinopse específica e acessível das principais ideias do artigo.

Os títulos e subtítulos devem respeitar a seguinte formatação por níveis:

- Nível 1: Centrado, em Negrito, com Letras Maiúsculas e Minúsculas
- Nível 2: Alinhado à Esquerda, em Negrito, com Letras Maiúsculas e Minúsculas
- Nível 3: Indentado à esquerda, em negrito, com letras minúsculas e termina num ponto.
- Nível 4: Indentado à esquerda, em negrito e em itálico, com letras minúsculas e termina num ponto.
- Nível 5: Indentado à esquerda, em itálico, com letras minúsculas e termina num ponto.

Os vocábulos estrangeiros deverão ser apresentados em itálico e não entre aspas, salvo quando se tratar de citações de textos.

Formatting Procedures

All papers must be sent to thijournal@isce.pt and nuno.abranja@isce.pt.

Authors must send their works until the 15th June in order to be published in the September edition and until the 15th December to be published in the March edition.

Papers submitted must be free of personal information. Name, institution and author contacts must be sent in the email text and in the “Copyright Form” as well.

Documents must be sent in word format and must not exceed 25 pages, at the most.

Each page must be in A4 format (21cm x 29,7cm), with 3 cm superior, inferior and side margins.

Texts must be written in Times New Roman 12 with 2.0 line spacing.

Paragraphs must be indented at 5 to 7 spaces (0,5cm), except titles, abstract text and block quotations (more than 40 words). Text must be left justified (left justification) with no right margin.

Papers must follow the structure below:

Papers must follow the structure below:

1. Title page
2. Abstract page
3. Text pages
4. References
5. Notes page (optional)
6. Tables page (optional)
7. Pictures Page (optional)
8. Attachments (optional)

Papers must have an abstract both in Portuguese and English, with no longer than 250 words. The title of the paper and the keywords (at least 4) must be written in Portuguese and English. The abstract begins in the first line with the word Abstract, centered. Paragraphs of the abstract should not be indented and must be both left and right justified. The abstract is a short and simple text of the main ideas of the paper.

Titles and subtitles must follow the formatting level below:

- Level 1: Centered, Bold, Uppercase and Lowercase
- Level 2: Left Justified, Bold, Uppercase and Lowercase
- Level 3: Left Indented, Bold, Lowercase and ends with a final point.
- Level 4: Left Indented, Bold, Italic, Lowercase and ends with a final point.
- Level 5: Left Indented, Italic, Lowercase and ends with a final point.

Foreign words must be presented in italic but in text quotations must be considered quotation marks.

As aspas devem ser usadas para excertos de texto com menos de 40 palavras, títulos de artigos ou de capítulos a que se refere no texto, para reproduzir material de um item de teste ou instruções aos participantes, ou quando introduzir um termo de calão ou um novo conceito proposto.

As citações de autores e obras no decorrer do texto deverão obedecer ao seguinte padrão:

- (Abranja, 2020);
- (Abranja & Magalhães, 2018);
- Abranja, Almeida e Elias Almeida (2019);
- Abranja et al. (2020);
- Abranja (2019a, 2019b)

Em citações diretas (em que se transcreve o texto) deve indicar o autor, o ano e a página junto à transcrição e em citações indiretas (em que se parafraseia) o autor e o ano da publicação. Recomenda-se não mais de 3 citações diretas por cada 10 páginas. Prefira para as suas citações revistas científicas a revistas de divulgação. No caso de citações diretas com mais de 40 palavras (citações em bloco), não se aplicam as aspas e muda-se de linha para iniciar a citação; o texto deve estar afastado da margem esquerda meia poleyada, 5 espaços ou 1,3cm e o início não é indentedo.

Na secção das Referências deve incluir todas as citações do artigo e apenas essas citações; não deve colocar obras que não tenha referido no texto. As publicações devem ser referenciadas conforme as normas da APA e ter em atenção as seguintes indicações:

- As referências começam numa nova página e devem estar listadas por ordem alfabética;
- Quando há várias referências do mesmo autor, indicar por ordem de antiguidade (primeiro as mais antigas), começando pelas publicações em que o autor aparece sozinho e só depois as que aparece com outros autores;
- Se não há autor, é colocado por ordem alfabética a primeira palavra com sentido da referência (normalmente o título);
- Se tiver duas referências dos mesmos autores e do mesmo ano, diferenciá-las colocando uma letra a seguir ao ano;
- Todas as referências devem estar alinhadas à esquerda na 1.ª linha e ser indentedas nas linhas subsequentes, e colocadas a dois espaços;
- Os títulos de artigos ou de livros são escritos em letras minúsculas, com exceção da primeira letra do título e do subtítulo, e nos nomes próprios (nomes de pessoas, países, religiões, etc.).

Recomendamos ainda a consulta dos seguintes exemplos de referências:

- Abranja, N. Almeida, M. & Elias Almeida, A. (2019). *Gestão de alojamento, receção e housekeeping*. Lisboa: Lidel.
- Abranja, N. (2020). The learning process of entrepreneurship in tourism higher education in Portugal: A case-study (chapter 13). In L. C. Carvalho, M. de L. Calisto, N. Gustavo (Eds.), *Strategic business models to support demand, supply, and destination management in the tourism and hospitality industry*. Hershey, USA: IGI Global. ISSN: 2475-6547, DOI: 10.4018/978-1-5225-9936-4.ch013.
- Abranja, N. (2018, Jan). Provar cultura internacional à mesa. *Restaurant Management. Recheio Magazine*, 103, 27-28.

Quotation marks should be used to text of less than 40 words, titles of articles or chapters referred to in the text, to reproduce material from a test item or instructions to the participants, or to mention a slang term or newly proposed concept.

Quotations must follow the procedures below:

- (Abranja, 2020);
- (Abranja & Magalhães, 2018);
- Abranja, Almeida e Elias Almeida (2019);
- Abranja et al. (2020);
- Abranja (2019a, 2019b)

Direct quotations (in transcribed text) must indicate the author, year and page with the transcript and indirect quotations (in which paraphrases) must indicate the author and year of publication. It is recommended to avoid no more than 3 direct quotations per 10 pages. Authors should give preference to journals instead of magazines. In the case of direct quotations over 40 words (block quotations), do not apply the quotes and give a blank space to start the citation; the text should be half inch away from the left edge; 5 spaces or 1.3 cm; the beginning should not be indented.

References section must include all the references of the article and only those references; should not include works that are not mentioned in the text. Publications should be referenced according to APA standards and consider the following:

- References begin on a new page and should be listed in alphabetical order;
- When there are multiple references by the same author, indicate in order of age (oldest first), starting with the publications in which the author appears alone and only after that those with the other authors;
- If there's no author it is placed alphabetically by the first word in the reference (usually the title);
- If you have two references of the same author and the same year, distinguish them by placing a letter after the year;
- All references must be left justified in the first line and be indented on subsequent lines with 2.0 spaces;
- The titles of articles or books are written in lowercase, except for the first letter of the title and subtitle, and proper nouns (names of people, countries, religions, etc.).

We strongly recommend consulting the following references examples:

- Abranja, N. Almeida, M. & Elias Almeida, A. (2019). *Gestão de alojamento, receção e housekeeping*. Lisboa: Lidel.
- Abranja, N. (2020). The learning process of entrepreneurship in tourism higher education in Portugal: A case-study (chapter 13). In L. C. Carvalho, M. de L. Calisto, N. Gustavo (Eds.), *Strategic business models to support demand, supply, and destination management in the tourism and hospitality industry*. Hershey, USA: IGI Global. ISSN: 2475-6547, DOI: 10.4018/978-1-5225-9936-4.ch013.
- Abranja, N. (2018, Jan). Provar cultura internacional à mesa. *Restaurant Management. Recheio Magazine*, 103, 27-28.

- Mucharreira, P. R., Antunes, M. G., Abranja, N., Justino, M. R., & Texeira Quirós, J. (2019). The relevance of tourism in financial sustainability of hotels. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 165-174.
- UNWTO. (2017). *Tourism highlights: 2017 edition*. Retirado de <https://www.eunwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029>.
- Mucharreira, P. R., Antunes, M. G., Abranja, N., Justino, M. R., & Texeira Quirós, J. (2019). The relevance of tourism in financial sustainability of hotels. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 165-174.
- UNWTO. (2017). *Tourism highlights: 2017 edition*. Retirado de <https://www.eunwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419029>.

Para todos os casos de Referências os autores deverão cumprir com as normas de publicação da APA, descritas no *Publication Manual da American Psychological Association* (6th ed., 2009).

Os quadros, figuras ou gráficos deverão respeitar estritamente, no seu conteúdo e forma, as regras de formatação da APA, devendo ser apresentados em páginas separadas (um quadro/figura/gráfico por página) no final do artigo, depois das Referências e antes dos Anexos. Os quadros deverão ser apresentados no tipo de letra *Times New Roman*, a tamanho de 10 pontos. Os gráficos deverão expor sempre os valores a que se referem no espaço próprio do gráfico, ou sob a forma de Quadro anexa, devendo permitir a sua edição (construído em *word* ou *excel*: formato *microsoft graph*).

As notas devem ser apresentadas em formato "Nota de Fim".

Os anexos (se os houver) deverão ser colocados depois de todo o artigo. Deve iniciar cada anexo numa página diferente e numerá-los através de letras (Anexo A, Anexo B...).

All cases of references must comply with the standards of the APA publication, described in the *Publication Manual of the American Psychological Association* (6th ed., 2009).

Tables, figures and graphs should strictly abide, in its content and form, the formatting rules of the APA and should be submitted on separate pages (one table / chart / graph per page) at the end of the article, after the references and before the attachments. Tables should be presented in the font *Times New Roman*, the size of 10 points. Graphs should always expose the values referred to within the graph itself or in the form of the attached table should allow its editing (built in word or excel: *Microsoft graph format*).

Notes must be submitted in the format "footnote".

Attachments (if any) should be placed after the whole article. Each attach must start in a different page.

ÍNDICE | INDEX

Índice index	10	
Editorial.....	11	
Nuno Abranja		
A perceção dos consumidores hoteleiros portugueses acerca da ISO 9001 no setor hoteleiro.....	12-27	
Rita Sofia Pereira Correia		
Art moves in social media: Self organising social media impacts on tourism.....	28-48	
Rosalinda Ruiz-Scarfuto, Kristina Svets & Robert Gutounig		
Implementation of yield management as a revenue-increasing tool: Case study.....	49-74	
Zuzana Vaculčíková, Zuzana Tučková & Adriana Dorková		
Agenda do turismo de base comunitária de Indiaroba, Sergipe - Brasil: Resultados de um projeto de extensão.....	75-90	
Fabiana Faxina & Lara Brunelle Almeida Freitas		
Análise comparativa do USALI, USAR e USFRS.....	91-113	
Filipa Campos, Conceição Gomes & Luís Lima Santos		
Infraestruturas desportivas hoteleiras: As preferências dos viajantes.....	114-133	
Henrique Santos & Maria de Lurdes Calisto		
Divulgação científica Scientific information	134	

EDITORIAL

O *Tourism and Hospitality International Journal* tem-se reinventado de ano para ano, sempre à procura de uma qualidade que vai ao encontro das mais elevadas expectativas científicas da sua comunidade.

Esta edição marca a mudança da revista no que concerne à sua presença *online*, inovando num novo *website* [thijournal.isce.pt] alojado num *Online Journal System*, com nova imagem e novos conteúdos.

Neste contexto, apresentamos esta nova edição composta por uma diversidade de artigos muito rica em termos de tema e conteúdos. Iniciamos com um artigo sobre a qualidade dos serviços hoteleiros, numa altura em que estes têm vindo a ganhar elevado interesse na seleção do consumidor, e, por esse sentido, algumas unidades hoteleiras têm recorrido à certificação pela norma de qualidade NP EN ISO 9001:2015.

O capítulo seguinte vem apresentar uma visão geral do desafio global que as redes sociais representam para a atividade turística, por vezes levando à degradação ambiental e económica com efeitos virais globais. Revela ainda a análise de conteúdo visual para imagens colocadas no serviço de redes sociais de partilha de fotos e dinâmicas auto-organizadas que causam impacto viral no turismo.

O artigo terceiro visa analisar a implementação do uso do ‘yield management’ (gestão de receitas) numa pequena estrutura hoteleira, bem como as dificuldades na sua aplicação prática. Este estudo aborda o problema numa perspetiva diferente e oferece cálculos práticos e guia para os gestores de hotéis que podem ser facilmente adotados na prática. Este trabalho procura ainda persuadir os responsáveis hoteleiros e financeiros a aplicar na gestão de receitas com base na fórmula disponibilizada.

O quarto artigo relata a realização de um projeto de extensão que procura capacitar os atores locais do município de Indiaroba, no estado de Sergipe, no Brasil, para a gestão do turismo de base comunitária e apresenta os seus

principais resultados. Este projeto procurou minimizar a lacuna entre a participação comunitária e a gestão do turismo, por meio da transferência de tecnologia social, materializada com o curso de capacitação, visando contribuir para os interesses da comunidade e respeitando as características locais.

O artigo seguinte tem como objeto de estudo três sistemas uniformes de contas aplicáveis ao setor do turismo e de utilização geralmente aceite na hotelaria, na restauração e nos spas. O propósito deste trabalho foi estabelecer a comparação entre o USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry), o USAR (Uniform System of Accounts for the Restaurants) e o USFRS (Uniform System of Financial Reporting for Spas), de forma a proporcionar uma base de análise para os gestores, no sentido da obtenção de vantagens competitivas.

O último artigo revela-nos o grau de importância atribuído pelos indivíduos à saúde e bem-estar e ao exercício físico, e de que forma se relaciona com o seu grau de preferência, quando viaja, por hotéis que disponibilizam infraestruturas desportivas e por determinado tipo de infraestruturas, considerando que as tendências de consumo associadas à saúde e ao bem-estar têm sido amplamente reconhecidas no contexto do turismo e muitas empresas hoteleiras ponderam o investimento nessas infraestruturas.

Terminamos com a divulgação científica de um evento de elevada pertinência à data, o *webinar* subordinado ao tema “The End of Tourism as we know it”, dinamizado pelo Prof. Doutor Alfonso Vargas Sanchez, Professor Catedrático da Universidad de Huelva, que terá lugar no dia 22 de abril. Entrada livre, evento aberto a todos e em qualquer parte do mundo.

Nuno Abranja
Editor Executivo

A PERCEÇÃO DOS CONSUMIDORES HOTELEIROS PORTUGUESES ACERCA DA ISO 9001 NO SETOR HOTELEIRO

Rita Sofia Pereira Correia

Correia, R. S. P. (2020). A percepção dos consumidores hoteleiros portugueses acerca da ISO 9001 no setor hoteleiro. *Tourism and Hospitality International Journal*, 14(1), 12-27.

Resumo

Numa altura em que a qualidade dos serviços hoteleiros tem vindo a ganhar elevado interesse e peso na escolha do consumidor, algumas unidades hoteleiras têm recorrido à certificação pela norma de qualidade NP EN ISO 9001:2015. Uma vez que a literatura existente acerca desta norma no setor hoteleiro se foca no ponto de vista das organizações, nomeadamente nas vantagens, desvantagens, dificuldades, barreiras e motivações da implementação da norma e o impacto na organização ao nível financeiro e organizacional, esta investigação foca-se, em alternativa, no estudo desta norma do ponto de vista dos consumidores hoteleiros portugueses. Assim, este artigo tem como propósito a análise do conhecimento e importância da certificação de uma unidade hoteleira pela norma de qualidade ISO 9001 aquando a escolha de um hotel por parte dos consumidores hoteleiros portugueses. O estudo empírico permitiu concluir, através do preenchimento de um questionário com uma amostra de 398 inquiridos, que apesar de a qualidade ser um aspeto importante na tomada de decisão dos consumidores, a sua maioria não tem conhecimento da existência das normas ISO. Ainda assim, dos consumidores que conhecem estas normas, a maioria conhece a norma de qualidade ISO 9001, embora apenas uma pequena percentagem reconheça a sua presença no setor hoteleiro. Dos consumidores que, de facto, reconhecem a sua presença na hotelaria, a maioria não procura se a unidade hoteleira é certificada pela norma aquando a escolha do hotel.

Palavras-chave

ISO 9001, Certificação, Setor hoteleiro, Perceção dos consumidores

Abstract

At a time when the quality of hotel services has been gaining high interest and weight in customer choice, some hotel units have resorted to certification by the NP EN ISO 9001:2015 quality standard. Considering that the existent literature on this standard in the hotel sector focuses on the organizations point of view, such as the advantages, disadvantages, difficulties, barriers and motivations of this standard implementation and the impact on the organization at the financial and organizational level, this research, as an alternative, focuses on the study of this standard from the point of view of portuguese hotel customers. Thus, this article aims to analyze the knowledge and importance of the certification of a hotel unit by the ISO 9001 quality standard when choosing a hotel by portuguese hotel customers. The empirical study, based on a questionnaire and a sample of 398 respondents, concluded that although quality is indeed an important factor in the decision-making process of portuguese hotel customers, most are unaware of the existence of ISO standards. Nevertheless, of customers who know the ISO standards, most know the ISO 9001 quality standard, although only a small percentage recognizes its presence in the hotel sector. Of the customers who do recognize its presence in the hotel sector, most do not search if the hotel unit is certified by the standard when choosing the hotel.

Keywords

ISO 9001, Certification, Hotel sector, Customers perception

Introdução

A existência de bens e serviços homogéneos e a constante evolução dos mercados contribuem para o aumento da competitividade entre organizações que, conseqüentemente, dificulta a diferenciação entre as mesmas. De forma a ultrapassar esta dificuldade, algumas unidades hoteleiras têm-se focado na qualidade dos seus bens e serviços, que atualmente possuem um peso relativamente significativo aquando a tomada de decisão dos consumidores hoteleiros (Sureshchandar, Rajendran & Anantharaman, 2001).

A qualidade de um bem ou serviço baseia-se não só nas necessidades e expectativas dos consumidores como também nas suas preferências, sendo algo que se encontra em constante mudança e que varia de indivíduo para indivíduo. Assim, com o objetivo de proporcionar a oferta de serviços de qualidade, que vão ao encontro dos desejos dos seus clientes, algumas unidades hoteleiras têm recorrido à implementação de um sistema de gestão da qualidade (SGQ), mais precisamente, a NP EN ISO 9001:2015.

Tendo em consideração os estudos existentes acerca deste tema, é possível verificar que estes se focam no ponto de vista das organizações, como as vantagens, desvantagens, benefícios e motivos da implementação e certificação das unidades hoteleiras segundo esta norma e nas dificuldades, barreiras e impactos financeiros e organizacionais da certificação, restando compreender a posição dos consumidores hoteleiros portugueses perante esta norma, nomeadamente, se têm conhecimento da mesma e se a certificação de um hotel pela mesma é um fator importante na tomada de decisão aquando a escolha, sendo estes os objetivos gerais da investigação. Como objetivos específicos definiram-se os seguintes: observar se a qualidade dos serviços hoteleiros é um fator importante para os consumidores hoteleiros portugueses; observar se os consumidores hoteleiros portugueses conhecem o sistema de normalização da qualidade dos serviços – ISO 9001; e, por último, observar se para os consumidores hoteleiros portugueses a certificação da unidade hoteleira pela norma ISO 9001 lhes transmite confiança nos serviços prestados.

Deste modo, este estudo proporciona informações relevantes ao tema do SGQ e da norma ISO 9001 na ótica dos consumidores de unidades hoteleiras em Portugal.

Este artigo inicia-se com a presente introdução, seguindo-se a revisão da literatura (onde se aborda a qualidade, o sistema de gestão da qualidade, a norma ISO 9001 no setor hoteleiro e a perceção dos consumidores), a metodologia da investigação (onde se refere a área de estudo, o instrumento de observação utilizado no estudo e as hipóteses definidas), a análise e discussão dos dados obtidos (onde estão presentes a caracterização da amostra e validação das hipóteses) e, por último, a conclusão (que inclui as principais conclusões do estudo, limitações e recomendações para futuras investigações).

Revisão da Literatura

Qualidade

O conceito de qualidade é complexo e subjetivo (Pires, 2012; Ramphal & Nicolaidis, 2014) uma vez que se encontra em constante mudança, acompanhando não só as alterações das necessidades, expectativas e exigências dos consumidores, mas também o surgimento de novas organizações, bens e serviços concorrentes e a evolução da tecnologia e dos processos de produção e de prestação do serviço.

Devido a estes aspetos não existe um único conceito de ‘qualidade’. Ainda assim, a norma ISO 9000:2015, elaborada pelo Instituto Português da Qualidade (IPQ, 2015, p.46), define-a como o “grau de satisfação de requisitos dado por um conjunto de características intrínsecas”; Buttle (1997), como algo que se encontra de acordo com as especificações definidas; e Spencer (1994), como um bem ou serviço que satisfaz o consumidor.

A importância em definir um conceito comum de qualidade, extensível a toda a organização e seus colaboradores, deriva, segundo Ghobadian, Speller e Jones (1994), do facto de auxiliar a mesma a focar os seus recursos na melhoria da qualidade dos seus bens, serviços e processos e direcionar o trabalho e funções dos seus colaboradores para os objetivos definidos.

Sendo as necessidades, expectativas e preferências dos consumidores o alicerce da qualidade (Madeira, 1993; Pinto & Soares, 2010; Pires, 2012; Spencer, 1994), é essencial que as organizações, incluindo as unidades hoteleiras, sejam capazes de as identificar e compreender, de forma a desenvolver bens e/ou serviços que vão ao encontro dos desejos dos seus consumidores. Ainda assim, é importante perceber que a qualidade não se encontra apenas na produção do bem e/ou prestação do serviço mas também na relação que a organização tem com os seus clientes (Lehtinen & Lehtinen, 1991; Pires, 2012).

Cada vez mais os consumidores exigem não só bens e serviços com qualidade, mas também uma garantia da mesma, e para tal é essencial que esta seja controlada e gerida da forma mais eficaz e eficiente. Segundo a norma ISO 9000:2015 (IPQ, 2015), a gestão da qualidade é definida como um conjunto de atividades bem estruturadas que permitem a gestão e controlo de uma organização, sendo composta por sete princípios, de acordo com a Associação Portuguesa de Certificação (APCER, 2015), que são a base da NP EN ISO 9001:2015: foco no cliente; liderança; comprometimento das pessoas; abordagem por processos; foco na melhoria contínua, associado ao ciclo *Plan-Do-Check-Act* (PDCA); tomada de decisão baseada em evidências; e, por último, gestão de relacionamentos. Ao adotar estes princípios as organizações possuem capacidade para gerir os desafios provenientes das mudanças dos consumidores e do meio envolvente em que se encontram (APCER, 2015).

Sendo a qualidade uma responsabilidade e função de todos os colaboradores da organização (Madeira, 1993; Morales & Medina, 2015; Pires, 2012), deve ser criada uma cultura de qualidade total a todos os níveis da unidade hoteleira, de forma a obter

uma melhoria contínua dos seus bens, serviços e processos (Pinto e Soares, 2010).

A qualidade total é, então, definida por Pires (2012, p.67) como “a cultura da empresa que permite fornecer produtos e serviços capazes de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes”. Esta estabelece a melhoria da qualidade como uma prioridade para a eficácia e sobrevivência da organização a longo prazo (Spencer, 1994) e inclui o cumprimento dos requisitos do bem e/ou serviço, a conceção do bem/prestação do serviço, o respetivo processo de produção/prestação e as condições de trabalho (Madeira, 1993).

A melhoria contínua deve ser vista como uma estratégia por parte da gestão de topo de qualquer organização e está relacionada com a capacidade de adaptação às mudanças do seu meio envolvente e das necessidades, expectativas e exigências dos seus consumidores (Pinto & Soares, 2010; Pires, 2012). Assim, para manter a melhoria contínua, as unidades hoteleiras devem adotar o ciclo de Deming, também conhecido como o ciclo de gestão PDCA (APCER, 2015; Lopes, 2014; Madeira, 1993; Pinto & Soares, 2010). Este ciclo permite à organização definir os objetivos que pretende alcançar e os meios e processos necessários para tal (*plan*, planejar), implementar esses processos (*do*, implementar), monitorizar se os objetivos estão a ser cumpridos (*check*, verificar) e, por último, definir ações para melhorar, de forma contínua, o desempenho dos processos e a qualidade dos bens e/ou serviços (*act*, agir).

A qualidade, ao ser uma variável de decisão na aquisição de bens e serviços e ao ser, para alguns consumidores, um critério de compra mais importante que o preço, representa um fator estratégico para tornar as organizações competitivas (Fragoso & Espinoza, 2017; Sureshchandar et al., 2001). Contudo, enquanto a qualidade de um bem se foca na conformidade com as especificações e requisitos, a qualidade de um serviço é mais subjetiva e abrangente, uma vez que o conceito de qualidade é entendido com base nas perceções, experiências e expectativas de cada indivíduo e, portanto, um determinado serviço que tenha qualidade para certo consumidor, pode não ter para outro (Ghobadian et al., 1994; Lopes, 2014; Madeira, 1993; Morales & Medina, 2015; Pires, 2012; Ramphal & Nicolaidis, 2014).

Deste modo, no caso dos serviços, a qualidade torna-se mais complexa, devido às suas características próprias, que os diferenciam dos bens, não existindo um consenso quanto ao número e designação das características existentes, como é possível observar nos trabalhos desenvolvidos por Fragoso e Espinoza (2017), Ghobadian et al. (1994), Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), Ramphal e Nicolaidis (2014), Sureshchandar et al. (2001) e Zeithaml, Berry e Parasuraman (1988), referidos em seguida.

O facto de os serviços serem intangíveis significa que os clientes não conseguem tocar nem experimentar o serviço antes de este ser adquirido, o que dificulta a definição de especificações quanto à forma da sua prestação. Enquanto os bens podem ser armazenados, o serviço em si não, o que o torna perecível, e, por isso, um serviço que não for vendido num determinado dia representa a perda da respetiva receita. Este aspeto torna o serviço heterogéneo no sentido em que a sua prestação pode ser diferente de um dia para o outro e de indivíduo para indivíduo devido aos diversos comportamentos dos colaboradores que prestam o serviço. Para além disso, a unidade

hoteleira não pode produzir o serviço antes de o consumidor o adquirir e, por isso, a produção e o consumo do serviço ocorrem em simultâneo e no mesmo local.

Um serviço hoteleiro pode ser definido como todas as interações efetuadas entre os hóspedes e os colaboradores que o fornecem, sendo considerado pela ISO como uma parte do conceito total de produção (Christopher, 1986; Ramphal e Nicolaidis, 2014). Por esta razão, a qualidade dos serviços ocorre durante a prestação do mesmo, está dependente e focada no desempenho dos colaboradores responsáveis pela sua prestação e na experiência obtida pelo consumidor durante o processo de prestação do mesmo (Christopher, 1986; Lehtinen & Lehtinen, 1991; Zeithaml et al., 1988).

Sistema de Gestão da Qualidade e a ISO 9001

Pires (2012, p.55) define o SGQ como o “conjunto das medidas organizacionais capazes de transmitirem a máxima confiança de que um determinado nível de qualidade aceitável está sendo alcançado ao mínimo custo”, devendo estas medidas ser sempre adequadas a cada organização – no caso em estudo, a cada unidade hoteleira –, com base na sua visão, missão, valores, objetivos, processos, bens e/ou serviços, podendo ser aplicado a qualquer organização, independentemente do seu setor de atividade, dimensão, tempo de atividade e tipo de consumidor (APCER, 2015; Pires, 2012; Psomas, 2013).

De acordo com Pinto e Soares (2010) e Pires (2012), um SGQ permite determinar quais as atividades que podem influenciar a qualidade do bem e/ou serviço e fornece evidências de que a qualidade pretendida está a ser realmente obtida. Deste modo, um SGQ, ao fornecer informações essenciais, claras e concretas à organização, facilita o controlo e gestão de todas as atividades relacionadas com a qualidade dos seus bens e/ou serviços, o que contribui para uma melhor gestão da qualidade e, conseqüentemente, uma melhor gestão geral da organização.

Segundo APCER (2015) e Lopes (2014), a norma internacional ISO 9001, e que em Portugal corresponde à NP EN ISO 9001:2015, é o modelo mais utilizado pelas unidades hoteleiras para demonstrar que se encontram em conformidade com o SGQ.

A norma ISO 9001 pertence à família das normas ISO 9000 que tem sido desenvolvida pela *International Organization for Standardization* (ISO) – denominada como Organização Internacional de Normalização, em português –, fundada em 1947, com sede em Genebra, na Suíça, e cuja principal função é o desenvolvimento e publicação de normas (APCER, 2015).

ISO 9001 no Setor Hoteleiro e a Perceção dos Consumidores

A norma ISO 9001 foi submetida a quatro revisões até à atualidade – 1994, 2000, 2008 e 2015 – derivadas da constante evolução do conceito de qualidade associado à mudança das necessidades, expectativas e exigências dos consumidores, do aumento da concorrência e da evolução e complexidade tecnológica (APCER, 2015; Pires, 2012). A última revisão destaca o setor dos serviços, onde está inserida a hotelaria.

Segundo a APCER (2015), esta norma tem como principal finalidade a definição de requisitos referentes a um SGQ, com o intuito de auxiliar a organização a melhorar e aumentar a satisfação dos seus clientes e demonstrar a sua capacidade em desenvolver bens e serviços conforme as suas necessidades e expectativas.

A implementação, e consequente certificação, de uma unidade hoteleira por esta norma é opcional e deve ser uma decisão tomada pela gestão de topo (Sampaio, Saraiva & Rodrigues, 2009; Sousa, 2006).

As motivações da certificação pela norma podem ser agrupadas em internas e externas, sendo que as primeiras retratam o desejo da organização em obter melhorias internas ao nível da qualidade, eficiência e resultados, e as segundas correspondem a exigências do meio envolvente e do mercado em que se inserem (Buttle, 1997; Llopis & Tarí, 2003; Poksinska, Dahlgaard & Antoni, 2002; Sampaio, 2008; Sampaio et al., 2009; Silva, 2011). Relativamente a organizações portuguesas, o estudo efetuado por Santos, Costa e Leal (2014) demonstrou que as principais motivações são a melhoria da qualidade e da imagem da organização, redução dos custos, vantagem ao nível do *marketing* e *empowerment* dos colaboradores e captação dos seus conhecimentos.

Tal como as motivações, os benefícios também podem ser categorizados como internos ou externos (Buttle, 1997; Llopis & Tarí, 2003; Poksinska & Dahlgaard, 2003; Poksinska et al., 2002; Sampaio, 2008; Sampaio et al., 2009; Silva, 2011). Os internos dizem respeito a melhorias organizacionais como a criação de uma cultura de melhoria contínua, diminuição de não conformidades e reclamações e redução dos custos. Os benefícios externos compreendem a obtenção de vantagem competitiva, o aumento das vendas, quota de mercado, satisfação dos consumidores e melhoria da imagem e reputação da organização. No que diz respeito a organizações portuguesas, o estudo de Santos et al. (2014) concluiu que estas obtêm como benefícios da certificação a melhoria dos processos, produtos, serviços e imagem da organização, aumento da produtividade e da satisfação do cliente e diminuição dos custos.

Por outro lado, também existem algumas desvantagens da implementação e certificação, nomeadamente, custos elevados, elevada burocracia e falhas na aposta no desenvolvimento dos colaboradores (Llopis & Tarí, 2003; Pinto & Soares, 2010; Sousa, 2006).

É ainda importante compreender que as motivações que levam à implementação da norma e a forma como esta é implementada e utilizada influencia o tipo de benefícios e desempenho obtidos e, portanto, a certificação, por si só, não garante a obtenção dos resultados desejados nem da melhoria da qualidade (Llopis & Tarí, 2003; Poksinska et al., 2002; Wu & Chen, 2011). A existência de fracas relações entre os diversos departamentos da organização, a resistência à mudança, o baixo comprometimento da gestão de topo, a falta de comunicação, treino e formação dos colaboradores e o pouco envolvimento dos mesmos são algumas das razões para a não obtenção dos resultados pretendidos (Bounabri, Oumri, Saad, Zerrouk & Ibnlfassi, 2018; Poksinska et al., 2002; Sampaio et al., 2009).

Segundo Poksinska e Dahlgaard (2003), o sucesso na implementação da norma advém da capacidade e disposição das organizações em cumprir os seus requisitos e,

portanto, devem trabalhar de forma consistente e sistemática para a mesma. Neste sentido, Martínez-Costa e Martínez-Lorente (2003) defendem que, sem a atitude certa por parte da organização, a implementação e certificação pela norma ISO 9001 não contribui para a melhoria da qualidade.

Relativamente à norma ISO 9001 na perspetiva dos consumidores hoteleiros, Heras-Saizarbitoria, Arana e Boiral (2015), ao estudarem a relação existente entre as unidades hoteleiras certificadas e não-certificadas pela norma ISO 9001 e a avaliação do hotel pelo cliente, recorrendo a unidades hoteleiras espanholas e italianas, concluíram que não existe relação entre os hotéis certificados e a satisfação geral dos seus clientes; a certificação pela norma não tem impacto na avaliação dos clientes no que toca ao serviço prestado pelos colaboradores, limpeza e conforto do hotel; os hotéis certificados possuem uma avaliação superior aos hotéis não certificados apenas no que diz respeito às instalações.

Ainda na perspetiva dos consumidores acerca da ISO 9001 no setor hoteleiro, Murmura e Bravi (2018) estudaram o conhecimento e perceção dos consumidores italianos acerca do SGQ nas organizações relativamente à gestão dos processos (ISO 9001), meio ambiente (ISO 14001), saúde e segurança no trabalho (OHSAS 18001) e responsabilidade social/ética (SA 8000). Focando na ISO 9001, os resultados do estudo demonstraram que mais de metade dos inquiridos com menos de 25 anos não conhecem a ISO 9001 e mais de metade dos indivíduos inquiridos com mais de 25 anos tem conhecimento desta norma e sentem-se mais confiantes e seguros se a organização for certificada. Para além disso, à medida que a idade aumenta, o conhecimento e perceção da norma pelos consumidores acompanham este crescimento.

Metodologia da Investigação

Uma vez que este estudo pretende compreender a perceção dos consumidores hoteleiros portugueses acerca da norma de qualidade ISO 9001 no setor hoteleiro e se a certificação de um hotel por esta norma é um fator importante aquando a escolha do mesmo, definiu-se como área de estudo os indivíduos portugueses com, no mínimo, 18 anos de idade e que tenham ficado alojados numa unidade hoteleira pelo menos uma vez num ano.

Dado que não existe um único indicador que inclua as duas variáveis referidas anteriormente, para determinar a população e, conseqüentemente, a amostra da investigação recorreu-se aos *websites* da Comissão Nacional de Eleições (2019) e da PORDATA (2019). Segundo estas fontes, em dezembro de 2018 a população com, no mínimo, 18 anos de idade atingiu os 9.342.202 portugueses e em 2017 viajaram em turismo 2.671.181 portugueses.

De forma a verificar se existia uma diferença significativa entre estas duas referências, em termos do número da amostra necessária para que o estudo seja viável, recorreu-se ao *website* Raosoft (2019). Para ambas as populações, com um nível de confiança de 95% e uma margem de erro de 5% – percentagens referenciadas e predefinidas pela própria fonte *online* –, o valor mínimo da amostra é 385, o que leva a

crer que para qualquer referência entre estes dois valores a amostra mantém-se. Assim, para que o estudo seja viável, com estas condições, é essencial que, no mínimo, 385 indivíduos respondam ao questionário – instrumento de observação utilizado neste estudo.

Este questionário era composto por duas secções: a primeira contemplava questões relativas aos fatores de escolha de uma unidade hoteleira, qualidade, norma ISO 9001 e conhecimento e perceção dos inquiridos acerca desses temas e conceitos; a segunda continha questões relacionadas com as características sociodemográficas e turísticas dos inquiridos. O instrumento de observação foi colocado à disposição dos consumidores hoteleiros portugueses, através das redes sociais, *e-mail* e, em alguns casos, pessoalmente sem qualquer forma de assistência ou intervenção. O preenchimento do questionário demorava cerca de 5 minutos e a recolha dos dados iniciou-se a 22 de maio e terminou a 7 de setembro de 2019.

O número de questionários obtidos foi de 413, dos quais 15 foram considerados inválidos por não terem respondido corretamente a uma questão. Considerou-se, assim, 398 questionários válidos, sendo esta a dimensão da amostra.

Através das respostas obtidas ao questionário foi possível proceder-se à verificação, ou não, das seguintes hipóteses de estudo definidas:

Hipótese 1: A qualidade é um dos três fatores mais importantes na escolha da unidade hoteleira por parte dos consumidores hoteleiros portugueses.

Hipótese 2: Os consumidores hoteleiros portugueses do género feminino valorizam mais a qualidade do que os consumidores hoteleiros portugueses do género masculino.

Hipótese 3: A maioria dos consumidores hoteleiros portugueses tem conhecimento da existência da norma de qualidade para os serviços hoteleiros – ISO 9001.

Hipótese 4: Aquando a escolha do hotel, a maioria dos consumidores hoteleiros portugueses opta por uma unidade hoteleira certificada pela norma ISO 9001 em detrimento de uma não certificada.

Hipótese 5: A maioria dos consumidores hoteleiros portugueses sente confiança nos serviços prestados por unidades hoteleiras certificadas pela norma ISO 9001.

Análise e Discussão dos Dados Obtidos

A amostra deste estudo é composta maioritariamente (53%) por indivíduos com idades entre 18 e 25 anos, seguindo-se a faixa etária dos 46 aos 55 anos, com 15%; o género feminino é predominante, com 80,7%; mais de metade dos inquiridos (53%) possui o grau de licenciatura, seguido do ensino secundário, com 22%, e mestrado, com 14%; 46% dos inquiridos trabalha por conta de outrem e 36% são estudantes; 42% dos inquiridos recebe menos de 600€ mensais e 25% dispõe entre 601 e 1000 euros; mais de metade dos inquiridos (60%) fica alojado em hotéis quando vão de férias, seguindo-se a participação em eventos, com 14%; 65% dos inquiridos fica alojado num hotel uma a duas vezes por ano; mais de metade dos inquiridos (52,5%) fica alojado numa unidade hoteleira de 4 estrelas e 41,2% em hotéis de 3 estrelas.

Hipótese 1: a qualidade é um dos três fatores mais importantes na escolha da unidade hoteleira por parte dos consumidores hoteleiros portugueses

Segundo os dados obtidos pelo questionário, a qualidade é o terceiro fator mais importante para os inquiridos na escolha de um hotel (22%), sendo ultrapassada pelo preço do quarto por noite (30,4%) e pela localização (29,5%), ainda que para a maioria dos inquiridos (58%) a qualidade tenha muitas vezes um peso superior ao preço aquando a escolha de uma unidade hoteleira.

Ainda assim, para 70% dos inquiridos a qualidade tem muita importância na seleção de uma unidade hoteleira e 97% estariam dispostos a pagar mais por um quarto por noite num hotel com melhor qualidade, nomeadamente se as condições e características do hotel forem do agrado dos inquiridos (26,6%), em caso de urgência/necessidade/obrigatoriedade/se não tivessem outra opção (9%) ou numa ocasião especial (8,5%).

Deste modo, a análise dos resultados demonstra que a qualidade do hotel e dos seus serviços é importante para os consumidores, tendo um peso elevado na sua escolha, e, portanto, a hipótese 1 confirma-se.

Hipótese 2: os consumidores hoteleiros portugueses do género feminino valorizam mais a qualidade do que os consumidores hoteleiros portugueses do género masculino

De acordo com os dados obtidos, 23% dos inquiridos do género feminino selecionou o fator ‘qualidade’ como um dos três fatores mais importantes na escolha de um hotel, enquanto do género masculino apenas 19% selecionou este fator.

De todos os inquiridos que responderam o fator ‘qualidade’ como um dos três fatores mais importantes na escolha de um hotel, 84% é do género feminino e 16% do género masculino.

Uma vez que as respostas obtidas ao questionário não estão equilibradas em termos de género, procedeu-se a uma análise mais aprofundada determinando a percentagem dos inquiridos, tanto do género feminino como do género masculino, que selecionaram o fator ‘qualidade’ em função do número total dos inquiridos de ambos os géneros, respetivamente. Deste modo, é possível verificar, que do total dos 321 inquiridos do género feminino, 69% (220) escolheu o fator ‘qualidade’ e do total dos 75 inquiridos do género masculino, 57% (43) selecionou o mesmo fator, existindo assim alguma diferença entre as percentagens, embora não seja particularmente significativa.

Deste modo, a análise dos resultados demonstra que, de facto, o género feminino valoriza mais a qualidade, face ao género masculino, aquando a escolha de uma unidade hoteleira e, por isso, a hipótese 2 também se confirma.

Hipótese 3: a maioria dos consumidores hoteleiros portugueses tem conhecimento da existência da norma de qualidade para os serviços hoteleiros – ISO 9001

Segundo os dados obtidos, apenas 29% dos inquiridos tem conhecimento da

existência de um sistema de normalização, mas apesar disso, 65% afirma saber da existência do SGQ. No entanto, mais de metade dos inquiridos (54%) nunca ouviu falar das normas ISO e, conseqüentemente, não tem conhecimento da existência das mesmas. Dos 46% dos inquiridos que afirmaram conhecer as normas ISO, a grande maioria (74%) conhece também a norma ISO dedicada à qualidade – ISO 9001 –, sendo que apenas cerca de 23% tem conhecimento da sua aplicabilidade ao setor hoteleiro.

Deste modo, a análise dos resultados demonstra que a grande maioria dos consumidores hoteleiros não tem conhecimento das normas ISO e, conseqüentemente, não reconhecem, de todo, a norma ISO dedicada à qualidade – ISO 9001 –, e portanto a hipótese 3 não se confirma.

Hipótese 4: aquando a escolha do hotel, a maioria dos consumidores hoteleiros portugueses opta por uma unidade hoteleira certificada pela norma ISO 9001 em detrimento de uma não certificada

Com base nos dados obtidos, dos inquiridos que afirmaram saber que a ISO 9001 pode ser aplicada ao setor hoteleiro, mais de metade (73%) não procura saber se o hotel é certificado pela mesma aquando a escolha deste, e dos 27% que procura saber, 66% recorre ao *website* e redes sociais do hotel em questão, 24% às agências de viagem e 10% a familiares e amigos.

Deste modo, a análise dos resultados demonstra que a grande maioria dos inquiridos não procura saber se a unidade hoteleira é certificada aquando a escolha de um hotel e, portanto, a hipótese 4 não se confirma.

Hipótese 5: a maioria dos consumidores hoteleiros portugueses sente confiança nos serviços prestados por unidades hoteleiras certificadas pela norma ISO 9001

De acordo com os dados obtidos, cerca de 30% dos inquiridos afirma que a certificação de um hotel pela norma ISO 9001 lhes transmite um nível de confiança na qualidade dos serviços prestados pontuado com 4, numa escala de 1 a 6, seguido do nível 5, com 29%, e nível 6, com 20%. Isto significa que, para mais de metade dos inquiridos a certificação de um hotel pela norma transmite um nível elevado de confiança nos seus serviços.

Deste modo, a análise dos resultados demonstra que a maioria dos consumidores hoteleiros tem um nível de confiança elevado nos serviços prestados por unidades hoteleiras certificadas pela ISO 9001 e, por isso, a hipótese 5 confirma-se.

Conclusão

O presente artigo contribui para compreender se os consumidores hoteleiros portugueses conhecem a norma de qualidade ISO 9001, se sabem que pode ser aplicada ao setor hoteleiro e se esta é um fator relevante aquando a escolha do hotel, fornecendo, assim, informações relevantes e aprofundando a temática da norma ISO 9001 no setor

hoteleiro português.

Do estudo efetuado e respetiva análise, é possível concluir que a qualidade é um fator bastante importante na escolha do hotel por parte dos consumidores hoteleiros portugueses, sendo mais valorizado pelo género feminino; a maior parte dos consumidores hoteleiros conhece do que trata um SGQ mas não sabe da existência das normas ISO; no entanto, dos consumidores hoteleiros que têm conhecimento das normas ISO, mais de metade conhece a norma dedicada à qualidade (ISO 9001); o setor hoteleiro é o terceiro setor, depois dos setores da indústria alimentar e da saúde, no qual os consumidores hoteleiros mais reconhecem a presença da norma ISO 9001 e, apesar de para a maioria dos consumidores hoteleiros portugueses a certificação de um hotel pela norma lhes transmitir confiança nos serviços prestados, estes não procuram saber se a unidade hoteleira é certificada aquando a escolha da mesma e, conseqüentemente, a certificação do hotel por esta norma não é, atualmente, um fator importante na sua tomada de decisão.

Relativamente às dificuldades e limitações, o facto de existirem diversos artigos que estudam os sistemas de gestão da qualidade e a norma ISO 9001, a maioria aborda as organizações no geral, e apenas alguns abordam o setor hoteleiro. Dos estudos efetuados neste setor, existe um foco muito definido no ponto de vista da organização e por esta razão, alguns dos artigos utilizados na revisão da literatura foram elaborados há alguns anos, o que dificultou o acesso a informação relevante. Para além disso, retrata a inexistência de outros estudos sobre este tema do ponto de vista dos consumidores que, como tal, impossibilitou a comparação dos resultados obtidos neste estudo com outros “já existentes”.

Quanto à amostra, cuja composição não foi possível controlar, devido ao modo de divulgação, reconhece-se um desequilíbrio entre géneros, e portanto, numa futura investigação deve-se tentar proceder a uma composição da amostra mais robusta e equilibrada. Seria também interessante observar e estudar as informações, e conseqüentes conclusões, que foram prestadas pela procura e as interpretações e opiniões que a oferta tem acerca deste tema.

Apesar de os resultados obtidos demonstrarem que a certificação de um hotel pela norma ISO 9001 não é um fator de decisão aquando a escolha do mesmo, esta não deixa de constituir um fator diferenciador, de sucesso e de vantagem competitiva, tendo em conta o número de unidades hoteleiras certificadas por esta norma.

Referências

- Associação Portuguesa de Certificação (APCER). (2015). Guia do Utilizador – ISO 9001:2015. Disponível em: https://www.apcergroup.com/portugal/images/site/graphics/guias/APCER_GUIA_ISO9001_2015.pdf [Consultado a 14 mar. 2018].
- Bounabri, N., Oumri, A., Saad, E., Zerrouk, L. e Ibnlfassi, A. (2018). Barriers to ISO 9001 implementation in moroccan organizations: Empirical study. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 11(1), 34–56.

- Buttle, F. (1997). ISO 9000: Marketing motivations and benefits. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 14(9), 936–947.
- Christopher, M. (1986). Reaching the customer: Strategies for marketing and customer service. *Journal of Marketing Management*, 2(1), 63–71.
- Comissão Nacional de Eleições. (2019). Recenseamento Eleitoral – Número de eleitores em 31 de dezembro de 2018. Disponível em: http://www.cne.pt/news/recenseamento-eleitoral-numero-de-eleitores-em-31-de-dezembro-de-2018_6394 [Consultado a 23 mai. 2019].
- Fragoso, J. T. e Espinoza, I. L. (2017). Evaluación de la percepción de la calidad de los servicios bancarios mediante el modelo servperf. *Contaduría y Administración*, 62(4), 1270–1293.
- Ghobadian, A., Speller, S. e Jones, M. (1994). Service quality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 11(9), 43–66.
- Heras-Saizarbitoria, I., Arana, G. e Boiral, O. (2015). Do ISO 9001 – certified hotels get a higher customer rating than non-certified ones? *International Journal of Hospitality Management*, 51, 138–146.
- Instituto Português da Qualidade (IPQ). (2015). Norma Portuguesa: Sistemas de gestão da qualidade, fundamentos e vocabulário (ISO 9000:2015). Disponível em: <http://www1.ipq.pt/PT/site/clientes/pages/documentViewer.aspx?ctx=&local=Interne&documentId=IPQINTER-380-158054&tipoSubscricao=1> [Consultado a 6 jan. 2019].
- Lehtinen, U. e Lehtinen, J. R. (1991). Two approaches to service quality dimensions. *The Service Industries Journal*, 11(3), 287–303.
- Llopis, J. e Tarí, J. J. (2003). The importance of internal aspects in quality improvement. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20(3), 304–324.
- Lopes, J. (2014). *Gestão da qualidade: Decisão ou constrangimento estratégico*. Dissertação de Mestrado em Estratégia Empresarial. Universidade Europeia, Lisboa.
- Madeira, M. A. (1993). *Gestão da qualidade: Conceitos, sistemas de gestão, instrumentos*. Lisboa: Secretariado para a Modernização Administrativa.
- Martínez-Costa, M. e Martínez-Lorente, A. R. (2003). Effects of ISO 9000 certification on firms' performance: A vision from the market. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(10), 1179–1191.
- Morales, L. E. e Medina, E. V. (2015). Aplicación del modelo servperf en los centro de atención Telcel, Hermosillo: Una medición de la calidad en el servicio. *Contaduría y Administración*, 60(1), 229–260.
- Murmura, F. e Bravi, L. (2018). Exploring customers' perceptions about quality management systems: An empirical study in Italy. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(11/12), 1466–1481.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. e Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
- Pinto, A. e Soares, I. (2010). *Sistemas de gestão da qualidade: Guia para a sua implementação*. Lisboa: Edições Sílabo.

- Pires, A. R. (2012). *Sistemas de gestão da qualidade – Ambiente, segurança, responsabilidade social, indústria, serviços, administração pública e educação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Poksinska, B. e Dahlgaard, J. J. (2003). ISO 9001:2000 – the emperor’s new clothes. *European Quality*, 10(23), 58–69.
- Poksinska, B., Dahlgaard, J. J. e Antoni, M. (2002). The state of ISO 9000 certification: A study of swedish organizations. *The TQM Magazine*, 14(5), 297–306.
- PORDATA (2019). População residente que viajou em turismo: Total e por grupo etário. Disponível em: <https://www.pordata.pt/Europa/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+que+viajou+em+turismo+total+e+por+grupo+et%C3%A1rio-2449-201480> [Consultado a 23 mai. 2019].
- Psomas, E. L. (2013). The effectiveness of the ISO 9001 quality management system in service companies. *Total Quality Management*, 24(7), 769–781.
- Ramphal, R. e Nicolaidis, A. (2014). Service and quality and quality service: Satisfying customers in the hospitality industry. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 3(2), 1–19.
- Raosoft (2019). Sample size calculator. Disponível em: <http://www.raosoft.com/samplesize.html> [Consultado a 23 mai. 2019].
- Sampaio, P (2008). *Estudo do fenómeno ISO 9000: Origens, motivações, consequências e perspectivas*. Tese de Doutoramento em Engenharia de Produção e Sistemas – Ramo do Conhecimento Investigação Operacional. Universidade do Minho, Braga.
- Sampaio, P., Saraiva, P. e Rodrigues, A. G. (2009). ISO 9001 certification research: Questions, answers and approaches. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(1), 38–58.
- Santos, G., Costa, B. e Leal, A. (2014). Motivation and benefits of implementation and certification according ISO 9001 – the portuguese experience. *International Journal of Engineering, Science and Technology*, 6(54), 1–12.
- Silva, D. (2011). *A certificação segundo a norma ISO 9001 na perspetiva do cliente*. Dissertação de Mestrado em Engenharia Industrial – Ramo Qualidade, Segurança e Manutenção. Universidade do Minho, Braga.
- Sousa, A. (2006). *Cultura organizacional e qualidade: Um estudo de caso sobre uma empresa do ramo hoteleiro*. Dissertação de Mestrado em Sociologia Económica e das Organizações. Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.
- Spencer, B. A. (1994). Models of organization and total quality management: A comparison and critical evaluation. *Academy of Management Review*, 19(3), 446–471.
- Sureshchandar, G. S., Rajendran, C. e Anantharaman, R. N. (2001). A conceptual model for total quality management in service organizations. *Total Quality Management*, 12(3), 343–363.
- Wu, S. e Chen, J. (2011). Comparison between manufacturing companies that are ISO certified and those that are not certified using performance measurement model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(8), 869–890.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L. e Parasuraman, A. (1988). Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52(2), 35–48.

ART MOVES IN SOCIAL MEDIA: SELF ORGANISING SOCIAL MEDIA IMPACTS ON TOURISM

Rosalinda Ruiz-Scarfuto¹

University of Sunderland, Sunderland, UK

Kristina Svels²

Nordland Research Institute, Bodø, Norway

Robert Gutounig³

FH JOANNEUM - University of Applied Sciences, Graz, Austria

Ruiz-Scarfuto, R., Svels, K. & Gutounig, R. (2020). Art moves in social media: Self organising social media impacts on tourism. *Tourism and Hospitality International Journal*, 14(1), 28-48.

¹ Rosalinda Ruiz-Scarfuto. Art, Design & Media Department, University of Sunderland, Sunderland, UK.

² Kristina Svels. Senior researcher, Nordland Research Institute, Bodø, Norway.

³ Robert Gutounig. Senior Lecturer (FH), Department of Media & Design, FH JOANNEUM - University of Applied Sciences, Graz, Austria.

Abstract

The “tourist gaze” has been in constant transformation and so has its mediatized representations spanning from the picture postcard to the virtual picture posted on social media (SoMe) platforms. In the digital society users of SoMe form a feedback-loop breaking the glass ceiling of destination marketing tactics. Virtual dynamics partly shift control from tourist managers to tourists, at times negatively with divergent unintended outcomes. This behaviour has occasionally resulted in viral effects jolting sustainability schemes for tourist destinations. Therefore, we first present an overview of the general challenge that SoMe poses for the tourist industry sometimes leading to environmental and economic degradation with global viral effects. Secondly, visual content analysis to images posted on the photo-sharing social networking service Instagram and self-organizing dynamics in the form of viral effects point to circular causality impacting tourism. Public art is presented as a possibility to redirect tourist flows playing on sensory attraction and engaged experience. This multidisciplinary paper suggests innovative ways for the industry and how they can possibly react to the unplanned outcomes, e.g. using art as a tool which may influence both viral effects as well as tourist’s behaviour for more sustainable tourism development. We propose that art can be utilized by tourist managers to redirect flows and/or stabilize a crisis, even in the short-term temporary. The paper targets the tourist industry, especially those engaged in tourism management and marketing, with alternative solutions to the unforeseen increase in the number of visitors due to consumer-generated-content (CGC) on SoMe.

Keywords

Tourism marketing, Social media, Public art, Theory of self-organization, Sustainability

Resumen

La “mirada turística” ha estado en constante transformación y también sus representaciones mediatizadas que abarcan desde la postal hasta la imagen virtual publicada en las plataformas de redes sociales (SoMe). En la sociedad digital, los usuarios de SoMe forman un circuito de retroalimentación que rompe el techo de cristal de las tácticas de marketing de destino. La dinámica virtual en parte cambia el control de los gerentes turísticos a los turistas, a veces negativamente con resultados divergentes no deseados. Este comportamiento ocasionalmente ha resultado en efectos virales que sacudieron los esquemas de sostenibilidad para los destinos turísticos. Por lo tanto, primero presentamos una descripción general del desafío general que plantea SoMe para la industria turística, que a veces conduce a la degradación ambiental y económica con efectos virales globales. En segundo lugar, el análisis del contenido visual de las imágenes publicadas en el servicio de redes sociales para compartir fotos Instagram y la dinámica de autoorganización en forma de efectos virales apuntan a la causalidad circular que afecta el turismo. El arte público se presenta como una posibilidad para redirigir los flujos turísticos jugando con la atracción sensorial y la experiencia comprometida. Este documento multidisciplinario sugiere formas innovadoras para la industria y cómo pueden reaccionar ante los resultados no planificados, p. utilizando el arte como una herramienta que puede influir tanto en los efectos virales como en el comportamiento de los turistas para un desarrollo turístico más sostenible. Proponemos que los administradores turísticos puedan utilizar el arte para redirigir los flujos y / o estabilizar una crisis, incluso a corto plazo. El documento se dirige a la industria turística, especialmente a aquellos que se dedican a la gestión y comercialización del turismo, con soluciones alternativas al aumento imprevisto en el número de visitantes debido al contenido generado por los consumidores en SoMe.

Keywords

Marketing turístico Media social, Arte pública, Teoria da auto-organização, Sustentabilidade

Introduction

The multidisciplinary aspect of this paper includes three basic fields that combine to create a unique approach to the tourist industry challenges for sustainable stability in the digital age building from the “tourist gaze” (Urry, 1990), the Generation Hashtag (Colombani & Sanderson, 2015) and the “more than visual” haptic sensory (Paterson, 2011). Social media (SoMe) participants, in contemporary tourism, form part of a feedback loop or circular causality that stems from the spectator’s interaction with the attraction. Shifts in the tourist gaze (Urry & Larsen, 2011) and stage authenticity (McCanell, 1973) driven by SoMe have transformed the tourist industry. Visitor attraction management analysis reveals a wide range of issues important for tourism sustainability, management and marketing (Leask, 2016). By the term sustainable stability, we understand long term economic, environmental, social, cultural sustainability.

The use of SoMe in tourism has attracted a growing number of attention by scholars, mainly coming from a business/management, hospitality/tourism or information technology background (Mehraliyev et al., 2019). A growing number of studies discuss the role of consumer-generated-content (CGC) on social media in connection with tourism, oftentimes emphasizing that this type of content has impacted strongly the decision making process of travellers (Dedeoğlu et al., 2018; Hudson & Thal, 2013; Leung et al., 2013; Lu et al., 2018). Although we know that SoMe is used as one of the major tourism information sources, it is still under-investigated as to how the image of a tourist destination is formed via SoMe (Kim et al., 2017). The analysis of online imagery of popular tourist destinations confirmed that the “distinction between marketers' intentions and the visitors' uses of SoMe to communicate or share their experiences breaks down” (Hunter, 2016, p.222). Shin and Xiang (2020) suggest it is essential to comprehend SoMe from the tourist motivational perspective. A large part of contemporary culture is not produced by professionals, but by the Generation Hashtag making use of their mobile device's cameras (Hochman & Manovich, 2013; Manovich 2016) with one of the most frequently used platforms, Instagram. It allows users to upload and manipulate their photos with approximately 1 billion monthly active users and 500 million daily users (Statista, 2020). Our approach is to understand these network dynamics and SoMe with the theory of self-organization (TSO) (Götschl, 2005). SoMe is usually referred to the “widely accessible electronic tools that enable anyone to publish and access information, collaborate on a common effort, or build relationships” (Jue et al., 2010, p. 4). The long-standing marketing of art attractors in tandem with cultural heritage, have become icons by sharing CGC (postcards, emails, SoMe) over time and created a stabilizing effect in national tourism e.g. *David* in Florence, *Sphinx* in Egypt or *Buddha* in Kamakura. Today, sculpture may also help redirect tourist flows given its potential for “human-art-interaction” of experience beyond the visual (Jeon et al., 2019; Steelman et al., 2019; Trigg, 2012; Paterson, 2011). Notwithstanding the allure of the immediate posting on Instagram or other SoMe sites,

supports a re-thinking of fixed art as an attraction, gravitating towards dynamic interactive installations to fit the digital society.

The research questions are the following:

1. How can the threats to sustainable stability provoked by SoMe viral effects within tourist attractions/destinations be understood in order to prepare for unplanned outcomes?
2. How can art (sculpture) interact with SoMe as an attractor for re-directing tourism flows?

These two questions are essential for the tourist industry to cope with the unforeseen increase in the number of visitors due to user-generated content on SoMe. Art has long been utilized as a tourist attractor/stabilizer and optimizing its role can help redirect flows when partnered up with SoMe. This paper adopts an exploratory research approach to review options as a launching point and prompt discussion of the current unsustainable situation and yet offers insights into possible solutions. We highlight how 3D art and SoMe can work in tandem as attractors with virtual dynamics impacting tourism reality (Townsend, 2008). The research design was mainly descriptive due to the early stage of this multidisciplinary field by utilizing case studies analysing SoMe interactions with art.

First is an overview of the general challenge that SoMe poses for the tourist industry leading to environmental and economic degradation with global viral effects. In the theoretical chapter, we examine the ‘tourist gaze’ with SoMe (Magasic, 2016) posing for tourist destinations as the base for a shift of self-organizing feedback loops and this circular causality is explored utilizing TSO. The methodological framework is thereafter presented. The consequent chapter examines the current challenge of viral effect in two forms; firestorms and earthquakes. Finally, an exploratory chapter on a case study with Instagram and art attractors. This leads to the results section, in which two cases were compared, followed by conclusions.

Theoretical Backdrop

Tourist Gaze Revisited - From Postcards to WWW

Marketing tourism attractions and destinations should reflect the change of media usage in order to offer sustainable tourism that enhances a local economy and social context, culture and environment with sensitivity to national, regional and local aims (Svels, 2017). Staged authenticity, interactive sculptures, sharing via artistic expression, and cultural heritage all played a role in identifying how consumers generated content in SoMe for the case studies we explored.

Tourist and tourist manager relationships for our purposes begin with the introduction of the postcard, identified as semi-public (Östman, 2004), creating a post-experiential effect to advertise a destination. Over the last decade with the onset of SoMe, the modern postcard (Instagram) has become dominantly public, opening up a wider audience with a sense of belonging to a worldwide photo album. In contemporary

tourism, SoMe form part of a feedback loop or circular causality with the heightened public participation that stems from the spectator's interaction with the attraction or object known as the "tourist gaze" (Urry, 1990) transformed into a virtual reality in the technological age. Staged authenticity (MacCannell, 1973) both in cultural heritage or other tourist attractions enters into tourism and is eventually passed on to virtual worlds. In some cases, the viral effect of SoMe has posed a threat to the local environment and the object itself if not checked to prevent saturation--i.e. Lofoten Islands, Norway (Duncan, n.d.). Increased individual participation shifted the control of tourist flows (Pan et al., 2007). Smart-phones and tablets revolutionized the whole process and fuelled a new group of worldwide self-organizing groups. The impact on tourist destinations from online posting and to offline popularity transformed the virtual reality into tourism reality (Xie et al., 2016). The tourist gaze, in terms of sustainability, now shifted significantly. CGC plays a pivotal role in tourism marketing as suggested by Dedeoğlu et al., 2020, changing the relationship between tourist managers and tourists (Buhalis & Sinarta, 2019). Both groups have become part of a circular causality in the sense that the SoMe self-organizing processes lost its linear structure built on planned schemes. As a result, it became apparent that no longer was the tourist manager solely managing the destination's image (Hunter, 2016; Kislali et al., 2016). Uploaded images and photographs are the most attractive CGC on SoMe (Zeng and Gerritsen, 2014).

Theory of Self-Organization

In a digital society, communication networks are able to perform feedback loops and constitute complex and nonlinear systems, which can be analyzed using structural sciences. Complex systems such as the Web have the potential for developing phenomena of self-organization. TSO provides the theoretical framework for this transition to emergentism. When analysing Web dynamics, we look at convergent tendencies between the Internet (as a structural backbone) and the social dynamics taking place with the view TSO. Publishing/sharing photos (experiences) can be regarded as a phenomenon of self-organization in dynamic networks.

Forms of circular causality are on the rise (Gutounig, 2015; figure 1) leading to viral effects. User interaction dynamics of SoMe (figure 1) are not centrally planned, but rather emerge. The question arises, whether these systems reach sustainable stability. Generally speaking, self-organizing systems tend to generate macroscopic stable patterns that are maintained by dynamic (flow) equilibrium (Foerster, 1993). In order for systems to develop, temporary disequilibrium is necessary, which often leads to evolutionary stable structures (Götschl, 1993; 2005). These phases of nonlinear development are where systems either jump to a higher evolutionary state and generate stability or fall back to a lower level. This is the point of bifurcation where the system develops an *attractor*, which represents a point, where the whole system is moving towards self-organizing.

Methodology

Following Kislali et al. (2016) in that “qualitative studies might be more appropriate to capture the processes that allow individuals to construct destination images in their minds” we chose to investigate our empirical data using Visual Content Analysis (Bell, 2001). We developed a codebook according to our research questions and the concepts of staged authenticity, interactive sculptures, sharing via artistic expression, and cultural heritage. Then we refined the codes according to our initial findings in a sample set of images in order to make a practical comparison between traditional and contemporary art attractors. The coding was done using the software QDA Miner. Since the images were taken from a SoMe platform, Instagram, this procedure was connected to the *Digital Methods* approach put forward since Rogers (2013). As exemplary sets of images we picked specifically the Great Buddha in Kamakura, Japan and Anthony Howe’s sculptures. The images were retrieved by using the respective hashtags (#kamakurabuddha, n=317; #anthonyhowe, n=533) in July 2017. Subsequently the cases where the large Buddha is not visible (e.g. tattoos, sites near the Great Buddha, Great Buddha sketches, food images, etc.) were eliminated resulting in 243 remaining images to be analysed. In the case of Howe sculptures, the 200 most recent images showing his sculptures were chosen for the qualitative analysis.

Qualitative document analysis, an objective technique for a systematic description and understanding of communication content (Berelson, 1952; Polit & Hungler, 1995) was used besides the visual content analysis to examine internet blogs, academic articles and strategic tourism documents.

Challenge: Social Media as the Pivot Point of Tourism

The tourist manager relationship to tourists has shifted 180 degrees, changing the social composite and meaning of tourism with these rapid digital sociological changes. Tourist managers may now be dealing with saturated destinations and sustainability issues from viral effects, an uncontrollable wave of popularity. Unfortunately, it has even in some cases overloaded a local destination both in rural and urban areas. We identify two possible divergent sustainability threats from SoMe in relation to TSO activity and designate them for this purpose as “firestorms” and “earthquakes”.

Firestorms and Earthquakes in Virtual Reality

Viral effects tend to result in two directions bypassing tourism managers and planned schemes. The “firestorm” effect, quick increase of SoMe activity (Pfeffer et al., 2014), can cause short lived damage to local natural and/or economic sustainability due to saturation with subsequent possible investment followed by a fall out of visitors. This happens when “ad hoc publics” emerge, often centered around certain hashtags (Bruns & Burgess, 2011). In contrast the “earthquake” effect (long lasting SoMe activity) creates a breach of local environmental sustainability by attracting increased numbers

over time and over capacity results (Alonso-Almeida, et al., 2019; 2019; Szromek, et al., 2019). Contributions made by tourists and travellers are defined as a “mixture of fact and opinion, impression and sentiment, founded and unfounded tidbits, experiences, and even rumour” (Blackshaw & Nazzaro, 2006, p.4). According to Gnoth (1997, p. 283), tourist “expectations, in turn, determine performance perceptions of products and services as well as perceptions of experiences. Motivation thus impacts on satisfaction formation”.

Based on TSO, two scenarios are described where SoMe presents an unexpected impact on the holistic tourism attraction. We identify possible outcomes that would be beneficial to take into consideration for tourist managers and marketing schemes to face SoMe challenges (table 1). It is important to note that SoMe plays out in urban and rural settings. Some SoMe reach out to nature tourists, adding to natural setting saturation (A). Others focus on cosmopolitan travellers, adding to overcrowding urban centres (B). Various relay secret hideaways destroying quaint atmospheres in both settings (C). In order to explore these effects and reactions we look at three examples in Europe.

A case where tourist peaks, “firestorm,” hit highs within a short period of time at a quaint location due to SoMe, is the Green Lake in Tragöß, Austria (Holzer, 2015). After film-star Ashton Kutcher posted a picture of the beautiful natural scenery on Facebook, a viral effect set in and more than 100,000 people visited the beautiful yet protected site resulting in fears of negative effects for the natural treasure due to increased traffic and environmental pollution.

A first example of the “earthquake” effect is found in Norway, where some attractions show increased visitors’ influx due to shared SoMe experiences. Recently SoMe postings have changed the way local governance (municipality authorities and area planners), tourism management and the destination organisation view possibilities for tourism development in for example Preikestolen, Trolltunga and the Lofoten Island (Evers, 2016; Fossan Langeland, 2017; Lytring Lofoten, 2018). As for today, official marketing efforts are challenged by SoMe causing a need for a switch in marketing performance.

A second “earthquake” example is Venice, where the urban centre shows signs of having been victimized with its landmark attraction marketing and Forbes’ reports ‘Blacklisting’ Venice to actually save it from tourism (Rodriguez, 2017). Venice tourist managers have been playing an active role with SoMe to cope. In a new campaign for Carnival, hashtags were used as a tool to deal with tourist flows. This tactic was transferred to the summer campaign as “#EnjoyRespectVenezia” (Buckley, 2017). Venice city council intends to play along with tourists in real-time stating, “while there will be no specific cap on visitor numbers, the figures will be shared in real time through the city’s website and SoMe in an effort to avoid overcrowding” (Edwards, 2017).

Consequently, as in TSO, attractors may be useful to redirect tourism flows for sustainable stability. We offer the concept of art as the historical tourism attraction across borders. Temporary art installations rather than fixed public art would allow for a variety of timelines and flow patterns. Furthermore, the SoMe component in today’s

digital world of marketing is highly engaging as a parallel attractor tool for recording experiences with art.

Case Study: Instagram and Art

Sculptures, art attractors, have had a long-lasting stabilizing effect as national tourism marketing icons. The phenomenological relationship of humans to icons, points to the cognitive process whereby “individual memory is irreducible to experience...rooted in lived experience (Trigg, 2012, pp.72-73). On one hand cultural icons such as the Great Buddha in Kamakura have been attractive over time (Guichard-Anguis & Moon, 2008) and yet temporary art installations change the short-term atmosphere of a destination such as Jeanne-Claude Christo (Christo 2018) or sand castle events (Wierenga, 2019).

Tourism and art history both actively engage their disciplines in this “reception and response” theory extending phenomenal relationships in social practice to engaged observation (Lakey, 2011). Paterson (2011) reveals a gap in the static visual prominence, pointing to the ‘more-than visual’, and the relationship between affect and sensation by delving deeper into haptics (hands), somosematics (touch) and oculomotor (visual scanning) scopes of visitor interaction. The tactile access to the object is the attraction that lends itself to outdoor interactive sculptures. Tactile perception can also increase environmental empathy with *in situ* experiences (Ruiz-Scarfuto, 2018). In the 2016 Summer Olympics, artist Anthony Howe attracted audiences with his “environmental message” and dwarfed the traditional flame (Graham, 2016; Howe, 2017) with his kinetic sculpture.

Results

In analysing the images from Instagram, we were interested in how users of SoMe make use of the communication possibilities provided by digital technology and create hashtags for sculptures, furthermore, how this behaviour can connect with tourism. The categories of interest were the following: Are there people visible in the picture? Are stylistic photographic elements being used (details, use of filters, angles or creative use of image composition) or how do people act in regard to the sculpture? We analyzed how SoMe users participate and integrate with public art in two divergent cases with the traditional Great Buddha and Anthony Howe’s kinetic sculptures with Instagram posts.

Regarding the images of the large Buddha in Kamakura, a total of 126 images (39,75%) of the whole set (n=317) showed people. From this subset, 17 (13,49%) featured one single person (e.g. selfie), 39 (30,95%) showed between 2-5 people and 70 (55, 5%) a larger crowd. In 59 cases (46,82%) people took a standard pose in front of the sculpture, while only in 13 (10,32%) they took up a more defined posture. 23 (18,25%) images showed certain hand gestures, e.g. the Gyan Mudra (Seal of Knowledge). Only 7 cases (5,55%) could be identified where the scenery in the picture appeared to be a staged one (see figure 2).

When we look at the creative elements of the whole set, we see that 65 pictures (20,5%) avoided the frontal view and tried to take a perspective from an angle, at least 59 (18,61%) made use of characteristic filters and 35 (11,04%) created their picture by selecting a partial of the statue. 44 (13,88%) also used additional elements for their composition such as integrating elements around (e.g. trees) in order to make it more interesting.

When we looked at images of Anthony Howe sculptures, displayed on Instagram (n=200) we get different results. Here only 31 (15,5%) featured people (only a subset of pictures of Howe's sculptures taken during the 2016 Summer Olympics had a significant higher share). From this subset, 12 (38,71%) showed only one person, 11 (35,48%) between 2 and 5 and 8 (25,81%) more than 5 people. Consequently, observable human interaction with the sculpture resulted less frequently: In 4 cases (12,9%) people took on a posture, only 1 identifiable hand gesture (3,23%) as well as 1 person (3,23%) touching a sculpture could be found. In 12 pictures (38, 71%) people took a standard pose in the photo. 5 cases (16,13%) from the whole set could be identified where the scene appeared staged.

When we look at the photographical elements in the whole set, we see 85 pictures (42,5%) choosing a viewpoint from an angle, 138 (69%) making use of optical filters and 60 (30%) focusing on a specific detail of the artwork. Photo composition, such as making use of the environment in the photo, is found in 79 (39,5%) cases.

Hashtag behaviour was noted in both cases indicating the desire to belong to a group based on an art attractor. The results of the Instagram analysis of the #hashtags #kamakurabuddha and #anthonyhowe (figure 3) show some remarkable differences in terms of how the sculpture was portrayed with people or standing alone as an object.

Conclusion

The relationship and balance in tourism, between providers and users, has drastically shifted with this counterweight of freedom of information. We have drawn on the current research of SoMe behaviour to be applied to the tourist industry as a self-organizing challenge rather than the traditional marketing tool. There is circular causality in the sense of TSO, no longer constituting a linear structure building on planned schemes. There are examples of subsystems where this claim can be upheld (e.g. on Wikipedia).

SoMe is a layer for analysis of flows on the global level posing a potential risk for sustainable tourism. Albeit, SoMe has enhanced the tourist marketing strategies, we have detected a loophole in the enthusiastic outbreak to forge forward without real stop-gaps or risk management schemes. Following Kang and Schuett (2013) conclusions this article encourages tourism policy makers to recognize SoMe as the key marketing force in the internet, whether it be for immediate crisis management of overcapacity or re-marketing to redirected visitor flows in mid to long terms. We comply with Park, Oak and Chae (2016) that there is a need for tourism marketers to develop sufficient follow-up and preparation techniques for SoMe impacts on destinations. However, we detect

unplanned outcomes from those relationships in virtual reality that can have an adverse effect in the short term or long term creating “firestorms” or “earthquakes” for destinations in tourism reality. Therefore, in discussing how SoMe creates viral effects, but are not always in one direction, the consequences can be varied. Sometimes it can lead to a peak (economic) followed by a fall out whereby, if investment is applied, it would be unsustainable. On the other hand, a significant increase in the flow of visitors to the point of saturation can devastate the morale and environmental sustainability to a destination. Thus, calling for contradictory measures we have used the terms “firestorms” and “earthquakes” as metaphors for viral effects to alert tourism marketers and management to be aware of possible unplanned outcomes.

Sharing the object by using a hashtag and belonging to a group by definition in the virtual world did not necessarily mean posing with the object as part of the narrative. Being there and posting was a key factor for these two different cases. The large discrepancy of technical modification with optic filters, details or angles, and composition became apparent with the Howe kinetic sculpture. Whether or not this indicates the high-tech attraction of Howe’s sculptures triggered a high-tech response is inconclusive but could be explored in further research. The gestures associated with the sculpture were on par basically with only a slight difference with the Great Buddha in that imitation of the hands was present. The large crowds noted in the Great Buddha case could be due to Kamakura tours that played out in the photo. In contrast, Howe’s sculptures are designed as artwork and a large number of images appear in a natural setting, which could account for the low number of people in image set overall. It may be inferred that by posting the artwork as part of the landscape without people, it became integrated with the natural setting.

Art as an attractor to redirect flows of tourism worldwide has long been a tool to boost national and local economies. Public art installations are a long decision-making process due to their fixed and permanent structures that will affect a destination in the long term or even define it for the future (Januchta-Szostak, 2007). However, to utilize this cultural value in society that is visually attracted to images posted daily or even hourly on such SoMe as Instagram, there may be an advantage to temporary art installations with interaction to draw attention. The tactile aspect of sculptures in open spaces allows for a variety of digital angles to cover with interactive players on SoMe. Considering how participants post their own creative forms of experience on SoMe with filters, angles, details or touch, the 3D artwork offers several different types of interaction to keep the Generation Hashtag engaged and can be studied further. Due to the small sample size of analysed images results have to be verified by researching a bigger number of images. Also researching other platforms such as Pinterest or TikTok for tourism purposes seems promising.

In a comparable manner, tourist marketers should act accordingly as crisis-managers and prepare for natural disasters that arrive with little notice. Sustainable tourism policies as well as crisis and risk management schemes should be in place to prepare, monitor online communications and participate as players in SoMe communication to stabilize and influence the situation positively (Goldgruber et al., 2017). Responsible

marketing is necessary to combat sudden overcapacity and degradation via viral effects. Furthermore, viable multi-stakeholder risk management partnerships, mobilising and sharing knowledge, expertise, technology and financial resources are essential to counteract the unplanned fallout and enhance sustainable consumption/production patterns. ‘Firestorms’ and ‘earthquakes’ show that local sustainability influenced by unexpected tourism flows may be in danger. Then again, it also provides possibilities for bottom-up initiatives (e.g. local community informing people when not feasible to visit area, pop-up enterprises, local resistance etc.) and bottom-up causality (e.g. the possibility to publish your own creative content without the control of gatekeepers and directly reach various audiences). Such developments diminish hierarchically organized top-down causality. This seems to apply also to users of SoMe who live out their creativity and receive feedback from others.

In this article we propose that art can be utilized by tourist managers to redirect flows and/or stabilize a crisis. We propose that tourist managers can make the switch from pure aesthetics, natural or cultural background, to alluring visitors towards alternative destinations, putting art in the forefront. Sharing knowledge with sectors outside the tourist industry may soon be necessary for collaborative projects to combat this growing phenomenon that affects not only locals but the ecological backdrop that defines a sense of place.

Acknowledgements

Earlier versions of this paper were presented in the following: “Architecture and Tourism. Fictions, Simulacra, Virtualities”, Paris, Sorbonne University, July 4th to 7th 2017; and *Proceedings of the 2nd International Conference on tourism research, ICTR 2019: hosted by University Portucalense, Porto, Portugal, 14-15 March 2019* (Sousa, et al., 2019).

References

- Alonso-Almeida, Borrajo-Millán, & Yi. (2019). Are social media data pushing overtourism? The case of Barcelona and chinese tourists. *Sustainability*, 11(12), 3356. <https://doi.org/10.3390/su11123356>
- Bell, P. (2001). ‘Content analysis of visual images’ in *Handbook of visual analysis*. London: SAGE Publ., pp. 10-34.
- Berelson, B. (1952). *Content Analysis in Communication Research*, New York: Free Press.
- Blackshaw, P. & Nazzaro, M. (2006). *Consumer-generated media (CGM) 101: Word-of-mouth in the age of the web-fortified consumer*. Nielsen BuzzMetrics. Available at: http://www.nielsen-online.com/downloads/us/buzz/nbzm_wp_CGM101.pdf.
- Bruns, A., & Burgess, J. E. (2011). The use of Twitter hashtags in the formation of ad hoc publics. In *Proceedings of the 6th European Consortium for Political Research (ECPR) General Conference 2011*. Retrieved from <http://eprints.qut.edu.au/46515>

- Buckley, J. (2017). Venice during the Summer is like a War, According to Tourism Chief Paola Mar, *The Independent*. Available at: <http://www.independent.co.uk/travel/news-and-advice/venice-enjoyrespectvenezia-tourism-campaign-overcrowding-paola-mar-litter-responsible-travel-a7863041.htm>.
- Buhalis, D., & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and nowness service: lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(5), 563–582. <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1592059>
- Christo, J-C. (2018). *Art installations*. Available at: <http://christojeanneclaude.net>.
- Colombani, L & Sanderson, D (2015). *Generation# hashtag ascendant: Think native digital first*. Paris: Bain & Company, Available at: http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Generation_hashtag_ascendent.pdf.
- Dedeoğlu, B. B., Taheri, B., Okumus, F., & Gannon, M. (2018). Understanding the importance that consumers attach to social media sharing (ISMS): Scale development and validation. *Tourism Management*, 76, [103954]. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.103954>
- Edwards, C. (2017). Venice introduces radical measures to crack down on tourist numbers, *The Local*. Available at: <https://www.thelocal.it/20170428/venice-introduces-slew-of-measures-to-crack-down-on-tourist-numbers>.
- Evers, ABM. (2016). ‘*Transforming a Norwegian Landscape into an Iconic Tourist Attraction: The Trolltunga Experience*’, Master’s thesis, University of Stavanger, Norway. Available at: https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2413805/Anouk_Evers1.pdf?sequence=6&isAllowed=y.
- Foerster, H. (1993) *Wissen und Gewissen* [Knowledge and Conscience]. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft).
- Fossan Langeland, J. (2017). ‘*Tourist Safety and Natural Sustainability at Preikestolen – An Exploratory Study of Stakeholders Perceptions*’, Master’s thesis, University of Stavanger, Norway. Available at: https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2459789/Langeland_Joar.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Gnoth, J. (1997). Tourism motivation and expectation formation, *Annals of Tourism Research*, 24(2), 283-304, [https://doi.org/10.1016/S0160-7383\(97\)80002-3](https://doi.org/10.1016/S0160-7383(97)80002-3).
- Goldgruber, E., Sackl-Sharif, S., Gutounig, R., & Ausserhofer, J. (2017). ‘Social Media as a Crisis Communication Arena: Digging into New Communication Spaces’ in *ECSM 2017 Proceedings of the 4th European Conference on Social Media Research*, pp. 115-123. Vilnius, Lithuania: ACPIL.
- Götschl, J. (1993). *Zur philosophischen Bedeutung des Paradigmas der Selbstorganisation. Implikationen und Voraussetzungen für die Entwicklung eines neuen Bildungsbegriffs* [On the philosophical significance of the paradigm of self-organization. Implications and prerequisites for the development of a new concept of education]. Graz: (n.p.).

- Götschl, J. (2005). 'Self-Organization: Epistemological and Methodological Aspects of the Unity of Reality' in L. Cuccurullo and E. Mariani (eds.), *Contesti e Validità del Discorso Scientifico*, pp. 107-134. Roma: Armando.
- Graham, C. (2016) *Sun sculpture and cauldron light up Olympic ceremony finale with environmental message*, p. Sports, 1. Available at: <http://www.telegraph.co.uk/olympics/2016/08/06/sun-sculpture-and-cauldron-light-up-olympic-ceremony-finale-with/>.
- Guichard-Anguis, S. & Moon, O. (2008). *Japanese Tourism and Travel Culture*. Taylor & Francis (Japan Anthropology Workshop Series).
- Gutounig, R. (2015). Wissen in digitalen Netzwerken [Knowledge in Digital Networks]. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Hochman, N., & Manovich, L. (2013). Zooming into an Instagram City: Reading the local through social media, *First Monday*, 18(7). Available at: <http://firstmonday.org/ojs/index.php/fm/article/view/4711>.
- Holzer, E. (2015). Der Grüne See wirkt wie ein Magnet [The Green Lake acts like a magnet], *Kurier*. Available at: <https://kurier.at/chronik/oesterreich/der-gruene-see-wirkt-wie-ein-magnet/143.573.899>
- Howe, A. (2017). *Lucea II*. Available at: <https://www.howart.net/lucea-ii>.
- Hudson, S. & Thal, K. (2013). 'The Impact of Social Media on the Consumer Decision Process: Implications for Tourism Marketing', *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1–2), pp. 156–160. doi: 10.1080/10548408.2013.751276.
- Hunter, W. C. (2016). 'The social construction of tourism online destination image: A comparative semiotic analysis of the visual representation of Seoul', *Tourism Management*, 54, pp. 221–229.
- Januchta-Szostak, A. (2007). 'Methodology of visual art localization in public spaces on example of Poznan city', *Town Planning and Architecture*, 31(1), pp. 29–38.
- Jeon, M., Fiebrink, R., Edmonds, E. A., & Herath, D. (2019). From rituals to magic: Interactive art and HCI of the past, present, and future. *International Journal of Human-Computer Studies*, 131, 108–119. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2019.06.005>.
- Jue, AL., Marr, JA., & Kassotakis, ME. (2010). *Social media at work: how networking tools propel organizational performance*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kang, M. & Schuett, MA. (2013). Determinants of Sharing Travel Experiences in Social Media, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2), pp. 93-107. doi: 10.1080/10548408.2013.751237.
- Kislali, H., Kavaratzis, M. & Saren, M. (2016). 'Rethinking destination image formation', *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 10(1), pp. 70–80.
- Lakey, CR. (2011.). The Ritual of Observing. *Oxford Art Journal*, 34(2), pp. 287-292. doi: 10.1093/oxartj/kcr022.
- Leask, A. (2016). 'Visitor attraction management: A critical review of research 2009–2014', *Tourism Management*, 57, pp. 334–361. doi: 10.1016/j.tourman.2016.06.015.

- Leung, D., Law, R., Hoof, H. van, & Buhalis, D. (2013). 'Social Media in Tourism and Hospitality: A Literature Review', *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1–2), pp. 3–22. doi: 10.1080/10548408.2013.750919.
- Lu, Y. (Tracy), Chen, Z. (Wade), & Law, R. (2018). Mapping the progress of social media research in hospitality and tourism management from 2004 to 2014. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 35(2), 102–118. <https://doi.org/10.1080/10548408.2017.1350249>
- Lytring Lofoten (2018). *Tourist out?* Public streamed seminar by NRK. Svolvær, Norway. Available at: https://www.nrk.no/nordland/debatt_-_er-turisme-ens-velsignelse-eller-forbannelse-for-lofoten_-1.13868941.
- Magasic, M. (2016). The 'Selfie Gaze' and 'Social Media Pilgrimage': Two Frames for Conceptualising the Experience of Social Media Using Tourists. In A. Inversini & R. Schegg (Eds.), *Information and Communication Technologies in Tourism 2016* (pp. 173–182). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-28231-2_13
- Manovich, L. (2016). *Instagrammism and the mechanisms of contemporary cultural identity*. Available at: <http://manovich.net/index.php/projects/notes-on-instagrammism-and-mechanisms-of-contemporary-cultural-identity>.
- Mehraliyev, F., Choi, Y., & Koseoglu, M. A. (2019). Social structure of social media research in tourism and hospitality. *Tourism Recreation Research*, 0(0), 1–15. <https://doi.org/10.1080/02508281.2019.1609229>
- Munar, AM. & Jacobsen, JKS. (2014). Motivations for sharing tourism experiences through social media, *Tourism Management*, 43, pp. 46-54. doi: 10.1016/j.tourman.2014.01.012.
- Östman, J-O. (2004). The postcard as media, *Interdisciplinary Journal for the Study of Discourse*, 24(3), 423-442. doi: 10.1515/text.2004.017.
- Pan, B., MacLaurin, T. & Crotts, JC. (2007). Travel Blogs and the Implications for Destination Marketing, *Journal of Travel Research*, 46 (1), 35-45. doi: 10.1177/0047287507302378.
- Park, S., Ok, C., & Chae, B. (2016). Using Twitter Data for Cruise Tourism Marketing and Research, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 33(6), 885-898. <https://doi.org/10.1080/10548408.2015.1071688>.
- Paterson, M. (2011). More-than visual approaches to architecture. Vision, touch, technique, *Social & Cultural Geography*, 12(3), 263-281. <https://doi.org/10.1080/14649365.2011.564733>.
- Pfeffer, J., Zorbach, T., & Carley, K. M. (2014). Understanding online firestorms: Negative word-of-mouth dynamics in social media networks. *Journal of Marketing Communications*, 20(1–2), 117–128. <https://doi.org/10.1080/13527266.2013.797778>
- Polit, D. F. & Hungler, B. P. (1995). *Nursing research: principles and methods*. 5. ed. Philadelphia: Lippincott.
- Rodriguez, C. (2017). Blacklisting Venice to Save It from Too Many Tourists and Too Few Venetians, *Forbes*. Available

- at: <https://www.forbes.com/sites/ceciliarodriguez/2017/05/29/blacklisting-venice-to-save-it-from-too-many-tourists-and-too-few-venetians/#39b6b0121e50>.
- Rogers, R. (2013). *Digital methods*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Ruiz-Scarfuto, R. (2018). 'Investigations into the impact of tactile perception on the artist's creative process expressed on a 3D Poetic Canvas using the methodology of a 'Forest Flaneur'', Doctoral thesis, University of Sunderland, Sunderland.
- Shin, S. & Xiang, Z. (2020). Social Media-Induced Tourism: A Conceptual Framework. *E-Review of Tourism Research*, 17(4), 581–591.
- Sigala, M., Christou, E., & Gretzel, U. (eds.) (2012). *Social media in travel, tourism and hospitality: Theory, practice and cases*. Surrey: Ashgate Publishing.
- Sousa, M. C. M. dos S., Freitas, I. V. de, Marques, J., & Universidade Portucalense (Eds.). (2019). *Proceedings of the 2nd International Conference on tourism research, ICTR 2019: hosted by University Portucalense, Porto, Portugal, 14-15 March 2019*. Reading, UK: Academic Conferences and Publishing International Limited.
- Statista. (2020). *Instagram: active users 2019*. Retrieved from <https://www.statista.com/statistics/730315/instagram-stories-dau/>
- Steelman, T. A., Andrews, E., Baines, S., & et al. (2019). Identifying transformational space for transdisciplinarity: using art to access the hidden third. *Sustainability Science*, (14), 771–790. Retrieved from <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0644-4>
- Svels, K. (2017). 'World Heritage governance and Tourism Development: A study of public participation and contested ambitions in the World Heritage Kvarken Archipelago', Doctoral thesis, Åbo Akademi University, Vaasa, Finland, Available at: https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/134803/svels_kristina.pdf.
- Szromek, A. R., Hysa, B., & Karasek, A. (2019). The Perception of Overtourism from the Perspective of Different Generations. *Sustainability*, 11(24), 7151. <https://doi.org/10.3390/su11247151>
- Townsend, A. (2008). Augmenting public space and authoring public art: The role of locative media. *Artnodes*, (8). Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.602.3076&rep=rep1&type=pdf>
- Trigg, D. (2012). *The Memory of Place: a Phenomenology of the Uncanny*. Athens, OH: Ohio University Press.
- Urry, J. (1990). *The tourist gaze: leisure and travel in contemporary societies*. London: SAGE Publications Ltd.
- Urry, J. and Larsen, J (2011). *The tourist gaze 3.0*. London: SAGE Publications Ltd.
- Wierenga, L. (2019). Sand Sculpture: So Much More Than Castles! *Sculpture Review*, 68(1), 47–49. <https://doi.org/10.1177/0747528419851740>
- Xie, KL., Chen, C. & Wu, S. (2016). Online Consumer Review Factors Affecting Offline Hotel Popularity: Evidence from Tripadvisor, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 33(2), pp. 211-223. doi: 10.1080/10548408.2015.1050538.

Zeng, B. & Gerritsen, R. (2014). What do we know about social media in tourism? A review, *Tourism Management Perspectives*, 10, 27-36.
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2014.01.001>.

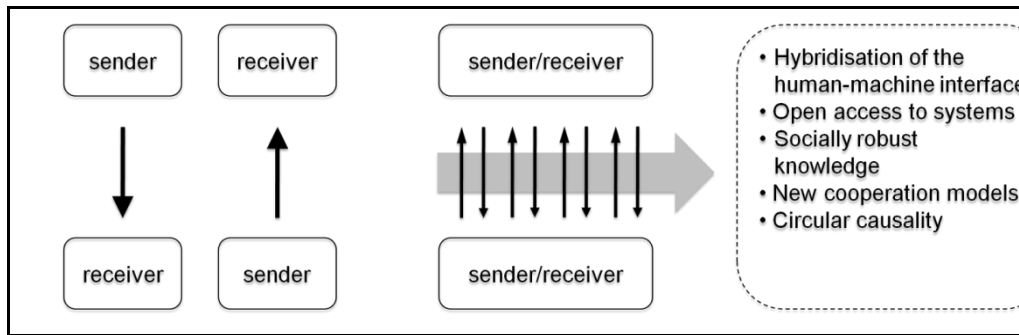


Figure 1. Circular causality through SoMe (adapted from Gutounig, 2015)

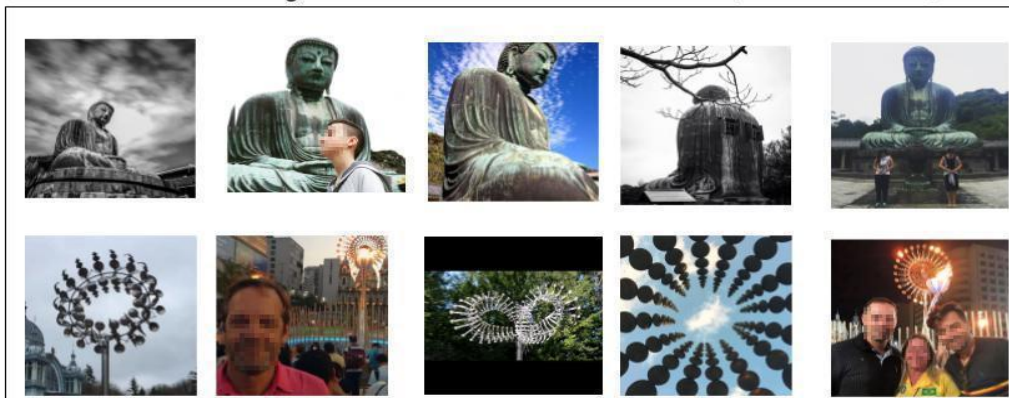
Table 1
Viral Effects on Social Media

	Viral Effects on Social Media		
	A. Nature	(B) Urban	(C) Mixed
	<i>Possible outcome</i>		
	Saturate nature	Exhaust services	Ruin quaint location
<i>Firestorm</i>	Too quick to respond to local needs, damage to an ecosystem in the short term, locals misread signals and invest unnecessarily. Plan for stabilization.	Add to urban centre overcrowding suddenly, no time to react with services. Short term lower quality life. Possible risk to overinvestment.	Popular today, gone tomorrow. A reputation risk due to overbooking, possible investment and sudden decrease, leads to financial ruin.
<i>Earthquake</i>	Mid-long term eco damage, need for transformation.	Major investments to redirect tourist flows with additional services needed.	Positive financial gains at the cost of a small intimate location.

Image Analysis:

Great Buddha on Instagram

Anthony Howe on Instagram



#kamakurabuddha

#anthonyhowe

Figure 2. Example of posted hashtags #kamakurabuddha and #anthonyhowe on Instagram

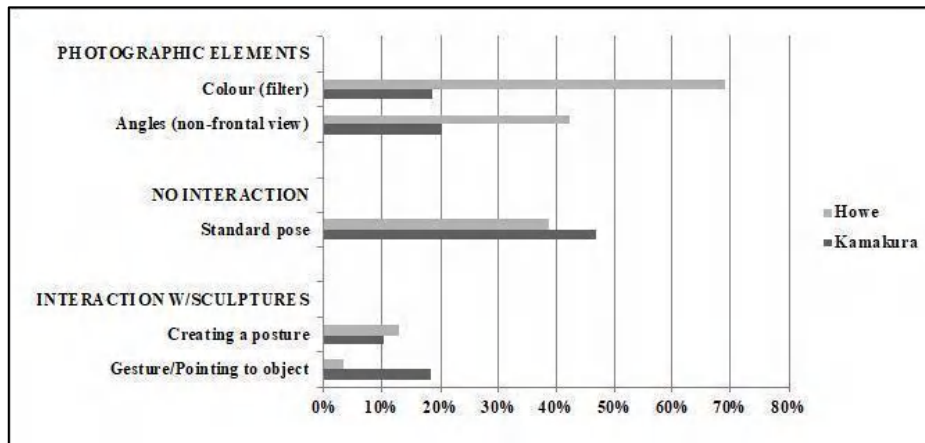


Figure 3. Comparison of #kamakurabuddha and #anthonyhowe

IMPLEMENTATION OF YIELD MANAGEMENT AS A REVENUE-INCREASING TOOL: CASE STUDY

Zuzana Vaculčíková

Faculty of management and economics, Tomas Bata University in Zlín

Zuzana Tučková

Faculty of management and economics, Tomas Bata University in Zlín

Adriana Dorková

Faculty of management and economics, Tomas Bata University in Zlín

Vaculčíková, Z., Tučková, Z. & Dorková, A. (2020) Implementation of yield management as a revenue-increasing tool: Case study. *Tourism and Hospitality International Journal*, 14(1), 49-74.

Abstract

The purpose of this paper is to implement the usage of ‘yield management’ in a small hotel structure in order to maximize revenues. Currently, most researches in yield management proposes formulas or general formulation of the problem and thus managers face difficulties in its practical application. This study addresses the problem from a different perspective and offers practical calculations and guide for hotel managers which can be easily adopted in practice. Partial goal is by usage of this practical implementation to persuade hotel and financial managers to apply yield management based on the formula that is constructed in the article. The results showed that implementation of yield management is beneficial even for small hotels and can increase annual revenues. This case study should increase awareness in the hotel management and offer an impulse for considering the changes in pricing for increasing better future economic sustainability in small-sized hotels.

Keywords

Czech Republic, Implementation, Pricing, Revenue management, Small sized-hotel, Yield management

Introduction

Over the years, growth of technology has caused several changes that have an impact on innovation in the sense of management running and its organisation as well as re-engineering of the hospitality product (Sfodera, 2006). One of these innovations include application of revenue (RM) or yield management (YM). Nowadays, maybe more than ever, in times of Internet boom, the online purchases in tourism services rule the demand and companies are trying to adapt to changes in demand by pricing that fits directly to the products and services of a demand group with the aim of increasing revenue. Dynamic pricing is thus inevitable in tourism industry as clients have direct access to rates and prices and can choose the best option.

Historically, it started a few years after the deregulation of the US airline industry in 1978 (Vinod, 2016) and today yield management is a part of various services such as airlines, restaurants, accommodation services, rental cars or even casinos of golf services (Anderson and Xie, 2010). Yield management is typically used in the hotel and airline booking policy (Badinelli, 1998) “to sell a fixed amount of commodities with discriminatory pricing to maximize revenues” (Koide and Ishii, 2005, p. 417). As tourism is a congregate of various economic activities (Jurigová, 2016), yield management in this paper will be implemented in hotel services only. Hotel sector was chosen also because, as Ivanov and Zhechev (2012) point out, there is a lack of research on revenue or yield management in hospitality sector compared to much better developed practice. Kimes and Wirtz (2003) add that in hospitality industry, revenue management techniques are used extensively.

All previously mentioned tourism services including accommodation have few things in common that makes them optimal for yield management implementation. Firstly, it has relatively fixed capacity of a perishable product which means that it is difficult and expensive to increase capacity and therefore the capacity should be used at its maximum. If the hotel does not sell the room one night, it is lost forever. This is connected with the services characteristics that the product can not be stored for later consumption because production and consumption take place simultaneously, especially in hotel services. In other words, each room, that has not been sold now, can not be sold later and the revenue is lost in that particular moment (Ivanov, 2014). Last but not least characteristic of hotel services may include low marginal sales costs (if hotel sells certain number of rooms, the costs for selling another one are not so high) and high marginal production costs (it is difficult to enlarge capacity, if a hotel facility is full and customer wants a room) (Kimes, 1989). According to Kimes (1989), if any industry has these characteristics, it can apply yield (or revenue) management.

Why hoteliers use this tool in hotel services? First of all, it is a way of how to maximize profits. Hotels face a lot of difficulties on a daily basis and those managers, who use yield management believe, that price changing would increase revenues and make hotel more competitive. And secondly, YM helps to limit the negative aspects of hotel management such as seasonality, limited availability of rooms, changing demand or perishability.

According to some researchers, the real implementation and adopting of YM in hotel industry has been slow in past due to slow and stagnating adoptions to new systems and technologies (Donaghy et al., 1997). Not surprisingly, though, some small and medium-sized hotels still do not implement this pricing policy mainly because of investments it requires (Sfodera, 2006). One of the reasons may be also a fact that it is a challenging task that requires willingness and cooperation of hotel managers and all employees and continuous training (Jenčková & Ahrhám, 2015).

However, a vast majority of international hotel chains and bigger hotels in the Czech Republic nowadays use the principles of yield/revenue management, at least at the minimum level. Accommodation managers understood that it is an effective solution in the facilities with 70 rooms and more (Jenčková & Ahrhám, 2015). It works because they are able to interconnect sophisticated information software with employees work at the same time. The usage of dynamic pricing in large-sized or more star hotels are underpinned by Vives and Jacob (2019) who estimate the dynamic prices within the revenue maximization in seven 4-star hotels in Spain. But what if, there are still some small hotels from 10 to 50 rooms where managers believe price changing is only a waste of time? Can it bring positive results also in small hotels? Can management see what are the benefits of implementing yield management in his/her accommodation facility by simple calculations that can persuade them to implement it? Jenčková and Ahrhám (2015) justify that the problem may be in not understanding the benefits of yield/revenue management for key economic indicators in collective accommodation facilities. These are the questions that are to be answered in this case study. The uniqueness of this research resides in a new concrete application of yield management for small hotels to implement this model in their own conditions.

The aim of this paper is to implement the usage of the yield management in a chosen small-sized hotel in the Czech Republic and particularly to find out whether yield management is a good tool for revenue-increasing in small-sized hotels in general and to offer a guide for other small-size accommodation facilities. Small hotels are different in their managerial operations and “focus primarily on the smooth running of the reception and operation of the facility” with simple manual recording or monitoring through spreadsheet (Jenčková & Ahrhám, 2015, p.21). The aim will be reached by the analysis of current status of the hotel occupancy and subsequent calculation of anticipated revenue increase after using yield management by a new simplified method.

Theoretical Background

Yield management, or Revenue and Yield Management, according to Palatková and Zichová (2011, p.77), is one of the special methods of how to dynamically create a price, not only for different segments but also for the changing level of demand. It is a process of predicting the level of demand segregated for individual market segments and subsequent pricing in order to influence demand changes and maximize returns at the same time (Palatková & Zichová, 2011). It is the price that represents one of the most effective tool that managers use in yield management in order “to encourage or

discourage demand in short run” (Azis et al., 2011, p.178). Yield management is very often interconnected with the term revenue management “since it is revenue not yield (revenue per revenue passenger mile) that is maximized” (Vinod, 2016). In other words, yield management represents a process of management with the aim of maximizing revenues from the sale of services that cannot be stored through effective price control and overall capacity (Křížek & Neufus, 2014). It is based on “understanding, anticipation, and desire to influence consumer behaviour to maximize the income or profits from a fixed perishable resource.” (Sahut et al., 2016, p.4901) To sum it up, the main aim of yield management is to “make seats that are expected to go unsold available at a lower fare to the passenger who would otherwise not travel, while at the same time ensuring that these lower fares are not purchased by passengers who are willing and able to pay a higher fare” (Pena, 2001, p.9).

In general, components of yield management include (Křížek & Neufus, 2014):

- price policy,
- demand survey – occupancy prognosis,
- sales strategy based on demand,
- capacity management – minimizing unused capacity,
- group policy,
- analysis of historical data,
- overbooking.

This concept is not new. Historically, at the beginning of 1980’s, airlines began to use this pricing method and they started to offer all seats on the airplane at the same rate. This resulted in offering different types of tickets concerning for example midweek and weekend fare differences in order to stimulate new demand or high and low-season differential fares (Pena, 2001). From that time on, the usage of yield management has spread to several industries including other services in tourism industry.

European Commission (1997) reported the yield management applicability in different types of tourism businesses on a scale of low, medium and high based on typical characteristics of yield management as seen in table 1. Of course, because of the specific characteristics of each industry, individual practical aspects in each industry need to be applied and taken into account (Ivanov, 2014). The highest applicability of yield management within tourism businesses is in airlines, cruise ships and hotel services (see table 1).

Yield Management in Hotel Industry and its Implementation

The vast majority of literature sources on the topic of yield management in hotels dates few years back. The examples include the article of Landany (1976) in whose research, the aim was to find a dynamic rules of maximizing daily expected revenues in motels, the research of Williams (1977) who was keen on finding a dynamic reservation policy during peak seasons for individual types of demand, i.e. stay-overs, reservations and walk-ins, or other such as Tritsch (1989), Jauncey et al. (1995), Donaghy et al. (1997), Prasad and Srivastava (2008) and others.

European Commission reported already in 1997, a several practical examples of hotel businesses where yield management caused increase in revenues:

- the Carlton Beach Hotel in The Hague and their own developed yield management system in 1989 caused increase in revenues by 20 %,
- an independent French hotel after implementing yield management reported a 4% increase in annual revenues in 1993 (European Commission, 1997).

However, already some current authors refer to dynamic pricing and revenue management techniques and its positive effects on hotel's revenues (Haddad, 2014; Vives & Jacob 2019; Abrate et al. 2019).

Already in times when small and medium sized hotels collected only little internal and external information and were supported mostly by a poor information system (Luciani, 1999), yield management worked in some places. However, there is not enough literature knowledge on supporting small-sized hotels in application of yield management. One of the facts can be that nowadays, larger hotels are operated "by more demanding executives who prefer more sophisticated systems" (Jenčková & Abrhám, 2015, p.21) and therefore, using revenue/yield management is here more noticeable. Another reason is that small and medium-sized hotels do not prefer revenue management because of investments it requires (Sfodera, 2006). As Scholz et al. (2014) believe, the purpose of small and medium sized hotels is mainly to survive on the market with no possibility to compete with larger international hotel chains. That is the reason why small hotels concentrate mainly on the smooth running of the hotel operations (Jenčková & Abrhám, 2015) rather than sophisticated tools and techniques. Many small hotels may live in the idea that it is a price technique that can be afforded only to accommodation facilities with high budget, higher number of staff or stars, however it should be used by all properties no matter the size (Mahmoud, 2016) and they doubt its implementation operationally and financially (Donkin, 2017). Donkin (2017) sees several limitations of small hotel's ability to use revenue techniques. Firstly, it is in inability to work with overbooking and struggling with its financial effects. This is connected with constant learning and practice which is usually assigned to existing employee in a small-sized hotel as they do not hire a skilled revenue manager (Mahmoud, 2016). Another limitation is placed on customer relationship management when in smaller hotels, there are many repeat customers so the management may struggle whether it is effective to differentiate the rate and offer it to all repeated customers so that it is not perceived as unfair practice (Donkin, 2017). The manager can then feel, the hotel is losing the personal contact with its guest and the guest is not feeling personal welcoming atmosphere that is typical for small hotels (Barros & Mascarenhas, 2005).

For the purpose of effective YM implementation, different implementation models of YM have been identified by researchers. It must be noted that all such models need to be periodically updated and must be adapted to changes on the market and in demand (Talón-Ballesteros et al., 2014). It is vital to respond to mistakes on a permanent basis as well as devote to constant learning (Haddad, 2014).

The first mentioned model was developed by Jones and Hamilton (1992) who interviewed several managers in hotels. Managers believed they used a yield-management system based on implemented new technologies, price policies etc., however after a careful investigation of the authors, none of them had implemented a complete YM system. The authors identified two problems as follows (a) focussing on detail without fully understanding of the whole YM concept and (b) putting emphasis on information technology and software without putting emphasis on people and employees at the same time. Their model consisted of (1) developing a yield culture, (2) demand analysis, (3) price-value determination, (4), market segmentation, (5) demand-pattern analysis, (6) tracking declines and denials and (7) evaluation.

Another implementation model was proposed by Bitran & Mondschein (1995) whose implementation and subsequent usage of yield management included two kinds of decision levels. The first one is tactical (strategic) which means that the management must decide “the maximum number of reservations for each market segment to accept at a given moment in time for a particular target day” (Bitran & Mondschein, 1995, p.427). At this level, the manager is able to see the total sum of reservations in each market segment. Therefore, market segmentation belongs to the key factors of successful hotel management (Merliss & Lovelock, 1980). The second level is the operational level. Operational decisions are made in a case when a customer requests a room during the target date and the manager needs to subsequently decide whether to rent it or not. Several criteria are taken into account such as the number of reservations made at the tactical level or potential clients who want to book their rooms without previous reservations. However, the manager can not say in advance how many potential customers will appear. What managers do to maximize total expected profit is that they overbook the hotel. This is because of the possibility of no-shows at the operational level and cancellation of reservations at the tactical level (Bitran & Mondschein, 1995) that is caused by perishability of this type of services. If a hotel room is not sold, it has zero value and cannot be stored in inventory for future usage (Stolarz, 1994). These features cause that hotel service providers must adapt to constantly changing situations in order not to face revenue losses (Guo et al., 2016). Nowadays, online booking and e-commerce reduce the risk of no-shows significantly by using credit cards or electronic money as a payment method when booking online (Koide & Ishii, 2005). Overbooking is one of the tools used in yield management. Another tool used in yield management is up-selling where, usually, the aim of the front-office should be to actively offer and sell additional services and products based on the customer need. The last tool according to Beránek (2013) are restrictions. These are rules and procedures that allow customers to rank themselves in the appropriate price-buyer category based on their needs and willingness to pay. Simply said, restrictions aim to offer cheap services to “cheap” customers without the same services being available to “expensive” customers. Restrictions are often linked to the impossibility to cancel a stay for free (Beránek, 2013).

Other authors who devoted their works to YM/RM implementation models include Donaghy & McMahon (1995) who presented key stages in YM system and proposed

five yield marketing practices and yield segmentation process for effective implementation of YM or Jones and Kevin (1997) who developed a system divided into six inter-related subsystems for maximising profit. Emeksiz et al. (2006) used different strategy and they gathered several existing models and developed a new model that was tested and used for full service five-star hotels in Turkey. Findings of this research showed that yield management activities in the analysed hotels were carried out by the managers of various departments who didn't have time to manage all responsibilities properly. The mistake was that they did not hire a yield manager who would take over the overall YM process. More updated researches include e.g. Talón-Ballestero et al. (2013) who propose a model to assess the implementation of RM or Lee (2018) with a better forecasting model based on stochastic models of booking arrivals.

Based on researches and theoretical applications, several prerequisites must be fulfilled and adopted in order to implement yield management in hotels (European Commission, 1997; Palatková & Zichová, 2011; Křížek & Neufus, 2014; Ivanov, 2014):

- Fixed, i.e. limited capacity – e.g. room in the hotel is fixed but the demand can be managed, so the management “must concentrate on achieving the best possible combination of volume and prices” (European Commission, 1997, p.20);
- Relatively high proportion of fixed costs – fixed costs do not change according to the number of guests in the hotel. A high proportion of fixed costs along with unused capacity increases the average costs thus it enables to reduce overall rentability;
- Low variable costs – variable costs change according to the number of guests in the hotel;
- Segmentation of demand – the hotel may apply different marketing strategy for different target segments and thus it does not use uniform marketing mix. There must always be a possibility of market segmentation and the price demand must be elastic and predictable. As Kostková (2010) adds, demand service (i.e. also tourism) models can be managed only when they can be predicted and, in a case, that customers will respond to incentives to change of the time or place where they are willing to use the service;
- The offered product is non-storable;
- Predictable demand – if demand is chaotic and non-predictable, hotel strategy would need to remain with constant prices;
- Demand is not always the same – it differs in time (lead time);
- Consistency of the product;
- The product is sold in advance of consumption;
- Reservation negotiation – the decision about pricing and availability must be implemented already in reservation and sales process.

Pricing Strategy and its Fairness

Good YM includes effective and right decisions at the right time sold to a right customer. Within the decision making process in any hotel, yield manager must reflect various factors such as for example different room types, individual contractual room rates, different durations of stay or some uncertainties including e.g. uncertainties about visitors' arrival, hotel room demand, its elasticity or the competitor pricing (Tse & Poon, 2011). In this case, YM implementation will benefit the hotel by effective cost management, better sales orientation and information used for marketing campaigns (European Commission, 1997) for different target groups.

Even though, dynamic price changes are beneficial for owners, not always may the game of tourism businesses and their pricing methods seem fair to customers. The study of Choi & Mattila (2004) tested the impact of variable pricing on customer's perception of fairness during the hotel reservation process. The results showed that when hotel customers received higher room rates than the rates of others, they perceived the pricing strategy to be less fair than if they received the same room rate as others. According to Sahut et al. (2016, p.4905), there are two main cases that can happen:

- Tourists generally accept the trend of increasing prices during high season;
- Despite hotels operate with price variations, customers still perceived it fairly and accept it generally during high season but only in a case a customer feels that the price increase is not to generate profit of the management or if these profits benefit the customer;
- On the other hand, tourists do not accept increase in costs because of "a last minute reservation, a last minute cancellation or of a reservation on one day of the week rather than another because the justification is not sufficient".

The relationship of yield management and customer relationship management should be mutually managed because the more customer knows about revenue/yield practices, the better customer perceives its unfairness (Kimes, 2010). To limit and minimise the negative effect of YM/RM, one suggestion, that resulted from the study of Choi and Mattila (2004), can be to train the hotel staff not to mention room rates to customers at the front desk or to give true information on the hotel YM/RM practices to customers during reservations. Another way is "to cautiously evaluate customers' perceptions of fairness" and see "how RM strategies might affect their behavioral intentions" (Haddad, 2014). As confirmed by Abrate et al. (2019, p.229), "the benefits by charging different prices to the same tourism service (intertemporal price discrimination) and by limiting the number of units available before the demand is known (inventory control) outweigh the potential negative effects of any perceived price unfairness".

Methodology

The proof of positive impact of yield management in the hotel industry will be researched by implementing yield management technique by a case study in a chosen hotel. The chosen hotel for this case study is a three-star hotel located in Vyškov, in the Czech Republic. It offers accommodation in 19 rooms divided into four main

categories. i.e. A category, Triple room, A+ and Lux category which are different by the price, area size and by the facilities used. Case study will be divided into two parts, i.e. current state of the hotel before implementing the yield management and the anticipated state after the possible usage of yield management. Processed data were available only for years 2013, 2014 and 2015. For economic calculation and overall process of using yield management, it is necessary to aim at these chosen parameters in the hotel based on the prerequisites by several literature researches (European Commission, 1997; Palatková & Zichová, 2011; Křížek & Neufus, 2014; Ivanov, 2014):

- calculation of fixed and variable costs based on real metrics from the hotel;
- RevPAR (revenue per available room) – Rooms Revenue per month/available rooms in the hotel in 2015;
- ARR (average room rate)– Room Revenue per month/rooms sold per month in 2015;
- occupancy rates in 2013, 2014 and 2015;
- current revenues of the hotel.

So far, chosen hotel does not implement any price changes or dynamic pricing when taking demand and occupation into consideration. All data such as occupancy, revenue and others are available from internal information system of a chosen small-sized hotel for the dates 2013, 2014 and 2015 and are based on consultations with hotel manager. When calculating increasing revenue in individual months, the assumptions resided from the occupation model of the highest occupancy rates in individual months. The model example of calculation is shown on the case from January, the rest of the calculations are seen further in results (see table 2).

Implementation of yield management into practice will be reached, firstly, by the analysis of current status of a chosen hotel and subsequently by calculation of anticipated revenue increase after using yield management. The calculation of anticipated increase in demand after using yield management was done based on the real occupancy data and occupancy analysis. The modelling of revenue change is thus a model case based on previous occupancy rates where we suppose similar development of demand regarding individual months and days of the year.

At the end of the whole case study, manager of the hotel has been contacted for a short interview aimed at presentation of the results of the overall case study. Its purpose was to see whether management will react positively or negatively on results of this study and whether implementation of yield management will be seen as a crucial future step in his small hotel.

Results

Introduction of Economic Side of the Hotel

The case study was conducted in the hotel situated in the Czech Republic. The chosen hotel includes various services such as accommodation, spa, whirlpool, bowling and conference rooms. In some hotels, additional revenues from restaurants, spa, casino

or others may generate marginal revenues (Ivanov, 2014), however, so far, this hotel is not the case. Therefore, the case study counts only with the accommodation service when introducing yield management policy. Hotel situated in Vyškov offers accommodation in four different types of rooms that differ by prices as seen in table 3.

Economically, based on these prices, the overall revenue in 2015 from accommodation service was 4 721 743 CZK. In order to calculate whether yield management strategy is successful, two important indicators of yield management, i.e. average room rate and revenue per available room, were calculated:

⇒ ARR (average room rate) = Room Revenue per month/rooms sold per month = 4 721 743/3 937 = 1 199 CZK/person

⇒ RevPAR (revenue per available room) = Rooms Revenue per month/available rooms = 4 721 743/6 931 = 681 CZK/room

In the following table (table 4), average fixed and variable cost calculation was done due to getting the number of fixed and variable costs for setting the price for the room. Individual amounts were divided by 30 day in the calendar month and afterwards it was divided by the capacity of the hotel (19 rooms).

Prerequisites for Possible Yield Management Usage in the Hotel

In order to implement yield management, there must be fulfilled these prerequisites:

1. At first, it is necessary to know the types of customers and their preferred booking methods, i.e. to do the **segmentation of customers**. Guests can make a reservation in the first place through the hotel's website. In average, every fifth customer books a stay through a hotel's website. Other group of clients are those who book their stay through various portals. The most used is booking.com followed by Previo. The key customers are business clients due to various companies that are located nearby hotel. Therefore, the key customers are mostly business clients who accommodate in the hotel in the week from Monday to Friday. Weekends are usually covered by different kinds of events such as weddings, celebrations or by the sales of weekend packages though various internet portals. Crucial are also various annual events organised by town and its nearby surrounding that attracts customers.
2. **Relatively high share of fixed costs and low variable costs** was fulfilled.
3. **Occupancy rate in the period 2013-2015** was analysed in order to find out in which months, management can work with price changes. Graph 1 displays occupancy rates of the hotel in years 2013-2015.
 - I. In order to set up a yield management plan, it is crucial to **sort occupancy by months** so that the team responsible for yield management is able to respond quickly to the occupancy and changes. Thus, in the following table, occupancy is rated and grouped by colour after every three months with almost the same occupancy (see table 5).
 - II. Management should also know other details of occupancy such as **occupancy during individual days** or **occupancy of rooms/beds** (see table 6).

Based on the analysis of the occupancy in hotel, it was proved that in winter months, i.e. January, February and December, the prices should be rather lower to attract more guests. On the contrary, in June, August and September, the management can afford to increase the prices, as the demand is over 60% in each of the researched years. The most occupied month is August (75,83%) followed by September (70,67%), June (68,20%), July (65,30%) and October (63,50%). Management should also know other details of occupancy such as **occupancy during individual days** or **occupancy of rooms/beds**. Surprisingly, hotel has the best occupancy on Tuesdays (over 80% in total average for 12 months) and thus the prices should be higher on Tuesdays, Wednesdays and Mondays because its occupancy is higher than during weekends. Due to the fact that hotel is mostly business hotel, months excluding July, August or October show that the rooms are occupied mostly by one person whereas during summer months such as July and August, hotel is used mostly by families with children. This is evident in hotel statistics in the number of occupied rooms that represents half the number of occupied beds.

Possible Future Implementation of Yield Management in the Hotel

Previously mentioned analyses proved that in the chosen hotel, these changes need to be implemented when starting with yield management implementation:

1. Price increase on Tuesdays and Wednesdays for single-person rooms.
2. Reduction of weekend prices for the rooms occupied by one or two people or the creation of restrictions – minimal stay discounts on at least 2 days (Friday-Sunday and Saturday-Monday).
3. Overall decrease of prices in December, January and February and increase in prices in June, July, August and September.
4. In the last 3 unoccupied rooms always raise the price by 10%.
5. It is necessary to search event in Vyškov and its surroundings – to create so called demand calendar.

For the purposes of this case study, simplified calculation that is based on revenues in 2015, was done. The revenues are present in table 7.

While calculating anticipated revenues after implementation of yield management, each calculation was based on the earnings for relevant month in order to solve non-stable occupancy. The research also takes into account the occupancy in individual days and assigns either positive increase in % or negative decrease. The decrease is compensated by the assumption of increasing the occupancy according to the occupancy of the given months.

In other months, the system of calculation was similar with exception of different days that were evaluated as the most and less occupied in every month. The following table 8 shows the procedure of calculation of increasing occupancy from January to December and the most and less occupied days.

Each month behaves differently according to anticipated increase or decrease in occupancy as stated in table 5 and 6. By looking at the table, several trends are evident.

For example, occupancy in June is according to table 6 higher than 80% also in Thursdays so therefore, June calculates with the increase in calculations in this day. Looking at July, real occupancy was over 70% on Saturdays so the price stayed the same. In August, it is evident that the occupancy was good on Friday and Saturday with no significant fluctuations, so the prices stayed the same and were not decreased or increased. In December, the prices increased on Tuesday and Wednesday but decreased in other days of the month because the occupancy was very low.

It must be noted that this is optimistic evaluation of occupancy in individual months because increasing occupancy was equivalent to lowering the prices, however this is not always the case. Thus, the final increase after future implementation of yield management can be a little bit lower even when we take into account restrictions. This can be seen also as the limitation of this research as well as methodological approach in a choice of single case study which results in a limited generalization of the results.

In Conclusion

Revenue and yield management are modern management techniques that increase efficiency and maximizes revenues in many tourism businesses, especially in hotel businesses. Relatively high fixed costs, its fixed capacity, predictable demand and market segmentation enables to use yield management in hotels and play with price elasticity. For some customers, however, dynamic pricing may seem as used unfair management practice when the customer's knowledge about pricing strategy is higher and the management is not able to deal with it. Its implementation thus requires constant learning of the management and employees in order to respond to mistakes and monitor its overall progress. As a result, lots of studies aim at customer behaviour within dynamic pricing strategies and its unfair policy in hotels but do not address specific yield management techniques in small-sized hotels. There are some hotels in the Czech Republic, especially the small-sized hotels, that underestimate the implementation of dynamic pricing in some way. First problem why hotels reject to implement this management strategy is a lack of knowledge and practical information about its incorporation into management strategy. Thus, for small and medium hotels, the old system of price policy is more convenient also with regard to trainings of staff. Secondly, the problem resides in a lack of information to managers about its benefits and a lack of investments. Real case studies are missing in order to show high potential of revenue and yield management to overall hotel financial policy. This study is related to currently existing similar studies to some parts such as underlining the importance of dynamic pricing for increasing revenues, manager's perceptions and underpinning recommendations for improving the current status. Mostly researchers, however, deal with revenue management and its effect on increasing revenues in large hotels and customers' behaviour rather than on addressing small-sized hotels and yield management.

As a result, this paper presented a case study of evaluation of the usage of yield management in a chosen hotel in the Czech Republic and proved how revenue

management can be applicable even in small-sized hotel in the Czech Republic by using the benefits of dynamic pricing resulting in annual revenue increase. Based on historic demand data from the hotel, the future estimation of revenues proved increasing revenues by 209 693 CZK during one year when implementing simple form of yield management. Firstly, prerequisites needed to be analysed in order to evaluate appropriateness of the conditions for yield management usage. These included relatively high share of fixed costs and low variable costs, segmentation of customers based on their needs and analysis of occupancy rates in the surveyed period 2013-2015. When thinking about application of pricing policy within yield management in our concrete hotel, the prices should be rather lower to attract more guests in winter months, i.e. January, February and December. On the contrary, in June, August and September, the management can afford to increase the prices, as the demand analysis showed demand over 60% in each of the researched years. Surprisingly, hotel has the best occupancy in regular days of the week and thus the prices should be higher on Tuesdays, Wednesdays and Mondays because its occupancy is higher than during weekends. This is caused mainly by the target segment of the customers who are business clients and create most of the demand throughout the year. Secondly, occupancy analysis served for prediction of occupancy and the calculation of revenues while applying yield management. However, not always historical demand data may serve as a good estimation of future demand rates (Badinelli, 2000) what can be seen as the limitation of this research. To conclude, hotel has a good potential for application of yield management. The case study showed its optimistic variety of results when increasing occupancy was equivalent to lowering the prices and thus the final increase in revenue after implementation of yield management was 209 693 CZK in 2015.

This is a real case of the hotel management who perceived yield management could help to improve their economic side, however the current implementation of it has been stagnant for last few years. After consultations of this case study and presenting results to the management, hotel management uses the principles of revenue management mainly during highly visited events in the nearby such as International Engineering Fair or Grand Prix of the Czech Republic in Brno. However, not even this successful case study results have persuaded management of widespread deployment and incorporation of yield management in the hotel strategy. One of the advantages of this partial yield management application is that the hotel does not need any yield manager and the operations may be done by regular employees with training, in this case by receptionists. Yield pricing mirrors dynamic reaction of management to changing market conditions, however when yield management is forecasted wrong, is not flexible or used systematically the whole year as in this case study, it can negatively affect revenues. Therefore, it is advised to do the process regularly and complexly in order to avoid any mistakes that may occur. The management of the hotel should remember that the financial efficiency in those months, when yield management is not used as in the case study of this Czech company, is lost forever. Most small and medium hotels may think that estimation of demand and dynamic pricing is not for them. This case study showed that dynamic pricing changes even in small hotels may lead to higher financial

efficiency. The uniqueness of this research resides in filling a literature research gap as there has not been found any current study presenting the implementation or usage of yield management in small-sized hotels in the Czech Republic nor abroad. Most studies are concerned about application and description of revenue management importance within bigger hotels and hotel chains. Moreover, it offers a concrete new and simplified design method for hotels which are thinking about implementation of yield management into practice. It fills in the research gap that lacks the concrete and practical information and calculations that can persuade financial managers of small hotels to apply this strategy within their facilities. In order to reach positive results, hotel managers should regularly monitor demand curve and its fluctuations, need to fight with unwillingness of employees to adapt to new system, check accuracy of entered data and invest in necessary information technology – these are the starting points of every successful yield management implementation that can improve competitive advantage.

References

- Abrate, G. et al. (2019). The impact of dynamic price variability on revenue maximization. *Tourism Management*, 74, 224-233.
- Anderson, K. & Xie, X. (2010). Improving hospitality industry sales: twenty-five years of revenue management. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51 (1), 53-67.
- Aziz, H.A. et al. (2011). Dynamic room pricing model for the hotel revenue management systems. *Egyptian Informatics Journal*, 12, 177-183.
- Badinelli, R. D. (2000). Optimal, dynamic policy for hotel yield management. *European Journal of Operational Research*, 121 (3), 476-503.
- Barros, C. P. & Mascarenhas, M.J. (2005). Technical and allocative efficiency in a chain of small hotels. *Hospitality Management* 24, 415-436.
- Beránek, J. (2013), *Ekonomika cestovního ruchu*. Prague: Mag Consulting.
- Bitran, G. R. & Mondschein, S.V. (1995). An application of yield management to the hotel industry considering multiple day stays. *Operations Research*, 43 (3), 427-443.
- Donaghy, K. et al. (1997). Implementing yield management: Lessons from the hotel sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 9(2), 50-54.
- Donaghy, K. & McMahon, U. (1995). Managing yield: A marketing perspective. *Journal of Vacation Marketing*, 1(1).
- Donkin, L. (2017). Application of revenue management in small hotels. Available at: https://www.researchgate.net/publication/320182716_Laurence_Donkin_APPLICATION_OF_REVENUE_MANAGEMENT_IN_SMALL_HOTELS.
- European Commission. (1997). *Yield management in small and medium-sized enterprises in the tourism industry: General report*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Guo, X. et al. (2016). Customer perspective on overbooking: The failure of customers to enjoy their reserved services, accidental or intended? *Journal of Air Transport Management*, 53, 65-72.

- Choi, S. & Mattila, A.S. (2004). Hotel revenue management and its impact on customers' perception of fairness. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2 (4), 303-314.
- Ivanov, S. (2014). *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice*. Varna: Zangador.
- Ivanov, S. & Zhechev, V. (2012). Hotel revenue management – A critical literature review. *Tourism*, 60 (2), 175–197.
- Haddad, R. E. (2014). Exploration of revenue management practices – case of an upscale budget hotel chain. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (8), 1791-1813.
- Jauncey, S. et al. (1995). Meaning and management of yield in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7 (4), 23-26.
- Jenčková, J. & Abrhám, J. (n/d) Implementation and regional deployment of hotel management systems by accommodation facilities in the Czech Republic. *Czech Journal of Social Sciences, Business and Economics*, 4 (2).
- Jones, P. & Hamilton, D. (1992). Yield management: Putting people in the big picture. *The Cornell H.R.A, Quarterly*, 33 (1), 89-95.
- Jurigová, Z. (2016). Tourism industry analysis with the Czech Republic as the focal point. *Procedia Economics and Finance*, 39, 305-312.
- Kimes, S. E. (1989). The basics of yield management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration, Quarterly*, 30 (3), 14-19.
- Kimes, S. E & Wirtz, J. (2003). Has revenue management become acceptable? Findings from an International Study on the Perceived Fairness of Rate Fences. *Journal of Service Research*, 6(2), 125-135.
- Kimes, S. E. (2010). *Strategic pricing through revenue management*. Cornell University, School of Hospitality Administration, available at: <https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1348&context=articles>.
- Koide, T. & Hiroaki I. (2005). The hotel yield management with two types of room prices, overbooking and cancellations. *International Journal Production Economics*, 93-94, 417-428.
- Křížek, F. & Neufus, J. (2014). *Moderní hotelový management. 2. aktualiz. a rozšíř. vyd.* Prague: Grada Publishing.
- Landany, S. P. (1976). Dynamic operating rules for motel reservations. *Decision Sciences*, 7, 829-840.
- Lee, M. (2018). Modeling and forecasting hotel room demand based on advance booking information. *Tourism Management*, 66, 62-71.
- Luciani, S. (1999). Implementing yield management in small and medium sized hotels: an investigation of obstacles and success factors in Florence hotels. *Hospitality Management*, 18, 129-142.
- Mahmoud, A. (2016). *Revenue management in independent and small hotels*. Available at <https://www.hospitalitynet.org/opinion/4073694.html>
- Merliss, P.P. & Lovelock, C. (1980). *The Parker House: Sales and reservations Planning*. Harvard: Harvard Business School Case.

- Palatková, M. & Zichová, J. (2011). *Ekonomika turismu - Turismus České Republiky: vymezení a fungování trhu turismu, přístupy k hodnocení významu a vlivu turismu, charakteristika turismu České republiky*. Prague: Grada.
- Pena, C. A. C. (2001). Yield management. *Journal of Aviation/Aerospace Education & Research*, 11(1), 1065-1136.
- Prasad, A. & Srivastava, P. K. (2008). Practices of yield management - An analytical study with special reference to hotel industry. *JOHAR*, 3(225).
- Sahut, J. M. et al. (2016). Perceived unfairness of prices resulting from yield management practices in hotels. *Journal of Business Research*, 69(11), 4091-4906.
- Scholz, P. et al. (2014). Quo Vadis, Hotel Management? European Conference on Management, Leadership and Governance. Kidmore Eng: Academic Conferences International Limited.
- Sfodera, F. (2006), *The spread of yield management practices: The need for systematic approaches*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Stolarz, D. (1994), *Total quality management applied to repetitious surveying procedures*, GIS/LIS.
- Talón-Ballesteros, P. et al. (2014). A model for evaluating revenue management implementation (MERMI) in the hotel industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 13(4), 309-321.
- Tritsch, C. (1989). Hotel yield management: Buyer beware. *Successful Meetings*, 38(639).
- Tse, T. S. M. & Poon, Y. T. (2011). Revenue management: Resolving a revenue optimization paradox. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 507-52.
- Vinod, B. (2016). Evolution of yield management in travel. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 15(3-4), 203-211.
- Vives, A. & Jacob, M. (2019). Dynamic pricing in different Spanish resort hotels. *Tourism Economics*. DOI: <https://doi.org/10.1177/1354816619870652>.
- Williams, F. E. (1997). Decision theory and the innkeeper: An approach for setting hotel reservation policy. *Interfaces*, 7, 18-30.

Table 1
The applicability of yield management in chosen tourism businesses

	Perishable inventory	High, fixed, low variable costs	Fixed capacity	Advance purchase	YM applicability
Airlines	•	•	•	•	High
Cruise ships	•	•	•	•	High
Railways	•	•	*	*	Medium-high
Rental cars	•	•	*	•	High
Ferries	•	•	*	*	Medium-high
Tour operators	•	*	*	•	Medium-high
Travel agents	○	•	○	○	Low
Hotels	•	•	•	•	High
Conference/convention/centres	•	•	•	•	Medium-high
Ski lifts	•	•	•	*	Medium
Golf courses	•	•	•	*	Medium
Theatres/cinemas/opera houses	•	•	•	*	Medium
Museums	•	•	*	*	Medium
Amusement parks	•	•	*	*	Medium
Historical attractions	•	•	*	*	Medium
Casinos	•	•	•	•	Medium-high

Source: European Commission (1997)

- Yes
- No
- * Sometimes

Table 2
Model example of increasing revenues in January


JANUARY	Revenues= 248 531 CZK	 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">Assumption of increased occupancy</div>
4 x Tuesday	4 * 0,5%	
4 x Wednesday	4 * 0,3%	
5 x Friday	5 * (-0,2%)	
5 x Saturday	5 * (-0,3)%	
4 x Sunday	4 * (-0,5)%	
Σ Total %	+ 2,90%	
Σ Total in CZK	+ 7 207 CZK	

Table 3

Current pricelist of the rooms in 2015 (source: internal data of the company)

Room category	1 person/room	2 people/room	3 people/room
A category	920 CZK	1 240 CZK	
Triple room	1 360 CZK	1 580 CZK	1 730 CZK
A+ category	960 CZK	1 360 CZK	
LUX category	1060 CZK	1 560 CZK	

Table 4
Fixed and variable costs calculation (own processing)

Name of fixed costs	Per month in CZK	Per day in CZK	Per room in CZK
Insurance	15 000	500	26,32
60% energies	12 000	400	21,05
80% of gross margin – room service	33 300	1 110	58,42
90% of gross margin - receptionists	39 960	1 332	70,11
Gross margin - operational	12 000	400	21,05
50% - cleansers	4 000	133,33	7,02
Liabilities to the social and health insurance company	25 500	850 44,74	
30% - maintenance	3 000	100	5,26
10% - breakfast	500	16,67	0,88
Payment of the loan (one half)	40 000	1 333,33	70,18
Overall	185 260	6 175,33	325,02
5% fee for deterioration of non-current assets	*0,05	*0,05	*0,05
Overall	194 523	6 484.10	341
Name of variable costs	Per month	Per day	Per room
40% energies	8 000	266,67	14,04
20% of gross margin – room service	6 600	220	11,58
10% of gross margin - receptionists	3 300	110	5,79
30% - cleansers	4 000	133,33	7,02
Sanitary equipment	5 000	166,67	8,77
70% - maintenance	7 000	233,33	12,28
Σ Total	33 900	1 130	59

Graph 1
Occupancy rates of the hotel in chosen years (own processing)

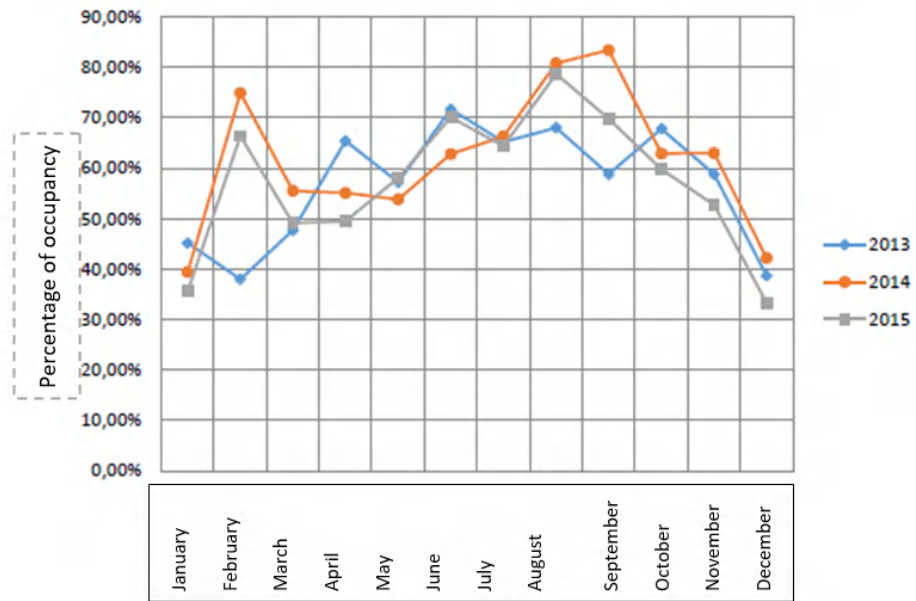


Table 5
Occupancy rating by every three months (own processing)

	2013	2014	2015
1.	June	September	August
2.	August	August	June
3.	October	February	September
4.	April	July	February
5.	July	November	July
6.	November	October	October
7.	September	June	May
8.	May	March	November
9.	March	April	April
10.	January	May	March
11.	December	December	January
12.	February	January	December

Table 6

Occupancy in % divided according to individual days (own processing)

	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	Sunday
January	59,83%	75%	59,48%	42,26%	25,1%	15,13%	18,42%
February	65,75%	87,46%	69,1%	56,24%	40,3%	45,18%	31,25%
March	62,9%	80,04%	72,36%	56,56%	43,26%	37,9%	18,51%
April	46,7%	88,94%	83,59%	59,86%	50,85%	49,59%	33,56%
May	77,63%	83,55%	62,58%	61,97%	35,48%	42,39%	36,84%
June	74,83%	73,46%	81,56%	91,92%	53,3%	61,83%	41,13%
July	70,77%	78,27%	78,58%	61,87%	57,45%	72,26%	35,53%
August	76,3%	80,25%	83,51%	79,52%	74,31%	83,57%	43,91%
September	85,64%	83,61%	81,56%	77,63%	60,54%	63,49%	42,66%
October	67,35%	84,43%	87,36%	70%	50,29%	59,86%	35,66%
November	69,75%	86,16%	88,15%	84,86%	32,76%	10,54%	35,68%
December	40,97%	63,98%	51,8%	44,98%	38,82%	20,4%	18,1%
Σ Total - average	66,54%	80,43%	70,01%	65,64%	46,87%	46,84%	32,60%
Rating	3.	1.	2.	4.	5.	6.	7.

Table 7
Revenues by months in 2015 (own processing)

Month (2015)	Revenue (in CZK)
January	248 531
February	398 706
March	340 654
April	288 509
May	395 563
June	475 163
July	483 968
August	598 069
September	521 022
October	355 668
November	357 889
December	257 398
Σ Total	4 721 743

Table 8

Possible future implementation of yield management and changes in revenues (own processing)

Month	Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday	Saturday	Sunday	Total %	Total CZK
January		4* 0,5%	4 * 0,3%		5 * (-0,2%)	5 * (-0,3)	4 * (-0,5%)	+ 2,9%	+ 7 207
February		4 * 0,5%	4 * 0,3%		4 * (-0,2%)	4 * (-0,3)	4 * (-0,5%)	+ 4,2%	+ 16 746
March		5 * 0,5%	4 * 0,3%		4 * (-0,2%)	4 * (-0,3)	5 * (-0,5%)	+ 3,7%	+ 12 604
April		4 * 0,5%	5 * 0,3%		4 * (-0,2%)	4 * (-0,3)	4 * (-0,5%)	+ 3%	+ 8 655
May		4 * 0,5%	4 * 0,3%		5 * (-0,2%)	5 * (-0,3)	5 * (-0,5%)	+ 4,2%	+ 16 613
June		5 * 0,5%	4 * 0,3%	4 * 0,5%	4 * (-0,2%)	4 * (-0,3)	4 * (-0,5%)	+ 7,2%	+ 34 212
July		4 * 0,5%	5 * 0,3%		5 * (-0,2%)		4 * (-0,5%)	+ 5%	+ 24 198
August		4 * 0,5%	4 * 0,3%				5 * (-0,5%)	+ 4%	+ 23 923
September	4 * 0,3%	4 * 0,5%	5 * 0,3%				4 * (-0,5%)	+ 4,7%	+ 24 488
October		4 * 0,5%	4 * 0,3%				4 * (-0,5%)	+ 2,7%	+ 9 603
November		4 * 0,5%	4 * 0,3%	4 * 0,5%	4 * (-0,2%)	4 * (-0,3)	5 * (-0,5%)	+ 6,7%	+23 979
December	4 * (-0,2%)	4 * 0,5%	5 * 0,3%	5 * (-0,2%)	5 * (-0,2%)	5 * (-0,3)	4 * (-0,5%)	+ 2,9%	+ 7 465
Total									+209.693

AGENDA DO TURISMO DE BASE COMUNITÁRIA DE INDIAROBA, SERGIPE - BRASIL: RESULTADOS DE UM PROJETO DE EXTENSÃO

Fabiana Faxina

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe

Lara Brunelle Almeida Freitas

Associação Brasileira de Turismólogos e Profissionais do Turismo de Sergipe

75

Faxina, F & Freitas, L. B. A. (2020) Agenda do turismo de base comunitária de Indiaroba, Sergipe - Brasil: Resultados de um projeto de extensão. *Tourism and Hospitality International Journal*, 14(1), 75-90.

Resumo

Este trabalho relata a realização de um projeto de extensão que buscou capacitar os atores locais do município Indiaroba, estado de Sergipe, para a gestão do turismo de base comunitária e apresenta seus principais resultados. É derivado de uma parceria entre o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe (IFS) e a Prefeitura Municipal de Indiaroba. Visando contribuir com os interesses da comunidade, respeitando as características locais, o projeto buscou minimizar a lacuna entre participação comunitária e gestão do turismo, por meio da transferência de tecnologia social do IFS ao município citado, materializada com o curso de capacitação. O mesmo foi desenvolvido em quatro módulos e participaram 28 atores locais, entre eles representantes formais da comunidade. O principal resultado foi a elaboração de uma carta de intenções dos participantes frente ao desenvolvimento do turismo local, chamada “Agenda do Turismo de Base Comunitária de Indiaroba”.

Palavras-chave

Turismo, Comunidade, Planejamento, Educação, Participação

Abstract

This paper reports the realization of an extension project that sought to empower local actors of the municipality of Indiaroba, state of Sergipe-Brazil, for the management of community-based tourism and shows its main results. It is derived from a partnership between the Federal Institute of Education, Science and Technology of Sergipe (IFS) and the Indiaroba City Hall. Aiming to contribute to the community's interests, respecting local characteristics, the project sought to minimize the gap between community participation and tourism management, through the transfer of social technology from the IFS to the mentioned municipality, materialized with the training course. The course was developed in four modules and 28 local actors participated, among them formal representatives of the community. The main result was the elaboration of a letter of intent from the participants regarding the development of local tourism, called "Agenda of community-based tourism in Indiaroba".

Keywords

Tourism, Community, Planning, Education, Participation

Introdução

O turismo foi, por muito tempo, considerado uma atividade propulsora para o crescimento econômico, especialmente quando se referiria a localidades detentoras de belezas cênicas. Foi essa ideia do turismo que contribuiu para o crescimento do turismo de massa, muitas vezes resultando em impactos negativos para as localidades receptoras, pois o interesse pelo retorno econômico prevalecia ao uso responsável dos recursos naturais e respeito às culturas locais. Parent, Klein e Jolin (2009) afirmam que este tipo de turismo não gera o desenvolvimento das comunidades, mas a sua debilitação.

Recentemente, pesquisadores vêm chamando a atenção para a preocupação que se deve ter com esta atividade, não a analisando apenas do ponto de vista econômico, mas a considerando em sua totalidade, de modo complexo. Nesta perspectiva, merecem destaque as questões de ordem social e natural, uma vez que se tratam dos alicerces para o desenvolvimento do turismo.

Os olhares sobre o turismo para além da esfera econômica consideram, por exemplo, a cultura e a identidade local (Barreto, 2008); os impactos socioambientais desta atividade (Fonteles, 2004); o global e o local, valorizando este último para ressaltar as particularidades de cada localidade (Trevizan, 2006); o planejamento com envolvimento da comunidade (Murphy, 1983; Simmons, 1994; Hall, 2000), entre outros assuntos.

Esta inserção de novos olhares conduz a outras alternativas para o planejamento e gestão do turismo, tais como a do turismo de base comunitária, onde o Ministério do Turismo vê o desenvolvimento local no turismo a oportunidade de inserção de atores sociais e econômicos de assumirem papel ativo na organização da oferta de produtos e serviços em destinos turísticos. Nesta perspectiva, indivíduos de uma comunidade se reúnem para produzir de forma diferenciada; buscando alternativas de sobrevivência econômica na atividade turística, aliadas a outros fatores como a valorização do modo de vida da cultura e/ou a defesa do meio ambiente (Brasil, 2010, p.11).

A ideia da gestão do turismo com base na participação comunitária vem sendo difundida entre os autores que pesquisam o desenvolvimento do turismo e o reflexo deste sobre as comunidades receptoras. Alguns autores denominam este modo de gestão como turismo de base local, a exemplo de Trevizan (2006), já outros o conceituam como turismo de base comunitária (TBC), tal como Irving (2009), Zagnan e Sampaio (2010), Bartholo Jr. et al. (2011), entre outros. Neste trabalho, será adotado o termo TBC. De acordo com Zagnan e Sampaio (2010, p.2) o TBC surge:

Na intenção de fomentar uma modalidade de turismo que se utiliza dos recursos naturais e culturais existentes nos lugares de forma sustentável [...] o qual se diferencia do turismo convencional, chamado de massa, por priorizar a conservação do meio ambiente e das culturas tradicionais, e emergir como alternativa para que pequenas comunidades potencializem que (*sic*) seus modos de produção e de organização possam ser compreendidos como atrativos turísticos, sem que ocorra a espetacularização, mas sim oportunidades de trabalho e geração de renda para seus moradores.

A gestão do TBC se faz necessária para que o possível desenvolvimento comunitário, por meio de novas alternativas econômicas, não impacte negativamente a cultura e a identidade local, assim como os próprios recursos naturais, fonte de sobrevivência destas comunidades. Kashimoto, Russef e Dom Bosco (2002) explicam que é muito recorrente nos estudos as reflexões sobre estes impactos negativos e exemplifica que processos culturais podem ser acentuados com o turismo, devido a intensificação da densidade populacional e a seletividade na oferta de trabalho.

Observa-se que a essência deste tipo de turismo é possibilitar que a comunidade, ou seja, os atores locais se apropriem dos elementos geradores de atratividade turística para o desenvolvimento desta atividade, respeitando os limites ambientais e os traços culturais ali encontrados. Neste sentido, a comunidade deve ser a principal gestora do processo de desenvolvimento do turismo, participando das tomadas de decisões do planejamento e da gestão da atividade.

Por outro lado, nem sempre o setor público e/ou a iniciativa privada, maiores detentores do poder de tomada de decisão, envolve a comunidade local neste processo. Nem sempre a comunidade é ouvida, restando a ela apenas os reflexos secundários, às vezes negativos, que o turismo proporciona, tais como subemprego e degradação ambiental. Um dos motivos para a exclusão da comunidade neste processo pode estar na falta de empoderamento local, conseqüentemente na falta de conhecimento sobre o papel da comunidade e como se inserir nos processos de planejamento.

Na tentativa de evitar que ocorram estes resultados negativos no município de Indiaroba, Sergipe, é que se realizou o projeto de extensão que capacitou alguns atores locais para a gestão do turismo, tendo como referenciais os princípios do turismo de base comunitária. Neste município o turismo é incipiente, o que facilita a inserção da comunidade nos processos decisórios. Complementarmente, os gestores públicos locais vêm demonstrando interesse no desenvolvimento desta atividade, considerando o envolvimento da comunidade. Esta postura dos gestores públicos possibilita um cenário positivo, uma vez que compreendem o papel da comunidade e passa a criar os canais para inseri-la de forma participativa.

Neste sentido, este trabalho relata a experiência do projeto de extensão intitulado “Capacitação em gestão do turismo de base comunitária para os atores locais de Indiaroba, Sergipe”, que foi desenvolvido no referido município, com início em 2015 e conclusão em 2017. Será apresentada a área de aplicação do projeto e a contribuição social esperada, os objetivos, a metodologia, os principais resultados alcançados, entre eles a “Agenda do Turismo de Base Comunitária de Indiaroba” e as considerações finais.

Área de Aplicação do Projeto de Extensão e sua Contribuição Social

O município de Indiaroba está localizado no sul do estado de Sergipe e é margeado pelos rios Sagum, a norte, e Real, ao sul, com o qual faz divisa com o estado da Bahia. Dista aproximadamente 100 km de Aracaju, capital do estado. Sua população é

composta por 15831 residentes, sendo que aproximadamente 65% moram na zona rural (IBGE, 2010).

Duas de suas comunidades, Pontal e Terra Caída, são conhecidas por fornecerem serviços de transporte aquático que permitem acesso à Mangue Seco, praia situada no município de Jandaíra, litoral norte da Bahia.

Além destes serviços, Pontal oferece serviço de estacionamento, habitualmente utilizado por visitantes que chegam em veículos próprios para fazer a travessia para Mangue Seco. Destaca-se, conforme dados apontados por Santos e Carvalho (2016), que o transporte próprio foi o principal meio de deslocamento utilizado pelos visitantes para chegar em Pontal, no período de baixa temporada do ano de 2015, representado 68%, contra 25% dos que chegaram por meio de veículos de agências de turismo. Isso demonstra a viabilidade de se ofertar este tipo de serviço na comunidade.

A figura 1 representa a localização do município de Indiaroba, com destaque para a comunidade de Pontal e a figura 2 ilustra a vista do Rio Real, com a comunidade de Pontal à esquerda e o povoado de Mangue Seco ao fundo, na margem direita. As embarcações observadas são exemplos das utilizadas pelos moradores para fazer a travessia de visitantes.

A comunidade é citada no romance “Tieta do Agreste”, do escritor Jorge Amado, possui beleza natural e é muito visitada em função da sua proximidade com Mangue Seco (SEDURB, 2012), que foi palco de gravação de cenas da novela de mesmo nome do romance.

Já em Terra Caída é possível encontrar restaurantes e lanchonetes. Contudo, em nenhuma destas comunidades, onde há trânsito de turistas em função da travessia para a referida praia, observa-se equipamentos de meios de hospedagem, entre outros serviços que complementam a oferta turística.

De acordo com informações de representantes da Prefeitura Municipal, as principais atividades econômicas, por ordem de importância são: pesca, agricultura e turismo. A fim de fortalecer esta última atividade, a Prefeitura Municipal de Indiaroba tem buscado realizar parcerias com o IFS, por meio dos grupos de pesquisas e laboratórios que envolvem os docentes pesquisadores da área de turismo e hospitalidade. Inclusive, se reconhece que é possível o município otimizar a passagem destes turistas, que estão em trânsito para Mangue Seco, e agregar a oferta de outros serviços.

Alinhado a algumas ações já desenvolvidas por estes docentes pesquisadores, o projeto de extensão aqui apresentado visou, como principal contribuição social, a capacitação de atores locais para a gestão do turismo de base comunitária no município de Indiaroba, possibilitando o desenvolvimento endógeno, com consequente geração de ocupação e de oportunidade de renda para a comunidade. Por meio das ações desta capacitação, foi possível contribuir para a transferência de tecnologia social do IFS, enquanto instituição pública de ensino, pesquisa e extensão, para a comunidade.

Outra contribuição social está no fato de o Instituto Federal de Sergipe poder executar ações de extensão, possibilitando o desenvolvimento da região em que está inserido, por meio de projetos que associem o corpo docente, discente e técnicos

administrativos, enquanto comunidade interna, e a comunidade de Indiaroba, enquanto comunidade externa.

Vale destacar que, de acordo com Castro (2004), a extensão universitária se coloca como um espaço estratégico para promover práticas integradas entre várias áreas do conhecimento, para isso é necessário criar mecanismos que permitam a aproximação de diferentes sujeitos, favorecendo a multidisciplinaridade; potencializa, através do contato de vários indivíduos, o desenvolvimento de uma consciência cidadã e humana e, assim, a formação de sujeitos de mudança, capazes de se colocarem no mundo com uma postura mais ativa e crítica. A extensão trabalha no sentido de transformação social.

Descrição do Projeto de Extensão: Objetivos e Metodologia Utilizada

O projeto de extensão teve como objetivo geral capacitar os atores locais envolvidos com o turismo no município de Indiabóra, Sergipe, para a gestão do turismo de base comunitária.

Para que se atingisse este objetivo, os seguintes objetivos específicos foram alcançados:

- Elaboração do curso, considerando as características locais.
- Identificação das lideranças locais envolvidas com a atividade turística no município.
- Definição dos representantes da iniciativa privada, do setor público e da sociedade civil organizada para participação das ações de capacitação.
- Aplicação do curso de gestão de turismo de base comunitária aos atores locais envolvidos com o turismo em Indiaroba.
- Elaboração da Agenda de Turismo de Indiaroba.

A metodologia de execução do projeto considerou as etapas e respectivos métodos, que serão descritos na sequência.

1. Inicialmente foram realizadas reuniões com representantes do poder público municipal, a fim de:

- Construir coletivamente uma agenda de trabalho, que possibilitou a realização das ações de capacitação, maximizando a participação dos atores locais.
- Identificar as lideranças locais, representantes da iniciativa privada, do setor público e da sociedade civil organizada que estavam envolvidas com o turismo, definindo os participantes, já que estes estavam dentro do público alvo do curso.
- Identificar fragilidades que estivessem dentro do escopo do curso e que pudessem, então, serem ali contempladas.

Estas reuniões foram realizadas no ano de 2015, para início do curso em 2016. A contrapartida dos representantes do poder público foi viabilizar o local para realização do curso e mobilizar os participantes. A pretensão era de realizar o curso para quarenta pessoas. O curso foi iniciado na comunidade de Terra Caída, onde não foi possível concluí-lo, como será relatado nos resultados do curso. Novas reuniões ocorreram em 2017, sendo alterada a comunidade de realização do curso, passando para Pontal, no mesmo município.

2. Concomitante à primeira etapa, foi elaborado o curso de capacitação, com a

participação ativa dos estudantes do curso superior de Tecnologia em Gestão de Turismo, do IFS, campus Aracaju, integrantes da equipe deste projeto. Assim, o curso foi ministrado em quatro módulos, com tema, objetivo e metodologias de ensino específicas, como demonstra o Quadro 1. Cada módulo contou com seu respectivo material didático, que foi entregue aos participantes.

3. Depois de elaborado o curso, o mesmo foi ministrado aos participantes, considerando a agenda definida na etapa 1 e o esboço apresentado na etapa 2.

Os instrumentos de avaliação utilizados foram:

- i. Atividade realizada no primeiro momento do curso, para fazer um diagnóstico sobre o conhecimento que os participantes detinham sobre os temas que foram apresentados. Este diagnóstico também permitiu ajustar o conteúdo e o tempo dedicado às necessidades do público.
- ii. Atividade realizada no último momento, onde foi possível identificar a evolução do conhecimento, considerando o momento inicial do curso.
- iii. 3) Produção de um documento, contendo uma carta de intenções dos participantes para com o turismo local, que foi intitulado “Agenda do Turismo de Base Comunitária de Indiaroba”.

Realização do Curso de Capacitação em Gestão de Turismo de Base Comunitária: Principais Resultados

O curso começou a ser aplicado em junho de 2016 na comunidade de Terra Caída, contando com participantes desta e de outras comunidades, como Convento, Pontal e Preguiça, assim como de participantes da sede do município de Indiaroba. Os participantes, que totalizaram doze, eram estudantes do ensino fundamental e médio, diferentemente do esperado enquanto público alvo do projeto, caracterizado por atores locais envolvidos direta ou indiretamente com o turismo.

Inicialmente, houve uma apresentação do curso aos participantes e, posteriormente, se procurou saber o que eles entendiam por turismo. Foram observados comentários vagos a respeito, o que motivou ainda mais a equipe a focar nos conceitos básicos da atividade. Por outro lado, os participantes demonstraram compreender a importância econômica do turismo. Verificou-se muito interesse em todos participantes nos conteúdos ministrados.

O segundo módulo do curso seria aplicado em novembro de 2016. Foram retomados os contatos com os representantes da Prefeitura Municipal para mobilizar os participantes, pois seria dada continuidade no curso. Contudo, no dia da realização do segundo módulo os participantes não compareceram.

Devido às dificuldades operacionais em continuar realizando o curso na comunidade de Terra Caída, atreladas à necessidade de conclusão do projeto, em função dos prazos institucionais, optou-se por aplica-lo em outra comunidade. Desta vez, a equipe entrou em contato diretamente com lideranças formais da comunidade de Pontal, para as quais foi apresentada a proposta do projeto, sendo por elas aceita. Ficou definido que o curso seria realizado no Centro Comunitário de Pontal e que seriam convidadas as pessoas da comunidade envolvidas direta ou indiretamente com o turismo. Originalmente, a proposta era de aplicar o curso em quatro encontros de quatro horas, sendo um módulo

por encontro. Contudo, em função da limitação de tempo disponível dos participantes, o curso foi reformatado para nove horas, sendo ministrados os quatro módulos em dois encontros de 4,5 horas.

Participaram do curso 28 pessoas e diferentemente da primeira comunidade, nesta a maioria (61%) dos participantes estava envolvida direta ou indiretamente com turismo, a exemplo dos seguintes casos: proprietários de estacionamento; proprietários de embarcações; empregados dos setores de hotelaria e alimentos e bebidas; caseiros; doceiras; pescadores, marisqueiras e catadoras de mangaba. Os demais estavam representados principalmente por professores e donas de casa.

No primeiro módulo, posterior a apresentação do curso aos participantes, se procurou saber o que eles entendiam sobre o turismo. Diferentemente da primeira tentativa de realização do curso em Terra Caída, nesta observamos explicações envolvendo variáveis que caracterizam o turismo, como economia, meio ambiente e cultura. Acredita-se que estas explicações mais próximas do conceito acadêmico do turismo, se comparadas com as explicações emitidas pelos participantes da primeira comunidade, foram possíveis devido à mudança no perfil dos participantes atuais. Ou seja, devido a estes realmente comporem o público alvo do projeto. A participação nas discussões técnicas sobre as definições de turismo e sobre o mercado turístico foi intensa.

O segundo módulo buscou trabalhar com o conceito de comunidade e verificar quais elementos os participantes identificavam de comum entre eles e seu entorno. Assim observou-se que eles reconheceram a pesca, o turismo e os elementos naturais ali presentes (rio, manguezais e a mangaba) como principais elementos comuns e que os unem enquanto comunidade. Estes achados demonstram a importância destes elementos no cotidiano destas pessoas e que contribuem para caracterizar a identidade local.

O terceiro módulo apresentou o tema turismo de base comunitária, dando enfoque na sua definição; nas experiências existentes - consideradas casos de sucesso - e nas possibilidades de organização comunitária. Notou-se grande envolvimento e identificação dos participantes com este tema. Inclusive, os relatos demonstraram que eles reconhecem a importância da organização comunitária para o desenvolvimento do turismo, garantindo a distribuição dos ganhos econômicos e a conservação dos recursos naturais e traços culturais ali presentes.

Com a realização do último módulo, que objetivou a elaboração da “Agenda de Turismo de Indiaroba”, atingiu-se um dos principais resultados deste projeto de extensão, pois possibilitou verificar o resultado do curso como um todo, uma vez que os participantes apreenderam os conteúdos repassados e, com base nos conhecimentos individuais, conseguiram traduzir num documento que refletisse as necessidades locais, frente ao planejamento e à gestão do turismo. Este achado corrobora com Freire (2006), quando diz que o conhecimento só se materializa quando é apreendido e aplicado à realidade concreta.

Para se elaborar o referido documento, o grupo foi dividido em cinco subgrupos, onde os participantes discutiram e redigiram propostas que poderiam contribuir com o turismo local. Depois, cada grupo apresentou os resultados de suas discussões, sendo que houve questões que se repetiram em mais de um grupo. Estas discussões foram

compiladas, resultando no documento supracitado, contendo os pontos descritos na sequência.

1. Roteirização das trilhas no Rio de Dentro e seus manguezais: a comunidade identifica potencial de exploração turística, uma vez que estas trilhas já são realizadas por moradores locais e seus visitantes.
2. Cursos de capacitação: atendimento ao visitante; cursos profissionalizantes na área de turismo; cursos de idiomas; curso de guia de turismo local; educação ambiental. Relataram sentirem carência nestes temas e associam a participação nestes cursos à melhoria no serviço prestado.
3. Apoio financeiro: alguns membros da comunidade reivindicam a necessidade de existirem linhas de crédito para empreendedorismo na área de turismo, possibilitando ampliar os negócios já existentes e a geração de novos, tais como pousada comunitária e restaurantes, serviços hoje inexistentes.
4. Melhorias em infraestrutura: construção de uma orla, possibilitando um ponto a mais de visitação na comunidade; reforma do píer, para garantir mais segurança e conforto aos visitantes e barqueiros; melhoria do cais; construção de um centro de apoio ao turista; instalação de academia ao ar livre; construção de um estacionamento público para ônibus e vans; aumento da rede de iluminação pública; implantação de posto de saúde e posto policial.
5. Manutenção em geral: limpeza do porto e região do rio.
6. Resgate cultural, possibilitando a valorização da cultura local e o desenvolvimento de ações/eventos que atraiam mais visitantes.
7. Organização comunitária: criação de associação envolvendo proprietários e empregados de embarcações e associação para venda de produtos locais.
8. Feira Gastronômica de Pontal: ideia que surgiu buscando vincular uma atração a mais à Festa de São Pedro, comemorada tradicionalmente na comunidade.

Este último ponto foi o mais comentado pelos participantes, que demonstraram muito interesse em colocá-lo em prática, por se tratar de uma ideia exequível e que depende pouco de ajuda externa. Ainda, deve-se considerar que na comunidade não há restaurantes e são muito limitadas as opções para os visitantes que quiserem fazer alguma refeição. A própria comunidade reconhece que isto é um ponto a ser melhorado localmente. Por outro lado, considera que ali há um potencial para a oferta de serviços na área de alimentos e bebidas e que, entre os pratos servidos, deva prevalecer a identidade local e a tipicidade no preparo. Alguns exemplos destes pratos são: o feijão de coco, o peixe servido na folha de bananeira, o catado de aratu servido na palha, além da diversidade de doces que tem como base a mangaba, fruta abundante na região, levando até a existência de uma Associação das Catadoras de Mangaba.

Neste sentido, a Feira Gastronômica poderia ser mais uma alternativa de renda, ainda que sazonal, para a comunidade. Por meio deste evento, também seria possível valorizar sua cultura e sua identidade, além de complementar os serviços necessários para a satisfação das necessidades dos visitantes, atrelados aos princípios do turismo de base comunitária, onde os moradores são os principais atores do desenvolvimento turístico.

Adicionalmente, é possível a comunidade planejar este evento e fortalecer a identidade local, com base na gastronomia. De acordo com Segala (2003), alguns destinos turísticos ofertam roteiros gastronômicos, garantindo mais atratividade e possibilitando ao visitante conhecer a cultura e histórica local.

Verifica-se, desta forma, a importância da participação da comunidade nos processos decisórios relacionados ao desenvolvimento do turismo local, o que pode garantir a sustentabilidade da atividade. Lindström e Larson (2016) corroboram com esta ideia, uma vez que destaca a importância da participação comunitária no planejamento de destinos a fim de se buscar a sustentabilidade do turismo.

Considerações Finais

O turismo, ao longo dos anos, vem sendo considerado uma atividade que tem a capacidade de promover o desenvolvimento das localidades. No entanto, deve-se atentar para não o elevar como panaceia para os problemas locais. Complementarmente tal atividade não deve ser desenvolvida a qualquer custo. Chama-se a atenção para o planejamento da atividade e para a participação da comunidade local, a fim de se estabelecer “como” e “até onde” o turismo pode ir.

A opção por oferecer um curso de capacitação em gestão de turismo de base comunitária levou em consideração as vocações locais, a fim de possibilitar o empoderamento da comunidade sobre os elementos culturais, naturais e arquitetônicos que lhes pertencem e que possam ser otimizados como atrativos turísticos para aquela comunidade. Além disso, possibilitou demonstrar a importância que a organização comunitária possui para o desenvolvimento do turismo.

A primeira tentativa de aplicação do curso, na comunidade de Terra Caída, não foi exitosa, contudo constatou-se o potencial turístico daquela comunidade, em virtude dos recursos naturais ali presentes. Por outro lado, para que a atividade turística possa vir a ser desenvolvida, é necessário engajamento do empresariado local e sensibilização da comunidade sobre a importância da capacitação. Contudo, é ela quem deve decidir sobre os rumos do turismo.

Com a mudança de comunidade para aplicação do projeto, observou-se aumento da participação; mais representantes dos setores turísticos o que, possivelmente explica-se o engajamento mais expressivo, assim como mais interesse dos participantes, uma vez que os diálogos entre eles e os moderadores eram frequentes, com relatos de experiências próprias e associados aos conteúdos apresentados.

O curso contemplou temas que perpassaram desde a essência do turismo à participação comunitária, possibilitando aos participantes conhecimentos essenciais sobre o mercado turístico e como eles podem se inserir neste mercado, por meio de ações empreendedoras ou de gestão participativa e, conseqüentemente, colaborando para o desenvolvimento do turismo em Indiaroba, onde se potencializem os efeitos positivos para a comunidade local. Todos os módulos previstos na metodologia do projeto foram ministrados.

Observou-se como principal resultado do projeto a elaboração da “Agenda do Turismo de Base Comunitária de Indiabora”. Com este resultado é possível concluir que os participantes do curso apreenderam os saberes transmitidos, a ponto de apresentar pontos importantes para o desenvolvimento do turismo na comunidade. Além disso, o ponto que se acredita ser muito relevante é o relacionado ao desenvolvimento da Feira Gastronômica de Pontal, que busca valorizar traços culturais e elementos naturais da comunidade, caracterizando a identidade local.

Neste sentido, verifica-se a importância das ações de extensão realizadas pelas instituições de ensino, buscando levar o conhecimento e possibilitando a transferência de tecnologia social diretamente para comunidades com acesso limitado à educação formal. São por meio destas ações que é possível expandir a função social destas instituições, estendendo-as até as localidades que demandam ações educativas específicas. Desta forma, é possível também contribuir para a melhoria das condições de vida destas comunidades, ao passo que, por meio do conhecimento, ampliam as suas oportunidades de trabalho e empreendedorismo. No turismo esta filosofia alinha-se aos princípios do turismo de base comunitária.

Referências

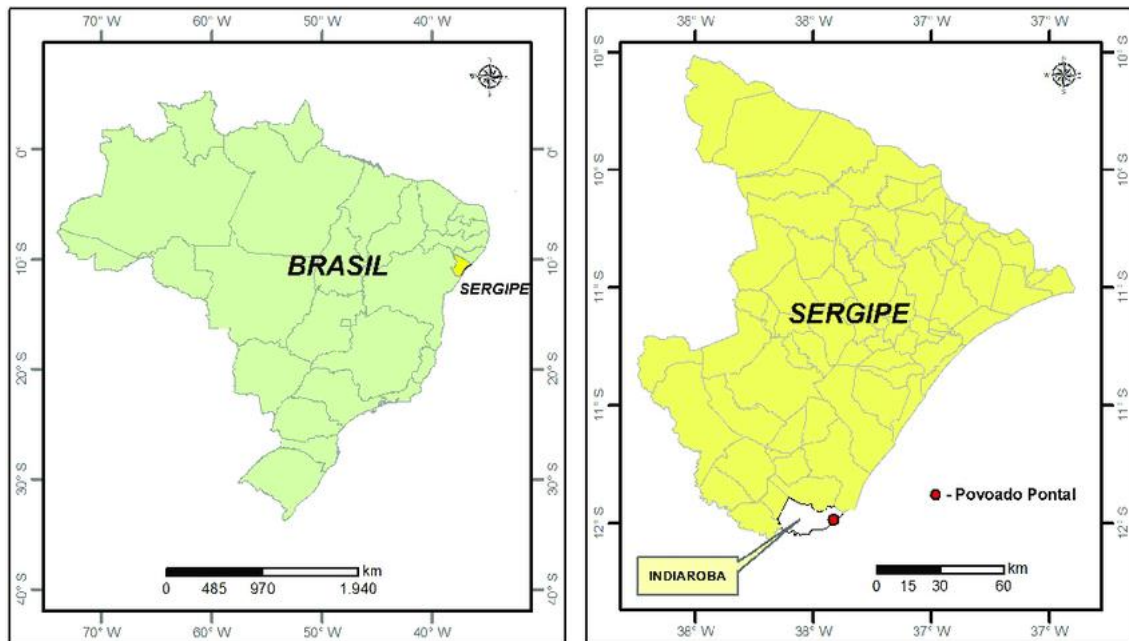
- Barreto, M. (2008). *Manual de iniciação ao estudo do turismo* (17^a. ed.). Campinas: Papirus Editora.
- Bartholo Jr, R. D. S., Campos, A., Bursztyn, I., Egrejas, M., & Lima, R. P. (2011). *Marco referencial teórico para o turismo de base comunitária*. Rio de Janeiro: UFRJ. Recuperado em 06 junho, 2015, de <http://www.ivt-rj.net/ivt/bibli/Marco%20referencial%20-%20TBC.pdf>.
- Brasil. (2010). *Dinâmica e diversidade do turismo de base comunitária - desafio para a formulação de política pública*. Brasília: Ministério do Turismo. Recuperado em 12 fevereiro, 2017 de http://www.turismo.gov.br/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Caderno_MTur_alta_res.pdf.
- Castro, L. M. C. (2004). *A universidade, a extensão universitária e a produção de conhecimentos emancipadores*. Anais da 27^a. Reunião da Associação Nacional de Pesquisa em Educação. Caxambu, MG. Recuperado em 22 julho, 2017, de <http://www2.uerj.br/~anped11/>.
- Da Mota, D. M., Schmitz, H., Porro, N. S. M., Da Silva, J. F., & de Araújo Rodrigues, R. F. (2013). Intepretações de políticas públicas por mulheres extrativistas de mangaba em Sergipe. *Revista de Antropologia*, 5(3), 654-681.
- Fonteles, J. O. (2004). *Turismo e impactos socioambientais*. São Paulo: Editora Aleph.
- Freire, P. (2014). *Extensão ou comunicação?* São Paulo: Editora Paz e Terra.
- Hall, C. M. (2001). *Planejamento Turístico: políticas, processos e relacionamentos*. São Paulo: Editora Contexto.

- IBGE. *Indiaroba*. (2010). Recuperado em 20 junho, 2015, de <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=280280&search=||infogr%E1ficos:-informa%E7%F5es-completas>.
- Irving, M. A. (2009). *Reinventando a reflexão sobre turismo de base comunitária*. Bartholo, R; Bursztyn, I; Sansolo, D. Turismo de Base Comunitária: diversidade de olhares e experiências brasileiras. Rio de Janeiro: Editora Letra e Imagem, 108-121.
- Kashimoto, E. M., Marinho, M., & Russef, I. (2002). Cultura, identidade e desenvolvimento local: Conceitos e perspectivas para regiões em desenvolvimento. *Interações – Revista Internacional de Desenvolvimento Local*, 3(4), 34-42.
- Murphy, P. E. (1983). Tourism as a community industry: an ecological model of tourism development. *Tourism Management*, 4(3), 180-193.
- Lindström, K. N. & Larson, M. (2016). Community-based tourism in practice: evidence from three coastal communities in Bohuslän, Sweden. *Bulletin of Geography, Socio-economic Series*, 33, 71-78.
- Parent, S., Klein, J. L. & Jolin, L. (2009). Le développement communautaire local et le tourisme communautaire: Une analyse conceptuelle comparative. *ESSACHESS - Journal for Communication Studies*, 2(2), 73-90.
- SEDURB. Secretaria de Estado do Desenvolvimento Urbano. (2012). *Sergipe Cidades leva progresso à Cartão-Postal na Região Sul do Estado*. Recuperado em 08 fevereiro, 2017 de <http://www.sedurb.se.gov.br/modules/news/article.php?storyid=921>.
- Santos, D. K. & Carvalho, J. R. de (2016). *Caracterização da demanda turística do povoado Pontal, Indiaroba – SE*. Monografia de graduação, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Sergipe, Aracaju, Sergipe, Brasil.
- Simmons, D. G. (1994). Community participation in tourism planning. *Tourism management*, 15(2), 98-108.
- Segala, L. V. (2003). Gastronomia e turismo cultural. *Revista Eletrônica de Turismo*. Recuperado em 08 fevereiro, 2017 de <http://www.revistaturismo.com.br/materiasespeciais/gastronomia.html>.
- Trevizan, S. D. P. (2006). *Comunidades sustentáveis a partir do turismo com base local*. Ilhéus: Editus.
- Zamignan, G., & Sampaio, C. A. C. (2010). Turismo de Base Comunitária como Perspectiva para a Preservação da biodiversidade e de Modos de vidas de comunidades tradicionais: a Experiência da micro-bacia do rio sagrado, Morretes (PR). *Anais do V Encontro Nacional da Anppas, Florianópolis*.

Quadro 1

Módulos do curso de capacitação em Gestão de Turismo de Base Comunitária.

Tema	Objetivo	Metodologia	Carga horária
1 Teorias e técnicas do turismo	Possibilitar aos participantes o conhecimento sobre conceitos e definições do turismo, entendimento sobre o mercado (oferta, demanda e canais de distribuição) e sobre planeamento turístico.	Expositiva com espaços para discussão. Atividade pra realização de diagnóstico de conhecimento.	4 h
2 Comunidade: Identificando o comum na unidade	Apresentar a definição de comunidade e identificar com os participantes o que eles identificam de comum, entre eles, e para vocação do turismo na localidade.	Oficina	4h
3 Turismo de base comunitária: experiências e canais de participação.	Apresentar a definição de turismo de base comunitária, as experiências já existentes e as possibilidades de organização comunitária (associações, cooperativas) que possibilitem a participação.	Expositiva com espaços para discussão. Atividade para avaliação da evolução do conhecimento.	4h
4 Elaboração da “Agenda do turismo de Indiaroba”	Elaborar conjuntamente uma agenda com as principais intenções para o turismo no município.	Oficina e seminário.	4h



Fonte: Rocha (2012), citado por Mota et al. (2013, p.659).

Figura 1. Localização do município de Indiaroba, com destaque para a comunidade de Pontal.



Foto: Fabiana Faxina, 2018.

Figura 2. Margem do Rio Real localizada na Comunidade Pontal, Indiaroba, Sergipe.

ANÁLISE COMPARATIVA DO USALI, USAR E USFRS

Filipa Campos

Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Instituto Politécnico de Leiria

91

Conceição Gomes

Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Instituto Politécnico de Leiria | CiTUR – Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo

Luís Lima Santos

Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Instituto Politécnico de Leiria | CiTUR – Centro de Investigação, Desenvolvimento e Inovação em Turismo

Campos, F. Gomes, C & Lima Santos, L. (2020) Análise comparativa do USALI, USAR e USFRS. *Tourism and Hospitality International Journal*, 14(1), 91-113.

Resumo

O presente artigo tem como objeto de estudo três sistemas uniformes de contas aplicáveis ao setor do turismo e de utilização geralmente aceite na hotelaria, na restauração e nos spas. O objetivo geral é estabelecer a comparação entre o USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry), o USAR (Uniform System of Accounts for the Restaurants) e o USFRS (Uniform System of Financial Reporting for Spas), de forma a proporcionar uma base de análise para os gestores, no sentido da obtenção de vantagens competitivas. Os objetivos específicos focam-se no estudo da vertente prática dos três sistemas: estrutura, principais aspetos operacionais; e contributos para a gestão. A metodologia utilizada é a pesquisa exploratória, através do método de estudo e análise de bibliografia que inclui, além de artigos de autores diversos, os documentos oficiais que envolvem os três sistemas uniformes de contas. Os resultados permitem destacar as grandes diferenças entre os três sistemas. É um facto que o USAR e o USFRS baseiam-se no USALI, que é considerado um sistema de adoção generalizada, no entanto, os dois primeiros apresentam um maior grau de detalhe e permitem uma análise operacional e financeira mais aprofundada, o que é relevante para a gestão. As conclusões evidenciam a utilidade do USALI e, também, as vantagens do USAR e do USFRS para os gestores, pois permitem análises detalhadas do desempenho da empresa hoteleira e uma visão mais nítida e objetiva das atividades que representam – restauração e spas – sobrelevando a capacidade de adaptação a diferentes contextos.

Palavras-chave

USALI, USAR, USFRS, Sistemas uniformes de contas

Abstract

The study of the three uniform account systems applicable to the tourism sector and of generally accepted use in hotels, restaurants and spas is the scope of the paper. The main objective is to establish a comparison between the USALI (Uniform System of Accounts for the Lodging Industry), the USAR (Uniform System of Accounts for the Restaurants) and the USFRS (Uniform System of Financial Reporting for Spas), providing a basis of analysis for managers, in order to obtain competitive advantages. The specific objectives are focused on the study of the three systems practical issues: structure, key operational aspects; and contributions to management. The methodology employed consists of an exploratory research, using the method of bibliographic research where documents that support the three mentioned systems were analysed, as well as several scientific articles. The results highlight great differences among the three systems. It is a fact that USAR and USFRS are based on USALI, which is considered a system of widespread adoption, however, the first two systems have a greater degree of detail and allow a more in-depth operational and financial analysis, which is relevant for management. Conclusions express the usefulness of USALI and also the advantages of USAR and USFRS for managers, as they allow detailed analysis of the hotel company's performance and a clearer and more objective view of the activities they represent - restaurants and spas - enhancing the capacity adaptation to different contexts.

Keywords

USALI, USAR, USFRS, Uniform system of accounts

Introdução

O negócio da hospitalidade constitui um desafio contínuo. Dada a sua complexidade, é essencial que os hoteleiros tenham uma imagem integral e exata do negócio em que operam e, para tal, torna-se necessário implementar sistemas de informação que permitam a análise operacional e financeira do hotel e a apresentação de indicadores que orientem para a maximização do lucro (Alves, Malheiros & Gomes, 2019).

Alguns autores sustentam que “o setor da hotelaria apresenta uma tendência de crescimento nos últimos anos e os hoteleiros têm vindo a diversificar e personalizar os seus serviços, de forma a manter resultados positivos face à forte competitividade existente neste setor” (Alves, Malheiros & Gomes, 2019, p.13), o que contribui para a complexidade do negócio e sublinha a necessidade dos referidos sistemas de informação.

A maior tradição no uso de planos de contas setoriais em diversos setores económicos pertence aos Estados Unidos da América; em termos práticos, são sistemas designados por *Uniform Systems*, produzidos por profissionais da contabilidade e aplicados a empresas a operar nos mesmos setores de atividade, sendo periodicamente avaliados e revistos pelos profissionais do setor em questão. O facto dos referidos sistemas serem uniformes e padronizados possibilita comparações entre as várias empresas que os utilizam, assim como comparações de empresas em diferentes países (Campa-Planas & Banchieri, 2016b), evidenciando a relevância da “localização” na conceção dos mesmos.

O setor da hotelaria, desenvolveu sistemas de informação adaptáveis a qualquer hotel em função das suas características – “dimensão” e “organização departamental” – e cujo principal objetivo é proporcionar informação contabilística que, ao ser analisada com precisão, estabelece o ponto de partida para decisões fundamentadas que permitam às empresas gerar lucro (Campa-Planas & Banchieri, 2016a).

Dos quatro sistemas em uso na hotelaria, o presente estudo analisa três: USALI, USAR e USFRS. Em termos cronológicos, o USALI foi publicado em 1926, pela *Hotel Association of New York City*; em 1968 foi publicado o USAR, pela *The National Restaurant Association*; o mais recente é o USFRS que foi publicado em 2003, pela *International SPA Foundation* (HANYC, 2014; NRA, 2012; Schmidgall & ISPA, 2005).

São sistemas uniformes de aplicação geral por empresas em todo o mundo. No que diz respeito à implementação do USALI em Portugal, de acordo com Faria (2007) citado por Lima Santos *et al.*, (2009), é possível verificar que, de acordo com a Tabela 1, todos os hotéis de classificação de 5 estrelas da região Oeste e do Alentejo têm este sistema em utilização. Na região de Lisboa, quase metade dos hotéis de 3 e 4 estrelas têm o USALI implementado. Nas restantes regiões do país, a utilização do sistema uniforme de contas aplicado à hotelaria é bastante reduzida.

No mesmo sentido, o estudo de Lima Santos *et al.* (2010) que analisou o uso de ferramentas de contabilidade de gestão nas unidades hoteleiras da região Oeste, demonstrou que 64% dos inquiridos conhecem e utilizam o USALI, enquanto os

restantes 36% desconhecem este sistema uniforme de contas; os mesmo autores referem (Lima Santos *et al.*, 2010, p.12) que “entre os que o utilizam, 71% dos inquiridos adotaram parcialmente algumas diretrizes (...) como forma de melhorar o conhecimento interno sobre a organização, e 29% por questões de simplificação no tratamento e interpretação desta informação”.

Num estudo mais recente, aplicado a hotéis com classificação de 4 e 5 estrelas da região do Algarve, Faria, Trigueiros e Ferreira (2015), verificaram que apenas 50% dos hotéis têm o USALI integrado na sua contabilidade.

Para apurar quais os fatores que influenciam as empresas hoteleiras a adotar o USALI em Portugal, no estudo de Gomes, Lima Santos e Arroiteia (2015) os autores afirmam que 27,9% das empresas utilizam este sistema com o objetivo da elaboração de orçamentos, da ajuda na tomada de decisões e no controlo de gestão. Apuraram, no mesmo estudo, que o número de empregados e a resistência à mudança pelo gestor de topo são variáveis que influenciam a adoção do USALI.

Não obstante o desconhecimento de estudos sobre o nível de aplicação do USAR e do USFRS, estes são tão importantes quanto o USALI no apoio ao desenvolvimento e especialização do setor hoteleiro, razão pela qual o presente estudo apresenta de forma sintética a estrutura de cada um dos três sistemas uniformes de contas, identifica as principais diferenças e semelhanças quanto às demonstrações operacionais e às demonstrações financeiras, às principais rubricas de custos e seus níveis de detalhe, aos rácios, indicadores e métricas e quanto a outros aspetos relacionados com a estrutura departamental – designadamente a imputação de custos – procurando evidenciar os contributos para a gestão.

Em termos de estrutura, o estudo adota um formato convencional: revisão da literatura; explicação da metodologia; apresentação e discussão dos resultados; e conclusões.

Revisão de Literatura

A revisão da literatura é efetuada em função dos três sistemas uniformes de contas; serão apresentadas as suas estruturas, de acordo com os documentos oficiais (HANYC, 2014; NRA, 2012; Schmidgall & ISPA, 2005) e com estudos que identificam as vantagens e desvantagens decorrentes da sua utilização e que ajudam a perceber de que forma estes sistemas podem contribuir para melhorar a gestão no setor hoteleiro.

USALI

Como resultado da adoção de diversas alterações, desde tecnológicas a sociais, o USALI foi sendo atualizado ao longo dos anos até à versão mais recente de 2014 (Gomes *et al.*, 2018), a qual entrou em vigor no ano de 2015 (Schmidgall, 2014, citado por Peña, Monteys & Silvente, 2017). De acordo com vários autores, este é o sistema contabilístico uniforme com uma maior utilização e aceitação a nível mundial porque “estabelece classificações de contas e modelos normalizados para orientar a preparação

e apresentação das demonstrações de resultados e das demonstrações operacionais e financeiras (...) melhorando assim a sua compreensibilidade por parte dos usuários” (Rojas & Samper, 2002; Jagels, 2007, citado por Gomes *et al.*, 2018, p.11).

O USALI está dividido em 5 partes (Figura 1). A parte I relata as atividades operacionais e inclui a demonstração operacional resumo e as demonstrações operacionais departamentais; aqui são identificados os vários itens departamentais e calculados os resultados operacionais (HANYC, 2014). A parte II do USALI inclui as principais demonstrações financeiras: balanço, demonstrações de resultados, demonstração das alterações ao capital próprio, demonstração dos fluxos de caixa e notas às demonstrações financeiras. A parte III inclui a análise às demonstrações apresentadas nas partes I e II através de rácios financeiros e métricas operacionais. A parte IV apresenta dicionários de rendimentos e custos. A parte V, introduzida na 11.^a edição, clarifica se alguns rendimentos devem ser apresentados numa base bruta ou líquida (HANYC, 2014).

De acordo com os estudos de diversos autores, o USALI apresenta algumas vantagens e desvantagens, as quais estão sintetizadas na Figura 2.

Do lado das vantagens, importa enaltecer Lamelas e Filipe (2012) que defendem a importância do uso do USALI para adquirir uma visão única, não só para o sucesso de coliderança como também para a comparação entre indicadores de concorrência. No seu estudo tentaram perceber se existia relação entre o modelo de coliderança e a melhoria da efetividade e eficiência das empresas hoteleiras em Portugal. Os resultados afirmam que quanto maior for a coliderança, melhor será a eficácia e eficiência o que, consequentemente, gera um maior resultado operacional bruto. Lamelas e Filipe (2012) defendem a importância de uma liderança com capacidades complementares as quais serão alcançadas através de sistemas de mediação e informação qualitativa e quantitativa como é o caso do USALI.

Do lado das desvantagens, Campa-Planas & Banchieri (2016a) evidenciam diferenças na aplicação do USALI; estes autores avaliaram a homogeneidade na aplicação do USALI no setor hoteleiro, através da metodologia quantitativa, com um questionário apresentado a 1 089 hotéis da Catalunha, Espanha; os resultados apontaram para uma disparidade dos critérios, mostrando heterogeneidade na aplicação do USALI.

Quanto às variáveis que influenciam a adoção do USALI, as opiniões divergem. Lamelas e Filipe (2012) são da opinião que a utilização do USALI é maior quando a categoria e dimensão de uma empresa hoteleira é maior; Faria, Trigueiros e Ferreira (2019) defendem que não existe relação entre o USALI e a dimensão da empresa, mas apenas com a categoria da mesma. Gomes, Lima Santos e Arroiteia (2015) apuraram que o número de empregados e a resistência à mudança pelo gestor de topo são variáveis a ter em conta.

USAR

O USAR foi criado em 1968 e foi sofrendo várias alterações ao longo dos anos, sendo a sua versão mais recente a do ano de 2012. Este sistema serve de guia de

elaboração da informação financeira de um restaurante, pois mostra um “*clear and meaningful feedback*” (NRA, 2012, p.1) com o intuito de obtenção do sucesso tanto a nível operacional como financeiro (NRA, 2012).

O sistema uniforme de contas para os restaurantes está dividido em 4 partes (Figura 3): demonstrações operacionais e financeiras, mapas de controlo, questões tributárias e dicionário de custos (NRA, 2012).

A parte I inclui a demonstração operacional resumo, as demonstrações auxiliares detalhadas, o balanço e a demonstração de fluxos de caixa. Na parte II, relativas aos mapas de controlo de restaurante, são explicados os mapas de controlo de caixa, do custo da comida, do custo de mão-de-obra utilizada e do custo primo; o custo primo é o termo usado para se referir ao somatório das matérias-primas com a mão-de-obra direta (Pires, 2017). A parte III explica de que forma a fiscalidade se aplica aos restaurantes sendo, naturalmente, ilustrado o caso dos Estados Unidos da América. Na parte IV é apresentado um dicionário de todos os custos que podem ser imputados ao restaurante (NRA, 2012).

A linguagem utilizada pelo USAR permite a discussão entre o custo da comida, o custo primo e os custos operacionais diretos de forma a compreender a margem operacional, os custos e os rácios financeiros que ajudarão na tomada de decisão. É, igualmente, possível estabelecer o histórico do restaurante, o que acaba por facilitar análises de evolução e comparações entre as médias do setor.

São apontadas vantagens ao USAR, como a facilidade de planeamento e a consistência nas operações elaboradas (Main, 2018). Num documento técnico dirigido a profissionais do setor, sobre a rendibilidade do negócio da restauração, Laube (n.d.) explica que o USAR é considerado um sistema uniforme de contas fácil de utilizar o que constitui em si uma enorme vantagem.

Lewis citado por Sysco (n.d.), num estudo relacionado com custos do restaurante, sublinha a importância da identificação e análise dos principais custos dos alimentos com o objetivo de procurar a redução dos mesmos.

USFRS

Criado em 2003, o USFRS é aplicável em todos os tipos de spas independentemente da sua dimensão ou operação.

O USFRS está dividido em 3 partes (Figura 4), sendo estas: demonstrações financeiras; análise financeira; ferramentas de apoio.

A parte I está dividida em 6 seções relacionadas com as demonstrações que propõe apresentar: balanço; demonstrações de resultados; demonstrações de capital próprio; demonstrações de fluxo de caixa; notas sobre as demonstrações financeiras; demonstrações departamentais. A parte II refere-se a rácios, análises estatísticas e orçamentos. A parte III apresenta, como ferramentas de apoio, um plano de contas e um dicionário de custos (Schmidgall & ISPA, 2005).

Dada a limitação relacionada com estudos sobre sistemas de contas para spas, o estudo de Alves, Malheiros e Gomes (2019, p.13) procura ajudar a perceber quais as

ferramentas disponíveis, ao “nível da literatura no apoio à gestão dos spas, nomeadamente a adaptação do USFRS e dos rácios operacionais”. Neste sentido, os autores consultaram plataformas de informação do setor, procederam à identificação dos rácios e indicadores mais relevantes e que, sendo utilizados por todos que operam no setor, facilitam análises de evolução da empresa e do setor, bem como análises comparativas entre empresas; concluíram que os gestores beneficiariam com a utilização de rácios operacionais no controlo de gestão da atividade dos spas.

Metodologia

A metodologia utilizada no presente estudo é de carácter exploratório, permitindo a obtenção de mais informação sobre a temática da investigação que se encontra na sua fase inicial. Snyder (2019) refere que a revisão de literatura é considerada, cada vez mais, um método de investigação pelo que se recorreu à pesquisa bibliográfica com o levantamento e análise de elementos já publicados (Prodanov & Freitas, 2013; Universia, 2019).

Foram consultados os documentos oficiais que instituem o USALI (HANYC, 2014), o USAR (NRA, 2012) e o USFRS (Schmidgall & ISPA, 2005), o que permitiu a análise, interpretação e comparação entre os três sistemas uniformes de contas. A pesquisa foi também enriquecida com o recurso a diversas obras escritas por institutos educacionais e associações profissionais, estudos exploratórios e artigos científicos que abordam esta temática. Todas estas fontes facilitaram a obtenção dos resultados do presente estudo.

Resultados e Discussão

Os resultados permitem assinalar semelhanças e, essencialmente, destacar as grandes diferenças entre os três sistemas.

O USAR e o USFRS têm origem no USALI, que é considerado um sistema de adoção generalizada, no entanto, quer o USAR, quer o USFRS apresentam um maior grau de detalhe em vários aspetos; esta situação ocorre porque estes dois sistemas obrigam a uma análise operacional e financeira mais aprofundada em comparação com o USALI.

Por outro lado, da análise dos sistemas torna-se evidente que o USALI e o USAR operam com um elevado número de custos fixos, comparativamente ao USFRS que opera com um maior número de custos variáveis. E esta é, também, uma razão que favorece a utilização dos três sistemas. Com efeito, os três sistemas uniformes de contas estudados permitem, quer aos utilizadores internos, quer aos utilizadores externos às organizações, fazer comparações sobre o desempenho operacional e financeiro das mesmas (HANYC, 2014; NRA, 2012; Schmidgall & Raymond, 2005).

Para melhor compreensão do seu potencial informativo apresentam-se, de seguida, semelhanças e diferenças relativas aos sistemas de contas objeto de estudo, as quais estão sintetizadas na Figura 5.

Áreas de Negócio

O USALI é aplicado ao sistema hoteleiro, mas também a empresas de gestão, a propriedades independentes, entre outras áreas de negócio, o que permite efetuar comparações quanto ao desempenho financeiro e operacional de entidades (HANYC, 2014), constituindo uma grande vantagem. O USAR pode ser aplicado a restaurantes de pequenas, médias ou grandes dimensões, havendo dois tipos de demonstrações financeiras que podem ser a *full-service*⁴ ou *limited-service*⁵. Isto significa que as demonstrações podem englobar todos os rendimentos e custos do serviço ou apenas os rendimentos e custos das comidas deixando de fora as bebidas alcoólicas (NRA, 2012). O USFRS adapta versões mais curtas do sistema quando os spas têm dimensões mais reduzidas para não suscitar dúvidas na distribuição dos custos, como por exemplo, aquando da elaboração de demonstrações financeiras (Schmidgall & Raymond, 2005).

Demonstrações Operacionais

O USALI distingue-se dos restantes por ter na sua constituição demonstrações operacionais integradas, o que não acontece com o USAR e o USFRS, porque estes sistemas destinam-se a departamentos específicos. Isto é, nas demonstrações operacionais do USALI são apresentados todos os departamentos que fazem parte de um hotel, para que depois seja possível apresentar todos esses valores na demonstração operacional resumo. Esta demonstração de resultados apresenta os rendimentos estruturados em alojamento; comidas e bebidas; outros departamentos operacionais; seguidamente, são apresentados os custos dos departamentos acima mencionados, bem como os custos de marketing e vendas, de manutenção, de administração, entre outros, até à obtenção do resultado líquido (Anexo 1). Os dados são apresentados desta forma porque os departamentos de alojamento e comidas e bebidas têm um maior impacto, na generalidade, na operação de um hotel comparativamente aos restantes departamentos (HANYC, 2014).

Devido à generalidade do USALI torna-se difícil imputar alguns custos indiretos a alguns departamentos. Segundo Carvalho (2009), o departamento de comidas e bebidas é influenciado de forma negativa no sistema em questão.

Sendo assim, o USAR é essencial para analisar esses mesmos custos. Para além disso, devido à complexidade do USALI, a sua implementação é mais difícil em empresas de pequena dimensão, pelo facto dos pequenos hotéis não se organizarem em departamentos.

No USAR as áreas mais relevantes das demonstrações operacionais são a comida e bebida (está dividida por licores, vinhos e cervejas porque as restantes bebidas não alcoólicas estão incluídas nas comidas). São considerados nesta demonstração operacional os custos com o pessoal, o custo-primo e custos de *merchandise*⁶ (Anexo 2).

⁴ Serviço completo.

⁵ Serviço limitado.

⁶ Termo que faz “parte do marketing que engloba técnicas comerciais, as quais permitem apresentar o produto ao potencial comprador nas melhores condições materiais e psicológicas” (Academia Francesa das Ciências Comerciais, citado por Caetano & Rasquilha, 2017, p.107).

Nas demonstrações operacionais do USFRS, as secções massagem, cuidado de pele, cabelo e unhas são as mais importantes (Anexo 3) (NRA, 2012; Schmidgall & Raymond, 2005).

Os custos indiretos e os custos não distribuídos, no USAR e no USFRS têm um maior destaque quando comparam com a demonstração operacional do USALI, o que acaba por facilitar a leitura e fazer uma mais rápida e melhor interpretação dos custos mencionados.

Do exposto, fica patente que os três sistemas uniformes apresentam demonstrações operacionais (no USFRS estão incluídas na “Part I Financial Statements”), mesmo sabendo que no USALI estas representam um todo enquanto no USAR e no USFRS representam um departamento específico que é, ou pode ser, parte desse mesmo todo.

Demonstrações Financeiras

O USALI e o USFRS apresentam o designado conjunto completo de demonstrações financeiras e que inclui o balanço, a demonstração dos resultados, a demonstração dos fluxos de caixa, a demonstração das alterações no capital próprio e as notas anexas. No entanto, no USFRS a demonstração dos resultados é, claramente, um item operacional que é complementado pelas demonstrações departamentais, também elas operacionais.

Já o USAR opta por uma versão centrada no negócio da restauração, fixada no património (balanço) e nos pagamentos e recebimentos (demonstração dos fluxos de caixa).

Análises

Os três sistemas proporcionam análises, por via dos rácios e indicadores, métricas, estatísticas e orçamentos. O USAR é aquele que apresenta um maior cuidado no controlo de custos, porque o setor da restauração é caracterizado por ser propício ao excesso de custos. Sendo assim, este sistema tem como objetivo destacar as áreas de custos que se consideram serem mais difíceis de controlar e são estas que têm um maior impacto no funcionamento de um restaurante. Por essa razão, o sistema uniforme de contas aplicado à restauração defende ser importante a apresentação do custo-primo semanalmente; deste modo, se existir algum problema os gestores poderão aperceber-se mais rapidamente do que com o que conseguiriam com periodicidade mensal e propor soluções no sentido do sucesso do negócio (HANYC, 2014; NRA, 2012; Schmidgall & Raymond, 2005).

O USAR inclui, apenas, análise às questões tributárias; no entanto, quanto aos aspetos fiscais, os três sistemas são recetivos a diferentes sistemas de tributação, o que é normal para empresas localizadas em países distintos. Também ao nível das gratificações cada país determina a obrigatoriedade, ou não, das mesmas. Em países em que não existe essa obrigatoriedade fica ao critério do cliente se deve ou não atribuir gratificações, de acordo com a qualidade do produto ou serviço prestado.

Nomenclatura

Um dicionário de custos, para melhor se perceber onde se podem imputar os custos, é um elemento comum aos três sistemas em estudo. O USALI apenas se distingue do USAR e do USFRS por incluir, também, um dicionário de rendimentos, visto que é necessária uma análise mais elaborada pelo facto de todos departamentos ou secções de uma empresa poderem estar presentes no sistema.

Conclusões

Com a globalização e intensificação da concorrência num mercado global, os gestores hoteleiros devem estar seriamente comprometidos com o desempenho das suas empresas (Pajrok, 2014). Deste modo, torna-se necessário implementar estratégias que permitam o sucesso das organizações e, neste particular, os sistemas uniformes de contas aqui estudados constituem uma mais-valia ao permitirem análises não só operacionais, mas também financeiras (American Hotel & Lodging Association. Educational Institute, 2014).

O USALI melhora a qualidade da informação de uma empresa (Jorge, 2010), assim como a torna mais eficaz e eficiente (Lamelas, 2011). No entanto, se os gestores colocarem o foco apenas no USALI, tornar-se-á mais complicada a tarefa de imputação de todos os custos associados aos departamentos de comidas e bebidas e de spa. Para simplificar e ajudar a compreender o desempenho das empresas hoteleiras, foram criados o USAR e o USFRS que permitem uma maior e melhor análise nos departamentos de restauração e de spa.

O USALI e o USAR têm em comum o facto de servirem atividades – hotelaria e restauração – em que predominam os custos fixos (Singer, 2012b, citado por Alves, Malheiros & Gomes, 2019). O USFRS serve uma atividade – spa – em que os custos têm carácter acentuadamente variável.

No entanto, o setor da restauração é um negócio que exige “análises finas” pelo facto de comportar uma percentagem elevada de custos fixos que lhe são imputados. Para além desta característica, os resultados operacionais do sistema podem variar de acordo com a localização, o custo da comida, o tipo de conceito do restaurante, o preço, entre outros fatores determinantes (NRA, 2012).

Por fim, considera-se que, embora o USAR e o USFRS possam parecer reproduções básicas do USALI, para os profissionais e para os gestores da especialidade, estes dois sistemas contribuem para uma melhor análise e desempenho sobre os departamentos em questão (atividade que o USALI não consegue fornecer, visto que se trata de um sistema uniforme contas generalizado). Com o USAR e o USFRS os departamentos de F&B e Spa podem ter uma visão mais clara e específica do seu desempenho, mesmo sem a utilização do USALI.

O estudo encontrou limitações associadas à escassez de informação, sobre o USAR e sobre o USFRS, pois é não é muito extensa a literatura neste âmbito.

A investigação prosseguirá com estudos de caso sobre a aplicação destes sistemas uniformes à prática empresarial.

Referências

- Alves, D., Malheiros, C. & Gomes, C. (2019). Métricas de spa para a avaliação de desempenho. *Tourism and Hospitality International Journal*, 13(1), 12-36, Acedido a 7/10/2019. Retirado de https://issuu.com/turismoisce/docs/thij_full_journal_13_1.
- Caetano, J. & Rasquilha, L. (2017). *Gestão da comunicação*. Lisboa: Quimera.
- Campa-Planas, F. & Banchieri, L. (2016a). Estudio sobre la homogeneidad en la aplicación del Usali en el sector hotelero. *Cuadernos de Turismo*, 37, 17-35. Acedido a 7/10/2019. Retirado de <https://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?Vid=1&sid=d7590767-b2fb-4d93-b01f-5e70c686a82d%40pdc-v-sessmgr01>.
- Campa-Planas, F. & Banchieri, L. (2016b). Study about homogeneity implementing usali in the hospitality business. *Cuadernos de Turismo*, 37, 467-469. Acedido a 7/10/2019. Retirado de https://scholar.google.pt/scholar?q=STUDY+ABOUT+HOMOGENEITY+IMPLEMENTING+USALI+IN+THE+HOSPITALITY+BUSINESS&hl=pt-PT&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart.
- Carvalho, F. (2009). *Uniform system of accounts for the lodging Industries - Case study Hotel Baía*. Dissertação de mestrado, ISCTE. Acedido a 11/12/2019, Retirado de <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/2028/1/dissertação%20Filipa%20Carvalho.pdf>. Consultado em 11 de dezembro de 2019.
- Elston, J. (2018). *Management accounting in the hospitality industry: A systematic literature review*. Dissertação em mestrado, Universidade do Algarve- Faculdade de Economia. Acedido a 04/02/2020. Retirado de https://sapientia.ualg.pt/bitstream/10400.1/12245/1/MANAGEMENT%20ACCOUNTING%20IN%20THE%20HOSPITALITY%20INDUSTRY%20A%20SYSTEMATIC%20LITERATURE%20REVIEW%20_20180525151133610.pdf.
- Faria, A., Trigueiros, D. & Ferreira, L. (2015). A utilização do Uniform System of Accounts for the lodging industry (USALI) em Portugal – O caso do Algarve. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, XIII, 1-23. Acedido a 19/12/2019. Retirado de <https://novaresearch.unl.pt/en/publications/a-utilização-do-uniform-system-of-accounts-for-the-lodging-indust>.
- Gomes, C., Lima Santos, L. & Arroteia, N. (2015). A adoção do USALI nas empresas hoteleiras em Portugal. *XV Congresso da Contabilidade e Auditoria*. ISCA (Coimbra).
- Gomes, C., Santos, L., Faria, A., Lunkes, R., Malheiros, C., Rosa, F. & Nunes, C. (2018). *Contabilidade gerencial hoteleira: Com exercícios práticos*. Porto: Juruá.

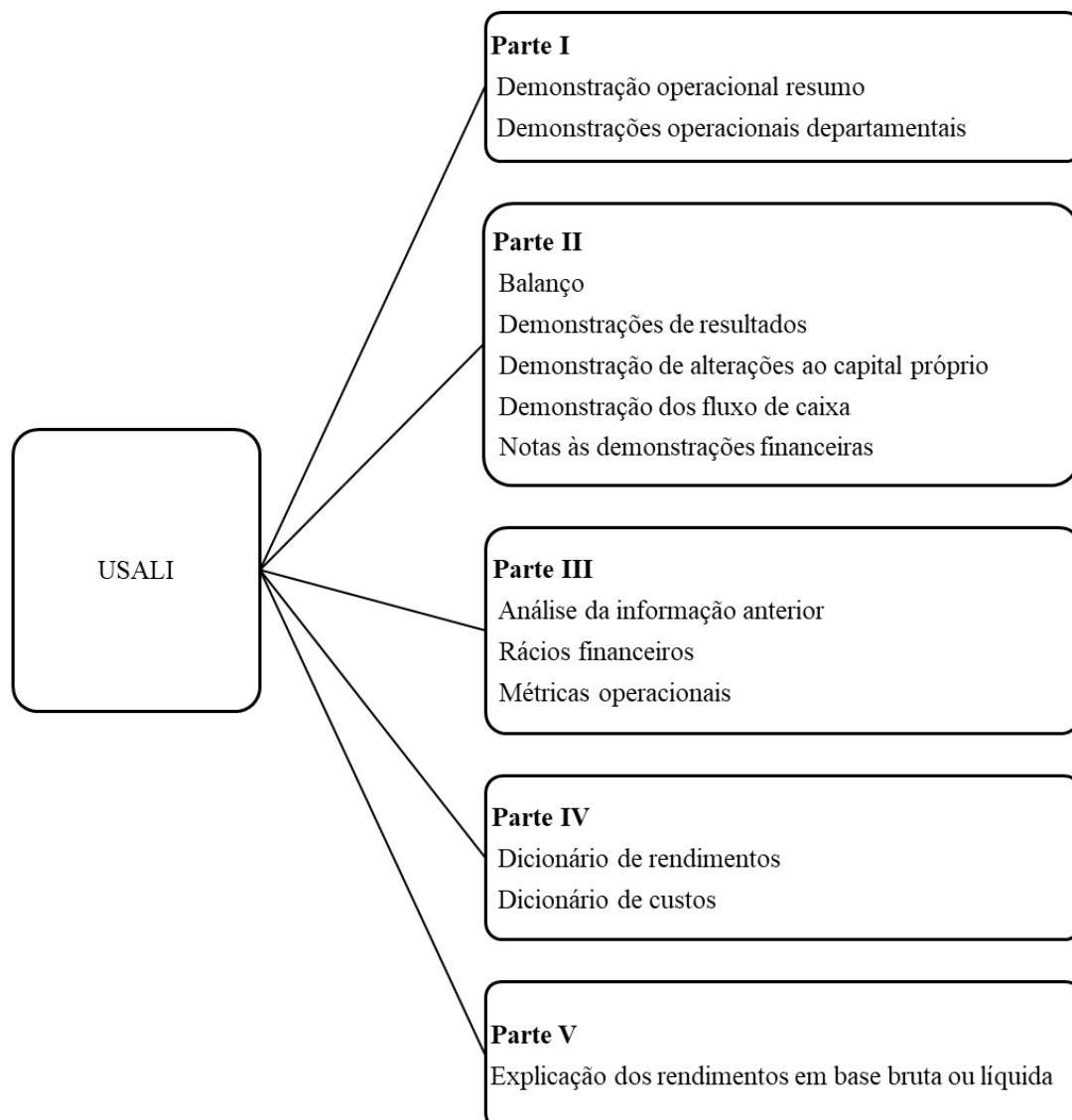
- Hotel Association of New York City (HANYC). (2014). Uniform System of Accounts for the lodging industry (Revised Ed., 11^a Ed.). New York: Hotel Association of New York City, Inc.
- Jorge, T. (2010). *O USALI e sua implementação numa unidade hoteleira*. Trabalho de projeto, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Acedido a 20/12/2019. Retirado de https://repositorio.ipl.pt/bitstream/10400.21/3709/1/Tiago_Matalonga_B_Jorge.pdf.
- Lamelas, J. (2011). Direcção hoteleira em equipa com o USALI e o BSC – para uma gestão mais eficaz e eficiente. *Journal of Tourism Studies*, 4, 55-79. Acedido a 20/12/2019. Retirado de <http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/1892/2693-9259-1-PB.pdf?sequence=1>.
- Lamelas, J. & Filipe, J. (2012). Co-leadership and hotel management. The account systems USALI and BSC to improve effectiveness and efficiency. The Portuguese case. *International Journal of Latest Trends in Finance & Economic Sciences*, 2, (4), 286-297. Acedido a 04/02/2020. Retirado de <https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/13967/1/Co-leadership%20and%20Hotel%20Management.%20The%20Account%20Systems%20USALI%20and%20BSC%20to%20Improve%20Effectiveness%20and%20Efficiency.pdf>.
- Laube, J. (n.d.). *Restaurant numbers, part 2: Getting the most out of your financial information*, Workbook, Restaurant owner.
- Lima Santos, L., Gomes, C., Arroiteia, N., Coelho, J. & Silva, P. (2009). Práticas de contabilidade de gestão nas unidades hoteleiras do Oeste. In XV Workshop on accounting and management control. Acedido a 20/12/2019. Retirado de <http://hdl.handle.net/10400.8/1221>.
- Main, B. (2018). *The uniform system of accounts for restaurants*. Acedido a 20/12/2019. Retirado de https://nanopdf.com/download/the-uniform-system-of-accounts-5ae3b35f0ddae_pdf.
- Marques, A. (2013). *O sistema uniforme de contas para a indústria hoteleira*. Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto. Acedido a 04/02/2020. Retirado de https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/3103/1/DM_AntónioMarques_2013.pdf.
- National Restaurant Association Schmidgall (n/d). *The uniform system of accounts for restaurants* (8th ed.). Washington: National Restaurant Association.
- Pajrok, A. (2014). Responsible accounting in the hospitality industry. *Journal of Education Culture and Society*, 2, 53-60. Acedido a 8/10/2019. Retirado de <https://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=d6906b41-5e8e-46a9-a2d3-1b66542395d9%40sdc-v-sessmgr02>.
- Peña, F., Monteys, R. & Silvente, V. (2017). El USALI y la historia de los sistemas uniformes de coste: ¿Un reto hispano?. *Intangible Capital*, 13, 160-184. Acedido a 19/12/2019. Retirado de <http://dx.doi.org/10.3926/ic.907>.

- Pires, P. (2017). Controlo e gestão de custos de produção – O caso da Nestlé Portugal, S. A. Relatório de estágio, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. Acedido a 20/12/2019. Retirado de https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/21106/1/Pedro_Pires.pdf.
- Prodanov, C. & Freitas, E. (2013). *Metodologia do trabalho científico – métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho académico*. Universidade Feevale: Rio Grande do Sul- Brasil.
- Rojas, J. & Samper. (2002). La información contable para la gestión en la empresa hotelera: El uniform system of accounts for the lodging industry (USALI). *Cuadernos de CC.EE. y EE.*, 43, 57-75. Acedido a 04/02/2020. Retirado de <http://cuadernos.uma.es/pdfs/pdf147.pdf>.
- Schmidgall, R. & ISPA F. (2005). *Uniform system of financial reporting for spas*. Michigan. American Hotel & Lodging Association.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines, *Journal of Business Research*, 104, 333-339.
- Sysco (n.d.). Profit Magic. Acedido a 20/12/2019. Retirado de <https://www.sysco.com/dam/jcr:d2e902dd-2817-42ac-abae-f869ccdd20cb/Profit%20Magic.pdf>.
- Universia. (2019). *Conheça os tipos de metodologia de pesquisa que você pode usar no seu TCC*. Acedido a 04/02/2019. Retirado de <https://noticias.universia.com.br/cultura/noticia/2019/10/03/1166813/conheca-tipos-de-metodologia-pesquisa-pode-usar-tcc.html>.

Tabela 1
Nível de utilização do USALI em Portugal

Região	Classificação		
	***	****	*****
Açores	5%	11%	0
Madeira	0	18%	33%
Porto	25%	37%	14%
Norte do Porto	11%	6%	0
Grande Lisboa	6%	8%	0
Beiras	5%	23%	0
Oeste	14%	0	100%
Lisboa – cidade	31%	47%	46%
Estoril e Sintra	0	36%	0
Algarve	4%	32%	33%
Alentejo	0	0	100%

Fonte: Faria (2007) citado por Lima Santos et al., (2009, p.11)



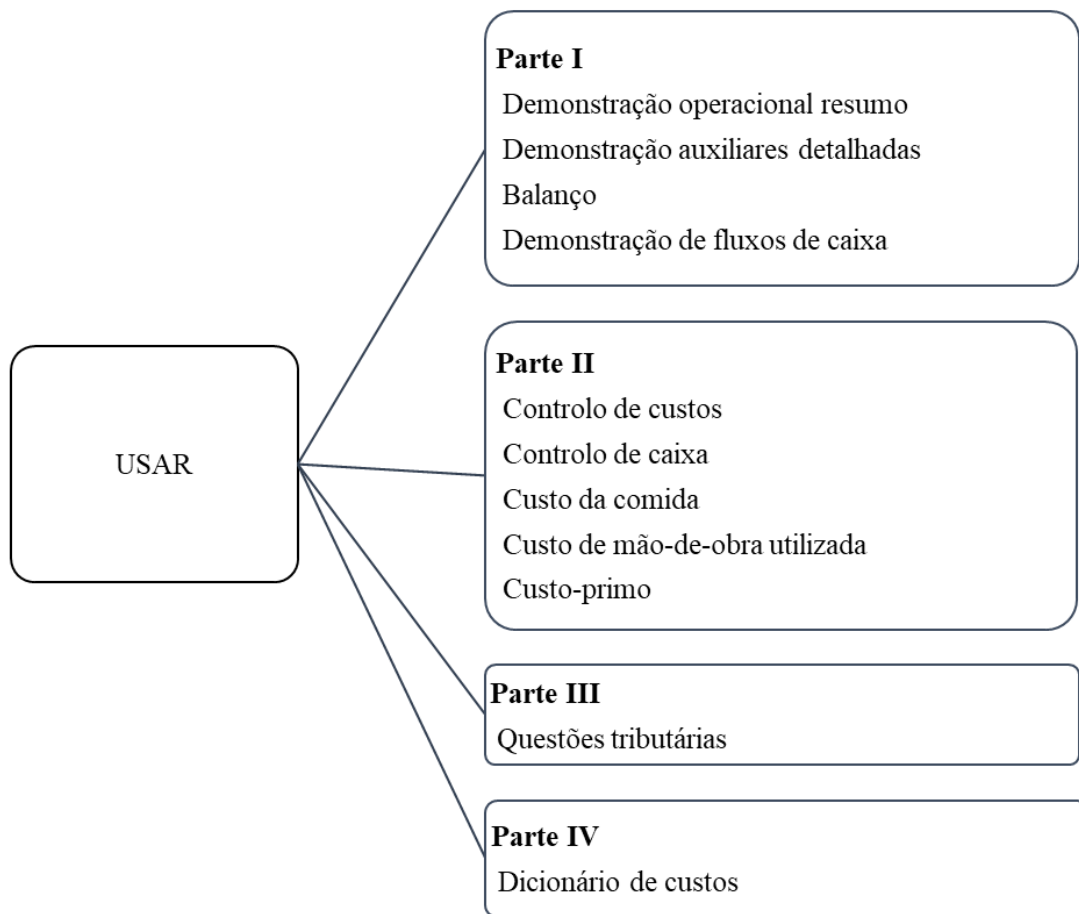
Fonte: adaptado de HANYC (2014) pelos autores

Figura 1. Estrutura do USALI

Vantagens	Desvantagens
Útil para administração (Lamelas & Filipe, 2012).	Dificuldade em satisfazer as necessidades operacionais (Kwansa & Schmidgall, 1999: 94; Sánchez, 1999: XVIII citado por Rojas & Samper, 2002).
Aplicação em qualquer empresa de gestão (Rojas & Samper, 2002).	Sistema austero (Kwansa & Schmidgall, 1999: 94; Sánchez, 1999: XVIII citado por Rojas & Samper, 2002).
Fácil adaptação à contabilidade de cada país (Rojas & Samper, 2002).	Pode gerar conflitos devido à visão geral do sistema (Kwansa & Schmidgall, 1999: 94; Sánchez, 1999: XVIII citado por Rojas & Samper, 2002).
Rácios que permitem a elaboração de painéis de controlo (Rojas & Samper, 2002).	Elaboração de uma abordagem de custeio tradicional (Marques, 2013).
Guia permanente dos objetivos a cumprir (Rojas & Samper, 2002).	Problemas na identificação das despesas exatas de um departamento operacional (Patiar, 2016 citado por Elston, 2018).
Desenvolve a comunicação e permite o entendimento entre todas as partes inseridas na atividade (Rojas & Samper, 2002).	Dificuldade no apuramento de custos de determinados departamentos pode originar preços de venda imprecisos para certos produtos e/ou serviços (Patiar, 2016 citado por Elston, 2018).

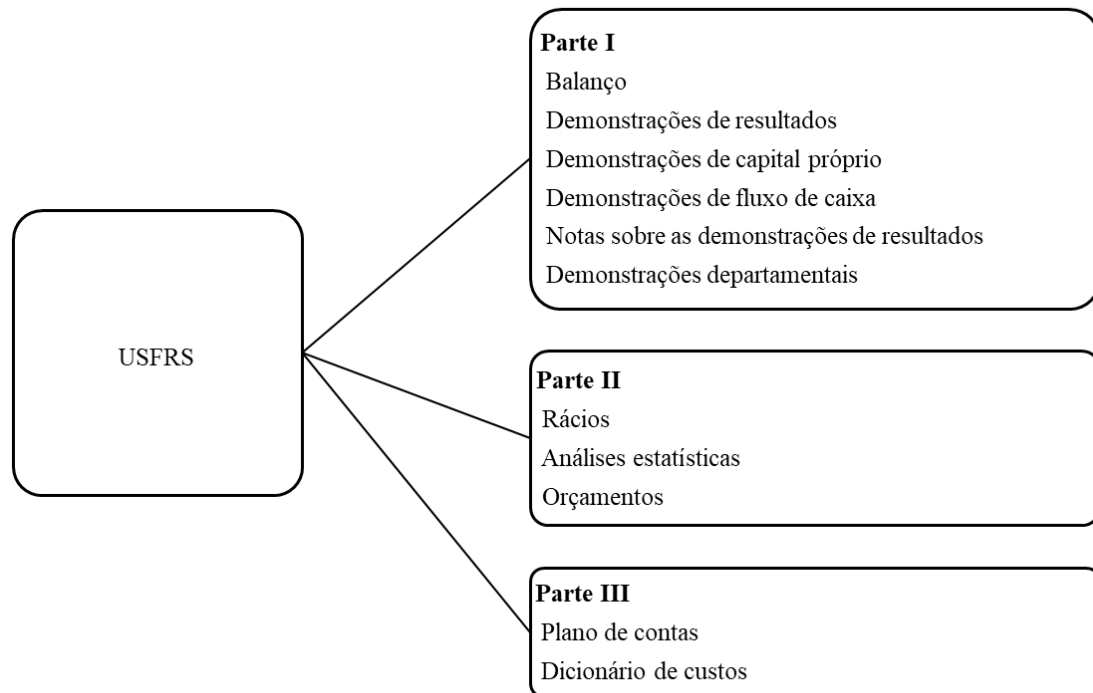
Fonte: adaptado de Rojas e Samper (2002); Lamelas e Filipe (2012); Marques (2013); Elston (2018).

Figura 2. Vantagens e desvantagens do USALI



Fonte: adaptado de NRA (2012) pelos autores

Figura 3. Estrutura do USAR



Fonte: adaptado de Schmidgall & ISPA (2005) pelos autores

Figura 4. Estrutura do USFRS

	USALI	USAR	USFRS
Aplicado em diferentes áreas de	Sim	Não	Não
Demonstrações operacionais	Sim	Sim	Sim
Demonstração operacional resumo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-
Demonstrações departamentais	<input type="checkbox"/>	-	<input type="checkbox"/>
Demonstrações auxiliares detalhadas	-	<input type="checkbox"/>	-
Controlo: caixa	-	<input type="checkbox"/>	-
Controlo: custos da comida	-	<input type="checkbox"/>	-
Controlo: custos da mão-de-obra	-	<input type="checkbox"/>	-
Custo primo (matérias-primas e mão-de-	-	<input type="checkbox"/>	-
Demonstrações financeiras	Sim	Sim	Sim
Balanço	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demonstração dos resultados	<input type="checkbox"/>	-	<input type="checkbox"/>
Demonstração dos fluxos de caixa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Demonstração das alterações no capital	<input type="checkbox"/>	-	<input type="checkbox"/>
Notas	<input type="checkbox"/>	-	<input type="checkbox"/>
Análises	Sim	Sim	Sim
Com informação do período anterior	<input type="checkbox"/>	-	-
Rácios	<input type="checkbox"/>	-	<input type="checkbox"/>
Métricas operacionais	<input type="checkbox"/>	-	-
Estatística	-	-	<input type="checkbox"/>
Questões tributárias	-	<input type="checkbox"/>	-
Orçamentos	-	-	<input type="checkbox"/>
Nomenclatura	Sim	Sim	Sim
Plano de contas	-	-	<input type="checkbox"/>
Dicionário de custos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dicionário de rendimentos	<input type="checkbox"/>	-	-
Explicação dos rendimentos em base	<input type="checkbox"/>	-	-

Figura 5. Comparação entre USALI, USAR e USFRS

Anexo 1

Statement of Income, USALI

	Period	
	Current Year	Prior Year
REVENUE		
Rooms	\$	\$
Food and Beverage		
Other Operated Departments		
Miscellaneous Income*		
Total Revenue		
EXPENSES		
Rooms		
Food and Beverage		
Other Operated Departments		
Administrative and General		
Information and Telecommunications Systems		
Sales and Marketing		
Property Operation and Maintenance		
Utilities		
Management Fees		
Non-Operating Expenses		
Interest Expense		
Depreciation and Amortization		
Loss or (Gain) on the Disposition of Assets		
Total Expenses		
INCOME BEFORE INCOME TAXES		
INCOME TAXES		
Current		
Deferred		
Total Income Taxes		
NET INCOME	\$	\$

Fonte: adaptado de *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry* (2014, p.170)

Anexo 2

Statement of Income, USAR

	Current Period		Year-To-Date	
	Amounts	%	Amounts	%
SALES:				
Food	\$		\$	
Liquor				
Beer				
Wine				
Other Operating Income				
Total Sales	_____	_____	_____	_____
COST OF SALES:				
Food				
Liquor				
Bar Consumables				
Beer				
Wine				
Total Cost of Sales	_____	_____	_____	_____
LABOR :				
Management				
Staff				
Employee Benefits				
Total Labor	_____	_____	_____	_____
Prime Cost				
Other Controllable Expenses:				
Direct Operating Expenses				
Music & Entertainment				
Marketing				
Utilities				
General & Administrative Expenses				
Repairs & Maintenance				
Total Other Controllable Expenses	_____	_____	_____	_____
Controllable Income				
Non-Controllable Expenses:				
Occupancy Costs				
Equipment Leases				
Depreciation & Amortization				
Total Non-Controllable Expenses	_____	_____	_____	_____
Restaurant Operating Income				
Interest Expense				
Other (Income)Expense				
Income Before Income Taxes	\$ _____		\$ _____	

NOTE: All percentages are calculated as a percentage of Total Sales except Cost of Sales line items, which are based on their respective sales. Bar Consumables percentage is based on Liquor Sales.

Fonte : adaptado de *Association Solutions National Restaurant Association* (2012, p.56)

Anexo 3

Statement of Income, USFRS

STATEMENT OF INCOME		
	<u>Period</u>	
	Current Year	Prior Year
NET REVENUE	\$	\$
Massage		
Skin Care		
Hair		
Nail		
Fitness		
Food and Beverage		
Health and Wellness		
Memberships		
Retail		
Rentals and Other		
Other Operating Activities		
Total Net Revenue	_____	_____
COST OF GOODS AND DIRECT EXPENSES		
Massage		
Skin Care		
Hair		
Nail		
Fitness		
Food and Beverage		
Health and Wellness		
Retail		
Other Operating Activities		
Total Direct Expenses	_____	_____
GROSS MARGIN		
INDIRECT EXPENSES		
Indirect Operating Expenses		
Indirect Support Labor		
Total Indirect Expenses	_____	_____
UNDISTRIBUTED OPERATING EXPENSES		
General and Administrative		
Marketing		
Facility Maintenance and Utilities		
Total Undistributed Operating Expenses	_____	_____
INCOME BEFORE FIXED CHARGES	_____	_____
FIXED CHARGES		
Insurance		
Management Fees		
Rent		
Real Estate/Personal Property Taxes		
Total Fixed Charges	_____	_____
INCOME BEFORE DEPRECIATION AND AMORTIZATION,		
INTEREST EXPENSE AND INCOME TAXES		
Depreciation		
Amortization		
Interest Expense		
(Gain) and Loss on Disposal of Property		
Total	_____	_____
INCOME BEFORE INCOME TAXES	_____	_____
INCOME TAXES	_____	_____
NET INCOME	\$ _____	\$ _____

Fonte: adaptado de Schmidgall (2005, p.20).

INFRAESTRUTURAS DESPORTIVAS HOTELEIRAS: AS PREFERÊNCIAS DOS VIAJANTES

Henrique Santos

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Portugal

114

Maria de Lurdes Calisto

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril, Portugal | CiTUR - Centre for Tourism Research,
Development and Innovation, Estoril, Portugal

Santos, H. & Calisto, M. de L. (2020) Infraestruturas desportivas hoteleiras: As preferências dos viajantes. *Tourism and Hospitality International Journal*, 14(1), 114-133.

Resumo

O turismo e o desporto têm crescido lado a lado ao longo dos tempos, tanto por o desporto necessitar de recorrer aos serviços e aos conhecimentos do turismo, como por se ver utilidade na utilização dos serviços e conhecimentos do desporto no âmbito da atividade turística. Por outro lado, as tendências de consumo associadas à saúde e ao bem-estar têm também sido amplamente reconhecidas no contexto do turismo. Nesse sentido, muitas empresas hoteleiras ponderam o investimento em infraestruturas para a prática desportiva aos seus hóspedes. Contudo, estas representam muitas vezes um investimento elevado para essas empresas e um dos custos fixos mais expressivos na gestão de um hotel. Com base num inquérito por questionário a uma amostra de 354 residentes em Portugal, este artigo explora como o grau de importância atribuído pelos indivíduos à saúde e bem-estar e ao exercício físico, se relaciona com o seu grau de preferência, quando viaja, por hotéis que disponibilizam infraestruturas desportivas e por determinado tipo de infraestruturas. Os resultados sugerem que a maioria dos turistas portugueses se considera saudável, tem preocupação com a saúde, pratica exercício físico pelo menos uma vez por semana, e viaja uma a duas vezes por ano. Contudo, a maioria não tem intenção de praticar exercício físico durante a estada quando viaja. Os resultados também sugerem que existem infraestruturas desportivas com potencial impacto na escolha do consumidor por hotéis e que o género e a idade podem ser fatores influenciadores na importância dada a determinados tipos de instalações desportivas.

Palavras-chave

Infraestruturas desportivas, Turismo desportivo, Saúde, Bem-estar, Exercício físico, Hotelaria

Abstract

Tourism and sport have grown side by side over time, both because sports need to use tourism services and knowledge, and because it is useful to use sports services and knowledge in the field of tourism. On the other hand, consumption trends associated with health and well-being have also been widely recognized in the context of tourism. In this sense, many hotel companies consider investing in infrastructures for the practice of sports for their guests. However, these often represent a high investment for these companies and one of the highest fixed costs in managing a hotel. Based on a questionnaire survey of a sample of 354 residents in Portugal, this article explores how the degree of importance attributed by individuals to health and well-being and physical exercise, relates to their degree of preference, when travelling, by hotels that offer sports infrastructures and for a specific type of infrastructures. The results suggest that the majority of Portuguese tourists consider themselves healthy, are concerned with health, exercise at least once a week, and travel once or twice a year. However, most have no intention of exercising during their stay when travelling. The results also suggest that there are sports infrastructures with a potential impact on consumer choice for hotels and that gender and age can be influencing factors in the importance given to certain types of sports facilities.

Keywords

Sports infrastructures, Sports tourism, Health, Well-being, Physical exercise, Hotel industry

Introdução

Para além de se desenvolverem de forma individualizada, o turismo e o desporto expandiram-se ao longo dos tempos de forma sistémica, com sinergias e áreas de sobreposição (Carvalho & Lourenço, 2009). Por um lado, o desporto está inserido nas mesmas dinâmicas da sociedade contemporânea, apesar das grandes cidades e dos seus ritmos quotidianos serem cada vez mais intoleráveis, pouco agradáveis e em nada favorecerem a saúde, o bem-estar e a qualidade de vida das populações (Nunes, 2010). Por outro lado, se é verdade que há algumas décadas atrás poucas pessoas podiam ter o prazer de viajar e conhecer sítios novos, hoje em dia esse prazer tornou-se banal, sendo que a viagem turística se transformou em mais do que conhecer novos lugares. Os turistas querem novas experiências e novas vivências (Carvalho & Lourenço, 2009).

Aliás, já no final do século XX, na literatura científica do Turismo, se identificava a necessidade de uma pausa na rotina diária como uma das principais motivações dos turistas (Iso-Ahola, 1982) que os leva a procurar experiências de tranquilidade, aventura, charme, conforto e saúde e bem-estar (Besancenot, 1990). Também mais recentemente, se tem observado um interesse crescente sobre aspetos relacionados com a qualidade de vida e o bem-estar na investigação em turismo, evidenciado por um aumento de publicações sobre este tópico (Uysal, Kruger, & Sirgy, 2018; Uysal, Perdue, & Sirgy, 2012).

A tendência de consumo relacionada com a preocupação com o bem-estar, que se tem vindo a intensificar nos últimos anos, é uma oportunidade para o turismo. No caso da hotelaria, a oferta relacionada com o *fitness* está a tornar-se numa forma de os hotéis ganharem vantagem num mercado muito competitivo (Ferroni, 2016). Contudo, o investimento em infraestruturas para a prática desportiva dos seus hóspedes pode ser muito elevado para as empresas hoteleiras e um dos custos fixos mais expressivos na gestão de um hotel. As infraestruturas desportivas ocupam espaços, normalmente de grande dimensão, nos estabelecimentos hoteleiros que podiam estar a ser ocupados com mais quartos, ou por outras infraestruturas não desportivas que eventualmente pudessem gerar maior receita. Como tal, a decisão de investir neste tipo de infraestruturas deve ser bem fundamentada no conhecimento das necessidades e desejos dos consumidores. Apesar de o Turismo de Portugal (2006) ter identificado que os principais fatores para o sucesso de uma empresa que ofereça serviços nesta área são, entre outras, a disponibilidade de uma quantidade mínima de instalações e equipamentos, e uma suficiente oferta de serviços especializados, não se conhecem estudos sobre esta matéria no contexto Português. É essencial estudar a importância destas infraestruturas para os consumidores, o que nos levou à seguinte questão de investigação: “Qual a importância das infraestruturas desportivas, nos hotéis, para a escolha do consumidor português?”

Do ponto de vista teórico, este estudo enquadra-se na teoria da identidade eudemónica ou da expressividade pessoal (Waterman, 2005; Waterman, Schwartz & Conti, 2008). De acordo com esta teoria, a motivação intrínseca para um indivíduo desenvolver atividade física é guiada por duas componentes de necessidade: a expressividade pessoal (eudemonia) e o prazer hedónico. Esses motivos, consistem na

procura de desenvolver o melhor de si próprio (orientação eudemónica) e/ou na procura de prazer e conforto (orientação hedónica).

Este estudo apresenta contributos, quer práticos, quer teóricos. Do ponto de vista prático, disponibiliza aos gestores hoteleiros indicação sobre as preferências dos turistas relativamente à intenção de prática de desporto durante a estada em hotéis, e sobre quais as infraestruturas com potencial impacto na escolha do consumidor por hotéis, bem como assinala diferenças de género e idade na preferência por determinados tipos de instalações desportivas. Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para a diminuição de uma lacuna no conhecimento sobre o turista português relacionada com a intenção de prática desportiva durante a viagem, sugerindo novas interpretações do impacto para a hotelaria das tendências relacionadas com a saúde e bem-estar.

O Consumidor e o Bem-Estar e a Saúde – Influências no Turismo

O interesse pelo *fitness* tem-se vindo a desenvolver, e uma das principais razões é a disponibilidade de informação acerca da influência dos desportos, e exercício físico em geral, para o bem-estar físico e psicológico (McGrath, Scanail & Nafus, 2014). A inatividade física é considerada um dos maiores problemas de saúde pública das sociedades modernas, por parte das organizações científico-médicas (Seabra et al., 2008). A prática de exercício físico, para além de ser imprescindível para o bem-estar físico, é também preponderante para o bem-estar social e psicológico num indivíduo de qualquer idade (Lemos, 2016).

A atividade física pode ser influenciada por dois tipos de características, individuais e ambientais. As características sociodemográficas, como o género, a idade, a escolaridade, estado civil, entre outras, podem influenciar a prática de exercício físico (Camões & Lopes, 2008). Também a motivação, a autoeficácia, as habilidades motoras e outros comportamentos de saúde fazem parte das características individuais, enquanto que o acesso ao trabalho ou espaços de lazer, os custos, as barreiras de disponibilidade temporal e o suporte sociocultural fazem parte das características ambientais (Sherwood & Jeffery, 2000).

O modo de vida ligado ao desporto e à saúde e bem-estar que muitas pessoas estão a adotar, leva a que o mercado se desenvolva no sentido de acompanhar os seus interesses. Este também é o caso do Turismo. Independentemente do objetivo da viagem (trabalho ou férias), é cada vez maior o número de viajantes que tentam manter o seu regime de treino fora de casa, e para muitos isto significa dirigirem-se aos ginásios dos hotéis (Ferroni, 2016).

As pessoas procuram atividades que permitam a libertação do stress e ao mesmo tempo, fugir à rotina (De Knop, 1990). Assim, a procura por viagens de saúde e bem-estar já há algum tempo que tem vindo a crescer na Europa (Turismo de Portugal, 2006). As principais razões para este crescimento são o envelhecimento da população e a maior atenção orientada para os tratamentos termais e prevenção de doenças, a exposição dos consumidores a fatores externos que afetam o seu bem-estar físico e psicológico, e o crescente interesse pelo “culto do corpo”.

Apesar das férias serem uma forma de aliviar o stress acumulado na rotina do dia-a-dia, nem sempre os turistas obtêm sensações de relaxamento sendo passivos durante a estada. Por vezes, participar em atividades e em desafios pode ser muito benéfico fisicamente e psicologicamente para o turista, obtendo-se as mesmas sensações de relaxamento (Mermet, 1996). Por outro lado, os turistas, atualmente, são em geral adeptos de novas experiências, especialmente quando vivem uma rotina diária, aproveitando as viagens para descobrir novas atividades e prazeres. Cada vez mais os turistas se preocupam em adicionar valores intangíveis às suas viagens, como os sentimentos e as sensações, e estão dispostos a pagar mais por estes (Cortada, 2006). A Estratégia Turismo 2027 (Turismo de Portugal, 2017), aponta algumas das tendências do turismo para o futuro que incluem a alteração dos padrões de consumo e motivações, que privilegiam destinos que ofereçam experiências diversificadas, autênticas e qualidade ambiental e a procura crescente por hábitos saudáveis e produtos de saúde e bem-estar.

Apesar de alguns autores (e.g., Kazimierczak & Malchrowicz-Mosko, 2013) proporem que se deve perceber as diferenças entre praticar desporto diariamente e praticar desporto durante a viagem/férias, outros (e.g., Gibson, 1998) defendem que se uma pessoa pratica desporto no seu dia-a-dia, é muito provável que queira praticar desporto quando está de férias ou em viagem. Os desportistas ativos têm normalmente uma motivação relacionada com a saúde e bem-estar, e que provavelmente farão desporto quando viajam.

O enquadramento descrito nesta secção leva-nos às seguintes hipóteses:

H1 - A preocupação com a saúde e bem-estar relaciona-se positivamente com a prática de exercício físico.

H2 - A frequência da prática de exercício físico durante o ano está positivamente relacionada com a intenção de praticar exercício físico durante a estada.

H3 - A existência de infraestruturas desportivas nos hotéis tem importância na escolha do consumidor.

O Turismo Desportivo

Turismo desportivo representa a interdependência entre o desporto e o turismo. A relação entre o turismo e o desporto fortificou-se porque o fenómeno desportivo cresceu de tal forma que se teve necessidade de recorrer aos serviços e aos conhecimentos do turismo e este cresceu num sentido que torna útil a utilização dos serviços e dos conhecimentos do desporto (Carvalho & Lourenço, 2009, p.125).

Em estudo iniciais, turismo desportivo é definido como “holidays involving sporting activity either as a spectator or participant” (Weed & Bull, 1997, p.5) e como “travel for non-commercial reasons to participate or observe sporting activities” Hall (1992, p.147). Assim, os turistas desportivos são indivíduos e/ou grupos que ativamente ou passivamente participam em desportos competitivos ou recreacionais, enquanto viajam para, e/ou ficam, em locais fora do seu ambiente usual (Gammon & Robinson, 2003, p.23). Para Pereira e Carvalho (2004), existem duas vertentes do turismo desportivo: a

vertente eminentemente desportiva, em que o desporto é a motivação para viajar; e a vertente eminentemente turística, onde o fator que desencadeia a relação entre o desporto e turista é a viagem. Neste caso, os turistas praticam desporto, normalmente, numa ótica de recreação. Carvalho e Lourenço (2009) afirmam que existem dois tipos de turista desportivo, o entusiasta e o esporádico. O turista entusiasta viaja tendo a prática desportiva como principal motivação, enquanto que o turista esporádico pode praticar atividades desportivas nas suas viagens, no entanto a prática desportiva não é a sua principal motivação. Mesmo que um turista se desloque com o objetivo de fazer turismo de sol e mar e acabe por jogar golfe, ele será considerado turista desportivo, mas neste caso, esporádico, pois a sua motivação maior não é a prática desportiva.

Mais recentemente, durante a década de 2010, foram realizados trabalhos adicionais elaborando a visão de que a participação física no desporto é o fator diferenciador entre o turismo desportivo ativo e passivo (Gibson et al., 2018). Numa revisão sistemática da literatura desenvolvida por Rheenena, Cernaianub e Sobryc (2017) foram analisadas 30 definições de turismo desportivo, tendo os autores identificado que nessas definições predomina o desporto como o fator que motiva a viagem.

Gammon e Robinson (2003) preferem classificar os turistas desportivos como “*hard*” e “*soft*” considerando que o primeiro procura ativamente o desporto quando viaja, enquanto que o segundo está mais preocupado com a recreação e lazer. Esta dicotomia relativamente aos tipos de turista desportivo pode estar fundamentada nas duas componentes de necessidade - a expressividade pessoal (eudomonía) e o prazer hedónico (Waterman, 2005; Waterman, Schwartz, & Conti, 2008). Os turistas desportivos ‘hard’ serão mais motivados pela expressividade pessoal, enquanto os ‘soft’ pelo prazer hedónico. Sirgy (2019) clarifica como estas componentes se relacionam com a prática de exercício físico por turistas.

A expressividade pessoal associada ao exercício físico em locais turísticos refere-se à medida em que o exercício físico ajuda o indivíduo a identificar seu potencial e leva o indivíduo a concretizar esse potencial. Assim, os turistas desenvolverão exercício físico quando este contribuir para a sua expressão pessoal - exercício como forma de concretizar a autoimagem ideal de cada indivíduo. A autoexpressão através do exercício físico terá um impacto positivo e duradouro no estado de saúde do turista. O prazer hedónico associado ao exercício físico consiste no grau em que o exercício físico que o turista deseja praticar está associado a um aumento de emoções positivas e à diminuição de emoções negativas. É provável que os turistas desenvolvam atividade física por motivações hedónicas já que essas atividades oferecem aos turistas uma oportunidade de diversão e uma sensação de prazer - i.e., exercício como forma de diversão (Sirgy, 2019).

Assim, chega-se à seguinte hipótese:

H4 – A prática de desporto é uma motivação de viagem para uma parte dos viajantes.

O Desporto e a Oferta nos Estabelecimentos Hoteleiros

Para Hudson (2003) a oferta turística desportiva divide-se em cinco áreas: as atrações turísticas desportivas; os resorts desportivos; os cruzeiros; os *tours*; e, os eventos. Um resort de turismo desportivo tanto pode ser mais direcionado para a saúde (por exemplo, resorts com oferta de spa), como para a prática desportiva (por exemplo, resorts de golfe ou ténis, resorts de desportos aquáticos ou de neve, e ainda os resorts orientados para a natureza, caminhadas ao ar livre, entre outros) (Hudson, 2003). Grande parte destes resorts oferecem instalações e serviços de muita qualidade ao turista desportivo.

Para além dos resorts desportivos, vários hotéis têm investido recursos na oferta de infraestruturas desportivas para os seus clientes (Ferroni, 2016). Por infraestrutura desportiva entende-se “... primary physical and organizational construction needed to facilitate sport participation” (Hallman et al., 2012, p.2). A infraestrutura desportiva é importante para a atividade desportiva porque muitos desportos não podem ser praticados sem instalações desportivas adequadas (Hallman et al., 2012). Por outro lado, quanto maior for a experiência do praticante desportivo, mais importância é atribuída à qualidade dos recursos relacionados com a modalidade desportiva praticada; em contraste, quando os desportistas são menos experientes, são mais influenciados pelo preço e alojamento (Pereira, 2006; Richards, 1996).

Diferenças na prática desportiva também podem resultar de variáveis como a idade, o género e a nacionalidade (Stamm & Lamprecht, 2005). Por exemplo, num estudo no contexto norte-americano, Ifedi (2008) demonstrou que os praticantes masculinos preferem hóquei no gelo, golfe, basquetebol, basebol ou futebol, enquanto que as mulheres tendem a preferir a natação, o golfe, o futebol, o voleibol e o esqui. Em relação à idade, um estudo no contexto europeu, indica que a frequência da prática desportiva tende a decrescer com o avanço da idade (Comissão Europeia, 2013). Sirgy (2019) propõe que expressividade pessoal experienciada numa atração turística contribuirá mais para a felicidade pessoal dos turistas mais jovens do que para a dos turistas noutros estágios de desenvolvimento (por exemplo, idade adulta média e tardia).

Decorreram do atrás exposto as seguintes hipóteses:

H5 – A intenção de praticar exercício físico durante a viagem está positivamente relacionada com a preferência por hotéis que ofereçam atividades desportivas.

H6 – Existem diferenças entre géneros na importância atribuída às infraestruturas desportivas de um hotel.

H7 – Existem diferenças entre os consumidores mais novos e os mais velhos na importância atribuída às infraestruturas desportivas de um hotel.

Metodologia

Este estudo é de natureza exploratória e tem como objetivo avaliar a importância das infraestruturas desportivas, nos hotéis, para o turista português.

O método escolhido para a recolha de dados foi o inquérito por questionário. O questionário é composto por texto de introdução, perguntas de resposta fechada de

escolha múltipla e, por último, por questões de carácter demográfico: idade e género. As perguntas de resposta fechada iniciam-se pelo tema saúde, depois têm continuação para o desporto e posteriormente para o turismo desportivo. Na maioria das questões é utilizada uma escala de concordância ou de importância, de sete pontos.

O questionário disponibilizado online, entre 15 de julho e 9 de setembro de 2019, foi disseminado nas redes sociais através do método *snowball*. Trata-se por isso de uma amostra por conveniência. Foi obtido um total de 354 respostas, 51,7% do género feminino e 48,3% do género masculino, com idades entre os 15 e os 75 anos e média aproximada de 39 anos (DP=16,44). Contudo, apenas foram consideradas 311 respostas, pois 43 dos inquiridos responderam “0” à pergunta “*Quantas viagens faz por ano?*”. As 311 respostas válidas ultrapassam o valor mínimo desejado de 269 respondentes, para um nível de confiança de 90%, com base numa população que corresponde ao número de pessoas com residência em Portugal que viajaram em 2018, 4 920 000 pessoas (PORDATA).

A análise dos dados foi feita utilizando o programa IBM SPSS Statistics 22, com recurso a estatísticas descritivas, análise de correlação e testes de hipóteses. Foram executados testes de normalidade, não se conseguindo provar a normalidade das variáveis, o levou à escolha das medidas e testes a utilizar. Sendo assim, o método de Spearman foi utilizado para testar a existência de correlação entre a “preocupação com a saúde” e a “frequência da prática de exercício físico” dos inquiridos. A medida de associação V de Cramer foi utilizada para analisar o nível de associação entre a “frequência da prática de exercício físico ao longo do ano” e a “intenção de praticar exercício em viagem”, e também entre a “intenção de praticar exercício físico durante a viagem” e a “escolha do hotel tendo em conta as atividades desportivas”. O teste de Mann-Whitney U foi utilizado para testar se indivíduos de géneros diferentes atribuem graus de importância diferentes às infraestruturas desportivas, e para testar se indivíduos de faixas etárias diferentes atribuem graus de importância diferentes às infraestruturas desportivas.

Resultados

Estatísticas Descritivas e Frequências de Resposta

Na tabela 1 são apresentadas as frequências e as estatísticas descritivas relativas às questões relacionadas com aspetos de saúde e prática de exercício físico dos respondentes.

Em relação à afirmação “*Considero-me uma pessoa que se preocupa com a saúde e bem-estar*”, 72.9% da amostra respondeu que concordava total ou parcialmente com a mesma. No entanto, 18.1% está em desacordo e considera não se preocupar com a sua saúde e bem-estar. Ainda relacionado ao tema saúde, aproximadamente 65% dos inquiridos consideram-se pessoas saudáveis, sendo que 25.7% do total respondeu “*Concordo totalmente*”. Ainda assim, 20.4% discordam, enquanto que 15.3% não concordam nem discordam. Em relação à frequência com que os inquiridos praticam

exercício físico, 29.4% pratica exercício 2 a 3 vezes por semana, enquanto 15.5% fá-lo apenas 1 vez por mês ou até menos, e 19.2% afirma mesmo não praticar exercício.

No que se refere ao número de viagens que cada pessoa costuma fazer por ano (tabela 2), a moda corresponde a uma viagem por ano (28,2%). Por outro lado, existe uma percentagem de 11,9% que afirma não viajar. A maioria dos inquiridos viaja 1 a 2 vezes por ano (54.2%). Relativamente ao exercício físico ser a principal motivação da viagem, mais de metade dos 311 respondentes discorda, sendo que 38.3% respondeu “*Discordo totalmente*” e 19,0% assinalou “*Discordo parcialmente*”. Considerando que 25.1% dos inquiridos afirma que o exercício físico é uma motivação de viagem, não se rejeita H4.

Na tabela 3, verifica-se que a maioria dos inquiridos (58,5%) não tem intenção de praticar exercício físico durante a estada. Aos inquiridos que quando viajam têm intenção de praticar exercício físico, foi perguntado: “*Com que frequência pratica exercício durante a estada?*”, sendo que a maioria desses (51.9%) respondeu que pratica exercício duas ou mais vezes por semana.

Sobre a escolha do hotel tendo em conta as atividades desportivas que este apresenta (tabela 4), a amostra de 311 respondentes está dividida, com mais de 41% a indicar “*Concordo parcialmente*” ou “*Concordo totalmente*” e mais de 41% que discorda parcial ou totalmente.

Em relação à importância de cada tipo de infraestrutura desportiva para a escolha do hotel, que pode ser observada na tabela 5, as infraestruturas como maiores frequências de resposta, nas opções “muito importante” ou “extremamente importante”, são a piscina (60,8%), o spa (47.6%) e o ginásio (28.3%). Por outro lado, se forem acumuladas as percentagens referentes a “*Nada importante*” e “*Pouco importante*”, existem seis infraestruturas que ultrapassam os 60%, sendo por isso pouco relevantes para a maioria dos inquiridos. Estas são, o court de ténis (62.7%), o court de pádel (66.2%), o campo de golfe (62.7%), o campo de basquetebol (65.2%), o campo de futsal (61.4%) e a pista de atletismo (63%).

Da tabela 5 pode concluir-se que existem infraestruturas favoritas para a maioria dos respondentes e que existem nichos de mercado em que pode valer a pena investir em infraestruturas desportivas específicas. Considerando os dados acima analisados, não se rejeita H3. De facto, algumas infraestruturas têm uma grande importância na escolha do consumidor. São o caso da piscina, do spa e do ginásio. No entanto, e dependendo do nicho de mercado que o hotel queira cativar, todas as infraestruturas desportivas têm o potencial de serem importantes.

Correlações

Os resultados relativos à correlação entre variáveis, utilizando o teste não paramétrico de Spearman, permite concluir que a preocupação com a saúde está positivamente relacionada com a prática de exercício físico ao longo do ano, ou seja, as pessoas que se preocupam mais com a saúde e bem-estar também praticam mais exercício durante o ano. Verifica-se um coeficiente de correlação de 0.184 (sig. 0,001),

o que significa que a correlação entre as duas variáveis é positiva apesar de muito fraca. Assim, não se rejeita H1.

Relativamente à associação entre a frequência da prática de exercício físico durante o ano e a intenção de praticar exercício físico durante a viagem, os resultados (utilizando a medida de associação V de Cramer) indicam uma associação positiva, (0,289; sig = 0,000), apesar de fraca. Assim, não se rejeita H2.

No caso da associação entre as variáveis “intenção de praticar exercício físico” e “escolha do hotel tendo em conta as atividades desportivas”, a medida de associação V de Cramer, revela uma associação fraca de 0,205 (sig = 0,011) mas positiva, pelo que não se rejeita H5.

Teste de Hipóteses

Para estudar se existem diferenças de género em relação à importância que é atribuída a cada infraestrutura hoteleira pelo consumidor, foi realizado o teste de Mann-Whitney. As infraestruturas onde se verificaram diferenças estatisticamente significativas são o campo de futebol (sig = 0.004), o campo de golfe (sig = 0.007) e campo de futsal (sig = 0.001). Nesse sentido, não se rejeita H6. Nos três casos verifica-se que o género masculino atribui maior importância a estas infraestruturas. No que se refere ao género masculino, 23.8% considera “muito importante” ou “extremamente importante” a existência de campo de futsal, enquanto que do género feminino, apenas 14.3% atribui esses graus de importância. No que se refere ao campo de futebol e ao campo de golfe verifica-se praticamente a mesma distribuição.

Para estudar se existem diferenças na importância dada às infraestruturas de um hotel entre os consumidores com mais idade, e os consumidores mais jovens, utilizou-se também o teste de Mann-Whitney. Identificou-se diferenças entre as faixas etárias apenas no que se refere à infraestrutura desportiva piscina (sig = 0.033), pelo que não se rejeita H7. Segundo os dados obtidos, a piscina tem mais importância para as gerações mais novas do que para as mais velhas. A percentagem de pessoas mais jovens a considerar a piscina como uma infraestrutura “*muito importante*” ou “*extremamente importante*” é de 62.9%, enquanto que da geração mais velha 50.7% tem a mesma opinião.

Discussão de Resultados

Os resultados sugerem que a maioria dos turistas portugueses, mais de 60%, se preocupa com a saúde e bem-estar e se considera uma pessoa saudável. Apesar de a disponibilidade de informação acerca dos benefícios do desporto e exercício físico para a saúde, assim como as campanhas de consciencialização, estar a influenciar as pessoas e a elevar o interesse da população pelo exercício físico, de acordo com McGrath et al. (2014), neste estudo verificou-se que existe uma correlação positiva mas fraca entre a preocupação com a saúde e bem-estar e a prática de exercício físico, sugerindo que algumas das pessoas que se preocupam com a sua saúde não praticam exercício físico.

Estes resultados são consistentes com o estudo Eurobarometer 412 (Comissão Europeia, 2013), que indica que 37% dos homens e 47% das mulheres nunca praticam exercício físico. Na nossa amostra, cerca de 34% dos inquiridos não pratica exercício físico, ou fá-lo menos de uma vez por mês, em média.

O facto de ser ter verificado uma associação positiva entre a frequência da prática de exercício físico durante o ano e a intenção para praticar exercício físico durante a viagem, é consistente com autores que defendem que a população tende a manter as rotinas de exercício físico quando viaja. Contudo, na nossa amostra essa relação é fraca, sugerindo que algumas das pessoas que praticam exercício físico durante o ano não tem intenção de o praticar durante a estada.

Do total da amostra, apenas uma pequena parte afirma que a prática de exercício físico é a sua principal motivação de viagem. Apesar de ser uma reduzida parte, estes turistas enquadram-se no perfil definido por Pereira e Carvalho (2004) como o turista desportivo na vertente eminentemente desportiva. A maioria dos inquiridos que praticam exercício físico durante a estada enquadra-se, pelo contrário, no perfil do turista desportivo na vertente eminentemente turística (Pereira & Carvalho, 2004). Ou seja, os resultados sugerem prevalência dos motivos hedónicos sobre os eudemónicos. Contudo, a maioria dos inquiridos não tem intenção de praticar exercício físico durante a viagem.

Os resultados indicam também que existe uma fraca associação positiva entre a intenção de praticar exercício físico durante a viagem e a escolha do hotel tendo em conta as atividades desportivas. Considerando que apenas uma pequena parte dos turistas são da vertente eminentemente desportiva, o resultado é consistente com a proposta de que apenas os turistas com mais experiência de praticante desportivo atribuem mais importância à qualidade das infraestruturas desportivas (Pereira, 2006; Richards, 1996). A maior parte dos turistas é mais influenciado pelo preço e pela qualidade do alojamento.

Neste estudo, verificam-se também diferenças de género, na importância dada a algumas infraestruturas desportivas, como é o caso do campo de golfe e do campo de futebol, sendo que o género masculino atribui maior importância a estas infraestruturas do que o género feminino. Existem também diferenças entre os mais velhos e os mais novos na importância atribuída à existência de piscina. Ambos os resultados, são consistentes com Stamm e Lamprecht (2005), que defendem que a participação nos vários desportos está dependente de algumas variantes, como a idade e o género. Apesar da referência do Turismo de Portugal (2006) de os turistas mais jovens tenderem a optar por serviços de fitness, enquanto que os adultos e seniores têm maior tendência para os serviços de spa, no presente estudo não se encontram diferenças entre faixas etárias na importância atribuída às infraestruturas ginásio e de spa. Assim como não existem diferenças no que se refere à preferência por campo de golfe, campo de basquetebol e campo de futebol.

Conclusões

Turistas desportivos são indivíduos e/ou grupos que ativamente ou passivamente participam em desportos competitivos ou recreacionais, quando viajam. O turismo desportivo tem vindo a crescer devido à exposição dos consumidores a fatores externos que afetam o seu bem-estar físico e psicológico, o que por sua vez leva a que estes procurem por viagens de bem-estar e saúde, para relaxar e para aliviar o stress. Nesse sentido, a literatura tem sugerido que é importante, do ponto de vista competitivo, que os hotéis disponham de infraestruturas, para dar resposta às mudanças no estilo de vida das populações e ao cuidado com o físico e saúde. Contudo, o investimento em infraestruturas para a prática desportiva pode ser muito elevado para as empresas hoteleiras e um dos custos fixos mais expressivos na gestão de um hotel.

Não se conhecendo estudos sobre a realidade portuguesa nesta matéria, neste estudo avalia-se a importância das infraestruturas desportivas nos hotéis, para o turista português em termos de decisão de compra. De acordo com os resultados obtidos, pode-se concluir que a maioria das pessoas tem cuidado e preocupação com a sua saúde, e que a maior parte dos inquiridos afirma praticar exercício físico regularmente. Ainda assim, a generalidade dos participantes não tem intenção de praticar exercício físico durante a viagem. Apesar disso, verifica-se que existem infraestruturas desportivas muito importantes na escolha de alguns consumidores, nomeadamente, a piscina, o spa e o ginásio. Concluiu-se também que existem diferenças de género e de idade no que diz respeito à importância atribuída ao tipo de infraestruturas desportivas, sendo que as gerações mais velhas têm tendência para dar menos importância a infraestruturas como piscina, e o género feminino tem tendência para dar menos importância a campos de futebol, de futsal e de golfe.

Este estudo apresenta limitações. Uma das limitações está relacionada com a amostra obtida. Sendo uma amostra com dimensão aceitável, não deixa de ter sido obtida por conveniência, pelo que não se podem generalizar os resultados para a população. Por outro lado, o estudo analisou dados recolhidos apenas num limitado período de tempo, não permitindo a análise da evolução dos consumidores ao longo do tempo.

O leque de linhas de investigação que poderão emergir deste trabalho é abrangente. Seria, por exemplo, interessante analisar a questão do lado da oferta, analisando os resultados que estabelecimentos hoteleiros focados em determinados segmentos ligados ao turismo desportivo têm tido em Portugal, a taxa de utilização dos diferentes tipos de infraestruturas pelos hóspedes e o seu reflexo em termos de rentabilização do investimento das empresas hoteleiras. Seria também importante a aferir que aspetos das infraestruturas mais influenciam a perceção de qualidade dos hóspedes e a sua satisfação. Futuras investigações, poderão também explorar melhor o perfil psicográfico do turista desportivo e a sua relação com as questões da saúde e do bem-estar.

Referências

- Besancenot, J. P. (1990). *Climat et tourisme*. Masson.
- Camões, M. & Lopes, C. (2008). Fatores associados à atividade física na população portuguesa. *Revista Saúde Pública*, 42(2), 208-224.
- Carvalho, P. & Lourenço, R. (2009). Sport practice tourism: a segment of sport tourism market. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 9(2), 122-132.
- Comissão Europeia (2013). *Sport and physical activity. Special eurobarometer 412 / Wave EB80.2 – TNS opinion & social*. Disponível em: https://ec.europa.eu/health/sites/health/files/nutrition_physical_activity/docs/ebs_412_en.pdf
- Cortada, D. M. (2006). El diálogo turismo y cultura. *Pensar Iberoamérica: Revista de Cultura*, (8), 2.
- De Knop, P. (1990). Sport for all and active tourism. *World Leisure & Recreation*, 32(3), 30-36.
- Ferroni, L. (2016, June 1) in *Hotels up their game to satisfy fitness-conscious guests*. https://www.hotel-online.com/press_releases/release/hotels-up-their-game-for-fitness-conscious-guests/
- Gammon, S. & Robinson, T. (2003) Sport and tourism: A conceptual framework. *Journal of Sport & Tourism*, 8(1), 21-26.
- Gibson, H. (1998). Sport tourism: A critical analysis of research. *Sport Management Review*, 1, 45–76.
- Gibson, H. (2017). Sport tourism and theory and other developments: Some reflections. *Journal of Sport & Tourism*, 21(2), 153-158.
- Hall, C. M. (1992). Adventure, sport and health tourism. *Adventure, sport and health tourism*, 141-158.
- Hallmann, K., Wicker, P. Breuer, C. & Schönherr, L. (2012). Understanding the importance of sport infrastructure for participation in different sports – findings from multi-level modeling. *European Sport Management Quarterly*, 12(5), 525-544
- Hudson, S. (2003). *Sport and adventure tourism*. Oxford: The Haworth Hospitality Press, Inc.
- Ifedi, F. (2008). *Sport participation in Canada, 2005*. Ottawa, Ontario, Canada: Statistics Canada, Culture, Tourism and the Centre for Education Statistics.
- Iso-Ahola, S. E. (1982). Toward a social psychological theory of tourism motivation: A rejoinder. *Annals of tourism research*, 9(2), 256-262.
- Kazimierczak, M. & Malchrowicz-Mosko, E. (2013). Specific and developmental trends of sport tourism. *Folia Turistica*, 28(2), 71-92.
- Lemos, F. (2016). *Motivação e prática de exercício físico em estudantes do ensino superior*. Tese de Doutoramento em Ciências do Desporto. Faculdade de Desporto – Universidade do Porto.
- McGrath, M. J., Scanail, C. N., & Nafus, D. (2014). *Sensor technologies: healthcare, wellness and environmental applications*. Apress.
- Mermet G (1996) *Tendances, le nouveau consommateur*. Paris: Larousse.

- Nunes, P. (2010). *O turismo de natureza como polo de atração turística complementar ao produto sol e mar na sub-região do litoral alentejano*. Tese de Doutoramento em Ciências do Desporto. Faculdade de Motricidade Humana. Universidade Técnica de Lisboa.
- Pereira, E. (2006). Serviços de desporto, desporto e turismo. *Revista Portuguesa de Gestão do Desporto*, 3(1), 33-56.
- Pereira, E. & Carvalho, J. (2004). Desporto e turismo: Modelos e tendências. *Povos e Culturas*, 9, 233-248.
- PORDATA. Disponível em:
<https://www.pordata.pt/Portugal/Popula%a7%a3o+residente+que+viagou+em+turismo+total+e+por+destino+da+viagem-2616>
- Richards, G. (1996). Skilled consumption and UK ski holidays. *Tourism Management* 17(1), 25–34
- Seabra, A. F., Mendonça, D. M., Thomis, M. A., Anjos, L. A. & Maia, J. A. (2008). Determinantes biológicos e sócio-culturais associados à prática de atividade física de adolescentes. *Cadernos de Saúde Pública*, 24, 721-736.
- Sherwood, N., & Jeffery, R. (2000). The behavioral determinants of exercise: implications for physical activity interventions. *Annual Review of Nutrition*, 20, 21-44.
- Sirgy (2019). Promoting quality-of-life and well-being research in hospitality and tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(1), 1-13.
- Stamm, H. & Lamprecht, M. (2005). Structural and cultural factors influencing physical activity in Switzerland. *Journal of Public Health*, 13(4), 203-211.
- Turismo de Portugal (2006). *10 Produtos estratégicos para o desenvolvimento do Turismo em Portugal: Saúde e Bem-estar*. Lisboa: Turismo de Portugal, I.P
- Turismo de Portugal (2017). *Estratégia Turismo 2027. Liderar o Turismo do Futuro*. Lisboa: Turismo de Portugal, I.P. Disponível em: https://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Estrategia_Turismo_Portugal_ET27.pdf
- Uysal, M., Perdue, R. & Sirgy, M. J. (Eds.). (2012). *Handbook of tourism and quality-of-life research: Enhancing the lives of tourists and residents of host communities*. Springer Science & Business Media.
- Uysal, M., Sirgy, M. J. & Kruger, S. (Eds.). (2018). *Managing quality of life in tourism and hospitality*. CABI.
- Van Rheenen, D., Cernaianu, S. & Sobry, C. (2017). Defining sport tourism: A content analysis of an evolving epistemology. *Journal of Sport & Tourism*, 21(2), 75-93.
- Waterman, A. S. (2005). When effort is enjoyed: Two studies of intrinsic motivation for personally salient activities. *Motivation and Emotion*, 29, 165–188.
- Waterman, A. S., Schwartz, S. J. & Conti, R. (2008). The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies*, 9, 41–79.
- Weed, M. & Bull, C. (1997). Influences on sport-tourism relations in Britain: The effects of government policy. *Tourism Recreation Research*, 22(2), 5-12.

Tabela 1
Saúde e prática de exercício físico

	N	1	2	3	4	5	Moda	Média	Desvio padrão
Considero-me uma pessoa que se preocupa com a saúde e bem-estar ^a	354	9,3%	8,8%	9,0%	29,4%	43,5%	5	3,88	1,31
Considero-me uma pessoa saudável ^a	354	8,5%	11,9%	15,3%	38,7%	25,7%	4	3,61	1,23
Qual a frequência com que pratica exercício físico ao longo do ano? ^b	354	19,2%	15,5%	20,3%	29,4%	15,5%	4	3,05	1,37

^a 1= Discordo totalmente; 5= Concordo totalmente

^b 1 = Não pratico; 2 = 1 x por mês ou menos; 3 = 1 x por semana; 4 = 2 a 3 x por semana; 5 = 4 x por semana ou mais

Tabela 2
Frequência e motivo para viajar

	N	1	2	3	4	5	Moda	Média	Desvio padrão
Quantas viagens faz por ano? ^a	354	11,9%	28,2%	16%	15,3%	18,6%	2	2,99	1,29
A principal motivação quando viajo é a prática de exercício físico ^b	311	38,3%	19%	17,7%	15,8%	9,3%	1	2,39	1,37

^a 1 = Nenhuma; 2 = 1 viagem/ano; 3 = 2 viagens/ano; 4 = 3 viagens/ano; 5 = 4 ou mais viagens/ano

^b 1 = Discordo totalmente; 5 = Concordo totalmente

Tabela 3
Prática de exercício físico durante a estada

	N		Sim	Não
Quando viaja, tem intenção de praticar exercício físico durante a estada?	311	41,5%		58,5%
Com frequência pratica exercício físico durante a estada?	311	1x por semana ou menos (48,1%)	2 a 3x por semana (33,3%)	4x por semana ou mais (18,6%)

Tabela 4

Relevância das infraestruturas desportivas do hotel no momento da compra

	N	1	2	3	4	5	Moda	Média	Desvio padrão
Quando escolho um hotel, tenho em conta as atividades desportivas que o hotel apresenta ^a	311	23,8%	18,6%	16,1%	27,7%	13,8%	4	2,89	1,40

^a 1= Discordo totalmente; 5= Concordo totalmente

Tabela 5
Preferência por tipo de infraestrutura desportiva

Tipo de infraestrutura desportiva	Frequência de resposta ^a					Mod a	Médi a	Desvio padrão
	1	2	3	4	5			
Ginásio	17.7%	26.4%	27.7%	13.8%	14.5%	3	2,81	1,28
Court de Ténis	31.2%	31.5%	19.9%	9.6%	7.7%	2	2,31	1,22
Court de Pádel	33.4%	32.8%	14.8%	10%	9%	1	2,28	1,27
Campo de Golfe	35.4%	27.3%	17%	10.9%	9.3%	1	2,32	1,31
Campo de Basquetebol	33.4%	31.8%	16.1%	7.7%	10.9%	1	2,48	1,30
Campo de Futebol	28%	28.9%	20.9%	11.6%	10.6%	2	2,36	1,24
Campo de Futsal	29.6%	31.8%	19.9%	10%	8.7%	2	3,63	1,27
Piscina	8%	12.9%	18.3%	29.3%	31.5%	5	3,39	1,28
Spa	10.3%	13.2%	28.9%	22.2%	25.4%	3	2,31	1,30
Pista de atletismo	35.7%	27.3%	16.7%	11.3%	9%	1	2,31	1,30

^a 1 = Nada importante; 5 =Extremamente importante

DIVULGAÇÃO CIENTÍFICA

THE END OF TOURISM AS WE KNOW IT

Webinar | 22 de abril

No próximo dia 22 de abril, o departamento de Turismo do ISCE organiza um webinar para debater o futuro do turismo tendo em conta o cenário de pandemia mundial COVID-19 que vivemos.

O evento é de todo pertinente ou não fosse o setor do turismo um dos setores económicos mais afetados pelos efeitos desta pandemia mundial.

De resto, e segundo as mais recentes previsões da Organização Mundial de Turismo, divulgadas na passada sexta-feira, dia 27, as chegadas de turistas internacionais devem cair entre 20% e 30% em 2020, face ao ano anterior. Nas mesmas previsões a OMT refere que “uma queda esperada de 20 a 30% pode traduzir-se num declínio das receitas internacionais do turismo (exportações) entre 300 e 450 mil milhões de dólares, quase um terço dos 1,5 triliões de dólares gerados em 2019. Levando em conta as tendências anteriores do mercado, significaria que entre cinco e sete anos de crescimento seriam perdidos para a COVID-19”. Também esta semana, a IATA estimou perdas superiores a 70 mil milhões de euros nas receitas com passageiros para as companhias aéreas europeias em 2020, que de resto são das mais afetadas do mundo pela pandemia de covid-19. A pandemia de covid-19 está a provocar quebras superiores a 80% no tráfego aéreo na Europa, percentagem que chega a 90% nalgumas companhias, estando apenas a serem realizados 5.000 voos por dia.

Já no panorama nacional, o cenário antevê-se igualmente difícil para um setor que segundo dados do INE, em 2018, representava 14,6% do PIB e 9% do emprego nacional. Recentemente, a Associação Portuguesa de Resorts estima quebras de 50% no volume de negócios em 2020 face ao ano transato. Por sua vez, pela Associação de Hotelaria de Portugal (AHP), através de um inquérito relâmpago realizado entre 2 e 9 de março, contabiliza até ao momento o cancelamento de 346.497 quartos devido ao COVID-19.

Mas nem tudo são más notícias. A *LuggageHero* — serviço de armazenamento de bagagens em 40 cidades europeias e norte-americanas — conduziu um extenso inquérito através do qual a empresa dinamarquesa percebeu, junto de mais de 2000 participantes europeus, que os viajantes não cancelaram os seus planos apenas os adiaram até a situação se tornar mais clara: 44% dos inquiridos garantiram que não irão alterar o plano de viagens agendadas para depois de maio. Em todo o globo, a percentagem é de 50%.

Dinamizado pelo Prof. Doutor Alfonso Vargas Sanchez, Professor Catedrático da Universidad de Huelva e um dos grandes nomes mundiais do Turismo, o webinar terá início às 17h00 tendo uma duração aproximada de 1 hora e trinta minutos.

As vagas são limitadas e as inscrições através do email isce@isce.pt, até ao próximo dia 17 de abril.



THE END OF TOURISM AS WE KNOW IT

WEBINAR

ORADOR: ALFONSO VARGAS-SÁNCHEZ
PROFESSOR CATEDRÁTICO DA UNIVERSIDADE DE HUELVA

22 ABRIL 2020 • 17H00

COMO SERÁ O TURISMO DEPOIS DA PANDEMIA MUNDIAL?
QUAIS OS IMPACTOS QUE SE FARÃO SENTIR NO TURISMO NACIONAL E INTERNACIONAL?

ENTRADA LIVRE • INSCRIÇÕES LIMITADAS

INSCRIÇÕES ABERTAS
Até dia 17 de abril
através do email
isce@isce.pt



ORGANIZAÇÃO



Instituto Superior
de Ciências Educativas



Departamento
Turismo@ISCE