INSTITUTO POLITÉCNICO
DE VIANA DO CASTELO

ESTG

A SAZONALIDADE NO SETOR HOTELEIRO DE 4 E 5 ESTRELAS:

O impacto dos eventos corporativos em períodos de época baixa

Joana Maria Ferreira Alves

Escola Superior de Tecnologia e Gestão

2026

A SAZONALIDADE NO SETOR HOTELEIRO DE 4 E 5 ESTRELAS
Joana Maria Ferreira Alves

INSTITUTO POLITÉCNICO
DE VIANA DO CASTELO

Joana Maria Ferreira Alves

A sazonalidade no setor hoteleiro de 4 e 5 estrelas: O impacto dos eventos corporativos em períodos de época baixa

Mestrado de Turismo e Inovação
Designação do Mestrado / Ramo

Trabalho efetuado sob a orientação de
Professora Doutora Susana Rachão

Maio de 2026

MEMBROS DO JÚRI

Presidente:

Professora Doutora Alexandra Isabela Lopes Correia

Professor Adjunto da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Vogal:

Professora Doutora Maria Flora Pinto Seixeira

Professora Adjunta da Escola Superior Professora Adjunta do Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Arguente

Vogal:

Professora Doutora Susana Andreia Salgueiro Rachão

Professora Adjunta Convidada da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Viana do Castelo

Orientadora

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha mãe e à minha avó,

As pessoas mais importantes da minha vida,

Por me ensinarem, todos os dias, a beleza de viver.

AGRADECIMENTOS

A elaboração da presente dissertação corresponde ao culminar de um percurso académico exigente e enriquecedor, cuja concretização apenas foi possível graças ao contributo de diversas pessoas.

Em primeiro lugar, expresso o meu profundo agradecimento à minha orientadora, a Professora Doutora Susana Rachão, pela orientação rigorosa, pela disponibilidade constante e pelo acompanhamento atento ao longo de todo o processo de investigação. O seu vasto conhecimento científico, a exigência académica e o espírito crítico foram determinantes para a qualidade do trabalho desenvolvido. A sua dedicação e profissionalismo constituíram uma fonte de motivação permanente, demonstrando como a excelência no exercício da profissão pode ser verdadeiramente inspiradora no percurso académico e pessoal. À Professora Olga Matos, bem como a todos os docentes do Instituto Politécnico de Viana do Castelo, deixo o meu sincero agradecimento pelo contributo prestado ao longo do percurso académico, pela partilha de conhecimento, pelo estímulo ao pensamento crítico e pelo acompanhamento que contribuiu para a minha formação académica e profissional.

Aos responsáveis, colaboradores e profissionais das unidades hoteleiras que participaram neste estudo, expresso igualmente o meu agradecimento pela disponibilidade, pela recetividade e pela partilha de experiências e testemunhos. A abertura demonstrada e o acesso às suas instalações e práticas profissionais foram fundamentais para a concretização desta investigação, permitindo enriquecer a análise empírica e aprofundar a compreensão da temática em estudo.

À minha mãe, o meu maior exemplo, deixo um agradecimento muito especial. A sua força, dedicação e apoio incondicional estiveram sempre presentes ao longo deste percurso. É a pessoa que me inspira diariamente a ser melhor, a quem mais desejo orgulhar e quem sempre me ensinou que o trabalho realizado com amor conduz a bons resultados. A sua capacidade de luta e resiliência constituem, sem dúvida, uma fonte constante de inspiração ao longo deste percurso.

À minha avó Francelina, a pessoa mais importante da minha vida, expresso igualmente o meu mais profundo agradecimento. Pelo amor, pelos valores transmitidos e por tudo aquilo que fez por mim ao longo da vida, contribuindo de forma decisiva para a pessoa que sou hoje. O seu apoio e presença foram fundamentais em todas as etapas deste percurso.

À minha família, de forma geral, agradeço por acreditarem em mim, muitas vezes mais do que eu própria, e por estarem sempre presentes ao longo deste percurso, oferecendo apoio, incentivo e confiança nos momentos mais exigentes.

Ao meu namorado, expresso um agradecimento muito especial pelo apoio constante, pela compreensão e pela capacidade de dar sempre a mão e de me mostrar a luz ao fundo do túnel, mesmo nos momentos em que o próprio percurso se revelou mais difícil. A sua presença foi fundamental para manter a motivação e a confiança necessárias à conclusão deste trabalho.

À minha melhor amiga, agradeço por acreditar sempre em mim e por lutar pelos meus sonhos com a mesma intensidade com que luta pelos seus, sendo uma fonte permanente de apoio, motivação e força ao longo de todo este processo.

Por fim, a toda a minha família e amigos, deixo o meu sincero agradecimento pelo apoio, amizade, paciência e carinho demonstrados ao longo deste percurso, que contribuíram de forma decisiva para a conclusão deste projeto académico.

RESUMO

A sazonalidade constitui um dos principais constrangimentos estruturais do setor turístico, exercendo impactos significativos na sustentabilidade económica, na eficiência operacional e na gestão estratégica das unidades hoteleiras. Este fenómeno assume particular relevância em territórios com forte dependência da atividade turística, como é o caso do Alto Minho (NUTS III), onde as flutuações da procura ao longo do ano afetam diretamente o desempenho dos empreendimentos hoteleiros, especialmente no segmento de quatro e cinco estrelas.

Neste contexto, a presente dissertação tem como objetivo principal analisar e compreender o fenómeno da sazonalidade nos hotéis de quatro e cinco estrelas localizados no Alto Minho, bem como desenvolver e propor estratégias baseadas na realização de eventos e atividades corporativas, com vista à mitigação dos seus efeitos, particularmente em períodos de época baixa. Especificamente, procura-se compreender de que forma a realização de eventos e atividades corporativas pode contribuir para a mitigação da sazonalidade em unidades de quatro e cinco estrelas, através da dinamização da procura em períodos de menor influência. Paralelamente, pretende-se analisar o impacto desta estratégia em indicadores-chave de desempenho, como a taxa de ocupação, a receita por quarto disponível e a fidelização de clientes, bem como sustentar a definição de propostas estratégicas orientadas para a captação de hóspedes e para a redução da dependência dos períodos de elevada procura.

Do ponto de vista metodológico, o estudo assenta numa abordagem de métodos mistos, baseada na recolha de dados qualitativos através de entrevistas semiestruturadas, e dados quantitativos através de questionários junto de profissionais do setor.

Os resultados evidenciam que a sazonalidade constitui um desafio persistente no contexto regional em análise, refletindo-se em desequilíbrios na ocupação e na rentabilidade das unidades hoteleiras. Não obstante, verifica-se que a realização de eventos corporativos em períodos de menor procura emerge como uma estratégia eficaz para a redistribuição da procura ao longo do ano, contribuindo para a otimização da capacidade instalada, a diversificação das fontes de receita e o aumento do consumo de serviços complementares, bem como para o fortalecimento da relação com os clientes.

Como contributo do estudo, são apresentadas propostas de um conjunto de eventos e programas estratégicos orientados para a atração de hóspedes durante os períodos *off-season*, promovendo a diversificação da oferta turística e o reforço da relação entre o hotel e os seus clientes. Estas propostas resultam da articulação entre o enquadramento teórico e os resultados obtidos na análise empírica, assumindo-se como orientações práticas para a mitigação da sazonalidade e para a promoção da competitividade das unidades hoteleiras.

Conclui-se que, embora a sazonalidade seja um fenómeno inerente à dinâmica do turismo, a adoção de estratégias proativas, como a organização de eventos corporativos, assume um papel determinante na promoção da resiliência, sustentabilidade e competitividade das unidades hoteleiras do Alto Minho. Assim, os resultados permitem ainda concluir que a aposta em eventos próprios, integrada de um conjunto alargado de estratégias de inovação, diversificação, capacitação e cooperação, constitui uma resposta eficaz e teoricamente sustentada à problemática da sazonalidade na hotelaria de quatro e cinco estrelas. A convergência entre a evidência empírica e os contributos da literatura reforça a relevância dos eventos enquanto instrumento estratégico central, não isolado, mas articulado com outras dimensões da gestão hoteleira.

PALAVRAS-CHAVE: Sazonalidade; Hotelaria de 4 e 5 estrelas; Alto Minho (NUTS III); Eventos corporativos; Estratégias de Mitigação

ABSTRACT

Seasonality is one of the main structural constraints facing the tourism sector, having a significant impact on economic sustainability, operational efficiency, and strategic management of hotels. This phenomenon is particularly relevant in regions heavily dependent on tourism, such as Alto Minho (NUTS III), where fluctuations in demand throughout the year directly affect the performance of hotel establishments, especially in the four- and five-star segments.

In this context, the main objective of this dissertation is to analyze and understand the phenomenon of seasonality in four- and five-star hotels located in Alto Minho, as well as to develop and propose strategies based on the organization of corporate events and activities, with a view to mitigating its effects, particularly during the low season. Specifically, the study seeks to understand how the organization of corporate events and activities can contribute to mitigating seasonality in four- and five-star hotels by stimulating demand during periods of lower occupancy. At the same time, the aim is to analyze the impact of this strategy on key performance indicators, such as occupancy rate, revenue per available room, and customer loyalty, as well as to support the development of strategic proposals aimed at attracting guests and reducing dependence on periods of high demand.

From a methodological standpoint, the study adopts a mixed methods approach, based on the collection of qualitative data through semi-structured interviews and quantitative data through questionnaires administered to industry professionals.

The results show that seasonality remains a persistent challenge in the regional context under analysis, resulting in imbalances in hotel occupancy and profitability. Nevertheless, it appears that hosting corporate events during periods of lower demand emerges as an effective strategy for redistributing demand throughout the year, contributing to the optimization of installed capacity, the diversification of revenue sources, and increased consumption of complementary services, as well as to the strengthening of customer relationships.

As a contribution of this study, proposals are presented for a series of strategic events and programs designed to attract guests during the off-season, promoting the diversification of tourism offerings and strengthening the relationship between the hotel and its guests. These proposals result from the integration of the theoretical framework and the results obtained from the empirical analysis, serving as practical guidelines for mitigating seasonality and promoting the competitiveness of hotel establishments.

It can be concluded that, although seasonality is an inherent feature of the tourism industry, the adoption of proactive strategies—such as the organization of corporate events—plays a decisive role in promoting the resilience, sustainability, and competitiveness of hotels in the Alto Minho region. Thus, the results also allow us to conclude that investing in proprietary events, integrated into a broad set of strategies for innovation, diversification, capacity building, and cooperation, constitutes an effective and theoretically sound response to the problem of seasonality in four- and five-star hotels. The convergence of empirical evidence and contributions from literature reinforces the relevance of events as a central strategic tool—not in isolation but integrated with other dimensions of hotel management.

KEYWORDS: Seasonality; 4 and 5-star hotels; Alto Minho (NUTS III); Corporate events; Mitigations strategies

LISTA DE ABREVIATURAS/SIGLAS

ADR – *Average Daily Rate* (Tarifa Média Diária)

ESTG – Escola Superior de Tecnologia e Gestão

IFEMA – *Institución Ferial de Madrid* (Instituto de Feiras de Madrid)

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPVC – Instituto Politécnico de Viana do Castelo

MICE – *Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions* (Reuniões, Incentivos, Conferências e Exposições)

NUTS – *Nomenclature of Territorial Units for Statistics* (Nomenclatura das Unidaddes Territoriais para Fins Estatísticos)

OE – Objetivo Específico

OP – Objetivo Principal

REVPAR – *Revenue per Available Room* (Receita por Quarto Disponível)

RNET – Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos

SMART – *Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound* (Específico, Mensurável, Atingível, Relevante e Temporal)

ÍNDICE

Índice

AGRADECIMENTOS iii

RESUMO v

ABSTRACT vii

LISTA DE ABREVIATURAS/SIGLAS ix

ÍNDICE xi

ÍNDICE DE FIGURAS xiii

ÍNDICE DE MAPAS xiv

ÍNDICE DE TABELAS xv

1. Introdução 1

1.1 Enquadramento do projeto de investigação 1

1.2. Objetivos do projeto de investigação 2

1.3. Estrutura e organização do projeto de investigação 2

2. Enquadramento teórico 3

2.1. A indústria turística e a sua evolução: Conceptualização 3

2.2. A sazonalidade no Turismo 3

2.2.1. Tipos de sazonalidade na hotelaria 4

2.2.2. Sazonalidade natural 4

2.2.3. Sazonalidade institucional 5

2.2.4. Sazonalidade comportamental 5

2.2.5. Sazonalidade nas diferentes tipologias de destino turístico: Destino litoral vs. destino de interior/montanha 7

2.3. Hotelaria de 4 e 5 estrelas 8

2.3.1. Causas e consequências da sazonalidade na hotelaria de 4 e 5 estrelas 10

2.3.2. Estratégias para mitigar os efeitos da sazonalidade~ 12

2.4. Conceptualização e evolução dos eventos 13

2.4.1 Os eventos corporativos 14

2.4.2. A importância dos eventos corporativos na hotelaria 15

2.4.3. O impacto dos eventos corporativos em época baixa 16

2.5. Benchmarking 16

2.5.1. Definição e objetivos do benchmarking 16

3. Metodologia de Investigação 22

3.1 Objetivo principal e objetivos específicos 22

3.2 Desenho de investigação 22

3.3 População alvo e amostra 25

3.4 Instrumento de Recolha de Dados 28

3.5 Pré-teste 28

3.6 Análise e tratamento dos dados 30

4. Análise e discussão dos resultados 32

4.1. Análise das entrevistas semiestruturadas 32

4.2 Análise dos questionários 35

5. Propostas de Eventos *Corporate* para a mitigação da sazonalidade 49
Proposta 1 – *Chef in Residence*: *Executive Dining Experience* 49
Proposta 2 – *Corporate Performance & Wellness Retreat* 50
Proposta 3 – *Corporate Innovation Hackathon & Co-creation Retreat* 51
Proposta 4 – *Executive Family Bridge: Bleisure & Corporate Family Retreat* 52
Proposta 5 – Alto Minho *Executive Wine & Corporate Networking Retreat* 53
6. Conclusão 54
6.1. Limitações 55
6.2. Perspetivas para investigações futuras 55
Referências Bibliográficas 57
Apêndice 66

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Sistematização dos Procedimentos Metodológicos 25
Figura 2 – Função do inquirido.....36
Figura 3 – Localização 36
Figura 4 – Tipologia do Hotel 37
Figura 5 – Imagem do Hotel e Eventos 37
Figura 6 – Segmento de Clientes e Sazonalidade 38
Figura 7 – Impacto da Sazonalidade no Desempenho do Hotel 38
Figura 8 – Importância dos Desafios Sazonais 39
Figura 9 – Mudanças estratégicas em Época Baixa 39
Figura 10 – Eventos corporativos off-season 40
Figura 11 – Eventos em Época Baixa 40
Figura 12 – Eventos como ferramenta estratégica.....41
Figura 13– Eventos e Fidelização 41
Figura 14– Monitorização das estratégias de combate à sazonalidade 42
Figura 15 – Estratégias e Contributos 43
Figura 16 – Eventos por Tipologia.....43
Figura 17 – Contribuição dos Eventos Próprios 44
Figura 18 – Obstáculos à realização de eventos.....45
Figura 19 – Estratégias para mitigar a sazonalidade 46

ÍNDICE DE MAPAS

Mapa 1 – Hotéis de 4 e 5 estrelas: NUTS III Alto Minho.....27

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Tipos de Sazonalidade 6
Tabela 2 – Comparação entre destinos de litoral e montanha em Portugal 8
Tabela 3 – Requisitos mínimos de serviços em hotéis de quatro e cinco estrelas em Portugal 10
Tabela 4 – Benchmarking de Hotéis do Norte com Foco em Eventos 20
Tabela 5– Relação entre os OEs, a análise benchmarking e as perguntas do questionário 29
Tabela 6- Relação entre referências teóricas e questões do questionário 30
Tabela 7- Relação entre referências teóricas e questões da entrevista: Hotel 4 estrelas urbano 32
Tabela 8- Relação entre referências teóricas e questões do questionário: Hotel 4 estrelas rural 33
Tabela 9- Relação entre referências teóricas e questões do questionário: Hotel 5 estrelas rural 35

1. Introdução

A presente dissertação integra-se no âmbito do Mestrado em Turismo e Inovação e aborda a temática da sazonalidade na hotelaria. Este fenómeno constitui um dos principais constrangimentos estruturais do setor turístico, afetando de forma significativa a estabilidade da procura, a rentabilidade das unidades hoteleiras e a eficiência da sua gestão ao longo do ano.

A relevância desta temática decorre do impacto que a sazonalidade exerce na atividade turística, manifestando-se através de flutuações acentuadas da procura, com períodos de elevada ocupação intercalados com fases de menor afluência. Estas variações comprometem a sustentabilidade económica e operacional dos empreendimentos hoteleiros, colocando desafios à gestão de recursos humanos, à utilização eficiente das infraestruturas e ao planeamento estratégico. No segmento da hotelaria de quatro e cinco estrelas, estes efeitos assumem particular expressão, atendendo ao elevado nível de exigência associado à qualidade dos serviços prestados e à necessidade de garantir padrões consistentes de excelência ao longo de todo o ano.

Neste contexto, a presente investigação incide sobre os hotéis de quatro e cinco estrelas localizados na NUTS III Alto Minho, tendo como principal propósito compreender os impactos da sazonalidade na sua gestão e identificar estratégias que permitam mitigar os seus efeitos negativos. A problemática de investigação centra-se, assim, na análise da sazonalidade enquanto fator condicionante do desempenho hoteleiro, procurando compreender de que forma influencia a taxa de ocupação, a rentabilidade e a capacidade de adaptação das unidades hoteleiras a contextos de procura variável.

1.1 Enquadramento do projeto de investigação

A sazonalidade no setor turístico é um fator determinante para a sustentabilidade da hotelaria, impactando diretamente a estabilidade financeira, assim como a operacionalidade dos empreendimentos turísticos. Esta variação na procura turística pode estar associada a diversos fatores, tais como os ciclos económicos, as condições climatéricas, a localização e a sua acessibilidade, os períodos de férias escolares, bem como as épocas festivas e os feriados.

No entanto, a sazonalidade não afeta todos os negócios ou destinos turísticos da mesma forma, variando consoante as características específicas de cada região. Em termos ideais, uma distribuição mais uniforme da procura ao longo do ano permitiria uma maior rentabilidade dos setores hoteleiros, atenuando a dependência dos períodos de maior afluência. No entanto, a realidade é distinta, colocando desafios substanciais à gestão hoteleira e exigindo a adoção de estratégias eficazes que permitam mitigar os efeitos da sazonalidade e assegurar a viabilidade do setor ao longo de todo o ano (Sousa, 2022).

No contexto altamente competitivo do setor turístico, e particularmente no domínio da hotelaria, a manutenção da competitividade empresarial exige uma abordagem estratégica centrada no cliente, aliada a um compromisso com a excelência na prestação de serviços. Para assegurar uma posição de destaque no mercado, torna-se imperativo investir de forma contínua na inovação, através da diversificação e do aprimoramento da oferta. A cocriação de produtos e serviços, estabelecendo uma relação dinâmica e participativa com os clientes, revela-se essencial não apenas para satisfazer, mas também para exceder as expectativas de um público cada vez mais exigente e sofisticado (Lopes et al., 2024).

Sendo esta a realidade que a maioria, senão todos os empreendimentos turísticos, se depara, é necessário encontrar soluções e práticas que possam ser aplicadas e que consigam combater as chamadas “épocas baixas” (Butler, 2001). Para potenciar os seus resultados, os gestores hoteleiros devem desenvolver um conhecimento aprofundado sobre os perfis, comportamentos e expectativas dos seus atuais clientes, e potenciais, adaptando os serviços de forma personalizada. Nesse sentido, a cocriação de valor emerge como uma estratégia fundamental, permitindo o envolvimento ativo dos hóspedes no processo de produção da experiência (Prahalad & Ramaswamy, 2004). Esta abordagem não só contribui para a diferenciação da oferta, como também reforça a satisfação e promove a lealdade dos clientes (Lopes et al., 2024; González-Mansilla et al., 2023).

O presente estudo analisa a realidade de um conjunto de unidades hoteleiras classificadas com quatro e cinco estrelas, focando-se nas estratégias adotadas e nos resultados, nomeadamente o aumento da taxa de ocupação em períodos de menor procura, a diversificação da oferta através da realização de eventos e a adoção de práticas de personalização e cocriação de valor com os hóspedes decorrentes das mesmas (Butler, 2001; Jang, 2004; Harkison, 2018; Prahalad & Ramaswamy, 2004). Com base nesse contexto, formulou-se a seguinte questão de partida (QP):

QP: “Até que ponto a aposta na organização de eventos próprios pode constituir uma estratégia para promover a fidelização e mitigar os efeitos da sazonalidade na hotelaria de quatro e cinco estrelas?”

A crescente competitividade no setor hoteleiro, em particular nos hotéis de 4 e 5 estrelas, tem levado a que os gestores invistam na procura de novas formas de garantir a rentabilidade e a sustentabilidade a longo prazo. Num contexto onde a sazonalidade representa um dos maiores desafios à estabilidade e à rentabilidade de um hotel, é necessário que sejam adotadas estratégias inovadoras e objetivos SMART (“Specific”; “Measurable”; “Attainable”; “Realistic” e “Time-bound”), que permitam planear e avaliar o impacto das ações implementadas (George, 2018).

Assim, este estudo surge da necessidade de compreender de que forma a realização de eventos pode ser utilizada como ferramenta estratégica de gestão, não apenas para mitigar os efeitos da sazonalidade, mas também para reforçar a fidelização dos clientes e o posicionamento competitivo das unidades hoteleiras analisadas.

1.2. Objetivos do projeto de investigação

O presente estudo tem como objetivo principal desenvolver e implementar estratégias fundamentadas na realização de eventos e atividades corporativas em unidades hoteleiras sazonais, com vista a estimular a procura durante a baixa temporada, minimizar a dependência do período de alta ocupação e garantir a sustentabilidade e a rentabilidade ao longo de todo ano. Para tal, foram traçados cinco (5) objetivos específicos:

(1) Identificar os principais desafios enfrentados pelo hotéis sazonais e os fatores que contribuem para a baixa taxa de ocupação fora da época alta;

(2) Analisar o papel da diversificação de eventos promovidos por empreendimentos turísticos para a mitigação da sazonalidade;

(3) Examinar casos práticos de hotéis que implementaram eventos para minimizar a sazonalidade, destacando as práticas e abordagens utilizadas;

(4) Caracterizar e estudar os hotéis de 4 e 5 estrelas, identificando as estratégias específicas que estes implementam para enfrentar períodos de menor procura e que os diferenciam de outros segmentos hoteleiros.

(5) Propor um conjunto de estratégias práticas para a captação e fidelização de hóspedes em hotéis sazonais, com base na análise de estudos de caso.

1.3. Estrutura e organização do projeto de investigação

A dissertação encontra-se estruturada em cinco capítulos principais. O primeiro capítulo corresponde à presente introdução, onde se apresenta o enquadramento do projeto, a problemática de investigação, os objetivos e a metodologia do estudo.

O segundo capítulo é dedicado ao enquadramento teórico, onde se procede à conceptualização da indústria turística, e a análise aprofundada do fenómeno da sazonalidade, bem como as suas causas e consequências e as principais estratégias de mitigação, com particular destaque para o papel dos eventos corporativos na hotelaria.

O terceiro capítulo incide sobre a metodologia de investigação adotada, contemplando a definição dos objetivos, o desenho da investigação, a caracterização da população-alvo e da amostra, bem como os instrumentos de recolha de dados utilizados, nomeadamente entrevistas semiestruturadas e questionários.

O quarto capítulo apresenta a análise e discussão dos resultados obtidos, com base na informação recolhida, integrando a análise das entrevistas e dos questionários, permitindo estabelecer a ligação entre a evidência empírica e o enquadramento teórico.

Por fim, o quinto capítulo é dedicado à apresentação de propostas estratégicas orientadas para a mitigação da sazonalidade, através da conceção de eventos e programas específicos, sendo posteriormente apresentadas as principais conclusões do estudo, bem como as suas limitações e sugestões para investigações futuras.

2. Enquadramento teórico

2.1. A indústria turística e a sua evolução: Conceptualização

Segundo Zhang et al. (2025), a mobilidade humana é um fenómeno intrínseco à condição humana, manifestando-se desde as migrações pré-históricas até as dinâmicas contemporâneas de deslocamento populacional. Uma das manifestações mais remotas da atividade turística pode ser associada às festas religiosas da Antiguidade, as quais, para além de constituírem momentos de celebração espiritual, geravam deslocações temporárias de pessoas entre diferentes regiões podendo associar-se às dinâmicas do turismo contemporâneo (Schweinsberg & Sharpley, 2024).

Ao longo da Antiguidade, observou-se um progressivo desenvolvimento do fenómeno turístico, refletindo as transformações sociais, culturais e económicas das diferentes épocas. Na Antiguidade, já se verificavam deslocações com motivações religiosas, culturais e recreativas, visíveis, por exemplo, nas viagens ao Egito para visitar monumentos ou na participação em eventos como os Jogos Olímpicos na Grécia e os banhos termais em Roma (Smith & Richards, 2013). Com o advento da Idade Média, o turismo sofreu um retrocesso, condicionado pela instabilidade política e pelas dificuldades de mobilidade, restringindo-se sobretudo a peregrinações e expedições religiosas (Silva, 2008; Nakashima & Calvente, 2016). As viagens tornaram-se mais esparsas e associadas a trajetos de risco e dificuldade logística.

A partir da Idade Moderna, as viagens voltaram a ganhar expressão, impulsionadas pela expansão marítima, pela valorização do conhecimento e pelo surgimento de práticas como a *Grand Tour*, que marcaram uma nova etapa na consolidação do turismo como atividade formativa e de prestígio (Vieira, 2020).

A Revolução Industrial do século XIX, através das transformações nas condições laborais da população, como a consagração do direito a férias e folgas, a generalização do salário fixo, o desenvolvimento dos transportes e a melhoria das infraestruturas hoteleiras nos destinos turísticos, constituiu um fator determinante no impulso ao desenvolvimento do turismo à escala global (Ramos & Costa, 2017).

O turismo é, atualmente, um fenómeno de grande importância a nível global. No entanto, houve sempre uma dificuldade em estabelecer uma definição devido, em grande parte, às constantes transformações do setor (Tavares, 2024). Porém, essa dificuldade em conceptualizar e medir a atividade turística foi colmatada pela Organização Mundial do Turismo (UNWTO) através do documento "*International Recommendations for Tourism Statistics*" de 2008, em que se estabelece e estabiliza o conceito de visitante: "viajante que se desloca para um destino diferente do seu ambiente habitual, por menos de um ano, com diferentes objetivos, como negócios, lazer ou pessoais, excluindo o propósito de trabalhar para uma entidade residente no país ou local visitado" (UNWTO, 2017, p. 10).

Já na Idade Contemporânea, assiste-se à massificação do turismo, sustentada pelo progresso tecnológico, pela industrialização, pela melhoria dos transportes e pela crescente acessibilidade económica (Bratić et al., 2025). A institucionalização do setor, com a criação de pacotes turísticos organizados e a diversificação das motivações dos viajantes, contribuíram para a afirmação do turismo como um fenómeno global e em constante evolução (Vieira, 2020).

Assim, a trajetória histórica do turismo evidencia um percurso de complexificação crescente, passando de práticas rudimentares a um fenómeno globalizado, fortemente condicionado pelas dinâmicas económicas, culturais, tecnológicas e sociais das diferentes épocas. Esta evolução permite compreender o turismo como um reflexo das necessidades humanas de deslocação, descoberta e intercâmbio, adaptando-se continuamente às transformações da sociedade contemporânea.

2.2. A sazonalidade no Turismo

Os setores turístico e hoteleiro estão sujeitos a significativas oscilações da procura ao longo do ano, podendo esta ser segmentada em três períodos distintos: alta, média e baixa temporada. Essas variações refletem a flutuação no fluxo de turistas e na receita gerada, fenómeno que se define como sazonalidade ou estacionalidade (Cunha & Abrantes, 2019). A sazonalidade pode ser entendida de diferentes perspetivas, abrangendo um vasto conjunto de definições, de acordo com a perceção de diferentes autores.

Na perspetiva de Sousa (2022), a sazonalidade no turismo manifesta-se, de forma geral, pelas variações no nível de atividade turística ao longo do ano, estando diretamente relacionada com fatores climáticos e a localização geográfica. A autora ressalta

que estas oscilações influenciam significativamente a procura turística numa determinada região, sendo, no entanto, determinadas por um conjunto amplo e diversificado de fatores.

A sazonalidade no turismo pode ser entendida como a concentração das atividades turísticas em determinados períodos e locais, de forma bastante marcada, condicionando significativamente a dinâmica do setor (Zvaigzne et al., 2022). Dentro do setor turístico, a hotelaria é quem mais sente as consequências da sazonalidade, uma vez que os hotéis dependem fortemente da ocupação dos quartos, tornando-os mais vulneráveis às flutuações da procura ao longo do ano. Por outro lado, outros segmentos do setor turístico, tais como os restaurantes, as atrações culturais e patrimoniais e os empreendimentos de turismo rural conseguem mais facilmente diversificar as suas atividades e consequentes fontes de receita (Zhang et al., 2021).

A definição da época alta e da época baixa varia consoante a atividade desenvolvida e a sua localização geográfica. Por exemplo, a época alta na região da Madeira, situa-se entre março e setembro, no entanto, essa mesma altura é considerada época baixa na região da Serra da Estrela, uma vez que esta zona é procurada pela neve e pela possibilidade de praticar desportos de inverno, pelo que nesta região a época alta compreende os meses de inverno, ou seja, de outubro a fevereiro (Nunes, 2021).

Apesar da sazonalidade constituir um desafio significativo para a hotelaria e para outros setores de atividade turística, existem estratégias, que sendo implementadas permitem mitigar a sazonalidade, possibilitando a rentabilização do setor hoteleiro o ano inteiro.

2.2.1. Tipos de sazonalidade na hotelaria

A sazonalidade constitui um fenómeno relevante no contexto da hotelaria, influenciando diretamente a procura e a oferta de serviços ao longo do ano. Este fenómeno pode assumir diferentes formas, dependendo da sua origem e das variáveis que o determinam. Tavares (2024), defende que a existência de sazonalidade pode explicar-se devido a diferentes razões, podendo assim, ser categorizada como: natural; institucional ou comportamental.

A literatura recente, incluindo estudos de caso em Portugal, reforça a importância de distinguir estas tipologias. Um estudo realizado na região de Tomar revelou que, durante a época baixa de inverno, a ocupação hoteleira pode cair até 75%, levando algumas unidades a encerrar ou a funcionar apenas em fins de semana e feriados — ilustrando claramente os efeitos da sazonalidade institucional e comportamental (Nunes, 2021). Da mesma forma, um estudo realizado numa unidade hoteleira no Algarve concluiu que é necessário planear estratégias adaptadas tanto à sazonalidade natural (como o clima) quanto à institucional (como os calendários escolares e feriados) para garantir uma maior resiliência operacional e económica (Sousa, 2022).

Assim, compreender os diferentes tipos de sazonalidade é, essencial para a gestão estratégica da hotelaria, uma vez que permite antecipar ciclos de procura e implementar estratégias de adaptação, como a diversificação da oferta, a tarifação dinâmica e o redireccionamento do marketing para períodos de menor procura.

Neste capítulo, serão exploradas as três principais tipologias da sazonalidade: a sazonalidade natural, influenciada por fatores climáticos e ambientais; a sazonalidade institucional, que decorre de eventos ou regulamentações específicas; e a sazonalidade comportamental, originada pelos padrões e preferências dos consumidores.

2.2.2. Sazonalidade natural

A sazonalidade natural está intrinsecamente associada às variações de temperatura e às alterações climáticas que provêm das estações do ano e das várias modificações que a amplitude térmica sofre ao longo de um dia (Espín-Sánchez, Olcina-Cantos, & Conesa-García, 2023). Este tipo de sazonalidade baseia-se em padrões naturais previsíveis que influenciam diretamente a procura turística, como as épocas de neve nas zonas de montanha ou os períodos de calor nas regiões costeiras.

Segundo Bestard e Nadal (2020), a sazonalidade natural pode ser definida como os efeitos que acontecem frequentemente graças a acontecimentos naturais, tais como, as estações do ano, as durações do dia, as temperaturas máximas e mínimas,

as estações de maior precipitação e as épocas de neve, que influenciam de forma direta os fluxos de procura turística e a organização de atividades do setor (Bestard & Nadal, 2020).

Esta perspetiva é corroborada por estudos recentes, como o de Rico et al. (2021) que, ao analisar destinos de turismo rural, distinguem claramente a sazonalidade natural – determinada por elementos ambientais – da sazonalidade institucional, que resulta de calendários escolares, feriados e eventos culturais. O mesmo autor corrobora a ideia, afirmando que a previsibilidade dos ciclos naturais permite aos destinos turísticos ajustar as suas estratégias, calendarizar operações e valorizar recursos específicos de cada estação, contribuindo para uma oferta mais alinhada com as condições climáticas e a procura esperada (Rico et al., 2021).

2.2.3. Sazonalidade institucional

A sazonalidade institucional relaciona-se com fatores estruturais e calendários pré-definidos que condicionam os fluxos turísticos. Baum e Hagen (1999) indicam que este fenómeno é influenciado por eventos previamente estabelecidos, tais como interrupções escolares, feriados públicos e religiosos.

Por sua vez, Gkarane et al. (2025) complementam esta visão, referindo que a sazonalidade institucional assenta em três pilares fundamentais: as férias (incluindo períodos escolares e feriados), as motivações pessoais e sociais, que podem variar em função de modas e pressões da sociedade, e a calendarização dos eventos turísticos, cuja gestão procura evitar a sobreposição de diferentes atividades.

Para além destes aspetos, a sazonalidade institucional pode ser condicionada por fatores sociológicos e económicos que influenciam a concentração das atividades turísticas. Destacam-se aqui as estratégias de diferenciação tarifária nos serviços turísticos, as variações das tarifas aéreas conforme as épocas do ano, bem como campanhas promocionais específicas que visam estimular a procura em períodos tradicionalmente menos concorridos. Exemplos destas campanhas ocorrem frequentemente em épocas festivas como o Natal ou o Carnaval, procurando mitigar os efeitos negativos da sazonalidade (Guimarães & Santos, 2014).

Esta abordagem multifacetada evidencia a complexidade da sazonalidade institucional, demonstrando que, para além dos calendários formais, a gestão dinâmica e estratégica dos recursos turísticos pode contribuir para uma distribuição mais equilibrada da procura ao longo do ano.

2.2.4. Sazonalidade comportamental

A sazonalidade comportamental está relacionada com fatores de natureza sociocultural e psicográfica que influenciam o comportamento do turista, variando em função das preferências, hábitos e estilos de vida dos indivíduos (Alves et al., 2023). Segundo Butler e Mao (1996), esta tipologia de sazonalidade encontra-se enraizada nos comportamentos sociais das populações locais e dos visitantes, refletindo-se em padrões cíclicos de procura turística associados a tradições, valores e práticas culturais.

Por sua vez, Allcock (1995), defende que a tipologia comportamental da sazonalidade está intrinsecamente relacionada com fatores ambientais e institucionais, considerando aspetos como o estilo de vida, a composição do agregado familiar e as motivações individuais, os quais desempenham um papel determinante na dinâmica da procura sazonal.

Num contributo mais recente, Almeida (2015) introduz uma abordagem inovadora ao articular a “Teoria dos Constrangimentos ao Lazer” com a análise da sazonalidade turística. Neste contexto, a sazonalidade comportamental é interpretada como resultante de um conjunto de determinantes intrapessoais, interpessoais e estruturais, os quais funcionam como facilitadores ou inibidores do consumo turístico sazonal. O autor propõe um modelo analítico em que os fatores comportamentais, por se relacionarem com características psicográficas do indivíduo, são classificados como determinantes antecedentes, com impacto nas preferências e decisões relativas ao momento da viagem (Almeida, 2015). O modelo compreende três (3) componentes conceptuais distintos:

- comportamento sazonal de consumo, centrado nas preferências e decisões relativas ao período de realização da viagem;
- determinantes antecedentes, que incluem fatores como a motivação individual, a inércia e a influência social;
- determinantes estruturais, relacionados com aspetos como as condições económicas, a acessibilidade e a disponibilidade da oferta turística.

A perceção da relevância destes determinantes varia significativamente consoante as épocas turísticas, o que implica a necessidade de estratégias de marketing e de gestão turística que tenham em conta estas dinâmicas comportamentais e ajustem a oferta às diferentes fases do ciclo anual da procura. Desta forma, compreende-se que a sazonalidade comportamental ultrapassa a mera resposta ao calendário ou ao clima, constituindo-se como uma expressão complexa das motivações, atitudes e constrangimentos de ordem social e individual que influenciam o consumo turístico ao longo do ano.

Tabela 1 – Tipos de Sazonalidade

Natural	Institucional	Comportamental
Influenciada por: • Estações do ano; • Mudanças climáticas; • Amplitudes térmicas durante o dia.	Influenciada por: • Interrupções escolares; • Feriados calendarizados (Natal, Carnaval, dia 25 de abril, etc).	Influenciada por: • Agregado Familiar; • Hábitos de vida; • Capacidade Financeira; • Incentivos do sujeito.

Fonte: elaboração própria, adaptado de Butler (1994)

Os três tipos de sazonalidade identificados são os principais responsáveis por explicar as consequências negativas relacionadas ao fator sazonal durante a época baixa. No entanto, são também os mesmos fatores que, na mesma época baixa, são importantes de forma significativa para o surgimento de picos de sazonalidade positiva.

Segundo autores como Scott & Hall (2021) e Banki, et al. (2016), é possível categorizar as causas da sazonalidade em dois tipos: a sazonalidade natural, também denominada de sazonalidade física e a sazonalidade institucional ou sociocultural. A primeira categoria refere-se às flutuações na taxa de ocupação que resultam de fatores naturais, como o clima, as condições meteorológicas e as estações do ano, entre outros aspetos. Por outro lado, a sazonalidade sociocultural engloba causas que impactam de forma positiva ou negativa a procura por serviços turísticos, destacando-se fatores como feriados, calendários escolares, disponibilidade de tempo, bem como os hábitos de viagem e as motivações dos turistas (Scott & Hall, 2021; Banki et al., 2016).

Os autores Jiang et al. (2017) propõe uma distinção entre dois tipos de fatores determinantes da sazonalidade turística: os fatores *push* e os fatores *pull*. De acordo com o autor, os fatores *push* correspondem aos elementos que impulsionam o indivíduo a viajar, influenciando diretamente o momento da decisão, tais como o calendário escolar, as tradições culturais, a pressão social e as condições climáticas. Por outro lado, os fatores *pull* dizem respeito às características específicas dos destinos que motivam a escolha do local a visitar, exercendo, assim, um papel determinante na seleção do destino turístico. (Jiang et al., 2017).

2.2.5. Sazonalidade nas diferentes tipologias de destino turístico: Destino litoral vs. destino de interior/montanha

A sazonalidade constitui um dos maiores desafios estruturais enfrentados pelos destinos turísticos, condicionando a sua sustentabilidade económica, social e ambiental. Esta característica manifesta-se de forma diferenciada consoante o tipo de destino, sendo particularmente acentuada nos destinos de litoral, com picos de procura durante o verão (época balnear), e mais variável nos destinos de montanha, que podem apresentar dois ciclos sazonais principais: verão e inverno.

Destinos de Litoral

Nos destinos de litoral – frequentemente associados ao turismo de "sol e mar", a sazonalidade assume uma expressão intensa, com uma elevada concentração da procura nos meses de verão. Em Portugal, os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2023) mostram que os meses de julho a setembro concentram cerca de 37% do total anual de dormidas, revelando a elevada dependência destas regiões da época estival. A causa principal desta sazonalidade está relacionada com o fator climático, aliado às férias escolares e à cultura de veraneio predominante no turismo doméstico (Pimentel, 2008). A investigação realizada no Algarve pelo mesmo autor, indica que a sazonalidade afeta sobretudo os serviços de lazer e restauração, com impactos económicos significativos ao nível da gestão de recursos humanos e ocupação da capacidade instalada.

Estudos mais recentes, tais como o de Alho (2023), que analisa o caso de Porto Covo, no litoral alentejano, destaca que esta concentração da procura compromete o desenvolvimento sustentável da região, sobrecarregando infraestruturas e recursos locais no verão, enquanto fora da época há uma significativa ociosidade dos equipamentos turísticos. A autora sugere estratégias de mitigação baseadas na diversificação de produtos, como eventos culturais e naturais fora da época alta, e na captação de segmentos de mercado menos sensíveis ao calendário escolar. Castro (2013), ao estudar o caso do TroiaResort, enfatiza a necessidade de atrair turistas estrangeiros e de criar experiências turísticas que prolonguem a estadia para além dos meses de verão. Salienta ainda que, embora a sazonalidade seja estrutural neste tipo de destinos, a inovação e o planeamento estratégico podem ajudar a reduzir os seus efeitos negativos.

Destinos de Interior/ Montanha

Nos destinos de montanha, a sazonalidade apresenta uma dinâmica distinta. Embora muitos destes destinos dependam fortemente da prática de desportos de inverno – como o esqui e o *snowboard* –, verifica-se em vários casos um duplo ciclo de procura: um pico no inverno e outro no verão, motivado por atividades como caminhadas, turismo de natureza e turismo rural.

Um estudo recente de Sæþórsdóttir et al. (2019), realizado na Islândia, mostra que os turistas percecionam o inverno como uma oportunidade de fruição tranquila da paisagem natural, apesar das limitações de acessibilidade e segurança inerentes à estação. Este tipo de procura valoriza o silêncio, a autenticidade e o contacto com a natureza, reforçando o potencial dos destinos de montanha enquanto espaços para experiências sensoriais e emocionais únicas.

Contudo, como demonstram Rouch e George (2025), a dependência da neve torna muitos destes destinos vulneráveis às alterações climáticas, tornando urgente a diversificação da oferta turística. Os autores referem que a transformação de estâncias de esqui em destinos polivalentes é um desafio complexo, exigindo investimento em infraestruturas, programação cultural e comunicação eficaz durante as épocas de menor procura.

Comparação entre destino litoral vs. destino de interior/montanha

Ao comparar os destinos de litoral e montanha, sobressai a diferença nos padrões de sazonalidade. Os destinos costeiros apresentam uma elevada concentração temporal da procura, enquanto os de montanha, embora também sazonais, tendem a apresentar maior dispersão ao longo do ano. Esta diferença tem implicações diretas na gestão turística, planeamento territorial e sustentabilidade local. Enquanto no litoral a resposta à sazonalidade tem passado pela promoção de eventos fora da época e pelo reposicionamento estratégico dos destinos (Alho, 2023; Castro, 2013), nos destinos de montanha aposta-se no desenvolvimento de produtos de turismo de natureza e bem-estar, menos dependentes da meteorologia e mais resilientes a

flutuações sazonais (Rouch & George, 2025). Além disso, os destinos de montanha beneficiam do crescente interesse pelo "turismo slow" e pelo ecoturismo, cujos públicos tendem a viajar fora das épocas altas e a procurar experiências mais personalizadas e sustentáveis (Sæþórsdóttir et al., 2019).

A sazonalidade turística manifesta-se de forma distinta em função da tipologia de destino, exigindo respostas específicas e adaptadas ao contexto territorial. Nos destinos de litoral, onde a concentração estival é mais marcada, urge diversificar a oferta e atrair públicos internacionais. Já nos destinos de montanha, apesar da existência de um duplo ciclo sazonal, os desafios centram-se na mitigação dos riscos climáticos e na valorização da experiência turística ao longo de todo o ano. Em ambos os casos, a inovação, a diversificação e o planeamento estratégico são essenciais para reduzir os impactos negativos da sazonalidade e promover um turismo mais equilibrado e sustentável.

Tabela 2 – Comparação entre destinos de litoral e montanha em Portugal

Tipologia de Destino	Exemplos em Portugal	Picos de Procura	Características da Sazonalidade	Estratégias de Mitigação
Litoral	Algarve, Porto Covo, Costa da Caparica	Julho a setembro (verão)	- Alta concentração de turistas em poucos meses; picos diurnos e semanais (fins de semana prolongados); - Forte dependência do clima e das férias escolares; - Grande pressão sobre infraestruturas e serviços na época alta	- Diversificação de produtos turísticos fora da época (eventos culturais e naturais); - Promoção para mercados internacionais; inovação em serviços; gestão de capacidade
Montanha	Serra da Estrela, Peneda-Gerês, Montesinho	Inverno (desportos de neve) e verão (turismo de natureza)	- Duplo ciclo sazonal (inverno e verão); - Maior dispersão da procura ao longo do ano; dependência de condições naturais (neve, trilhos); variação entre turismo desportivo e turismo de natureza/relaxamento	- Desenvolvimento de turismo *slow* e ecoturismo; - Promoção de atividades de bem-estar; - Diversificação de experiências (atividades indoor/outdoor) e investimento em infraestruturas resilientes

Fonte: elaboração própria, com base em Pimentel (2008), Castro (2013), Alho (2023), Rouch & George (2025) e Sæþórsdóttir et al. (2019)

2.3. Hotelaria de 4 e 5 estrelas

A classificação hoteleira desempenha um papel fundamental no setor da hotelaria, permitindo orientar os consumidores quanto aos padrões de qualidade e os serviços disponibilizados pelos diferentes estabelecimentos. Esta classificação, para além de ser baseada em critérios físicos, tem em consideração os aspetos operacionais das unidades de alojamento, contribuindo para assegurar uma correspondência adequada entre o nível de qualidade oferecido e o preço praticado (Mesquita, 2024).

Ao explorar a temática da classificação hoteleira, é natural que surjam questões relativamente às distinções concretas entre unidades de quatro e cinco estrelas. Embora, à primeira vista, estas categorias possam parecer semelhantes, existem

diferenças significativas entre ambas que justificam a sua separação hierárquica. Estas diferenças manifestam-se em diversos aspetos, desde o nível de sofisticação das instalações até à qualidade e personalização dos serviços prestados, tornando essencial uma análise cuidadosa das características que definem cada categoria (Mesquita, 2024).

De acordo com o Turismo de Portugal (2022), os estabelecimentos hoteleiros são classificados nas seguintes categorias: Hotéis e Hotéis Apartamento, ambos classificados de 1 até 5 estrelas, e Pousadas. Estas últimas não são objeto de classificação através do sistema de estrelas, contudo, seguem parâmetros de qualidade e serviço equivalentes aos estabelecimentos de 4 ou 5 estrelas, em função das características do edifício ou do valor patrimonial do imóvel onde se encontram inseridas (Turismo de Portugal, 2022).

Embora a classificação dos empreendimentos turísticos seja de natureza obrigatória, nem todas as tipologias de empreendimentos estão sob a alçada direta do Turismo de Portugal (Turismo de Portugal, 2022). De acordo com o Turismo de Portugal (2022), a autoridade turística nacional é responsável pela classificação de determinadas categorias específicas de empreendimentos turísticos, particularmente: os Estabelecimentos Hoteleiros; os Aldeamentos Turísticos; os Apartamentos Turísticos; os Conjuntos Turísticos e os Hotéis Rurais.

Com exceção dos conjuntos turísticos, as restantes tipologias de empreendimentos turísticos são classificadas nas respetivas categorias com base na avaliação da qualidade dos serviços prestados e das condições das suas instalações. Esta avaliação é realizada de acordo com critérios definidos em portaria regulamentar, os quais incidem sobre diversos domínios, nomeadamente: as condições físicas das instalações e dos equipamentos; os serviços de receção e portaria; os serviços de limpeza e lavandaria; a oferta de alimentação e bebidas; e os serviços complementares disponibilizados (Turismo de Portugal, 2022).

A autoridade turística nacional, o Turismo de Portugal, faz ainda a distinção entre requisitos mínimos obrigatórios e requisitos opcionais, sendo que a classificação final de cada unidade resulta da soma dos pontos atribuídos a cada critério, permitindo, assim, aferir a categoria correspondente ao nível de qualidade e serviços oferecidos.

De acordo com Barten (2024), a classificação por estrelas constitui uma ferramenta essencial para informar os consumidores sobre o nível de qualidade e os serviços oferecidos pelos estabelecimentos hoteleiros. No entanto, apesar dos esforços desenvolvidos por várias organizações do setor hoteleiro, ainda não existe um padrão internacional uniformizado para esta classificação, o que pode gerar discrepâncias entre países e sistemas de avaliação (Barten, 2024).

Assim sendo, o que se verifica na prática é a existência de guias individuais que estabelecem critérios próprios para a classificação de unidades hoteleiras a nível global, recorrendo, na maioria dos casos, a um sistema de atribuição de estrelas que varia entre uma e cinco. Este modelo tornou-se, consequentemente, o mais amplamente adotado no setor (Mesquita, 2024).

De acordo com Mesquita (2024), uma das principais diferenças entre um hotel de quatro e um hotel de cinco estrelas é a antecipação e a perceção das necessidades do cliente. Segundo o autor, nos estabelecimentos hoteleiros de quatro estrelas, a prestação de serviços tende a centrar-se na resposta eficaz às solicitações dos clientes à medida que estas surgem. Já nas unidades hoteleiras de cinco estrelas, a abordagem é orientada para a antecipação proativa das necessidades e expectativas dos hóspedes, garantindo que os serviços estejam permanentemente disponíveis, com vista a proporcionar uma experiência de excelência e maximizar os níveis de satisfação (Mesquita, 2024).

Este segmento não se distingue apenas pela excelência das infraestruturas, mas também pela inovação na prestação de serviços, que inclui a incorporação de tecnologia, sustentabilidade e programas de fidelização, visando a diferenciação competitiva (Mulet-Forteza et al., 2024).

De acordo com Ivanov (2014), os hotéis de luxo são particularmente vulneráveis aos efeitos da sazonalidade, tornando a gestão estratégica essencial para a manutenção da rentabilidade e sustentabilidade a longo prazo (Ivanov, 2014). Estes estabelecimentos dispõem de recursos financeiros e humanos robustos, permitindo-lhes desenvolver e implementar estratégias sofisticadas para enfrentar a sazonalidade, como eventos exclusivos, parcerias estratégicas e diversificação da oferta (Pereira et al., 2021).

Tabela 3 – Requisitos mínimos de serviços em hotéis de quatro e cinco estrelas em Portugal

Requisito	Categoria Quatro Estrelas	Categoria Cinco Estrelas
Área Mínima (Quarto Individual)	14,5 m²	16 m²
Área Mínima (Quarto Duplo)	19,5 m²	21 m²
Área Mínima (Quarto Triplo)	24,5 m²	27 m²
Zona Funcional Adicional	Obrigatória	Obrigatória
Equipamentos de Luxo (Roupão, Cofre, Espelho Iluminado)	Facultativo	Imposto
Estacionamento	Obrigatório	Obrigatório
***Amenities* de Nível Médio**	Obrigatório	Obrigatório
Acesso à Internet	Obrigatório (Banda Larga, Áreas Comuns)	Obrigatório (Banda Larga, Áreas Comuns)
***Room Service* Mínimo**	16h diárias	16h diárias
Receção Presencial Mínima	16h diárias	16h diárias
Serviços de Porteiro/Bagageiro	Não exigidos	Exigidos (Distintivos)
Assistência para Reservas	Não exigida	Exigida (Distintiva)
Conforto/Sofisticação	Elevado Padrão	Maior Sofisticação e Luxo

Fonte: elaboração própria com base no Anexo I, Portaria nº 309/2015 e na Declaração Retificativa nº 49/2015.

A análise dos critérios diferenciadores entre as categorias de quatro e cinco estrelas evidencia uma progressiva elevação nos níveis de exigência, sobretudo ao nível da dimensão e sofisticação das unidades de alojamento, personalização dos serviços, disponibilidade permanente de atendimento e qualidade das infraestruturas. Se por um lado os hotéis de quatro estrelas garantem um elevado padrão de conforto, os hotéis de cinco estrelas elevam a experiência do hóspede através da atenção ao detalhe, da excelência no serviço e da oferta de comodidades de luxo.

2.3.1. Causas e consequências da sazonalidade na hotelaria de 4 e 5 estrelas

Os empreendimentos turísticos, apesar da sua indiscutível relevância e impacto económico, estão sujeitos a influências externas que podem tanto impulsionar como comprometer a sua rentabilidade (Hjálmarsdóttir & Óskarsson, 2025). A sazonalidade, conforme já referido, destaca-se pela sua capacidade de provocar flutuações na procura turística de uma determinada região, resultando em períodos de elevada e reduzida procura por equipamentos, produtos e serviços turísticos (Guimarães & Santos, 2014). Nesse contexto, a sazonalidade é frequentemente encarada, por uma grande parte de stakeholders da indústria hoteleira como um fator negativo, sendo assim considerada um desafio a ser mitigado (Santos & Soares, 2017).

Dada a sua complexidade, torna-se imperativo proceder a uma análise minuciosa das características, especificidades e determinantes que moldam este fenómeno, dado que os seus efeitos adversos podem desencadear uma série de repercussões negativas. Entre estas, destacam-se a instabilidade dos rendimentos das empresas turísticas, a precariedade dos empregos sazonais, a subutilização das infraestruturas fora da época alta e a sobrecarga dos destinos durante os períodos de maior afluência, comprometendo a sustentabilidade económica, social e ambiental das regiões turísticas (Santos & Soares, 2017).

Segundo Koenig-Lewis e Bischoff (2005) e Zhang et al. (2022), os impactos decorrentes da sazonalidade turística apresentam variações significativas em função da localização geográfica dos destinos e da posição das empresas no território. Estas diferenças refletem a diversidade de condições naturais, a especificidade da oferta turística e o grau de dependência económica relativamente à atividade turística, evidenciando que os efeitos da sazonalidade não se manifestam de forma homogénea (Koenig-Lewis & Bischoff, 2005; Zhang et al., 2022).

Os fatores de natureza económica constituem uma das principais determinantes da sazonalidade no setor do turismo, na medida em que exercem uma influência direta tanto sobre a capacidade de consumo dos turistas como sobre a organização e operacionalização das atividades das empresas turísticas e hoteleiras. Neste âmbito, salientam-se impactos significativos, nomeadamente a baixa rentabilidade dos equipamentos turísticos, resultante da quebra nas taxas de ocupação durante a época

média e baixa; a política de preços instável, caracterizada por oscilações acentuadas entre períodos de elevada e reduzida procura; e ainda a substituição do emprego permanente por trabalho ocasional e sazonal, o que compromete a estabilidade laboral no setor e dificulta a retenção de recursos humanos qualificados (Nunes, 2017).

As consequências da sazonalidade vão além da explicação das suas causas, abrangendo um conjunto alargado de impactos que comprometem a estabilidade e a sustentabilidade do setor hoteleiro. De acordo com Grobelna e Skrzeszewska (2019), a sazonalidade constitui um dos principais fatores que contribuem para a instabilidade e elevada rotatividade da mão-de-obra no setor do turismo e hotelaria, dificultando a manutenção de emprego contínuo ao longo do ano e afetando tanto as organizações hoteleiras como os próprios trabalhadores (Grobelna & Skrzeszewska, 2019).

Por sua vez, Gössling et al. (2018) e Seraphin et al. (2018), afirmam que uma das consequências mais nefastas é a utilização excessiva de recursos turísticos, especialmente em infraestruturas físicas, como é o caso dos setores hoteleiros. Isto deve-se ao facto dos hotéis, que frequentemente operam de forma sazonal, terem de manter todas as suas instalações em funcionamento contínuo, mesmo em períodos de baixa ocupação. Embora em algumas épocas o número de hóspedes seja reduzido, as infraestruturas e equipamentos devem estar prontos e operacionais para receber um possível aumento repentino de turistas, como no caso de eventos especiais ou picos de procura. Esta exigência de manter os recursos ativos ao longo de todo o ano, independentemente da procura, resulta na sobrecarga dos sistemas e no uso excessivo de energia, água e outros recursos (Hu et al.,2023).

De acordo com Koenig-Lewis e Bischoff (2005), os efeitos/ consequências da sazonalidade podem-se agrupar em 3 categorias distintas: económicas, sociais e ambientais. O impacto económico que se manifesta, sobretudo, nos períodos de época baixa, refletindo-se na diminuição dos lucros das empresas turísticas, em grande parte devido à utilização ineficiente dos recursos disponíveis. De acordo com Baum e Hai (2020), o emprego sazonal no setor do turismo tende a ser particularmente prejudicial, uma vez que se caracteriza por baixos níveis de estabilidade, reduzidas oportunidades de progressão na carreira e fragilidade nas condições contratuais, afetando negativamente tanto os trabalhadores como a sustentabilidade da força de trabalho nas empresas turísticas.

Para além das repercussões económicas, a sazonalidade turística acarreta também um conjunto de impactos sociais, particularmente evidentes durante a época alta. Entre os principais constrangimentos identificados encontram-se o aumento do tráfego rodoviário, as dificuldades no acesso a serviços públicos e privados, bem como a subida generalizada dos preços de bens essenciais, afetando diretamente a qualidade de vida da população residente (Seraphin et al., 2018; González-Torres et al., 2021). Acresce ainda, a possibilidade de surgirem tensões nas relações entre turistas e residentes, potenciadas pela sobrecarga dos espaços públicos e pela perceção de intrusão, o que pode comprometer a aceitação social do turismo como atividade benéfica para a comunidade (Koens et al., 2018).

Finalmente, os impactos a nível ecológico, que geralmente ocorrem de forma mais intensa quando há muitos visitantes num destino turístico, a denominada época alta. De acordo com Gössling et al. (2018) e Scott e Hall (2012), os principais impactos ambientais associados ao aumento da procura turística durante a época alta incluem a erosão acentuada do solo e dos trilhos, causada pelo tráfego intensivo de caminhantes e veículos motorizados em áreas naturais. Verifica-se ainda a acumulação de resíduos deixados pelos turistas, que contribuem para a poluição ambiental e colocam em risco a fauna local. A presença constante de visitantes pode também provocar a perturbação da vida selvagem, assustando e afastando os animais dos seus habitats naturais. Por fim, o congestionamento de vias rurais, muitas vezes estreitas ou com pouca capacidade de resposta, resulta numa maior pressão sobre as infraestruturas locais e em dificuldades de mobilidade para residentes e visitantes (Gössling et al., 2018; Scott e Hall, 2012).

Neste contexto, tal como afirmam Baum e Hai (2020), destacam-se diversos impactos de relevo, entre os quais se inclui a reduzida rentabilidade das infraestruturas turísticas, decorrente da diminuição acentuada das taxas de ocupação durante as épocas média e baixa. Verifica-se igualmente uma instabilidade na política de preços, com variações significativas entre períodos de elevada e fraca procura, o que dificulta a previsibilidade e o planeamento económico das empresas do setor. Adicionalmente, observa-se uma tendência para a substituição de vínculos laborais permanentes por regimes de trabalho temporário e sazonal, comprometendo a estabilidade do emprego e dificultando a fidelização e valorização de recursos humanos qualificados no domínio do turismo (Baum & Hai, 2020).

2.3.2. Estratégias para mitigar os efeitos da sazonalidade

No contexto da formulação de estratégias para a atenuação dos efeitos da sazonalidade no setor do turismo, Gkarane e Vassiliadis (2024), defendem que este fenómeno, estando profundamente enraizado nas dinâmicas institucionais, culturais e económicas das sociedades, não pode ser completamente erradicado. Nesse sentido, os autores reconhecem que, embora seja possível a implementação de medidas mitigadoras, a erradicação total da sazonalidade apresenta-se como um objetivo difícil de alcançar.

Em consonância com esta perspetiva, autores como Bisht et al. (2025), defendem que o objetivo das intervenções no setor turístico não deve centrar-se na eliminação da sazonalidade, mas sim na adoção e implementação de estratégias estruturadas e sustentáveis destinadas à sua mitigação.

Neste enquadramento, em consonância com Lee et al. (2008), e Ramos e Sol Murta (2023), estes destacam estratégias para que seja possível lidar com os impactos negativos, tentando combater os efeitos da sazonalidade, que incluem: a adoção de políticas de preços ajustadas à procura; a diversificação das atrações turísticas disponíveis para atrair diferentes segmentos; a adaptação à diversidade cultural dos mercados emissores; e a simplificação dos processos administrativos e legais para facilitar o funcionamento durante todo o ano.

Também os autores Seraphin et al. (2021), referem que a educação turística e o desenvolvimento de turismo de nicho e temático representam métodos eficazes na atenuação da sazonalidade, incentivando o fluxo de visitantes durante a época baixa através de segmentos menos dependentes do calendário tradicional de férias, como o turismo sénior, de saúde, criativo ou religioso, contribuindo, assim, para uma gestão mais equilibrada e sustentável dos destinos ao longo do ano.

Paralelamente, Dalir (2024), argumenta que, além da diversificação de mercados e de produtos, uma abordagem eficaz para mitigar os efeitos da sazonalidade deve incluir a aposta em eventos e festivais, uma vez que a organização de eventos únicos durante a época baixa é significativamente mais eficaz na redistribuição da procura do que iniciativas exclusivamente digitais, promovendo maior estadia, gastos diários mais elevados e maior intenção de regresso dos turistas.

De acordo com Gkarane et al. (2025), os métodos para mitigar a sazonalidade, além dos mencionados *a priori*, focam-se sobretudo no incentivo ao turismo interno durante as épocas de menor procura; na promoção de uma distribuição mais equilibrada de férias ao longo do ano; e na aposta em atividades atrativas como festivais, congressos ou conferências fora da época alta.

Corluka (2019) procedeu à sistematização de um conjunto abrangente de estratégias e ações propostas por diversos investigadores com vista à mitigação dos efeitos da sazonalidade no turismo. Entre as medidas identificadas, destacam-se: a introdução e o desenvolvimento de festivais e eventos como forma de atrair visitantes fora da época alta; a diversificação da oferta através de produtos turísticos de nicho; a disponibilização de pacotes de férias especificamente orientados para os períodos de menor procura; e o incentivo ao turismo de negócios, nomeadamente no âmbito da *Meetings Industry* (indústria de reuniões, congressos e eventos corporativos).

De acordo com o mesmo autor, o aproveitamento dos espaços turísticos para usos múltiplos, tais como programas destinados à terceira idade ou estadias prolongadas durante a época baixa; o desenvolvimento de circuitos turísticos e a implementação de políticas promocionais durante as épocas *off-peak*, revelam-se estratégias eficazes para estimular a procura em períodos de menor afluência turística, contribuindo assim para uma maior estabilidade e sustentabilidade do setor ao longo do ano (Corluka, 2019).

Lage e Milone (1998) propõem, como estratégia para atenuar os efeitos deste problema e, simultaneamente, potenciar o interesse turístico ao longo do ano, a adoção do *Uso Múltiplo* e a *Política de Preços* (Lages & Milone, 1998). Neste enquadramento, Nunes (2021) aprofunda o conceito de *Uso Múltiplo,* referindo que esta estratégia tem por base a criação de atrações suplementares, capazes de acrescentar valor à oferta turística durante o período de época baixa.

A autora Nunes (2021), salienta ainda que a atenuação da sazonalidade pode resultar da aplicação de estratégias específicas como o reforço da promoção e visibilidade do destino turístico; a promoção e organização de eventos, o estabelecimento de parcerias estratégicas com empresas e outros destinos turísticos, bem como a maximização da sazonalidade favorável.

Com base nas reflexões anteriores, a mitigação dos efeitos da sazonalidade no turismo exige uma abordagem multifacetada e integrada, que conjugue medidas económicas, estruturais e promocionais. A promoção de eventos, a segmentação por nichos

específicos, a implementação de políticas de preços diferenciadas e o fortalecimento das parcerias institucionais e empresariais são instrumentos cruciais para assegurar uma maior estabilidade na procura ao longo do ano. Assim, embora a erradicação da sazonalidade continue a ser um desafio complexo, a adoção de estratégias articuladas e sustentáveis revela-se essencial para o desenvolvimento equilibrado e resiliente do setor turístico.

2.4. Conceptualização e evolução dos eventos

O conceito de evento é amplo e tem vindo a evoluir de forma contínua, particularmente nas últimas décadas, impulsionado pelas transformações económicas, tecnológicas, sociais e ambientais. Assim, a fim de compreender o conceito de evento na atualidade é necessário reconhecer a sua natureza multidimensional, bem como a sua trajetória histórica enquanto fenómeno social e instrumento estratégico de comunicação, promoção e desenvolvimento (Getz, 2019).

Historicamente, os eventos estão intrinsecamente ligados à dimensão simbólica das comunidades, manifestando-se sobretudo através de cerimónias religiosas, festividades sazonais e rituais sociais, assumindo um papel fundamental na coesão social e na expressão cultural (Anderson, 2020).

A partir do século XX, especialmente no período pós-Segunda Guerra Mundial, assiste-se à consolidação dos eventos enquanto instrumentos estratégicos de comunicação empresarial e marketing. A expansão da economia de serviços, aliada ao crescimento do setor terciário, revelou-se determinante para a profissionalização do setor dos eventos, promovendo a sua institucionalização e especialização (Silva & Costa, 2012). Deste modo, os eventos passaram a ser concebidos como meios para a geração de valor económico, a promoção de produtos, a formação de recursos humanos e a construção da identidade organizacional. Conforme aponta Yeoman (2020), esta fase assinala o surgimento da denominada “indústria de eventos”, que abrange um vasto leque de tipologias — culturais, corporativas, desportivas e sociais — cada uma com características e públicos-alvo específicos.

Nas últimas décadas do século XX, a atividade de organização de eventos começou a ser reconhecida como uma disciplina autónoma, com formação própria, normas de qualidade e especialização de funções. Esta profissionalização trouxe consigo a necessidade de planeamento estratégico, gestão de recursos, avaliação de impacto e incorporação de novas tecnologias (Raj & Musgrave, 2009).

A pandemia de COVID-19 (2020) acelerou a digitalização dos eventos, promovendo formatos híbridos e virtuais. Segundo Pine & Gilmore (2019), esta nova fase marca a entrada dos eventos na "economia da experiência", onde o foco se desloca para o design da experiência do participante, independentemente do espaço físico. Os eventos digitais permitem maior escalabilidade, análise de dados em tempo real e personalização de conteúdos, redefinindo o papel do evento na estratégia organizacional. Para Getz e Page (2016), esta fase representa um ponto de viragem na relação entre público, conteúdo e tecnologia, exigindo novas competências dos profissionais da área.

Apesar de alguns autores, como Silva (2023), defender que não existe um consenso no que se refere à categorização de eventos, é possível identificar classificações propostas, que contribuem para uma compreensão mais abrangente das múltiplas formas que os eventos podem assumir no contexto corporativo.

Assim sendo, Getz (2005) apresenta oito (8) diferentes categorias de eventos. Segundo o autor, as categorias de eventos podem categorizar-se em: (1) eventos desportivos (competições ou celebrações ligadas à prática desportiva, envolvendo atletas, equipas e, frequentemente, cerimónias e atividades festivas.); (2) recreativos (eventos de entretenimento recreativo que englobam atividades lúdicas e desportivas promovidas por comunidades, centradas na diversão e na participação do público.); (3) culturais (celebrações da diversidade e identidade das comunidades através de experiências artísticas, educativas, recreativas ou religiosas que refletem os seus valores e tradições); (4) de arte e entretenimento (centram-se na exibição e celebração de expressões artísticas, abrangendo formas visuais, performativas e participativas); (5) sociais (ocasiões destinadas à celebração de momentos significativos, como aniversários, casamentos e batizados); (6) políticos (iniciativas centradas em temas de relevância política ou social, como manifestações, comícios e congressos partidários); (7) corporativos (eventos também designados como eventos empresariais, visam fortalecer relações organizacionais e promover a discussão de temas estratégicos) e (8) educativos e científicos (eventos de carácter formativo e científico, orientados para a aprendizagem e partilha de conhecimento).

Numa perspetiva mais recente, a proposta apresentada por Getz e Page (2024) propõe uma classificação orientada para o contexto turístico, destacando seis (6) categorias principais de eventos: (1) eventos culturais e "festivalísticos", que promovem a identidade, as tradições e o património dos destinos; (2) eventos desportivos, que abrangem tanto os megaeventos internacionais como as competições locais; (3) eventos empresariais/MICE, que englobam reuniões, incentivos, conferências e exposições; (4) eventos musicais e de entretenimento, de natureza lúdica e com forte apelo a públicos jovens; (5) eventos religiosos ou espirituais, associados a práticas devocionais ou peregrinações; e, por fim, (6) feiras e mercados, que além da componente comercial assumem também um papel relevante como atrações turísticas (Getz & Page, 2024). A evolução do conceito de evento reflete a sua crescente complexidade e relevância nas dinâmicas sociais e organizacionais contemporâneas. Para além da sua vertente funcional, os eventos representam construções simbólicas e estratégicas com múltiplos significados. Neste contexto, a investigação deverá adotar abordagens metodológicas que articulem análise quantitativa e qualitativa, de modo a captar tanto os impactos objetivos como as perceções e experiências dos públicos envolvidos.

2.4.1 Os eventos corporativos

Num setor sujeito a flutuações sazonais significativas na procura turística, a diversificação da oferta constitui uma estratégia essencial para garantir a sustentabilidade e a rentabilidade das unidades hoteleiras ao longo de todo o ano. Neste contexto, os eventos corporativos destacam-se como uma das abordagens mais eficazes para mitigar os efeitos da sazonalidade, permitindo a atração de públicos distintos, especialmente em períodos tradicionalmente caracterizados por uma menor afluência turística.

De acordo com Zhang et al. (2020), a ligação entre os eventos e a hotelaria intensificou-se com a evolução da sociedade, refletindo-se em transformações significativas nos modelos de gestão e nos serviços oferecidos pelas unidades hoteleiras. Os autores sublinham que a realização de eventos empresariais, culturais ou desportivos durante os períodos de menor procura constitui uma ferramenta eficaz para estimular a ocupação e assegurar a estabilidade financeira das unidades hoteleiras ao longo do ano. Esta abordagem permite não apenas mitigar os efeitos negativos associados às flutuações sazonais, mas também diversificar as fontes de receita e consolidar a atratividade do destino turístico em épocas tradicionalmente marcadas por menor afluência (Zhang et al., 2020). Assim, os gestores hoteleiros reconhecem nos eventos um instrumento relevante para a consolidação de estratégias sustentáveis de gestão da procura, com impactos positivos ao nível do desempenho operacional e financeiro das unidades (Zhang et al., 2020).

Neste sentido, os estabelecimentos hoteleiros complementam a procura por bens e serviços e contribuem, de forma direta e indireta, para o dinamismo económico das comunidades onde se inserem (Brito, 2022). O´Toole e Mikolaitis (2002) definem o evento corporativo como uma iniciativa promovida pela própria empresa, destinada a comunicar elementos essenciais da sua identidade, tais como a marca, os valores, os objetivos, bem como os seus produtos e serviços. Davidson (2019) refere que os eventos corporativos são iniciativas organizadas com uma duração limitada e que pretendem, promover a reunião de profissionais da mesma área ou indivíduos com interesses comuns, com o propósito de fomentar o *networking*, facilitar a troca de conhecimentos e experiências, apoiar processos de tomada de decisão ou, ainda, celebrar ocasiões de relevância para o grupo envolvido, potenciar o desenvolvimento de competências e formalizar parcerias ou acordos. A maioria dos eventos corporativos realiza-se predominantemente entre os meses de outono e primavera, concentrando-se, em grande parte, nos dias úteis da semana, nomeadamente de segunda a sexta-feira (Davidson, 2019).

Assim, importa sublinhar que os eventos corporativos, embora representem uma ferramenta estratégica relevante para a dinamização da atividade turística e hoteleira, não estão isentos de impactos ambivalentes. Para além do incremento do número de visitantes, estes eventos contribuem positivamente para a promoção e valorização do destino, o prolongamento da estada média, o aumento da taxa de ocupação nas unidades de alojamento, a criação de postos de trabalho e a dinamização do comércio e da economia local.

No entanto, importa igualmente reconhecer que a realização recorrente de eventos desta natureza pode gerar efeitos adversos, nomeadamente o aumento do custo de vida nos destinos, a descaracterização cultural e identitária dos locais, a resistência das comunidades residentes ao turismo, a massificação do destino e, consequentemente, a perda de atratividade junto de determinados segmentos de mercado. Neste contexto, torna-se essencial uma gestão criteriosa e sustentável destes eventos, de forma a maximizar os seus benefícios e mitigar os impactos negativos associados (Santos, 2023).

2.4.2. A importância dos eventos corporativos na hotelaria

Face à crescente relevância dos eventos corporativos no panorama do turismo contemporâneo, torna-se pertinente aprofundar a sua importância no contexto específico da hotelaria. Este tipo de eventos representa uma componente estratégica para as unidades hoteleiras, ao potenciar o aumento da procura em períodos tradicionalmente marcados por menor afluência turística. Para além de contribuírem para o acréscimo da taxa de ocupação, os eventos corporativos têm um impacto direto no aumento da tarifa média diária, reforçando, assim, a rentabilidade da operação hoteleira (Menezes, 2016). De acordo com o autor, esta dinâmica evidencia o papel dos eventos empresariais como motor económico complementar, promovendo uma maior estabilidade financeira e operacional nas unidades de alojamento.

Para além do contributo identificado por Menezes (2016), Ferdinand e Kitchin (2016) destacam que a promoção e organização de eventos corporativos assumem um papel determinante não só a nível da receita gerada, mas também no reforço do posicionamento e da notoriedade da unidade hoteleira, o que faz com que o hotel aumente a sua vantagem competitiva face a outras unidades do setor.

Como mencionado *a priori,* os eventos corporativos configuram-se como instrumentos estratégicos no âmbito da atividade turística, promovendo não apenas a valorização e visibilidade do destino, mas também o aumento do número de visitantes, a extensão da duração média da estadia, a elevação das taxas de ocupação hoteleira, a criação de novos postos de trabalho e a dinamização do comércio local, impulsionando substancialmente o dinamismo económico regional (Bowdin, 2012). Este impacto positivo tem sido recentemente corroborado por estudos que destacam a relevante contribuição dos eventos corporativos para o desenvolvimento económico local. Por exemplo, a IFEMA Madrid, uma instituição público-privada dedicada à organização de feiras, exposições, congressos e convenções, que desempenha um papel estratégico no turismo de negócios e na dinamização da economia regional (IFEMA Madrid, s.d.). De acordo com um relatório da PwC (2024), a atividade desta instituição gerou aproximadamente 5,8 mil milhões de euros para a economia regional, sustentando cerca de 48 mil postos de trabalho. Além disso, por cada euro de faturação direta associada à IFEMA Madrid, são gerados 25 euros na economia local, o que evidencia o efeito multiplicador destas iniciativas na criação de emprego e na promoção do desenvolvimento económico (PwC, 2024).

Depken e Stephenson (2018) salientam o valor estratégico dos eventos, sublinhando que estes exercem um impacto positivo na atração de visitantes antes, durante e após evento, gerando efeitos prolongados na dinâmica turística do destino. Esta realidade torna-se evidente quando se observa que muitos participantes optam por antecipar a sua chegada ou prolongar a estadia após o término do evento, com o objetivo de usufruir da oferta turística local. Tal comportamento revela o papel significativo dos eventos na intensificação dos fluxos turísticos e na procura por alojamento, sobretudo em unidades hoteleiras, que assumem um papel fundamental na resposta às necessidades de acomodação desses visitantes (Santo & Lopes, 2024).

Neste contexto, Connell et al. (2015) sublinham a relevância estratégica dos eventos corporativos no setor hoteleiro, ao evidenciar a necessidade de implementar abordagens que contribuam para a atenuação dos efeitos da sazonalidade. Os autores destacam que a captação e a realização de eventos empresariais constituem uma área de inovação em crescimento no seio da hotelaria, ao permitirem não só o aumento das taxas de ocupação em períodos de menor procura, como também o reforço da imagem institucional e do posicionamento competitivo das unidades (Connell et al., 2015). Esta expressão dos eventos é suportada por Cardoso (2020), que afirma que a realização de eventos contribui para a atenuação da sazonalidade, promovendo a dinamização do setor hoteleiro durante os períodos de menor procura, ao aumentar as taxas de ocupação. Simultaneamente, favorece o comércio local, mitigando a quebra nas vendas habitualmente observada nos meses de menor afluência turística.

Assim, a importância dos eventos corporativos na hotelaria revela-se não só na sua capacidade de gerar receita adicional, mas também na sua relevância estratégica para a estabilidade e sustentabilidade da atividade ao longo de todo o ano (Getz & Page, 2016; Yeoman, 2020). Para além do impacto direto na taxa de ocupação e na receita, os eventos corporativos contribuem para a valorização global da oferta hoteleira. Estes eventos incentivam as unidades a investir na melhoria das suas infraestruturas, como salas de conferência, equipamentos audiovisuais e serviços de catering, promovendo um serviço mais completo e integrado. Assim, os hotéis que acolhem regularmente eventos empresariais tendem a posicionar-se como unidades multifuncionais e versáteis, capazes de responder simultaneamente às necessidades do segmento de lazer e de negócios (Yeoman, 2020).

2.4.3. O impacto dos eventos corporativos em época baixa

A sazonalidade constitui um dos maiores desafios enfrentados pelo setor hoteleiro, afetando diretamente a estabilidade financeira, a gestão de recursos humanos e a rentabilidade das unidades de alojamento. Neste contexto, os eventos corporativos emergem como instrumentos estratégicos da atenuação da procura flutuante, desempenhando um papel fundamental na sustentação da atividade hoteleira durante os períodos de menor afluência turística.

De acordo com Connell et al. (2015), a captação e realização de eventos empresariais configuram uma resposta inovadora e eficaz à problemática da sazonalidade, ao permitirem o aumento da taxa de ocupação fora das épocas tradicionalmente altas. Estes eventos, por ocorrerem geralmente ao longo do ano e durante os dias úteis, possibilitam um fluxo constante e previsível de hóspedes, assegurando a continuidade da atividade económica e operacional das unidades hoteleiras (Connell et al., 2015).

A implementação de eventos corporativos em época baixa traduz-se num impacto direto e mensurável no incremento das taxas de ocupação, na elevação da receita média por quarto disponível e no estímulo à utilização de serviços complementares, como catering, salas de reunião, equipamentos audiovisuais e serviços de bem-estar. Esta diversificação da oferta hoteleira potencia uma diversificação das fontes de receita, reduzindo a dependência exclusiva do turismo de lazer e contribuindo para a estabilidade económica e financeira (Menezes, 2016).

Ferdinand e Kitchin (2016) reforçam que a organização de eventos neste período confere às unidades hoteleiras uma vantagem competitiva significativa, ao posicioná-las como espaços multifuncionais e orientados para o segmento de negócios. Este posicionamento permite não só a captação de novos nichos de mercado, mas também o reforço institucional e a notoriedade da marca, transmitindo uma imagem de solidez, inovação e resiliência face às oscilações do mercado (Ferdinand & Kitchin, 2016).

Para além do impacto direto nas unidades hoteleiras, os eventos corporativos em época baixa geram efeitos multiplicadores na economia local. A permanência dos participantes antes e após os eventos potencia o consumo em estabelecimentos comerciais, restauração, atividades culturais e transportes, dinamizando o tecido económico do destino turístico (Santo & Lopes, 2024). Os autores Depken e Stephenson (2018) corroboram esta perspetiva, ao referirem que os eventos exercem um impacto prolongado na atratividade turística, com benefícios que se estendem para além da sua realização imediata.

Neste enquadramento, a realização de eventos corporativos em períodos de menor procura turística configura-se como uma estratégia particularmente relevante para a gestão sustentável da hotelaria. Ao impulsionarem a procura em épocas tradicionalmente marcadas por sazonalidade negativa, estes eventos permitem não apenas a maximização da utilização da capacidade instalada, como também o reforço da sustentabilidade financeira das unidades de alojamento. Para além dos benefícios diretos ao nível das taxas de ocupação e da geração de receita, importa salientar os impactos positivos indiretos que se estendem à economia local, nomeadamente através da dinamização do comércio, da restauração e de serviços complementares. Assim, os eventos corporativos realizados em época baixa assumem um papel crucial na promoção de uma gestão mais eficiente, competitiva e sustentável da atividade hoteleira, contribuindo igualmente para o desenvolvimento equilibrado dos destinos turísticos que os acolhem.

Nas últimas décadas do século XX, a organização de eventos começou a ser reconhecida como uma área de conhecimento autónoma, dotada de formação específica, normas de qualidade rigorosas e especialização funcional (Silva & Rocha, 2018). Este processo de profissionalização implicou a adoção de práticas estruturadas de planeamento estratégico, gestão eficiente de recursos, avaliação sistemática do impacto e integração progressiva de tecnologias emergentes. Adicionalmente, os eventos corporativos passaram a ser concebidos como instrumentos fundamentais de *endomarketing*, motivação dos colaboradores, reforço da cultura organizacional e promoção da coesão interna (Kotler & Keller, 2012). Desta forma, os eventos corporativos deixaram de assumir o carácter meramente comemorativo ou promocional, para passar a assumir um papel central na consecução dos objetivos estratégicos das organizações.

2.5. Benchmarking

2.5.1. Definição e objetivos do benchmarking

O benchmarking configura-se como uma metodologia estratégica que permite comparar sistematicamente práticas, indicadores de desempenho e processos entre organizações similares ou concorrentes, com vista à identificação de pontos fortes e áreas suscetíveis de melhoria (STR, 2019; StudySmarter, 2024). No setor hoteleiro, esta análise comparativa assume particular

relevância, especialmente quando se trata de compreender como diferentes unidades enfrentam desafios sazonais, ajustam políticas comerciais e mantêm níveis sustentáveis de eficiência e rentabilidade ao longo do ano (Baum & Lundtorp, 2020).

A aplicação do benchmarking no turismo permite a avaliação de indicadores-chave, como a taxa de ocupação, o rendimento por quarto disponível (RevPAR), tarifa diária média (ADR) ou a estabilidade da procura (NetSuite, 2024; STR, 2019). Este tipo de análise ajuda a posicionar o desempenho da unidade face ao mercado ou a um conjunto competitivo (comp set), revelando lacunas e boas práticas que justificam a adoção de ações estratégicas informadas (StudySmarter, 2024). Além disso, o benchmarking facilita a compreensão de como a sazonalidade impacta a operação hoteleira, particularmente na identificação de padrões de ocupação ao longo do ano, identificação dos segmentos de procura mais estáveis (negócios, cultural, *city* ou short brakes) e comparar o desempenho entre unidades de diferentes localizações e segmentos (Pyo, 2002).

No contexto específico deste projeto de investigação, a seleção dos indicadores baseia-se em critérios amplamente reconhecidos na literatura em gestão hoteleira e estudos de sazonalidade turística privilegiando variáveis observáveis e mensuráveis a partir de fontes públicas, tais como websites oficiais e canais digitais das unidades hoteleiras.

Desta forma, foram considerados indicadores quantitativos, nomeadamente a tarifa média mensal, analisada nos meses entre janeiro e abril e de outubro a dezembro, por corresponderem a períodos de menor procura turística, e consequentemente de maior expressão de sazonalidade. Estes dados foram obtidos através de plataformas públicas de reservas online, nomeadamente a Booking.com, a Expedia e o respetivo website oficial de reservas de cada unidade hoteleira, seguido de um procedimento de padronização dos dados de forma a assegurar a comparabilidade entre as unidades.

Para tal, foram escolhidas datas de consulta fixa: dia 3 março de 2026 para o período de janeiro a abril e dia 25 de novembro de 2026 para o período de outubro a dezembro, e selecionada a mesma tipologia de quarto, particularmente o duplo standard, em todas as unidades analisadas. No entanto, verificou-se que a nomenclatura associada a esta tipologia varia entre os diferentes hotéis e plataformas de reserva, o que exigiu uma análise prévia de correspondência terminológica.

No caso específico do *Douro Royal Valley Hotel & Spa*, o website oficial não apresenta uma designação explícita de “quarto standard”, utilizando antes categorias como *Double Room with River Views*, *Deluxe Room* ou *Suite*. Contudo, a partir da análise cruzada de fontes externas (nomeadamente, plataformas públicas de reserva como Booking.com, Expedia e Trip.com) e de materiais promocionais do próprio hotel (ex.: vouchers oficiais), foi possível identificar que a designação “Double/Twin Standard Room (River Views)” corresponde à categoria base de alojamento da unidade. De forma análoga, no *Axis Vermar Conference & Beach Hotel*, não existe uma tipologia oficialmente definida como “standard”. Contudo, para efeitos de uniformização metodológica e comparabilidade entre unidades, considerou-se o quarto “Duplo Cidade” como equivalente ao quarto standard, uma vez que representa a opção de entrada da oferta de alojamento da unidade.

Assim, para efeitos de uniformização metodológica, considerou-se esta tipologia como equivalente ao “quarto duplo standard”, uma vez que representa a opção de entrada da oferta de alojamento e garante a comparabilidade com as restantes unidades hoteleiras analisadas. Esta correspondência foi igualmente assegurada para os demais hotéis do conjunto competitivo, de modo a garantir a consistência dos dados recolhidos e a validade da análise comparativa.

Em todas as tarifas analisadas foi tido em conta apenas o valor correspondente ao quarto sem pequeno-almoço incluído, de forma a evitar distorções associadas a diferentes políticas de categorias de serviço, com exceção do hotel *Douro Royal Valley Hotel & Spa*, do *Vidago Palace Hotel* e do *Hotel Casino Chaves*, em que a tarifa sem pequeno-almoço não se encontra disponível, sendo neste caso considerado a tarifa básica apresentada nas plataformas analisadas. Esta decisão metodológica permite assegurar que as variações observadas nas tarifas mensais refletem diferenças efetivas nas políticas de gestão de preços e não divergências resultantes da inclusão de serviços complementares.

Após a recolha, para cada período de análise, foi calculada a média das tarifas registadas nas diferentes plataformas, permitindo uma estimativa mais robusta e representativa do preço praticado pela unidade em época baixa. Este procedimento assegura que a análise reflita de forma consistente as estratégias de gestão de preços adotadas em períodos de menor procura.

De acordo com Getz (2008) e Bowdin et al. (2012), os eventos representam uma ferramenta estratégica para gerar procura adicional e diversificar fluxos turísticos ao longo do ano, funcionando como mecanismo de redistribuição temporal da procura e redução dos períodos de baixa ocupação. Assim, indicadores como o tipo de eventos organizados, o número total de eventos realizados por ano e a distribuição temporal dos eventos são fundamentais para identificar o grau de compromisso das unidades hoteleiras com esta estratégia de mitigação da sazonalidade. Tais variáveis permitem analisar não apenas a intensidade da atividade de eventos, mas também a forma como estes são calendarizados em períodos de menor procura — uma prática que,

segundo Steitz e Hall (2020), tem impacto direto na estabilidade da ocupação hoteleira e na manutenção da atividade operacional ao longo do ano.

A presença de serviços complementares associados à realização de eventos constitui um indicador relevante para avaliar a capacidade dos hotéis em oferecer experiências integradas e diferenciadas. De acordo com Getz e Page (2016), a combinação de serviços de alojamento com componentes de lazer, bem-estar, gastronomia ou entretenimento contribui para aumentar a atratividade dos eventos, reforçar a satisfação dos participantes e reduzir o impacto da sazonalidade na procura turística.

O número de salas e espaços disponíveis para os eventos reflete a capacidade operacional e estrutural da unidade para acolher diferentes tipologias de eventos. Segundo o estudo de caso apresentado por Santo e Lopes (2024) as unidades com infraestruturas versáteis e devidamente equipadas para a realização de eventos apresentam níveis superiores de ocupação e maior estabilidade ao longo do ano, o que evidencia a importância deste indicador na análise comparativa.

Adicionalmente, a existência de uma equipa ou departamento dedicado à área de eventos representa um indicador organizacional que reflete a institucionalização da estratégia de eventos dentro da estrutura de gestão hoteleira. Como salientam Dwyer et al. (2000), a profissionalização e a especialização na gestão de eventos aumentam a eficiência, a capacidade de planeamento e a qualidade das experiências oferecidas, reforçando a fidelização dos clientes.

Por fim, o grau de destaque e visibilidade online da oferta de eventos traduz a dimensão comunicacional e de posicionamento competitivo da unidade. Num contexto em que a decisão de reserva é fortemente influenciada pela presença digital (Hudson & Ritchie, 2009), a forma como os eventos são apresentados e promovidos nos canais oficiais do hotel é um indicador tangível do valor estratégico que a organização atribui a esta área.

Para efeitos desta análise, foi adotada uma escala de avaliação de 1 a 5, em que cada nível corresponde a critérios específicos de visibilidade e comunicação digital:

- 1 – Muito fraca: Oferta de eventos pouco ou nada visível online; informação limitada, mal-organizada ou difícil de localizar; ausência de imagens, descrições detalhadas ou materiais promocionais.
- 2 – Fraca: Informação existente, mas pouco destacada; descrição textual básica, sem apelo visual; presença mínima nas redes sociais ou diretórios de eventos.
- 3 – Média: Informação organizada e acessível; algumas imagens e descrições de espaços e serviços; presença moderada em redes sociais ou plataformas de reservas, sem destaque competitivo claro.
- 4 – Boa: Oferta de eventos bem estruturada e visível; boas imagens, detalhamento de serviços, facilidades de contacto; presença ativa em redes sociais ou plataformas de eventos, com destaque competitivo relevante.
- 5 – Excelente: Oferta de eventos altamente visível, promovendo o hotel como referência para eventos; materiais visuais ricos, estudos de caso, tours virtuais, depoimentos; forte presença digital, integração com redes sociais e marketing direcionado, reforçando posicionamento competitivo.

Esta escala permite classificar os hotéis analisados de forma transparente e comparativa, refletindo o grau de investimento comunicacional dedicado à promoção de eventos e o posicionamento estratégico das unidades no mercado. Embora o indicador Distribuição Temporal dos Eventos fosse inicialmente considerado relevante para aferir o compromisso das unidades hoteleiras com a mitigação da sazonalidade, a ausência de dados públicos sistematizados inviabilizou a sua mensuração direta.

Modelo de Tabela de *Benchmarking*: Hotéis do Norte (Foco em Eventos)

Na sequência da questão de partida da presente investigação- “Até que ponto a aposta na organização de eventos próprios pode constituir uma estratégia para promover a fidelização e mitigar os efeitos da sazonalidade na hotelaria de quatro e cinco estrelas?” - procedeu-se à realização de um exercício de benchmarking direcionado para unidades hoteleiras que se destacam pela realização regular de eventos.

O objetivo desta análise de benchmarking é identificar e comparar práticas, estratégias e resultados associados à gestão de eventos em hotéis de quatro e cinco estrelas localizados no Norte de Portugal, compreendendo tanto a zona litoral como o

interior, de forma a perceber de que modo estas iniciativas contribuem para atenuar os efeitos da sazonalidade e reforçar a fidelização de clientes.

A escolha dos hotéis baseou-se em critérios metodológicos que asseguram a representatividade e a coerência da análise: (i) critério geográfico: as unidades hoteleiras selecionadas situam-se no Norte Litoral (Porto e Póvoa do Varzim) e no Norte Interior (Baião, Chaves e Vidago), permitindo observar realidades distintas em termos de procura turística e sazonalidade; (ii) critério estratégico: todos os hotéis escolhidos apresentam uma forte componente de organização de eventos, possuindo infraestruturas dedicadas (sala de conferências, espaços modulares, serviços técnicos e de catering) e experiência consolidada neste segmento de mercado e (iii) critério de classificação: apenas foram incluídas unidades de quatro e cinco estrelas por representarem o segmento mais diretamente associado ao turismo de negócios e eventos corporativos de média e de grande dimensão. Nesse sentido, foram selecionados os seguintes hotéis:

Hotel 1 – HF Ipanema Park (Porto) – um hotel de quatro estrelas, localizado no centro da cidade do Porto e com uma reconhecida vocação para reuniões, congressos e eventos empresariais. Este hotel representa o perfil urbano e corporativo do litoral norte, destacando-se pela elevada frequência de reuniões e eventos de curta duração, sendo um exemplo de um hotel que integra o alojamento e a atividade de negócio.

Hotel 2 – Hotel Cristal Porto (Porto) – selecionado pela sua versatilidade enquanto unidade de média dimensão, que alia uma vocação urbana à capacidade de acolher eventos sociais e empresariais. A escolha do Hotel de Cristal justifica-se pela sua relevância enquanto exemplo de unidade hoteleira inserida num destino de grande atratividade turística, que utiliza a realização de eventos como componente estratégica para reduzir os impactos da sazonalidade e reforçar a estabilidade da procura.

Hotel 3 – Douro *Roy*al *Valley* Hotel & Spa (Baião) – a inclusão do *Douro Royal Valley Hotel & Spa* justifica-se pela sua localização privilegiada na margem do rio Douro e pela aposta consistente na realização de eventos empresariais e sociais num ambiente natural. A unidade constitui um exemplo relevante de integração entre o turismo de luxo e o turismo de negócios, demonstrando como a oferta de eventos pode contribuir para diversificar a procura num destino tradicionalmente associado ao lazer e à tranquilidade, atenuando, assim os efeitos da sazonalidade.

Hotel 4 – Axis Vermar *Conference* & *Beach* Hotel (Póvoa de Varzim) – este hotel representa um modelo consolidado de um hotel de conferências no norte litoral, com forte vocação para a realização de congressos, reuniões e eventos empresariais de grande dimensão. A sua ampla capacidade e infraestrutura dedicada a eventos tornam-no um caso particularmente relevante para este benchmarking, pois permite analisar como uma unidade hoteleira fortemente dependente da procura sazonal de lazer procura equilibrar essa variabilidade através da dinamização de eventos ao longo do ano.

Hotel 5 – Vidago Palace Hotel (Vidago) – a inclusão deste hotel justifica-se pela sua localização no norte interior e pelo facto de o hotel possuir um centro de congressos moderno, um auditório e salas de eventos devidamente equipadas para acolher eventos corporativos e institucionais. A sua natureza enquanto unidade de turismo de luxo, inserida num destino tradicionalmente associado ao lazer e ao bem-estar, torna-o um caso particularmente relevante para analisar de que forma o recurso a eventos próprios permite diversificar a procura, reduzir a dependência da sazonalidade e reforçar a fidelização de uma clientela mais exigente.

Hotel 6 – Hotel Casino Chaves (Chaves) – A inclusão deste hotel justifica-se por representar um modelo híbrido entre hotelaria e entretenimento, conjugando a vertente de lazer com a realização de eventos corporativos e desportivos. A existência de um centro de congressos e de uma estrutura multifuncional confere-lhe uma importância particular para este benchmarking, permitindo analisar de que forma a dinamização de eventos contribui para manter a atividade económica em períodos de menor procura, reduzindo a vulnerabilidade à sazonalidade e reforçando a atratividade do destino ao longo do ano.

Tabela 4 – *Benchmarking de Hotéis do Norte com Foco em Eventos*

Unidades Hoteleiras						
INDICADOR	**AXIS VERMAR CONFERENCE & BEACH HOTEL**	**VIDAGO PALACE HOTEL**	**HOTEL CRISTAL PORTO**	**DOURO ROYAL VALLEY HOTEL & SPA**	**HF IPANEMA PARK**	**HOTEL CASINO CHAVES**
Serviços Complementares	Restaurante; Spa; Piscina Exterior; Parque Infantil	Museu; Trilhos; Arborismo; Campo de Ténis; Campo de Golfe	COFRE; Agências de viagens; Wedding planners; Associações locais	Spa; Fitness Club; Diferentes Experiências	Spa; Restaurante	Spa e Termas; Restaurante; Parque Infantil; Aluguer de Bicicletas; Campo de Ténis, Golfe e de Aventuras Casino;
Tipo de Eventos Organizados	Congressos; Reuniões; Aniversários; Jantares de Equipa	Eventos Sociais; Corporativos; Artísticos; de Produto/Imprensa	Reuniões; Workshops; Conferências; Congressos; Formações; Casamentos; Batizados e Aniversários	Corporativos; e Sociais (Casamentos, Aniversários...)	Conferências; Congressos; Festas; Eventos Sociais; Casamentos; Eventos "Tailor- Made"; Seminários	Concertos; Almoços Buffet Temáticos; Conferências; Seminários; Eventos Sociais
Número de Salas Disponíveis	11 salas	11 salas	3 salas até 255 pessoas	8 salas até 300 pessoas	26 salas com capacidade até 400 pessoas	6 salas
Estratégias para Atrair Eventos em Época Baixa	Promoção de Eventos Corporativos fora de época alta; Pacotes Integrados de Eventos e Alojamento	Pacotes de Alojamento; Programas de Bem-Estar; Atividades Lúdicas	Descontos; Pacotes especiais	Campanhas Promocionais; Voucher's para o Restaurante	Diversificação da Tipologia de Eventos Flexibilidade e a Personalização de Oferta com eventos "tailor-made"	Pacotes Combinados; Ofertas de Serviço de valor acrescentado; Promoções Temáticas; Parecerias Locais
Destaque Online (1-5)	3	5	5	5	4	4
Tarifa Mensal Média (Meses 10-12)	81,84€	213,92€	79,30€	143,33€	98,33€	91,33€
Tarifa Mensal Média (Meses 1-4)	89,00€	208,67€	76,00€	125,33€	93,00€	98,33€

Fonte: elaboração própria

A análise de *benchmarking* realizada permite concluir que a organização de eventos assume um papel estruturante na estratégia das unidades de quatro e cinco estrelas analisadas no Norte de Portugal, configurando-se como um instrumento relevante de mitigação da sazonalidade e de reforço da fidelização.

Os resultados evidenciam que a eficácia desta aposta não depende exclusivamente da dimensão da infraestrutura disponível, mas sobretudo da forma como os eventos são integrados na estratégia global da unidade. As unidades hoteleiras *Vidago Palace Hotel*, *Douro Royal Valley Hotel & Spa* e o *Hotel Cristal Porto* destacam-se pela forte valorização estratégia e

comunicacional da sua oferta de eventos, traduzida num elevado grau de visibilidade digital, o que reforça o seu posicionamento competitivo neste segmento e evidencia a institucionalização desta área na sua proposta de valor.

Paralelamente, as unidades *HF Ipanema Park* e o *Axis Vermar Conference & Beach Hotel* evidenciam uma orientação consolidada para o segmento MICE, demonstrando que a diversificação da tipologia de eventos e a flexibilidade da oferta constituem fatores determinantes para redistribuir a procura ao longo do ano. Neste contexto, a criação de pacotes integrados, a personalização da oferta e a calendarização estratégica de eventos em períodos de menor procura turística surgem como práticas consistentes de compensação dos efeitos sazonais, revelando uma abordagem ativa à gestão da procura.

A análise comparativa permite ainda inferir que, nas unidades localizadas em contextos territoriais de menor densidade turística, como o *Hotel Casino Chaves*, o *Vidago Palace Hotel* e o *Douro Royal Valley Hotel & Spa*, a dinamização de eventos assume um papel particularmente estratégico enquanto mecanismo de ativação da procura e de redução da dependência de fluxos sazonais associados ao lazer. Em contraste, nas unidades inseridas em destinos urbanos consolidados, os eventos parecem assumir simultaneamente uma função de diferenciação competitiva e de reforço da fidelização, para além da mitigação sazonal.

A relativa estabilidade das tarifas médias nos meses tradicionalmente associados à época baixa reforça esta leitura, sugerindo que a dinamização regular de eventos contribui para sustentar níveis de procura mais equilibrados, como para preservar o valor médio diário, reduzindo a necessidade de estratégias agressivas de redução de preços. Este elemento aponta para um possível impacto positivo dos eventos na estabilidade da receita e na proteção da rentabilidade.

Adicionalmente, observa-se que as unidades hoteleiras com maior visibilidade digital da sua oferta de eventos tendem a apresentar um posicionamento estratégico mais claro neste segmento, o que sugere que a comunicação online constitui um fator diferenciador na captação de eventos e na consolidação da imagem go hotel enquanto espaço de referência para reuniões, congressos e celebrações.

3. Metodologia de Investigação

3.1 Objetivo principal e objetivos específicos

O presente estudo tem como objetivo principal (OP) desenvolver e propor estratégias através da realização de eventos e atividades corporativas em unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas, com vista a estimular a procura durante a época baixa, de forma a minimizar a dependência do período de época alta garantindo a sustentabilidade ao longo de todo ano. Para tal, foram traçados cinco (5) objetivos específicos (OE):

(1) Identificar os principais desafios enfrentados pelo hotéis e os fatores que contribuem para a baixa taxa de ocupação fora da época alta;

(2) Analisar o papel da diversificação de eventos promovidos por estabelecimentos hoteleiros para a mitigação da sazonalidade;

(3) Examinar casos práticos de hotéis que implementaram eventos para minimizar a sazonalidade, destacando as práticas e abordagens utilizadas;

(4) Caracterizar e estudar os hotéis de 4 e 5 estrelas, identificando as estratégias específicas que estes implementam para enfrentar períodos de menor procura e que os diferenciam de outros segmentos hoteleiros;

(5) Propor um conjunto de estratégias práticas para a captação de hóspedes em período de época baixa, com base na análise de estudos de caso e investigação empírica.

3.2 Desenho de investigação

O presente estudo segue uma abordagem metodológica mista, combinando métodos quantitativos e qualitativos de carácter exploratório. Esta abordagem justifica-se pela necessidade de analisar e compreender a sazonalidade nos hotéis de 4 e 5 estrelas localizados no Alto Minho (NUTS III), um tema ainda pouco explorado academicamente, relativamente à área geográfica em estudo, permitindo recolher dados sobre práticas e estratégias de gestão da sazonalidades dos hotéis.

A metodologia mista apresenta diversas vantagens amplamente reconhecidas na literatura científica. Este método permite simultaneamente a generalização dos resultados e uma compreensão aprofundada dos significados atribuídos aos fenómenos pelos participantes (Clark & Ivankova, 2016). Nesse sentido, a integração de métodos qualitativos e quantitativos possibilita analisar o fenómeno de forma abrangente, permitindo, por um lado, compreender as características e significados mais subjetivos e contextuais através da abordagem qualitativa e, por outro, quantificar e generalizar os padrões e tendências observados recorrendo à abordagem quantitativa (Dourado & Ribeiro, 2023).

Outra vantagem significativa reside na complementaridade entre os métodos. A integração das abordagens quantitativa e qualitativa possibilita responder à mesma questão de investigação a partir de diferentes perspetivas, conduzindo a conclusões mais robustas e completas (Creswell, & Clark,2018). Além disso, a combinação de diferentes fontes de dados reforça a rigorosidade metodológica da investigação, uma vez que as informações podem ser validadas de forma cruzada (Fetters et al., 2013; Tashakkori et al., 2021).

Embora a metodologia mista ofereça vantagens significativas na investigação, apresenta também algumas limitações, que devem ser cuidadosamente consideradas. Uma das principais fragilidades do método, frequentemente mencionada na literatura, prende-se com a gestão do tempo (Creswell, 2014). A implementação de duas etapas de investigação distintas, cada qual com procedimentos específicos de recolha e análise de dados, implica um cronograma mais prolongado do que aquele associado a pesquisas de método único (Creswell & Clark, 2017; Tashakkori & Teddlie, 2003).

Considerando estas limitações metodológicas, reforça-se a necessidade de um desenho de investigação cuidadosamente planeado, sobretudo num contexto em que a literatura sobre a sazonalidade em hotéis do Alto Minho é ainda incipiente. Até à data, foi possível verificar a escassez de estudos científicos que fizessem a análise da sazonalidade nesta tipologia de hotéis, concretamente no Alto Minho reforçando a pertinência de uma investigação que identificasse práticas de gestão, desafios enfrentados e possíveis soluções adotadas pelos hoteleiros. Assim, tornou-se essencial a recolha de dados primários diretamente junto dos responsáveis das unidades hoteleiras, permitindo captar práticas atuais e contextualizadas.

Na primeira fase da investigação, foi realizada uma revisão da literatura que consistiu numa pesquisa bibliográfica, destinada a identificar os principais conceitos e teorias relacionadas com a sazonalidade na hotelaria, incluindo as diferentes variáveis da sazonalidade, as causas e as consequências e as estratégias para mitigar os efeitos da mesma. Para tal, foram consultadas fontes académicas e especializadas, como artigos científicos, livros, relatórios de investigação e documentos institucionais relevantes, de forma a construir uma base teórica sólida que sustentasse a análise dos dados empíricos.

Seguiu-se a fase qualitativa do estudo que incluiu uma análise de *benchmarking* com foco em hotéis de 4 e 5 estrelas portugueses, que fosse possível verificar através de *desk research,* a implementação de estratégias para mitigar a sazonalidade em época baixa e verificar a sua aplicabilidade ao contexto do Alto Minho.

De acordo com Camp (2024), a análise de *benchmarking* apresenta diversos benefícios para as organizações. Entre as principais vantagens destaca-se a identificação de melhores práticas, permitindo às organizações aprender com líderes do setor e adaptar processos bem-sucedidos ao contexto específico de cada entidade. O autor salienta ainda que esta ferramenta de análise contribui para a melhoria do desempenho organizacional, ao evidenciar lacunas face aos concorrentes e ao fornecer uma base sólida para a implementação de ações que potenciem a eficiência, a qualidade e os resultados globais.

Adicionalmente, esta abordagem caracteriza-se por um processo estruturado e orientado para a ação, transformando dados comparativos em decisões práticas e melhorias efetivas, enquanto apoia a definição de metas claras e orientadas com o mercado (Camp, 2024).

Apesar do benefícios da análise de benchmarking, vários autores alertam para as limitações associadas a esta prática. Uma das principais desvantagens prende-se com a dificuldade de acesso a dados fiáveis, comparáveis e atualizados, o que pode comprometer a análise (Koning et al., 2024). A literatura evidencia igualmente limitações associadas à aplicação do benchmarking, nomeadamente o risco de descontextualização**,** uma vez que práticas eficazes noutros contextos organizacionais ou territoriais podem não ser diretamente transferíveis, tornando necessária uma adaptação criteriosa à realidade local (Caldeira, 2024). Paralelamente, Kheddache e Smari (2025), alertam que uma utilização excessiva desta ferramenta pode originar uma dependência de referenciais externos, condicionando a capacidade de inovação interna e a diferenciação estratégica das organizações.

Seguiu-se a recolha de dados primários realizada através de entrevistas semiestruturadas com os responsáveis de três (3) das vinte e uma (21) unidades hoteleiras registadas no Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos (RNET), na NUTS III Alto Minho.

Apesar das entrevistas semiestruturadas serem uma ferramenta robusta para a recolha de dados qualitativos, é importante considerar tanto as suas vantagens como as limitações associadas a esta recolha de dados. Stevens (2024) identifica como vantagens associadas à utilização de entrevistas semiestruturadas, a flexibilidade das mesmas, o que permite ao entrevistador adaptar o guião e explorar novos temas emergentes de acordo com as respostas dos participantes; a profundidade da informação proporcionada por este tipo de entrevista, uma vez que a natureza aberta das questões favorece a expressão detalhada de pensamentos e experiências; a construção de empatia e confiança criada entre o entrevistado e o entrevistador proporcionado pelo carácter conversacional da entrevista, o que promove respostas mais autênticas. O autor menciona ainda como mais-valia o facto de existir a possibilidade de esclarecimento e sondagem, uma vez que o entrevistador pode solicitar clarificações ou aprofundar respostas ambíguas, garantindo maior precisão nos dados recolhidos (Stevens, 2024).

Por sua vez, os autores Silva e Barros (2024) defendem que as entrevistas semiestruturadas assumem um papel crucial enquanto técnica metodológica numa investigação qualitativa, devido ao seu amplo alcance e à sua versatilidade de aplicação em diferentes contextos de estudo, o que permite ao autor adaptar a condução da entrevista às especificidades do contexto em análise, assegurando assim uma maior adequação metodológica (Silva & Barros, 2024).

Castro (2022) refere que este instrumento, ao recorrer a um roteiro com questões norteadoras, permite estruturar a entrevista e aproximar o entrevistador dos objetivos da investigação, assegurando coerência e foco ao longo do processo de recolha de dados.

Para além das mais-valias mencionadas, esta abordagem qualitativa permitiu explorar de forma intensa e detalhada as perceções, experiências e práticas dos participantes, captando nuances, motivações e atitudes que dificilmente seriam detetadas através de métodos exclusivamente quantitativos, ultrapassando, assim, algumas das limitações inerentes aos inquéritos (Xu et al., 2025).

Não obstante as vantagens anteriormente identificadas, a literatura científica aponta igualmente um conjunto de limitações associadas à utilização de entrevistas semiestruturadas enquanto instrumento de recolha de dados qualitativos. Entre as principais desvantagens destaca-se o elevado volume de dados recolhidos, decorrente da interação direta entre o investigador e os participantes, que consequentemente implica um processo de análise mais complexo e extenso, exigindo um esforço acrescido na organização, categorização e interpretação de dados (Carmo, 2022) e o facto de a técnica poder ser limitada pela superficialidade de algumas respostas, pela influência de fatores culturais e contextuais na comunicação, pela dificuldade de sondar tópicos sensíveis em profundidade e pela interpretação das respostas também afetada pela subjetividade inerente às perceções individuais e pelo risco de perda de nuances, sobretudo em contextos de tradução ou comunicação mediada por tecnologias digitais, o que torna a análise ainda mais exigente e demorada (Kakilla, 2021).

Tendo em conta as limitações inerentes às entrevistas semiestruturadas, tornou-se fundamental definir criteriosamente os critérios de seleção das unidades hoteleiras a incluir no estudo, de modo a garantir a viabilidade operacional das entrevistas e a maximizar a qualidade dos dados recolhidos. Considerando a diversidade de hotéis disponíveis para análise e visando a viabilidade operacional das entrevistas, optou-se por selecionar três unidades específicas, com base em critérios de conveniência logística e existência de contacto prévio com a investigadora.

Após a realização das entrevistas, e com o objetivo de complementar a análise qualitativa, recorreu-se a uma pesquisa quantitativa através de um inquérito por questionário de forma a dar resposta aos objetivos da presente investigação. Este instrumento permitiu obter dados adicionais, possibilitando identificar padrões e tendências que reforçam os resultados qualitativos, integrando assim os dois métodos dentro da abordagem mista adotada neste estudo. Neste contexto, a literatura metodológica reconhece o questionário como um instrumento amplamente utilizado, cujas vantagens e desvantagens têm sido analisadas por diversos autores, tornando pertinente a sua identificação e discussão no âmbito do presente estudo.

De acordo com diversos autores, o questionário permite uma recolha, análise e tratamento de dados mais rápido do que os outros instrumentos; exigindo menos recursos humanos, uma vez que o trabalho de campo é reduzido, e não é requerido formação específica aos investigadores, o que contribui para a redução dos custos associados à implementação do inquérito (Batista et al., 2021; Oliveira et al., 2016). Adicionalmente, este instrumento possibilita abordar uma área geográfica mais ampla, uma vez que tanto pode ser enviado por correio, ou ser disponibilizado em formato online, permitindo atingir participantes geograficamente dispersos, algo crucial, principalmente, quando o objetivo é, através do inquérito obter uma amostra representativa em termos geográficos (Bastos et al., 2023).

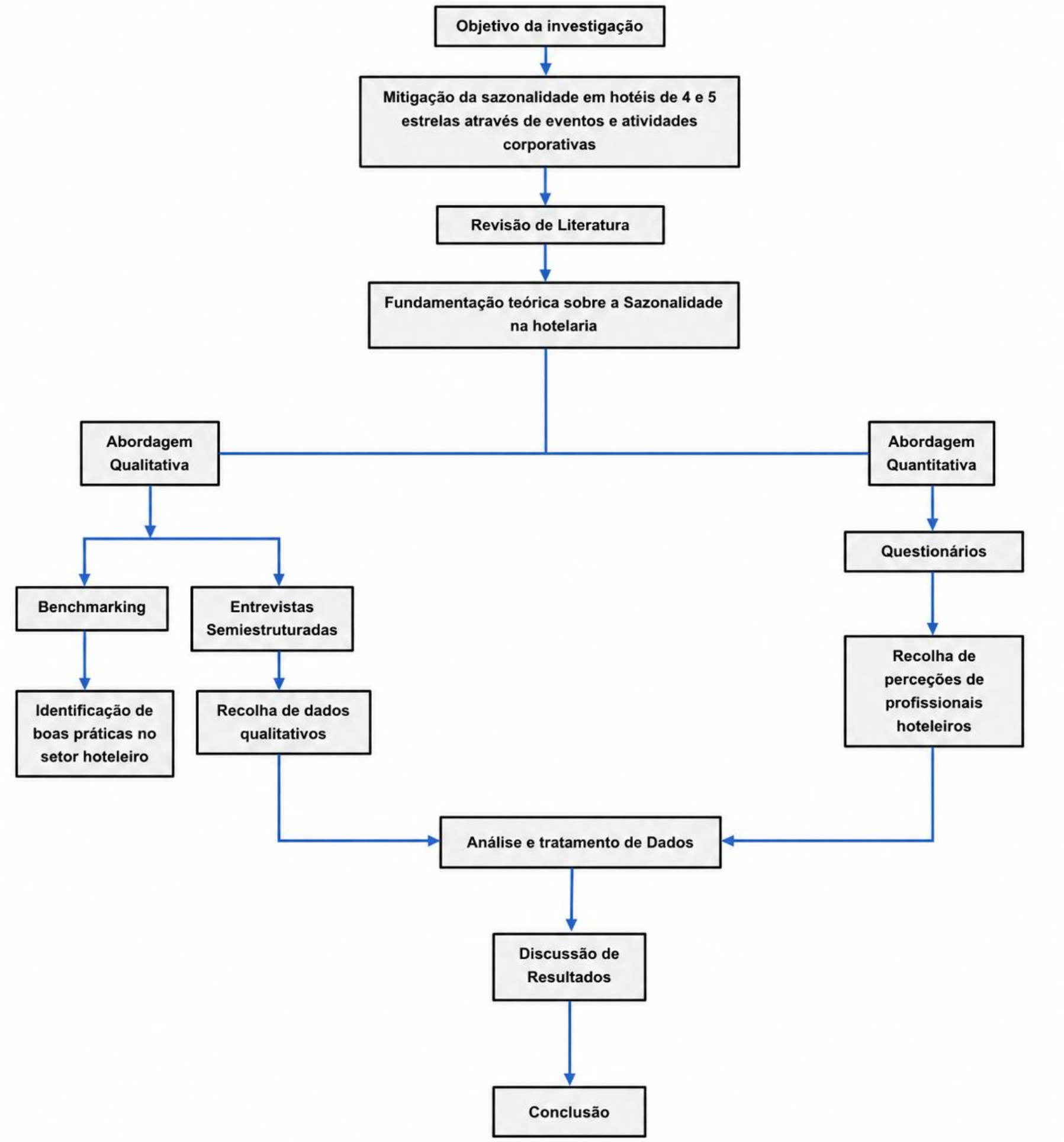
Para além das vantagens previamente identificadas, Bastos et al. (2023), destacam o anonimato como uma das principais mais-valias associadas à utilização do inquérito como instrumento de recolha de dados. Nesse sentido, a ausência da influência direta do investigador contribui para que as obtenções de respostas por parte dos participantes sejam mais espontâneas e fidedignas (Santos et al., 2021; Oliveira et al., 2016).

Não obstante as vantagens anteriormente enunciadas, a literatura evidencia igualmente limitações metodológicas inerentes à utilização do inquérito por questionário, particularmente quando aplicado em formato online, como é o caso do presente estudo, que podem comprometer a qualidade e a validade dos dados recolhidos.

Entre as principais limitações associadas à utilização do inquérito por questionário, destaca-se, a reduzida capacidade de mobilizar e motivar os inquiridos a participar e responder. Neste contexto, dado que participação no inquérito é voluntária, a recusa ou a falta de motivação por parte dos inquiridos constitui uma situação que pode comprometer a recolha de dados e para a qual o investigador deve estar sempre preparado (Santos et al., 2021). Adicionalmente, e em consonância com a literatura, podem ser salientadas outras desvantagens associadas à aplicação de questionários, designadamente: a reduzida taxa de resposta aos inquéritos, principalmente quando as questões não têm uma relação direta aos inquiridos, quando existem dificuldades na compreensão das perguntas, ou quando o questionário é extensivo (Bastos et al. 2023); a ocorrência de respostas superficiais ou de baixo envolvimento que comprometem a representatividade da amostra e a validade dos resultados (Chandler et al. 2020); a presença de vieses de respostas socialmente esperadas, em que os participantes respondem de forma a parecer socialmente aceitáveis, reduzindo a precisão dos dados recolhidos (Kuphanga, 2024); a potencial limitação da profundidade das respostas, sobretudo em questionários com opções fechadas, como é o caso do utilizado (Baburajan et al., 2021); e a possibilidade de interpretação incorreta das perguntas pelos participantes, devido à potencial ambiguidade ou formulação pouco clara das questões (Baburajan et al., 2021).

Com o intuito de sistematizar e clarificar a estrutura metodológica adotada no presente estudo, apresenta-se de seguida um organograma no qual se encontram discriminados os principais métodos de investigação utilizados, os respetivos objetivos e a fase em que cada um foi aplicado no decurso da investigação.

Figura 1 – Sistematização dos Procedimentos Metodológicos



Fonte: elaboração própria

3.3 População alvo e amostra

A população-alvo do estudo corresponde aos hotéis de 4 e 5 estrelas localizados na NUTS III Alto Minho, do Norte de Portugal. Esta região caracteriza-se por uma forte sazonalidade turística, evidenciada pela distribuição desigual das dormidas ao longo

do ano (com concentração da procura turística nos meses de verão, sobretudo entre julho e setembro, destacando-se agosto como o mês de maior número de dormidas, em contraste com os meses de inverno, nomeadamente janeiro e fevereiro, que registam os valores mais baixos) (Turismo de Portugal, I.P., 2023)

Com o objetivo de analisar a taxa de sazonalidade turística, recorreu-se à plataforma do *Travel BI,* onde foi selecionado o indicador *Sazonalidade* e, especificamente, a opção *Taxa de Sazonalidade*. A Taxa de Sazonalidade permite avaliar o peso relativo da procura turística nos três meses de afluência, em relação ao total anual, sendo essa procura medida através do número de dormidas em estabelecimentos de alojamento (Turismo de Portugal, I.P., 2026).

Para efeitos de análise, foi selecionado o ano de 2024, por corresponder ao período mais recente com dados disponíveis à data da consulta. A análise incidiu sobre os 10 concelhos que integram a sub-região do Alto Minho, permitindo uma leitura comparativa do grau de concentração temporal da procura turística em cada território (Turismo de Portugal, I.P., 2026).

De acordo com os dados disponibilizados para consulta pelo Travel BI, as taxas de sazonalidade turística registadas nos concelhos selecionados foram as seguintes: Arcos de Valdevez apresentou uma taxa de sazonalidade de 41,20%; Caminha de 49,4%; Melgaço de 41,5%; Monção de 41,9%; Paredes de Coura de 57,7%; Ponte da Barca de 49,3%; Ponte de Lima de 44,5%; Valença de 41,2%; Viana do Castelo de 39,10% e Vila Nova de Cerveira 39,60% (Turismo de Portugal, I.P, 2026).

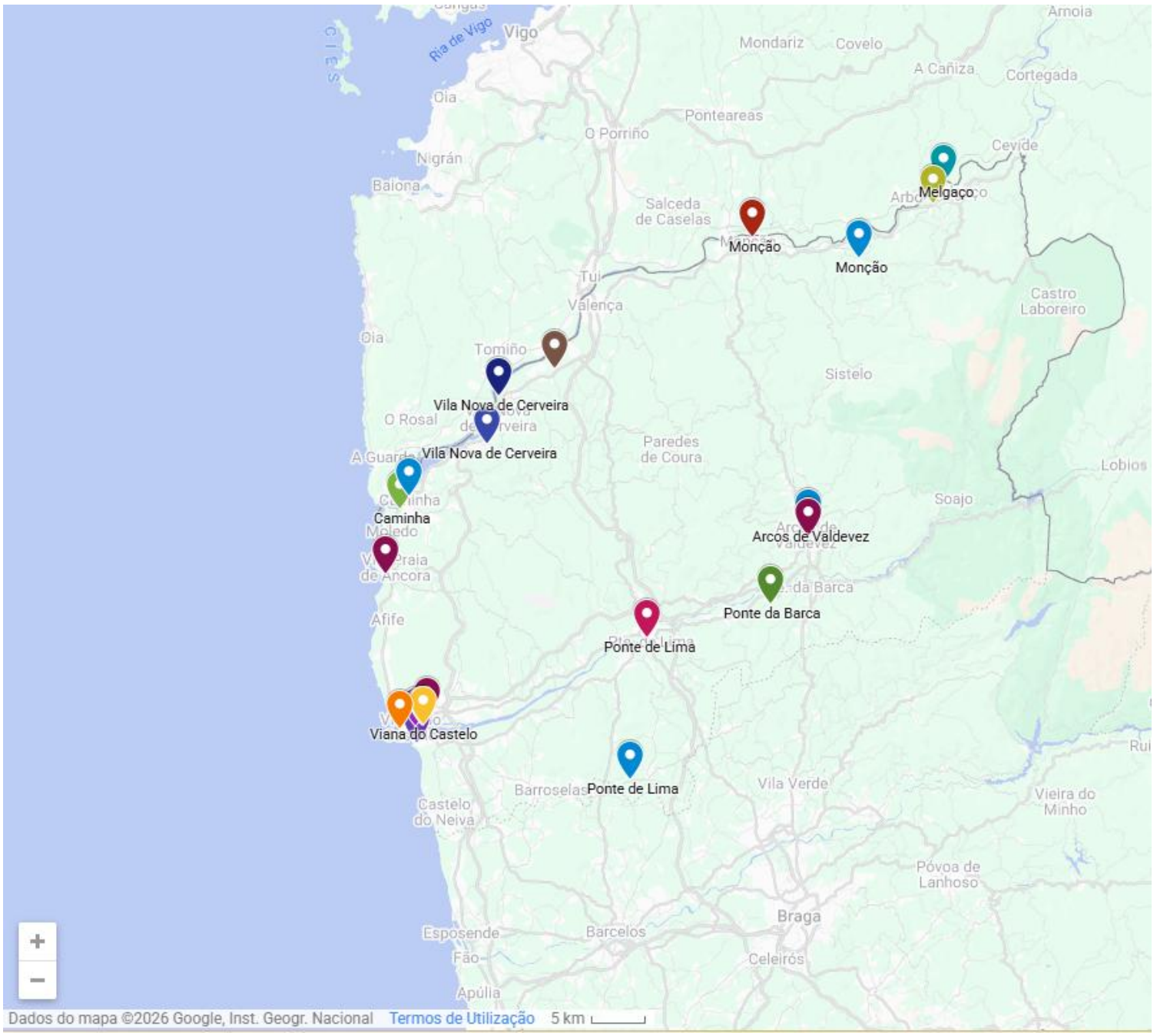
A análise dos resultados evidencia uma heterogeneidade significativa nos níveis de sazonalidade entre os concelhos do Alto Minho. Destaca-se o concelho de Paredes de Coura como aquele que apresenta, em 2024, a taxa de sazonalidade mais elevada, revelando uma acentuada concentração da procura turística nos meses de maior afluência. Em contraste, o concelho de Viana do Castelo regista a taxa de sazonalidade mais baixa, o que sugere uma maior capacidade de distribuição temporal da procura turística ao longo do ano (Turismo de Portugal, I.P, 2026).

A análise comparativa das taxas de sazonalidade evidencia que Viana do Castelo se destaca pela sua maior capacidade de mitigação dos efeitos da sazonalidade turística, fenómeno que poderá estar associado à diversificação da oferta turística, à calendarização dos eventos ao longo do ano e à atratividade do destino em diferentes períodos temporais. Por oposição, concelhos com taxas de sazonalidade mais elevadas, como Paredes de Coura, enfrentam desafios específicos acrescidos no que respeita à dependência de períodos específicos, situação que poderá acarretar implicações relevantes ao nível da sustentabilidade económica e territorial do turismo local.

A região caracteriza-se ainda por uma estrutura hoteleira maioritariamente composta por unidades independentes, que funcionam de forma autónoma, sendo geridas localmente, o que lhes confere flexibilidade para ajustar a sua oferta de serviços, estratégias comerciais e posicionamento face às variações de procura (Anguera-Torrell & Nicolau, 2023), ou de pequena dimensão, o que reforça a relevância de analisar as práticas adotadas neste contexto em específico. A escolha do Alto Minho é também justificada por razões práticas: por ser a região de origem da autora, o que permite a redução de custos, a otimização do tempo e uma maior facilidade no contacto institucional direto com os hotéis, aumentando a viabilidade operacional da investigação.

De acordo com o Registo Nacional de Empreendimentos Turísticos (RNET), na NUTS III Alto Minho, em 2025, existiam 21 hotéis registados de 4 e 5 estrelas. Concluído o período de recolha de dados, com data-limite a 15 de dezembro de 2025, foram rececionadas 9 respostas, correspondendo este número à amostra final considerada para efeitos de análise.

Mapa 1 – Hotéis de 4 e 5 estrelas: NUTS III Alto Minho



Município de Arcos de Valdevez:

- Luna Arcos Hotel Nature & Spa
- Ribeira Collection Hotel

Município de Caminha:

- Hotel Porta do Sol Conference & SPA
- Wine and Design
- Hotel Meira (Vila Praia de Âncora)

Município de Melgaço:

- Monte Prado Hotel & SPA
- Oca Grande Hotel do Pezo (Grande Hotel do Pezo)

Município de Monção:

- Hotel Bienestar Termas de Monção
- The Vinea Collection Hotel

Município de Vila Nova de Cerveira:

- INATEL Cerveira Hotel
- Hotel Minho

Município de Ponte da Barca:

- Tempus Hotel & Spa

Município de Ponte de Lima:

- Inlima Hotel & Spa
- Vila Galé Collection Ponte de Lima

Município de Viana do Castelo:

- Axis Viana Business & SPA Hotel
- Feel Viana Sport Hotel
- Fábrica do Chocolate Hotel
- Flôr de Sal by the Editory
- Casa Melo Alvim
- Absoluto Design Hotel

3.4 Instrumento de Recolha de Dados

Para recolha de dados primários, foi desenvolvido um questionário *online*, implementado através da plataforma *Google Forms*. A escolha desta ferramenta justifica-se pela inúmeras vantagens reconhecidas na literatura, nomeadamente a acessibilidade, a facilidade de utilização, a rapidez de implementação e a compatibilidade com diferentes dispositivos (Evans & Mathur, 2005). A automatização da exportação e no tratamento dos dados, bem como a redução de erros de transcrição, são apontadas por Evans e Mathur (2018) e Saunder et al. (2019) como benefícios relevantes para a utilização da plataforma em estudos académicos.

O questionário foi enviado, no dia 26 de novembro de 2025, através do email institucional aos hotéis selecionados, a 21 hotéis de 4 e 5 estrelas, localizados no Alto Minho, garantindo profissionalismo, rastreabilidade e credibilidade na comunicação. Este método é amplamente utilizado em investigações com organizações e profissionais, sendo eficiente, económico e adequado para alcançar responsáveis com agendas exigentes (Dillman et al., 2014). Entre as principais vantagens destacam-se a rapidez na distribuição, o custo baixo ou inexistente, a facilidade de personalização da mensagem e a conveniência para o inquiridos, que podem preencher o inquérito no momento mais oportuno (Evans & Mathur, 2018). No entanto, existem algumas limitações como o elevado número de e-mails recebidos, o risco de a mensagem ser ignorada ou caracterizada como *spam* e a ausência de contacto direto que podem afetar negativamente a taxa de resposta ao inquérito (Dillman et al.,2014; Saunders et al., 2019).

O inquérito denominado como “Hotelaria, Sazonalidade e Eventos” foi divido em 3 secções: Secção A, “Enquadramento e Impacto da Sazonalidade”; Secção B, “Eventos e Combate à Sazonalidade” e Secção C, “Estratégias e Contributos dos Eventos”.

A Secção A, “Enquadramento e Impacto da Sazonalidade” procura caracterizar os estabelecimentos hoteleiros participantes relativamente à ligação dos hotéis inquiridos e a realização dos eventos, assim como perceber como é o impacto da sazonalidade nos hotéis inquiridos e a forma como esta potencial adversidade é gerida pelos mesmos. Na Secção B – “Eventos e Combate à Sazonalidade” é examinado o papel dos eventos enquanto ferramenta estratégica utilizada pelos hotéis para reduzir os efeitos da sazonalidade. Nesta parte do inquérito, pretende-se identificar a frequência e o tipo de eventos organizados, sobretudo fora da época alta, bem como avaliar a perceção dos gestores sobre o impacto destes eventos na captação de procura, na fidelização dos hóspedes e na regularização dos níveis de ocupação ao longo do ano. A secção inclui ainda questões orientadas para a monitorização e avaliação da eficácia das estratégias adotadas, permitindo determinar o grau de estruturação e planeamento existente no recurso a eventos como instrumento de combate à sazonalidade.

Por fim, a Secção C – “Estratégias e Contributos dos Eventos” procura detetar a importância atribuída pelos hotéis a diferentes estratégias de mitigação da sazonalidade, incluindo o estabelecimento de parcerias, o desenvolvimento de pacotes promocionais e a implementação de diversos tipos de eventos. Esta secção permite identificar quais as estratégias consideradas mais relevantes pelos gestores e de que forma os eventos, em particular, são percecionados como potenciais contribuintes para a sustentabilidade e rentabilidade das unidades hoteleiras ao longo de todo o ano.

O questionário foi dirigido aos diretores gerais, diretores comerciais, de eventos, *F&B* e *Guest Experience* e integrou diversos tipos de questões- fechadas, de escolha múltipla e de escala de Likert (1-5). As perguntas de resposta fechada foram utilizadas pela sua capacidade de gerar dados comparáveis, uniformes e, por isso, facilmente quantificáveis (Dillman et al., 2014; Saunders et al., 2019). Por sua vez, a escolha das perguntas em escala de *Likert* de 5 pontos justifica-se pela sua eficácia na medição de perceções, atitudes e níveis de concordância e importância, sendo amplamente reconhecidas pela literatura como instrumentos fiáveis e de fácil interpretação (Joshi et al. 2015; Saunders et al., 2019).

3.5 Pré-teste

Antes do envio do inquérito ao hotéis, foi realizado um teste piloto do questionário, onde participaram alguns hotéis e professores universitários com experiência em turismo e em gestão hoteleira. Este teste teve como finalidade avaliar a clareza e compreensão das perguntas, o tempo médio necessário para o preenchimento do inquérito, a compreensão das instruções e adequação das escalas utilizadas em cada resposta. As observações recolhidas permitiram adaptar algumas questões e assegurar que todas as perguntas eram compreensíveis, aumentando assim a viabilidade e a verificação do instrumento de recolha de dados primários antes da aplicação final.

Na Tabela 5 é apresentada a relação entre os objetivos específicos (OEs), a análise de benchmarking e as perguntas do questionário. Esta organização permite evidenciar de que forma cada questão aplicada ao hotéis selecionados para o presente estudo está diretamente alinhada com os objetivos do estudo, facilitando a interpretação dos resultados e a identificação de práticas implementadas para mitigar a sazonalidade e melhorar a performance dos estabelecimentos hoteleiros.

Tabela 5– Relação entre os OEs, a análise benchmarking e as perguntas do questionário

Objetivos específicos (OE)	**Questões do inquérito aplicado aos hotéis**
OE1: Identificar os principais desafios enfrentados pelo hotéis sazonais e os fatores que contribuem para a baixa taxa de ocupação fora da época alta	Q2/Secção A: "O principal segmento de clientes do hotel contribui para reduzir a sazonalidade." Q3/Secção A: "O impacto da sazonalidade no desempenho do hotel (ocupação, receitas, equipa) é:" Q4/Secção A: "Os desafios gerados pela sazonalidade (gestão de equipa, ocupação, receitas) são significativos."
OE2: Analisar o papel da diversificação de eventos promovidos por estabelecimentos hoteleiros para a mitigação da sazonalidade	Q1/Secção A: "A imagem do hotel reflete de forma clara a sua ligação à realização de eventos." Q1/Secção B: "O hotel organiza eventos corporativos próprios fora da época alta" Q2/Secção B: "Os eventos próprios são uma ferramenta estratégica para combater a sazonalidade"
OE 3: Examinar casos práticos de hotéis que implementaram eventos para minimizar a sazonalidade, destacando as práticas e abordagens utilizadas.	Análise de benchmarking baseada em variáveis observáveis, nomeadamente: -Tipologia de eventos organizados; -Número total de eventos realizados; -Infraestruturas e espaços disponíveis para eventos; -Serviços complementares associados à realização de eventos; -Existência de equipa ou departamento dedicado à área de eventos; -Grau de visibilidade e destaque da oferta de eventos nos canais digitais oficiais.
OE 4: Caracterizar e estudar os hotéis de 4 e 5 estrelas, identificando os fatores distintivos que os diferenciam de outros segmentos hoteleiros	Q5./Secção A: "O hotel implementa mudanças estratégicas para enfrentar períodos de menor procura."
OE 5: Propor um conjunto de estratégias práticas para a captação de hóspedes em período de época baixa, com base na análise de estudos de caso e investigação empírica.	Q3. /Secção B: "Os eventos contribuem para aumentar a fidelização dos hóspedes." Secção C: "Estratégias e Contributos dos Eventos"

Fonte: elaboração própria

A Tabela 6 apresenta a relação entre os autores considerados na revisão da literatura, os pressupostos teóricos por estes defendidos e as correspondentes perguntas do questionário aplicadas no âmbito da presente investigação. Esta relação permite evidenciar a forma como os principais conceitos e abordagens foram traduzidos em questões concretas, assegurando a coerência entre o enquadramento teórico, o desenho metodológico, o instrumento de recolha de dados e garantindo a consistência científica do estudo.

Tabela 6- Relação entre referências teóricas e questões do questionário

Autores	Teoria	Perguntas/ Questionário
Dalir (2024) Corluka (2019)	Os eventos são instrumentos eficazes na redistribuição da procura em períodos *off-peak.*	Q2/Secção B: "Os eventos próprios são uma ferramenta estratégica para combater a sazonalidade" Q8/Secção C: "Em que medida considera que os eventos próprios contribuem para…" Q10.5/Secção C: "Avalie a importância de reforçar as seguintes estratégias para mitigar a sazonalidade"
Nunes (2021)	A colaboração e o estabelecimento de parcerias estratégicas permitem que organizações enfrentem desafios sazonais e potencializem oportunidades de mercado.	Q3/Secção C: "Estabelecimento de parcerias estratégicas (empresas, agências de viagens, operadores locais)"
Menezes (2016) Ferdinand e Kitchin (2016)	Os eventos corporativos são uma estratégia de diferenciação que reforça a competitividade e a notoriedade das unidades hoteleira	Q2/ Secção B: "Os eventos próprios são uma ferramenta estratégica para combater a sazonalidade" Q10.5/Secção C: Avalie a importância de reforçar as seguintes estratégias para mitigar a sazonalidade… Organização regular de eventos próprios"
Sousa (2022)	A sazonalidade impões desafios à gestão hoteleira, exigindo estratégias eficazes para manter a rentabilidade ao longo do ano.	Q4/Secção A: "Os desafios gerados pela sazonalidade (gestão de equipa, ocupação, receitas) são significativos" Q5/Secção A: "O hotel implementa mudanças estratégicas para enfrentar períodos de menor procura"
Getz (2008)	Os eventos são instrumentos estratégicos de desenvolvimento turístico, capazes de gerar fluxos de procura em períodos de menor atividade e de reforçar a atratividade e competitividade dos destinos e das unidades hoteleiras.	Q2/ Secção B: "Os eventos próprios são uma ferramenta estratégica para combater a sazonalidade" Q10.5/Secção C: "Avalie a importância de reforçar as seguintes estratégias para mitigar a sazonalidade"

Fonte: Elaboração própria a partir de Dalir (2024), Corluka (2019), Nunes (2021), Menezes (2016), Ferdinand & Kitchin (2016), Sousa (2022), Getz (2008).

3.6 Análise e tratamento dos dados

Após a fase de recolha de dados, procedeu-se à análise e tratamento da informação obtida através das entrevistas e questionários aplicados às unidades hoteleiras que integraram o presente estudo. Esta etapa revelou-se fundamental para garantir a sistematização, interpretação e validação dos dados recolhidos, permitindo responder aos objetivos específicos previamente definidos.

A utilização do *Microsoft Excel* em contextos de investigação quantitativa tem vindo a ser debatida na literatura científica, sobretudo no que concerne às suas potencialidades para a realização de análises descritivas e às suas limitações metodológicas. Diversos autores salientam que o *Excel* se destaca no contexto mencionado pela sua ampla disponibilidade e

facilidade de utilização, permitindo a execução eficiente de procedimentos descritivos básicos, como o cálculo de médias, frequências e medidas de dispersão, bem como a construção de representações gráficas simples, sem necessidade de conhecimentos técnicos avançados (Magar et al., 2025). Buzrul (2024), por sua vez, reforça estas potencialidades ao destacar a disponibilidade de funcionalidades integradas e de ferramentas de análise de dados que permitem a obtenção célere de resultados estatísticos, bem como a representação gráfica imediata dos dados, facilitando a interpretação e a comunicação da informação em análises exploratórias e descritivas.

Adicionalmente, Divisi et al. (2017) refere que esta ferramenta se revela particularmente adequada em estudos de natureza exploratória e em contextos de dimensão reduzida ou moderada, tal como se verifica no presente estudo, uma vez que o número de respostas analisadas é limitado e o objetivo principal consiste na sumarização e caracterização dos dados.

Não obstante, as vantagens associadas à análise descritiva através do *Excel*, importa reconhecer a existência de limitações metodológicas inerentes à utilização desta ferramenta. Estudos recentes indicam que a realização de análises descritivas em ambientes de folha de cálculo depende frequentemente de procedimentos manuais, como a seleção de intervalo de dados e a introdução direta de fórmulas, o que pode aumentar a probabilidade de erro humano e comprometer a fiabilidade dos resultados obtidos (Magar et al., 2025). A ausência de um registo automático e sistemático de todos os passos analíticos pode igualmente dificultar a rastreabilidade e a reprodutibilidade das análises realizadas, constituindo uma limitação relevante em contextos de investigação quantitativa (Rosener, 2024). Alguns autores referem ainda limitações relacionadas com a precisão e consistência de determinados cálculos estatísticos, bem como um controlo metodológico menos rigoroso do tratamento dos dados, o que exige uma utilização particularmente cuidadosa desta ferramenta (Mélard, 2014).

Com base nas considerações mencionadas, na presente dissertação optou-se pela análise dos resultados através do Microsoft Excel, atendendo à sua ampla disponibilidade, facilidade de utilização e adequação à realização de análises descritivas básicas, compatíveis com os objetivos do estudo e com a natureza dos dados recolhidos. Os resultados obtidos foram organizados e apresentados sob a forma de gráficos, facilitando a leitura e interpretação dos dados, bem como a identificação de padrões e tendências relevantes.

A apresentação de dados através de gráficos constitui uma prática amplamente utilizada na investigação científica, uma vez que a visualização gráfica permite representar de forma imediata dados, transformando informação numérica em representações visuais que facilitam a compreensão e interpretação dos resultados. De acordo com Li (2020), este tipo de apresentação contribui para a identificação de propriedades emergentes, como padrões, tendências, relações e discrepâncias, que podem não ser facilmente identificadas quando apresentadas apenas sob forma tabular. O autor destaca ainda a capacidade de simplificar grandes conjuntos de dados, reduzindo no esforço cognitivo do leitor e promovendo uma acessibilidade a leitores com diferentes níveis de literacia estatística (Li, 2020).

Neste enquadramento metodológico, a análise dos dados foi estruturada de acordo com as diferentes secções do questionário, assegurando uma correspondência direta entre as questões analisadas e os objetivos específicos do estudo. Esta abordagem permitiu garantir que os resultados apresentados contribuem efetivamente para a resposta às questões de investigação formuladas. Por fim, os dados analisados serviram de base à discussão dos resultados, permitindo estabelecer relações com a revisão da literatura e retirar conclusões pertinentes sobre o impacto da sazonalidade e dos eventos no setor hoteleiro, no contexto do presente estudo.

4. Análise e discussão dos resultados

4.1. Análise das entrevistas semiestruturadas

Neste capítulo são apresentados, analisados e discutidos os resultados obtidos através das entrevistas semiestruturadas e dos questionários aplicados às unidades hoteleiras em estudo. A análise pretende compreender de que forma os hotéis desenvolvem estratégias para mitigar os impactos da sazonalidade, identificando práticas operacionais, comerciais e de diferenciação adotadas em diferentes contextos hoteleiros.

Entrevista com Hotel 4 estrelas urbano

A análise da entrevista ao hotel de 4 estrelas urbano evidencia um modelo de gestão que procura transformar o hotel num polo dinâmico dentro da própria cidade para compensar a quebra do turismo externo.

Estratégia de Preço e Adaptação Operacional

O hotel utiliza o preço como o principal fator de atração na época baixa, embora mantenha um patamar mínimo do qual não abdica. Operacionalmente, o período de menor procura é aproveitado para a gestão de recursos humanos, através da concessão de férias e da redução na contratação de colaboradores externos no setor de restauração (F&B).

O hotel como Agente Cultural e Social

Um dos pontos mais fortes desta unidade é a sua abertura à comunidade local. Ao organizar jantares com música ao vivo, *workshops* de filigrana e olaria, ou concertos com a escola profissional de música, o hotel deixa de ser apenas um local de dormida para turistas e passa a ser um espaço de convívio para os residentes. Esta estratégia não só melhora as receitas do bar e spa, como também reforça a marca junto dos empresários locais, que utilizam o espaço para discussões de negócios quinzenais.

Simbiose com o Setor Naval e Industrial

A análise revela uma dependência positiva do setor industrial local. O hotel atua de forma proativa junto das empresas de construção naval, garantindo que os clientes empresariais, considerados os que mais fáceis de fidelizar em termos de alojamento, escolham a unidade pela sua proximidade estratégica ao porto e estaleiros.

Flexibilidade e Visão de Futuro

O hotel demonstra capacidade de adaptação face às suas limitações físicas. Ao reconhecer que a sua sala de reuniões é pequena, a estratégia de parcerias externas permite-lhe competir por grandes eventos sem perder o volume de alojamento associado. Para o futuro, existe uma clara intenção de rentabilizar a ligação ao enoturismo, através de jantares vínicos com a sua quinta associada, e de potenciar o Spa como um destino de inverno, através de programas de "dia aberto”.

Tabela 7- Relação entre referências teóricas e questões da entrevista: Hotel 4 estrelas urbano

Tema Principal	Descrição e Aspetos Relevantes
Impacto de Sazonalidade e Clima	A sazonalidade é mais sentida de novembro a fevereiro, afetando negativamente o fluxo de peregrinos do Caminho de Santiago devido às condições climatéricas.
Segmentação Corporativa e Industrial	Foco estratégico em empresas de construção naval e estaleiros, aproveitando o crescimento do tecido empresarial e a proximidade do porto da cidade.
Fidelização de Grupos	Enquanto clientes corporativos rodam os locais de eventos, os grupos (desportivos e agências) demonstram mais fidelidade, visitando o hotel recorrentemente na época baixa.

Abertura à comunidade local	Estratégia de diferenciação através de eventos abertos ao público, como jantares com música ao vivo, *workshops* de artes tradicionais e concertos.
Limitações e Parcerias de Infraestrutura	Devido à sala de reuniões pequena, o hotel utiliza parcerias com museus e bibliotecas locais para acolher eventos de maior dimensão, mantendo o alojamento.
Dinamização de Valências Internas	Foco em gerar receita através do Spa (promoções mensais) e do bar/restaurante, em vez de se focar exclusivamente na venda de quartos.

Fonte: elaboração própria

Entrevista com Hotel 4 estrelas rural

A análise da entrevista ao hotel de 4 estrelas rural demonstra uma operação consolidada que utiliza a sua localização estratégica como principal escudo contra a sazonalidade.

Predomínio do segmento Corporate

Ao contrário das unidades puramente turísticas, o hotel de 4 estrelas rural encontra no segmento empresarial um eixo fundamental durante a semana na época baixa. A análise sugere que o hotel não precisa de uma promoção ativa agressiva para este efeito, pois a escassez de infraestruturas similares na região (*business center* e salas de conferência) torna-o a escolha natural para as multinacionais locais.

Gestão Reativa VS Gestão Estratégica

O entrevistado refere que “não há nenhuma estratégia aplicada” especificamente para os períodos de menor procura, preferindo confiar na dinâmica natural do mercado e nas parcerias existentes. No entanto, existe um reconhecimento implícito do que o Spa e os pacotes de massagem/meia-pensão são ferramentas fundamentais para manter a atratividade quando o segmento de lazer procura o hotel no inverno.

Simbiose entre Alojamento e Restauração

A estrutura do hotel, funcionando como um complexo que inclui um restaurante com sala de eventos própria, permite uma flexibilidade operacional importante. Isto possibilita que o hotel acolha eventos que, por vezes, não incluem dormida, mas que rentabilizam o espaço e os serviços de restauração, contribuindo para o desempenho global na época baixa.

Natureza e Independência

A análise aponta para uma vontade de expansão para o turismo de natureza e aventura. O hotel identifica que o contacto com o rio e as atividades de montanha podem criar uma procura menos dependente da sazonalidade climática rigorosa, permitindo uma diversificação de mercados que reduz o risco de depender excessivamente de plataformas de venda ou de um único tipo de cliente.

Tabela 8- Relação entre referências teóricas e questões do questionário: Hotel 4 estrelas rural

Tema Principal	Descrição e Aspetos Relevantes
Segmentação Semanal Vs Fim-de-semana	Clara distinção de públicos: durante a semana o foco é o segmento *corporate* (empresas), enquanto aos fins de semana são dedicados ao lazer.
Vantagem Competitiva Geográfica	O hotel beneficia da proximidade de polos industriais e multinacionais, sendo o único na zona com

	instalações específicas para reuniões e centros empresariais.
Fidelização de Empresas	Estratégia baseada em parcerias anuais e contratos com descontos para empresas recorrentes, garantindo a ocupação estável na época baixa.
O Spa como âncora de inverno	Identificado como o principal “ponto forte” para combater a sazonalidade no inverno, embora o hotel opere atualmente apenas com 50% da capacidades nesta época.
Eventos Corporativos Externos	O hotel funciona como complexo interligado com o restaurante, acolhendo eventos de empresas externas que rentabilizam serviços complementares e a ocupação semanal.
Potencial de Diversificação	Visão de futuro focada em atividades de natureza (buggy, montanha, rio) para atrair novos públicos e reduzir a dependência de um único segmento ou canal de venda.

Fonte: elaboração própria

Hotel 5 estrelas rural

A análise da entrevista revela que o hotel de 5 estrelas rural se encontra numa fase de afirmação no mercado, onde a gestão da sazonalidade é um desafio central devido à sua localização fora dos centros urbanos.

Estratégia de Diferenciação através da Experiência

O hotel demonstra uma transição clara do conceito de “venda de alojamento” para a “venda de experiências”. O hotel procura enriquecer a estadia através de programas temáticos, eventos e atividades associadas ao território, nomeadamente ao vinho, elemento central da unidade hoteleira. Esta estratégia concretiza-se através do desenvolvimento de programas temáticos dirigidos a segmentos específicos, como famílias, integrando atividades adaptadas — por exemplo, iniciativas associadas à Páscoa — que reforçam a atratividade da oferta. Estas ações evidenciam uma preocupação em alinhar a experiência proporcionada com os perfis e motivações dos clientes.

O Evento como Alavanca Operacional

Os eventos surgem como uma solução estratégica para combater a sazonalidade. O hotel não se limita ao alojamento, integrando salas preparadas para o segmento corporativo e acolhendo eventos sociais. A eficácia da fidelização destes eventos para o hotel depende inteiramente da primeira operação, pois falhas na organização impedem o retorno do cliente.

Valorização do Património Local (Enoturismo)

O vinho é o fio condutor da proposta de valor do hotel. A estratégia do hotel de 5 estrelas rural para atenuar os efeitos da sazonalidade passa por uma forte aposta em atividades indoor (workshop’s, eventos vínicos e exposições de arte). O objetivo é oferecer motivos de visita que não dependam das condições climatéricas, transformando o hotel num espaço de experiência cultural e sensorial mesmo durante a época baixa, para que o cliente vivencia o destino no seu todo.

Adaptação à Realidade Rural

Ao contrário de hotéis urbanos que beneficiam de uma procura base mais estável, o hotel de 5 estrelas rural assume uma postura de gestão flexível, adaptando a sua operação (e até o seu fecho temporário) à procura real. O foco futuro parece residir na criação de motivos de visita que independam do clima, focando-se na cultura vínica e regional.

Tabela 9- Relação entre referências teóricas e questões do questionário: Hotel 5 estrelas rural

Tema Principal	Descrição e Aspetos Relevantes
Impacto da Sazonalidade	A localização rural e o foco no turismo de natureza tornam o hotel dependente de fatores sazonais, levando à decisão de encerrar na época baixa. Para combater a limitação da procura, a estratégia foca-se em atividades indoor, como exposições de arte, workshops e eventos vínicos, que garantem motivos de visita mesmo com condições climatéricas desfavoráveis.
Segmentação de Eventos	Utilização de eventos sociais (batizados, casamentos) e corporativos como ferramentas de atração, especialmente em períodos de menor procura.
Fidelização do Cliente	Foco na qualidade da primeira experiência e na consistência do serviço como pilares para garantir o retorno de clientes empresariais.
Programas Temáticos	Criação de pacotes para famílias e casais (p.ex. Programa de Páscoa) que focam na experiência e em influenciar a decisão de compra através de atividades para crianças.
Enoturismo e Identidade	O vinho é o conceito central, com apostas em provas, jantares temáticos e atividades nas vinhas para promover a região.
Integração Regional	Estratégia de colaboração com produtores locais e promoção de produtos da região dentro do hotel para enriquecer a experiência do hóspede.

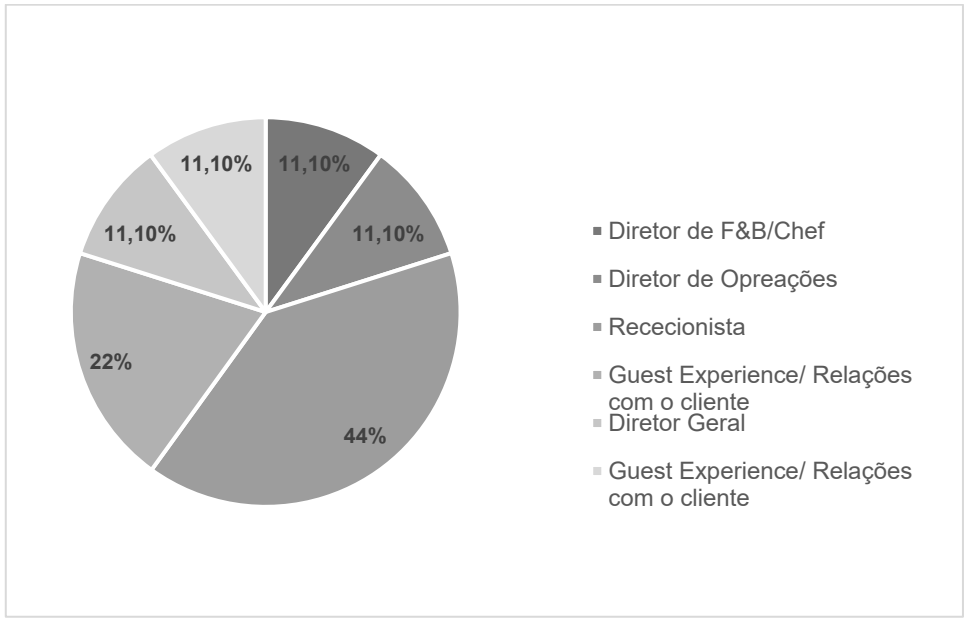
Fonte: elaboração própria

4.2 Análise dos questionários

Relativamente à função desempenhada pelos inquiridos nas respetivas unidades hoteleiras, verifica-se que a maioria exerce funções de *Rececionista,* correspondendo a 44% do total de respostas (Figura 1). Este resultado evidencia uma maior representatividade de profissionais em contacto direto com o cliente, o que pode influenciar a perceção sobre a operação diária e a experiência do hóspede.

Em seguida, destacam-se os profissionais que desempenham as funções de *Guest Experience*/ *Relações com o Cliente*, que representam cerca de 22% dos inquiridos. As restantes funções apresentam uma função homogénea representando cada um aproximadamente 11,1% do total de respostas. Neste grupo incluem-se cargos de natureza mais estratégica e de gestão, nomeadamente Diretor de Operações; Diretor Geral e Diretor de F&B/Chefe.

Figura 2 – Função do inquirido

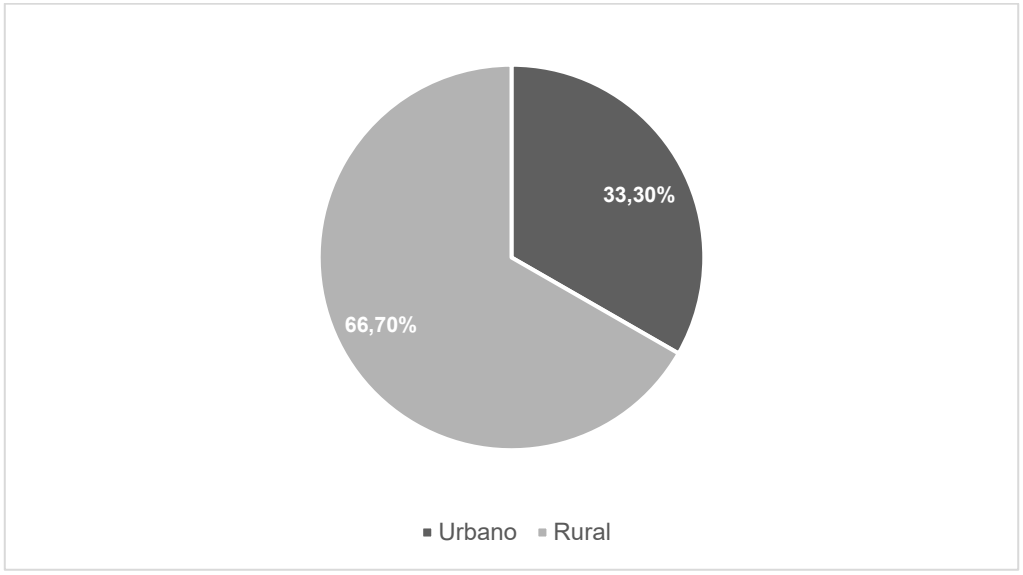


Fonte: elaboração própria

A distribuição das funções evidencia a heterogeneidade dos perfis profissionais incluídos no estudo, assegurando a incorporação de perspetivas provenientes tanto de funções operacionais como de cargos de natureza estratégica e de gestão. Esta diversidade contribui para uma análise mais abrangente do fenómeno em estudo, ao permitir a consideração de diferentes níveis de decisão e intervenção no contexto das unidades hoteleiras.

No que toca à análise da localização (Figura 2) das unidades hoteleiras participantes no estudo, esta indica que 66,7%, se encontram situados em contexto rural, enquanto 33,3% se localizam em contexto urbano.

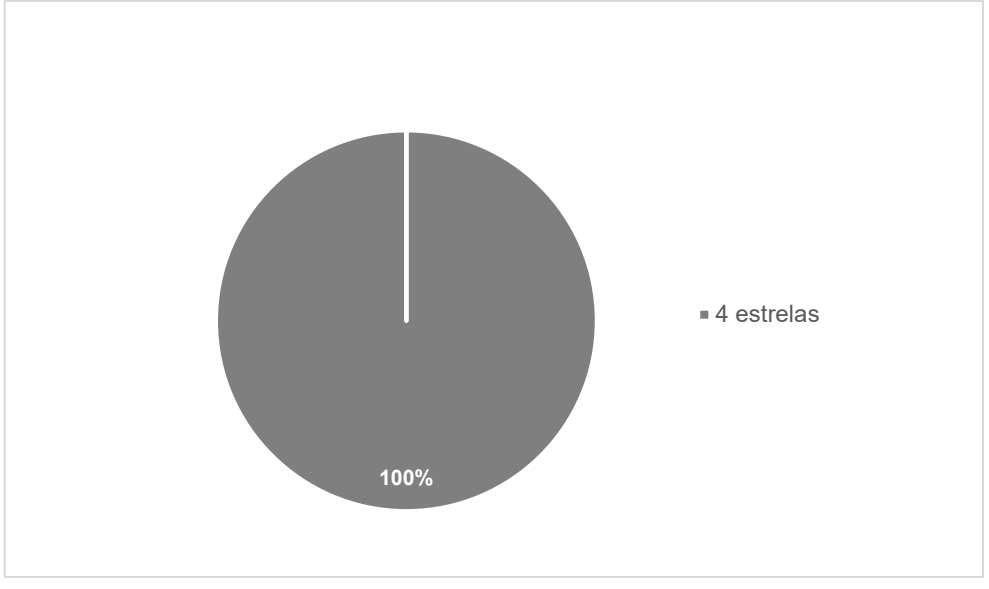
Figura 3 – Localização



Fonte: elaboração própria

Relativamente à análise de tipologias das unidades hoteleiras participantes no estudo, a Figura 3 apresenta todos os hotéis que responderam ao questionário, verificando-se a predominância da categoria de 4 estrelas, não se registando qualquer resposta correspondente à categoria de 5 estrelas. Assim, os dados evidenciam uma amostra homogénea no que respeita à tipologia das unidades hoteleiras consideradas.

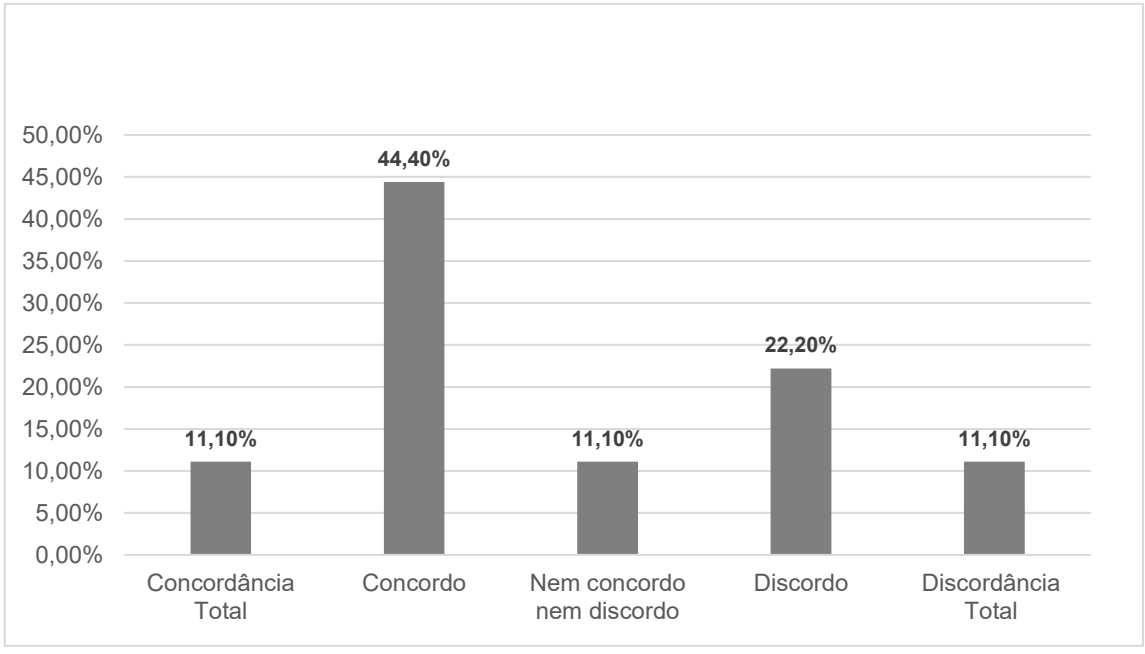
Figura 4 – Tipologia do Hotel



Fonte: elaboração própria

Respeitante à perceção dos inquiridos relativamente à imagem do hotel associada à realização de eventos (Figura 4), 33,3% responderam “Nem concordo nem discordo”, 33,3% indicaram concordância (4) e 33,3% manifestaram concordância total (5). A distribuição das respostas revela que a totalidade dos inquiridos se posiciona numa posição neutra e tendencialmente positiva face à ligação entre a imagem do hotel e a realização de eventos.

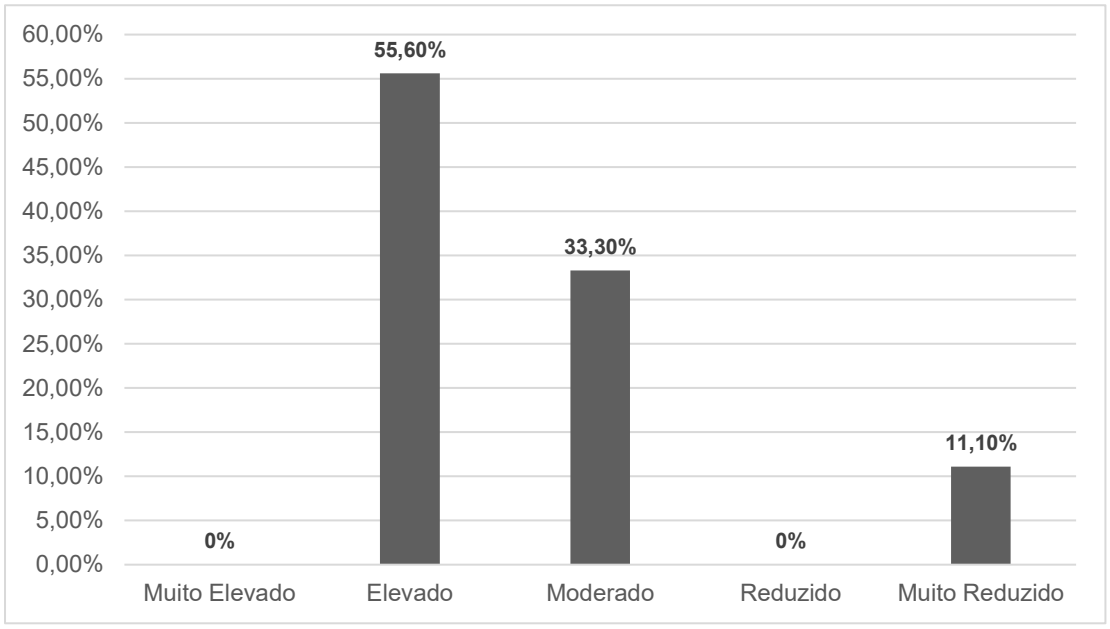
Figura 5 – Imagem do Hotel e Eventos



Fonte: elaboração própria

No que diz respeito ao contributo do principal segmento de clientes do hotel para a redução da sazonalidade (Figura 5), a distribuição das respostas revela a coexistência de diferentes posicionamentos entre os inquiridos. Uma parte significativa dos inquiridos (55,5%), concorda que o principal segmento de clientes contribui para a redução da sazonalidade. Contudo, 33,3% indicaram uma posição de discordância sugerindo assim que o perfil do cliente continua a apresentar características sazonais. Por sua vez, 11,1% dos respondentes posicionaram-se de forma neutra.

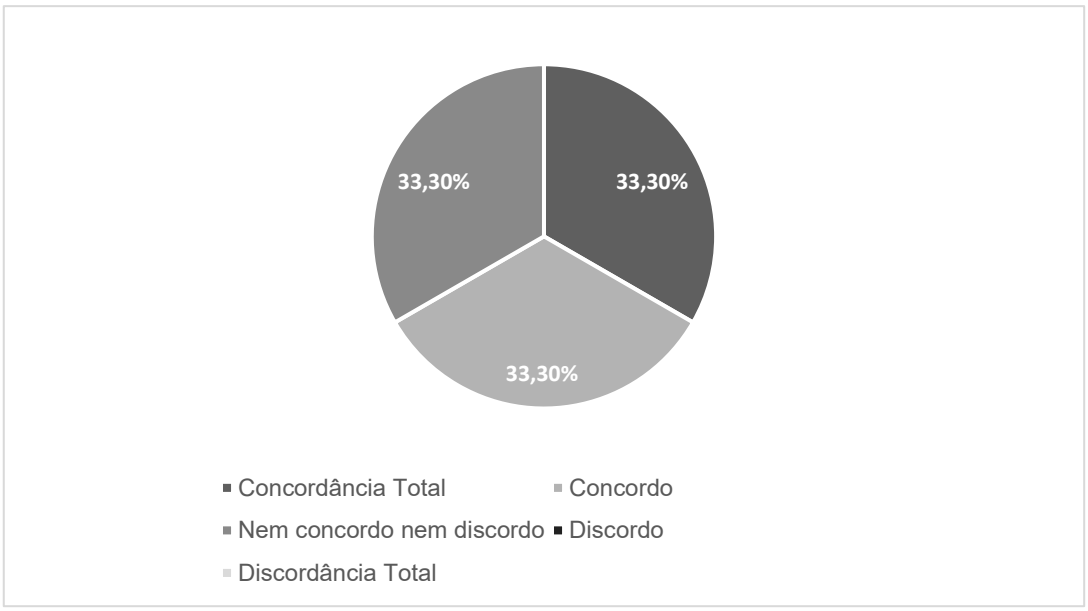
Figura 6 – Segmento de Clientes e Sazonalidade



Fonte: elaboração própria

Relativamente ao impacto da sazonalidade no desempenho do hotel (ocupação, receitas, equipa) (Figura 6), e aplicando uma escala de Likert de 5 pontos (1 – “Muito reduzido”; 5 – “Muito elevado”), verifica-se que 55,6% dos inquiridos indicaram um impacto elevado da sazonalidade no desempenho do hotel. Por sua vez, 33,3% dos inquiridos indicaram um impacto moderado enquanto 11,1% indicaram um impacto muito reduzido.

Figura 7 – Impacto da Sazonalidade no Desempenho do Hotel

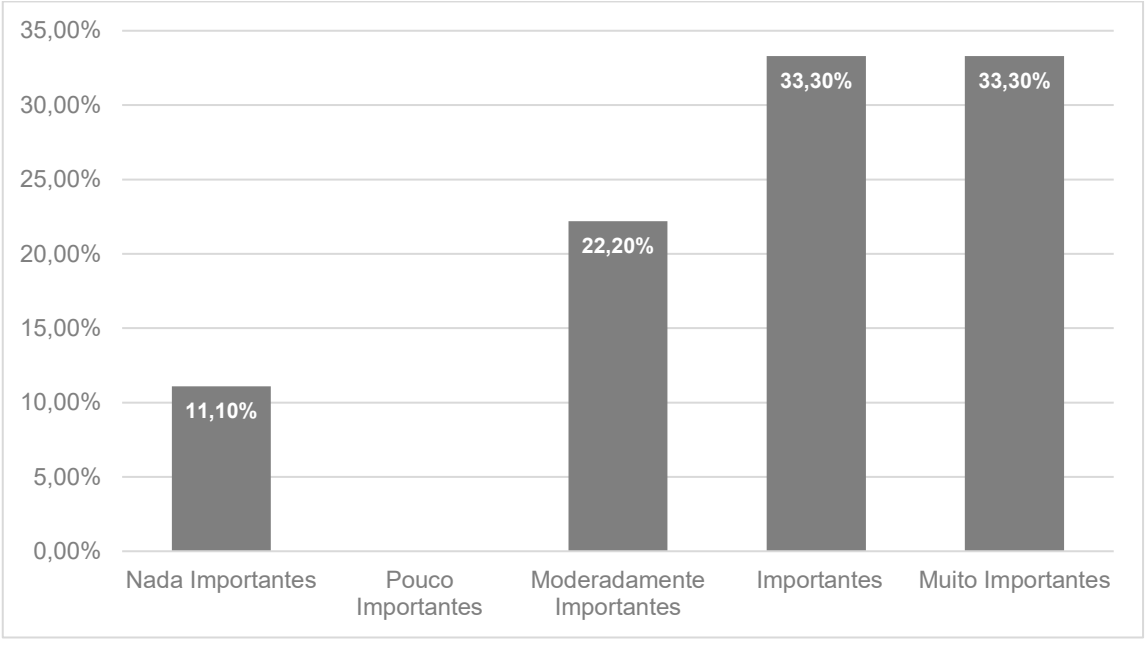


Fonte: elaboração própria

No que toca aos desafios gerados pela sazonalidade, respeitante à gestão de equipa, ocupação e receitas (Figura 7), observa-se que 66,6% dos inquiridos consideram muito importante (33,3%) ou importante (33,3%). Por sua vez, 22,2% dos respondentes afirmam que os desafios são moderadamente importantes, enquanto 11,1% consideram nada importantes.

A concentração das respostas nos níveis superiores da escala evidencia uma perceção amplamente partilhada quanto à relevância dos desafios associados à sazonalidade no contexto das unidades hoteleiras analisadas.

Figura 8 – Importância dos Desafios Sazonais

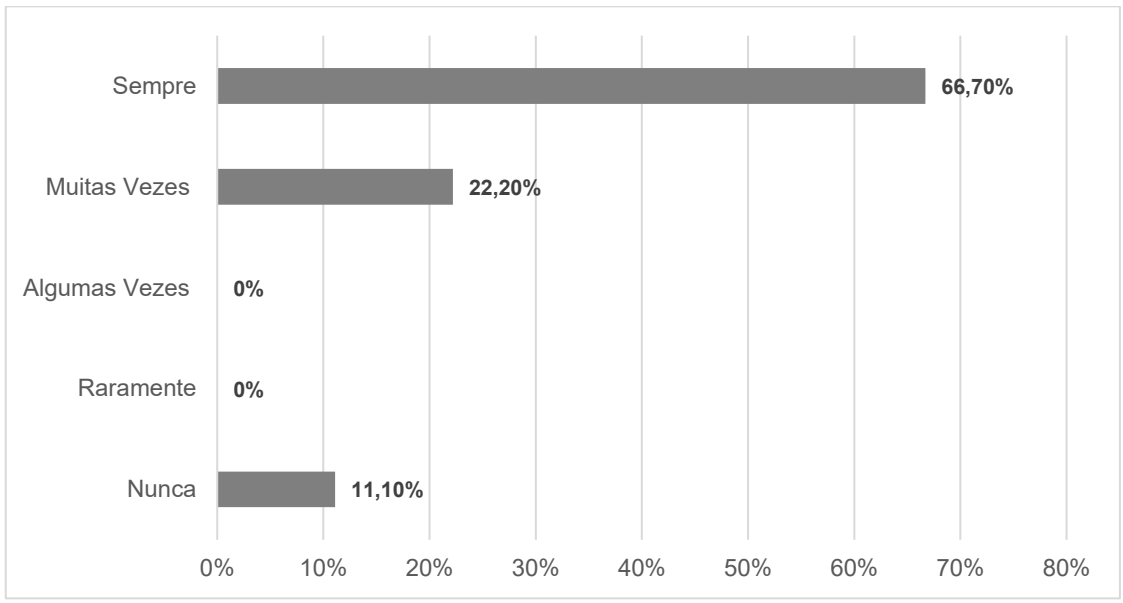


Fonte: elaboração própria

A análise da frequência com que as unidades hoteleiras implementam mudanças estratégicas para responder a períodos de menor procura (Figura 8), evidencia uma tendência clara para a adoção regular deste tipo de práticas (escala de Likert de 5 pontos; 1 – Nunca e 5 – Sempre).

A maioria dos inquiridos (66,7%) indicou “Sempre”, o que demonstra que, uma parte significativa das unidades hoteleiras implementa alterações estratégicas. Adicionalmente, 22,2% dos respondentes indicaram que estas mudanças ocorrem com frequência. Apenas 11,1% não adotam mudanças estratégicas para enfrentar períodos de menor procura.

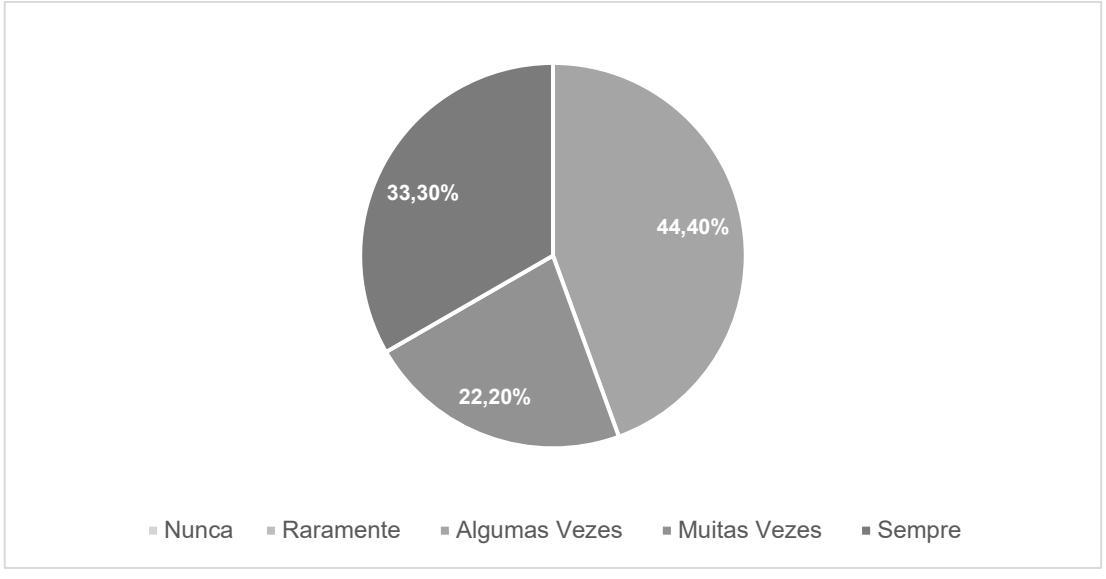
Figura 9 – Mudanças estratégicas em Época Baixa



Fonte: elaboração própria

No que concerne à frequência com que as unidades hoteleiras organizam eventos corporativos próprios fora da época alta (Figura 9), a análise permite compreender o recurso a esta prática enquanto estratégia de atuação em períodos de menor procura. Do total de 9 respostas, verifica-se que 44,4% dos inquiridos indicaram que a organização de eventos corporativos ocorre de forma ocasional. Por sua vez, 22,2% dos respondentes afirmaram ser uma prática frequente, enquanto 33,3% indicaram que a organização de eventos corporativos ocorre de forma sistemática. A distribuição das respostas evidencia, assim, uma predominância de posicionamentos intermédios e elevados, refletindo uma utilização recorrente, ainda que com diferentes níveis de regularidade, da organização de eventos corporativos próprios fora da época alta.

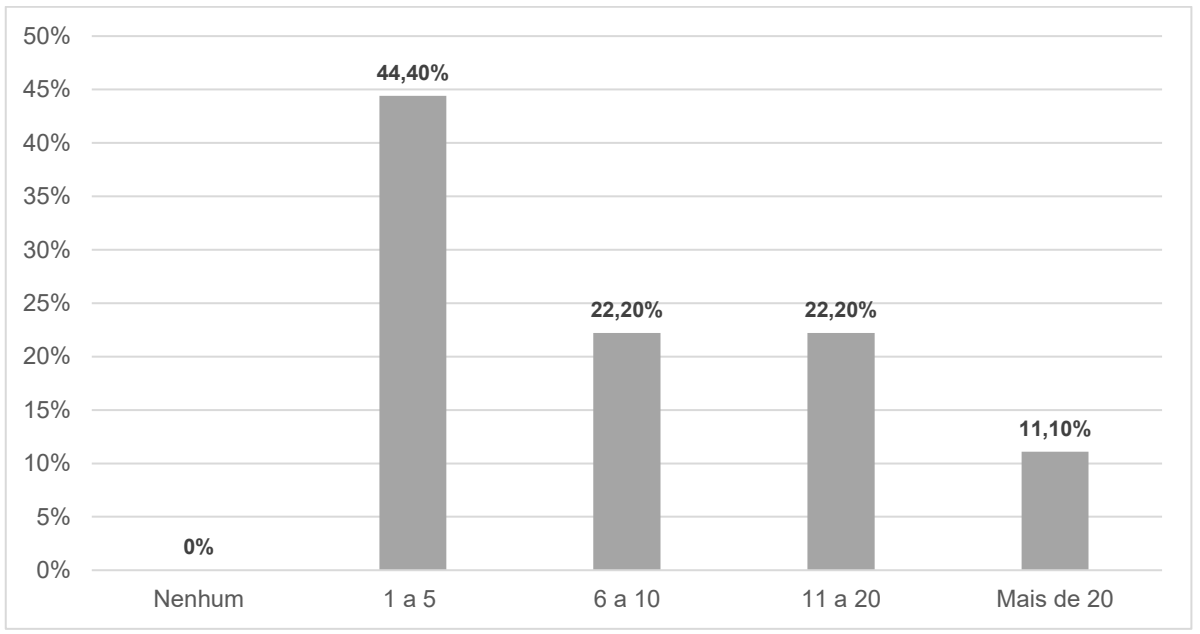
Figura 10 – Eventos corporativos *off-season*



Fonte: elaboração própria

Por sua vez, a análise do número médio de eventos realizados pelas unidades hoteleiras durante os períodos de menor procura (Figura 10) evidencia uma distribuição diferenciada entre os participantes no estudo. Assim, verifica-se que 44,4% das unidades realizam, em média, entre 1 e 5 eventos durante a época baixa, constituindo esta a categoria mais representativa da amostra. Adicionalmente, 22,2% dos inquiridos indicaram realizar entre 6 e 10 eventos, enquanto igual percentagem (22,2%) referiu a realização de entre 11 e 20 eventos nesse período. Por sua vez, 11,1% das unidades afirmaram realizar mais de 20 eventos durante a época de menor procura. Os dados apresentados na Figura 8 permitem, assim, identificar uma predominância de unidades com um volume reduzido a moderado de eventos, coexistindo, contudo, com unidades que evidenciam uma atividade mais intensiva neste domínio.

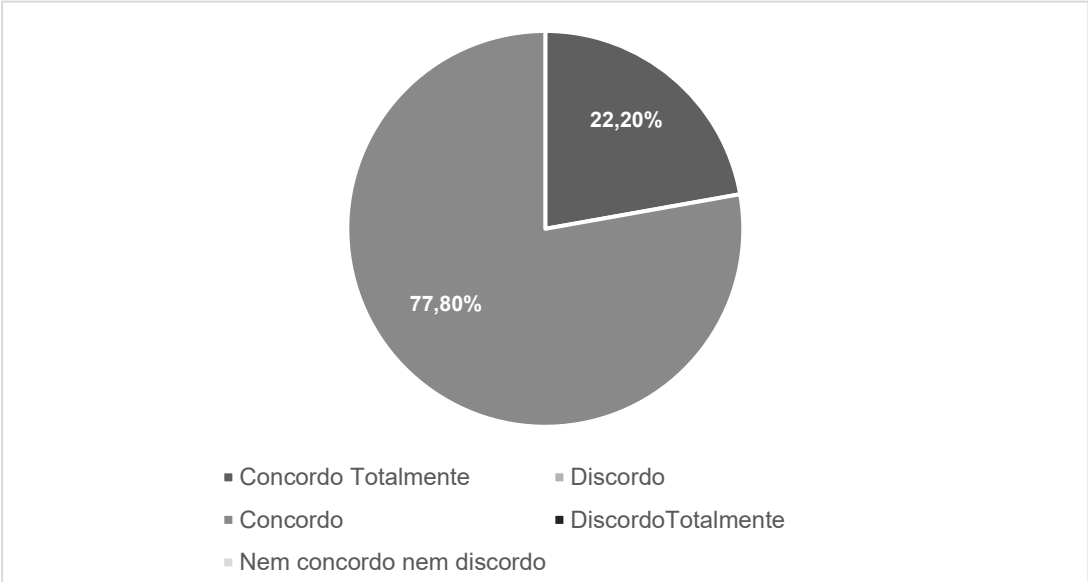
Figura 11 – Eventos em Época Baixa



Fonte: elaboração própria

No âmbito da análise da importância atribuída aos eventos próprios enquanto ferramenta estratégica de combate à sazonalidade (Figura 11), verifica-se que 55,6% dos inquiridos consideram os eventos próprios importantes como instrumento estratégico, enquanto os restantes 44,4% classificam-nos como muito importantes. Desta maneira, é possível verificar que a distribuição das respostas reflete uma perceção amplamente positiva e consensual quanto à relevância dos eventos próprios no combate à sazonalidade.

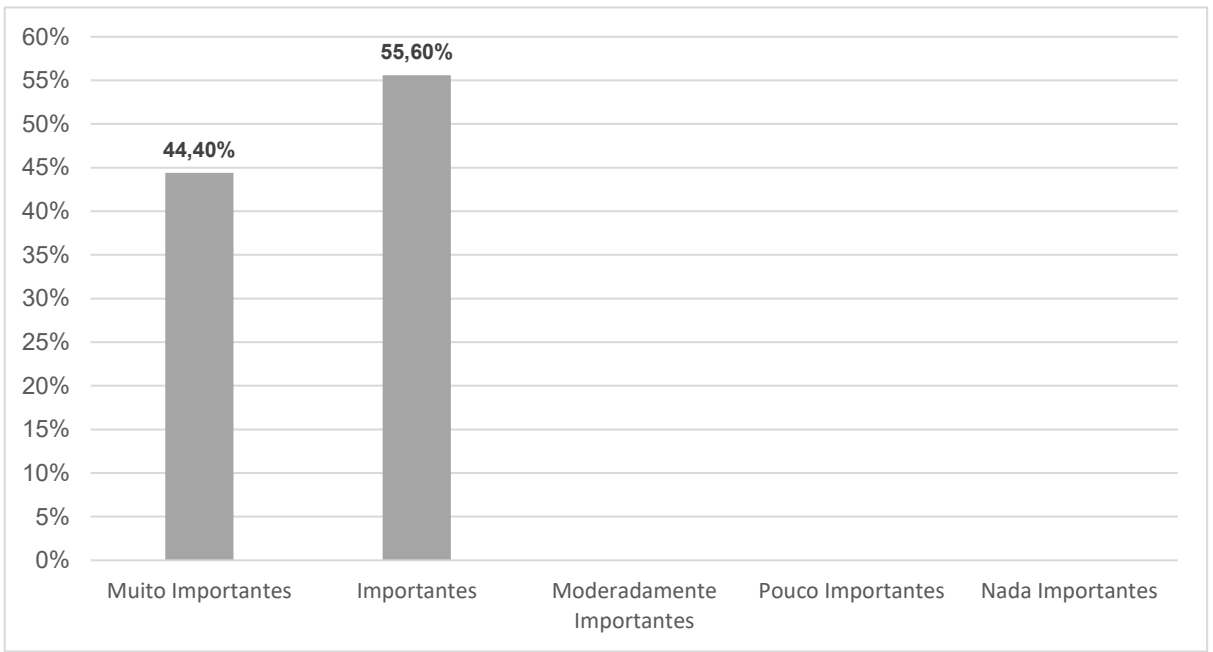
Figura 12 – Eventos como ferramenta estratégica



Fonte: elaboração própria

No que diz respeito ao contributo dos eventos para o aumento da fidelização dos hóspedes (Figura 12), os resultados evidenciam que a maioria dos inquiridos (77,8%) revelaram uma perceção claramente favorável quanto ao papel dos eventos enquanto fator potenciador da fidelização dos hóspedes, refletindo uma valorização consistente desta prática por parte das unidades hoteleiras participantes no estudo.

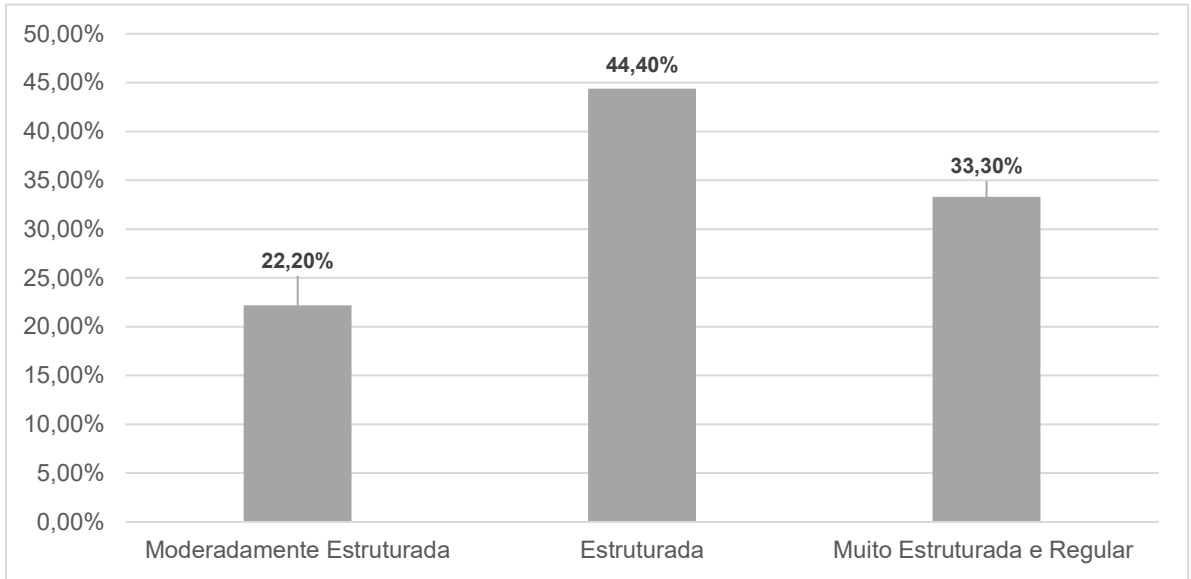
Figura 13– Eventos e Fidelização



Fonte: elaboração própria

No que se refere ao grau de estruturação e regularidade da monitorização das estratégias de combate à sazonalidade, foi solicitado aos respondentes uma avaliação com base numa escala de Likert de cinco pontos (1 – Inexistente 5 – Muito Estruturada e Regular). A análise dos resultados revela que 44,4% dos inquiridos indiciaram a existência de mecanismos estruturados enquanto 33,3% indicaram uma estratégia “muito estruturada e regular”. Paralelamente, 22,2% dos participantes indicaram uma estratégia “moderadamente estruturada”. A distribuição das respostas revela, assim, uma clara predominância de perceções favoráveis relativamente à forma como as estratégias de combate à sazonalidade são acompanhadas e avaliadas, evidenciando a relevância atribuída à monitorização enquanto componente integrante da gestão estratégica.

Figura 14– Monitorização das estratégias de combate à sazonalidade



Fonte: elaboração própria

No conjunto das estratégias analisadas, a organização de eventos próprios (de natureza gastronómica, cultural, *wellness* e corporativa) evidencia uma valorização claramente positiva destas estratégias. Com efeito, 66,7% consideram a organização de eventos próprios como importante, enquanto os restantes 33,3% classificam-na como muito importante (Figura 14).

A totalidade das respostas concentra-se, assim, nos níveis superiores de importância, refletindo um reconhecimento generalizado do contributo da organização de eventos próprios enquanto estratégia relevante no âmbito da atuação das unidades hoteleiras. No que diz respeito à formação e capacitação das equipas para a diversificação dos serviços durante a época baixa revela uma apreciação claramente positiva por parte da maioria dos inquiridos (55,6%).

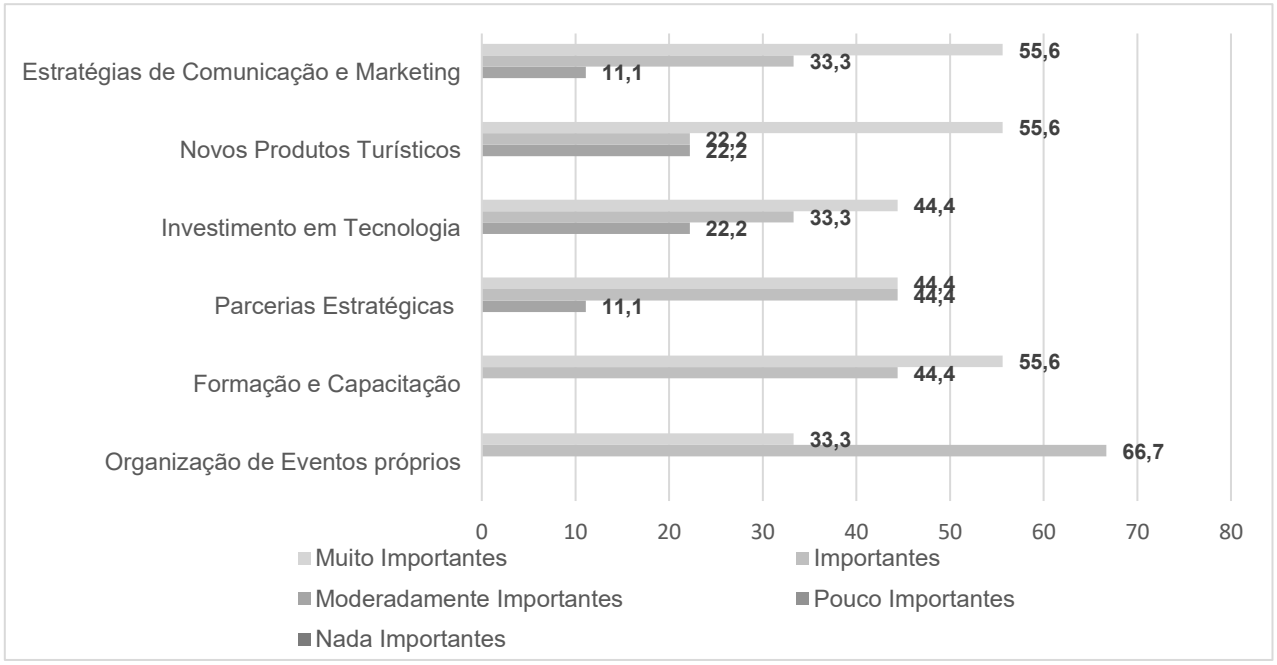
De forma semelhante, o estabelecimento de parcerias estratégicas com entidades externas (por exemplo, empresas, agências de viagens e operadores locais) surge como uma prática valorizada pelas unidades hoteleiras. Cerca de 44% dos inquiridos classificam-na como “importante”, e 44% como “muito importante”, enquanto 11,1% classificam-na como “moderadamente importante”.

No plano da inovação, o investimento em tecnologia (plataformas de reservas, personalização digital e *marketing automation*), surge como uma estratégia maioritariamente valorizada pelos inquiridos sendo “muito importante” com 44,4% das respostas, “importante” (33,3%), e 22,2% indicaram uma importância moderada.

Uma tendência semelhante observa-se na criação de novos produtos turísticos (pacotes temáticos, turismo sénior, *wellness retreats* e *coworking*), sendo que a maioria dos inquiridos (55,6%) atribuíram como “muito importante”, assim como nas estratégias de comunicação e marketing digital direcionadas especificamente para a época baixa (55,6%).

A concentração das respostas nos níveis superiores da escala evidencia a importância atribuída a estas ferramentas no reforço da visibilidade e atratividade das unidades hoteleiras em períodos de menor procura.

Figura 15 – Estratégias e Contributos



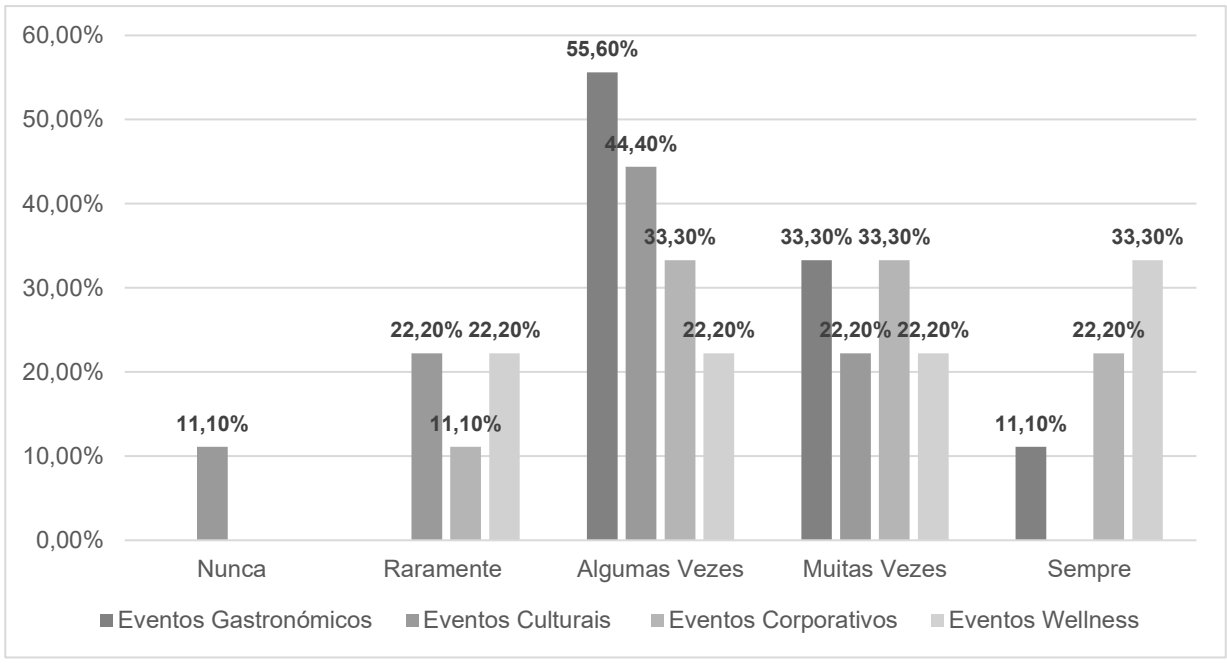
Fonte: elaboração própria

A análise da frequência e relevância dos diferentes tipos de eventos organizados pelas unidades hoteleiras (Figura 15), considera quatro tipologias distintas, nomeadamente: eventos gastronómicos (jantares temáticos e provas vínicas); eventos culturais (concertos, exposições e festivais internos); eventos corporativos (congressos, reuniões e formações) e eventos de *wellness* (retiros e programas de bem-estar). A avaliação foi efetuada através de uma escala de Likert de cinco pontos (1 – Nunca e 5 – Muito frequentemente).

Os resultados indicam que os eventos de *wellness* e os eventos corporativos apresentam uma maior frequência de realização, sendo que, nos eventos de *wellness,* 55,5% dos inquiridos classificam-nos nos nívies mais elevados de frequência, possivelmente pela crescente procura por experiências relacionadas com bem-estar e saúde, eventos empresariais e gastronomia. No caso do eventos corporativos, também 55,5% dos inquiridos posicionam-nos igualmente nos níveis mais elevados da escala.

Nos eventos gastronómicos, 44,4% dos inquiridos classificam-nos como frequentes ou muito frequentes (níveis 4 e 5), predominando ainda assim a avaliação moderada (55,6%). Já os eventos culturais apresentam menor expressão nos níveis mais elevados, com apenas 22,2% a classificá-los como frequentes (nível 4) e nenhuma resposta no nível máximo, verificando-se uma maior dispersão pelos restantes níveis da escala. De forma global, os resultados evidenciam que os eventos corporativos e os eventos de *wellness* assumem um papel mais relevante na dinamização da atividade hoteleira, enquanto os eventos gastronómicos e culturais parecem desempenhar uma função complementar na diversificação da oferta, particularmente em períodos de menor procura.

Figura 16 – Eventos por Tipologia



Fonte: elaboração própria

No que respeita ao contributo dos eventos próprios para diferentes dimensões estratégicas nas unidades hoteleiras (Figura 16), procurou-se avaliar a perceção dos inquiridos relativamente ao seu impacto em quatro aspetos: aumento da ocupação em época baixa; fidelização de hóspedes; diferenciação face a concorrência e atração de novos segmentos de mercado, recorrendo-se para tal a uma escala de avaliação de Likert, (1) Nada Importante e (5) Muito Importante.

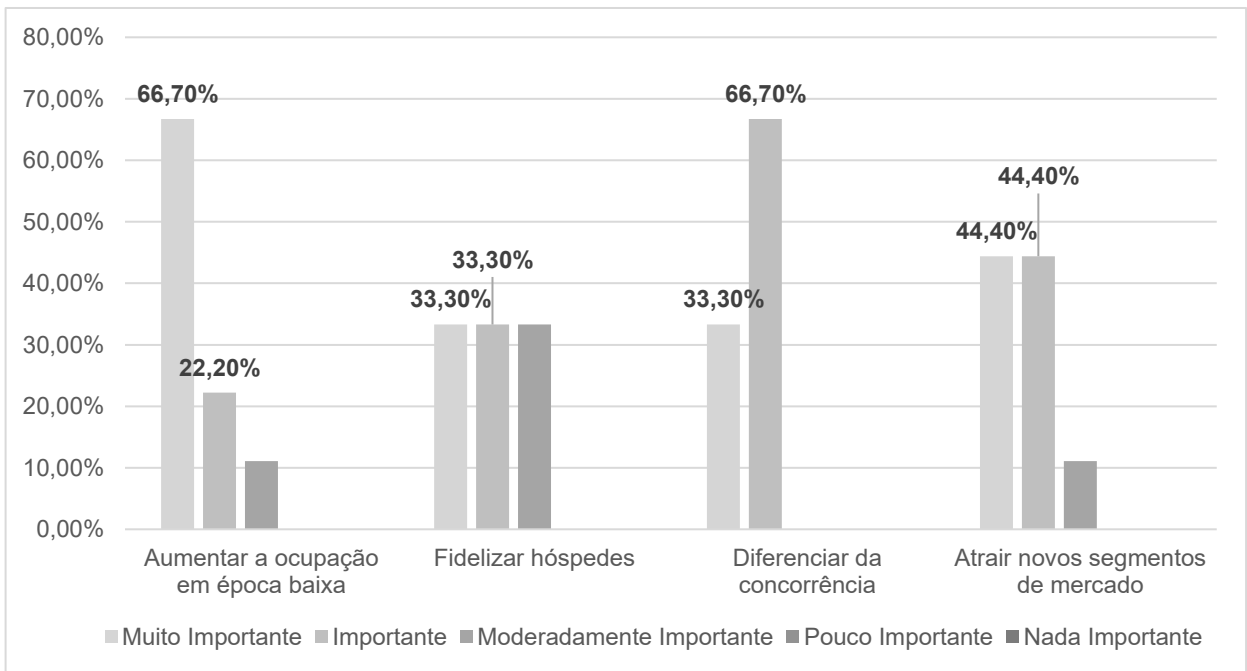
Desta forma, verificou-se que “aumentar a ocupação em época baixa” é a variável considerada “muito importante” pelos respondentes (66,7%), evidenciando que os eventos próprios são amplamente reconhecidos como um instrumento eficaz para reforçar a procura em períodos de menor atividade.

Relativamente à fidelização dos hóspedes, verifica-se uma distribuição equilibrada das respostas, com 33,3% a classificarem este contributo como moderadamente importante (nível 3), 33,3% como importante (nível 4) e 33,3% como muito importante.

Quanto à diferenciação face à concorrência, predomina a classificação de importante (66,7%), seguida de muito importante (33,3%).

No que se refere à atração de novos segmentos de mercado, regista-se uma concentração nos níveis mais elevados da escala, com 44,4% das resposta em importante (nível 4) e 44,4% em muito importante (nível 5), sendo apenas 11,1% classificadas como moderadamente importante

Figura 17 – Contribuição dos Eventos Próprios



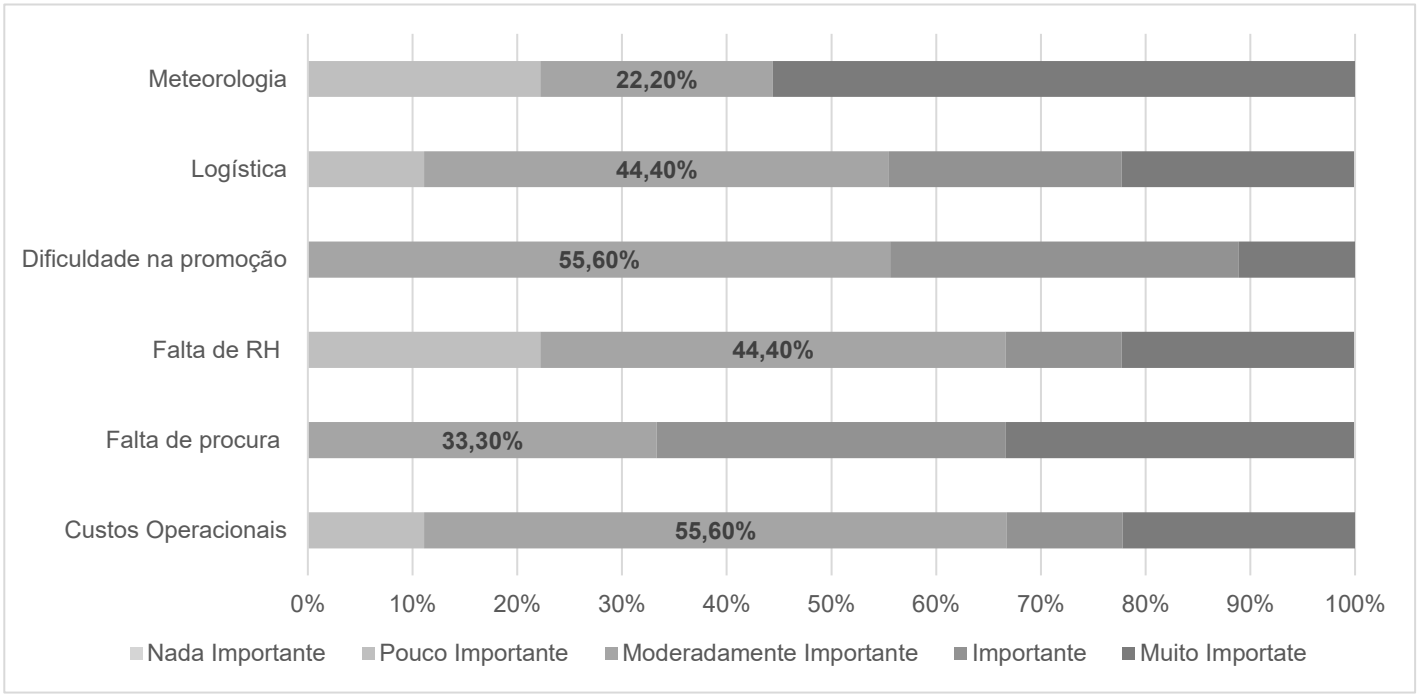
Fonte: elaboração própria

Apesar desta perceção amplamente positiva quanto ao papel estratégico dos eventos, importa igualmente considerar os constrangimentos que podem condicionar a sua implementação, particularmente em períodos de menor procura. Neste sentido, analisou-se o grau de relevância dos obstáculos à realização de eventos na época baixa (Figura 17), considerando 6 dimensões nomeadamente: custos operacionais elevados, falta de procura no mercado local, falta de recursos humanos disponíveis, dificuldade em promover os eventos, logística e restrições de espaço e condições meteorológicas adversas. A interpretação dos resultados baseia-se nos valores médios obtidos para cada um dos fatores analisados.

No que respeita aos custos operacionais elevados, estes são percecionados como um obstáculo moderadamente relevante à realização de eventos em época baixa ($\bar{x}$ = 3,44).

Por sua vez, a falta de procura no mercado local ($\bar{x}$ = 4,00), apresenta a média mais elevada entre os obstáculos analisados evidenciando que este é percecionado como um dos principais constrangimentos à organização de eventos durante períodos de menor procura.

Figura 18 – Obstáculos à realização de eventos



Fonte: elaboração própria

Relativamente à falta de recursos humanos disponíveis, regista-se uma média de 3,33, sugerindo que este fator constitui um obstáculo moderado, ainda que relevante, para algumas unidades hoteleiras.

No que se refere à dificuldade na promoção de eventos e às restrições logísticas e de espaço ($\bar{x}$ = 3,56), estes são percecionados como condicionantes importantes à realização de eventos em época baixa. Estes resultados sugerem que tanto os desafios associados à promoção e divulgação dos eventos como os condicionamentos de natureza logística podem influenciar de forma significativa a capacidade das unidades hoteleiras em organizar eventos durante períodos de menor procura.

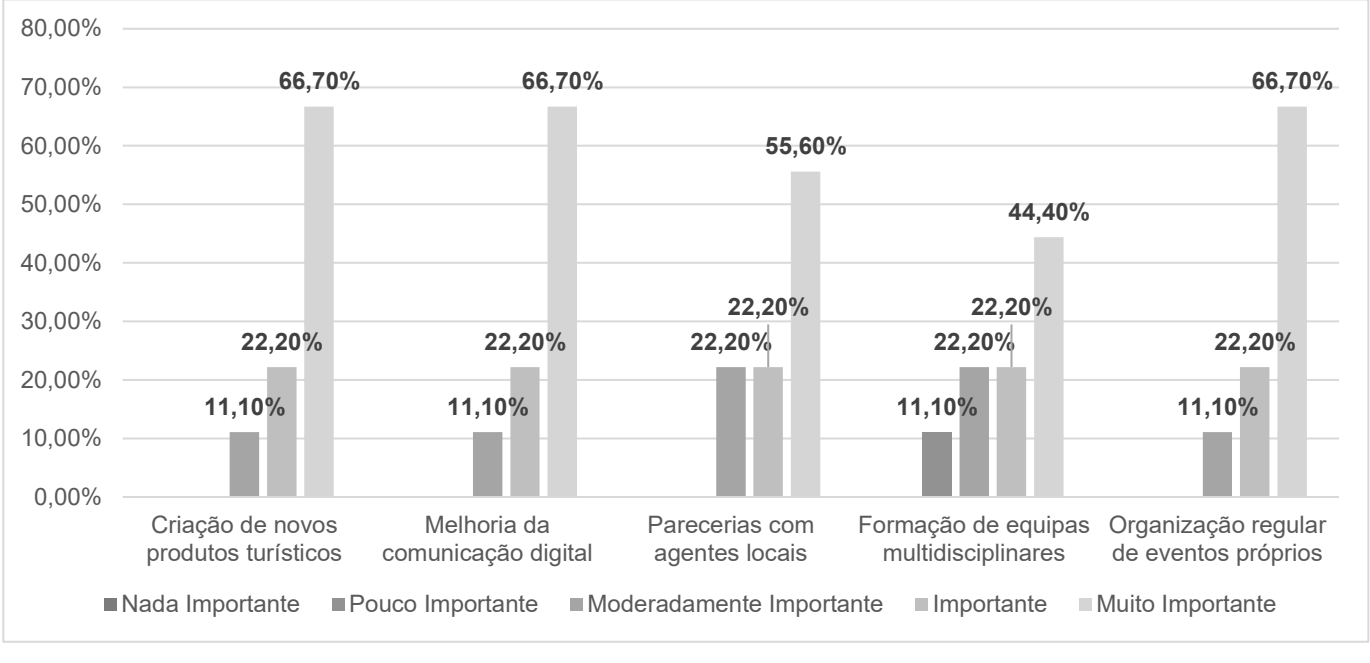
Por fim, no que diz respeito às condições meteorológicas adversas, regista-se uma média de 3,67, evidenciando que os fatores climatéricos constituem um constrangimento significativo para a organização de eventos durante este período.

A última questão do inquérito tem como objetivo avaliar a importância atribuída ao reforço de diferentes estratégias orientadas para a mitigação da sazonalidade no contexto das unidades hoteleiras inquiridas. Nesse sentido, foram consideradas cinco (5) estratégias distintas: criação de novos produtos turísticos, melhoria da comunicação digital, parcerias com agentes locais e operadores, formação de equipas multidisciplinares e organização de eventos próprios regulares. A interpretação dos resultados baseia-se nos valores médios obtidos para cada uma das estratégias analisadas (Figura 18).

No que respeita à criação de novos produtos turísticos, à melhoria da comunicação digital e à organização regular de eventos próprios, 66,70% dos inquiridos classificam esta estratégia como muito importante, 22,2% como importante e 11,10% como moderadamente importante. Estes resultados sugerem que a diversificação da oferta turística, o reforço da comunicação digital e a dinamização de eventos próprios são vistos como instrumentos estratégicos fundamentais para estimular a procura ao longo de todo o ano.

As parcerias com agentes locais e operadores apresentam uma distribuição mais equilibrada, com 55,6% a classificá-las como muito importante e 22,2% como importante e 22,2% como moderadamente importante. Este resultado sugere que a cooperação com diferentes atores do território é percecionada como um fator relevante para dinamizar a atividade turística e desenvolver iniciativas conjuntas que contribuam para reduzir os efeitos da sazonalidade.

Figura 19 – Estratégias para mitigar a sazonalidade



Fonte: elaboração própria

Quanto à formação de equipas multidisciplinares, 44,4% dos inquiridos classificam esta estratégia como muito importante, 22,2% como importante, 22,2% como moderadamente importante e 11,1% como pouco importante. Este resultado poderá refletir diferenças na estrutura organizacional ou nos recursos disponíveis entre as unidades inquiridas.

De forma geral, os resultados evidenciam uma forte concentração das resposta nos níveis mais elevados da escala, demonstrando que as unidades hoteleiras atribuem grande importância ao reforço de diferentes iniciativas para mitigar os efeitos da sazonalidade, refletindo uma abordagem estratégica diversificada que combina inovação, comunicação, cooperação e capacitação organizacional.

4.3 Discussão dos resultados

A interpretação dos resultados obtidos revela um conjunto de evidências relevantes acerca da forma como a sazonalidade é percecionada e gerida pelas unidades hoteleiras em análise, bem como do papel atribuído aos eventos enquanto instrumento estratégico de resposta às flutuações da procura. Os dados empíricos permitem identificar padrões consistentes, mas também diferenças de perceção e de atuação, que importa analisar de forma crítica à luz dos contributos teóricos existentes.

Neste enquadramento, a discussão que se segue centra-se na relação entre os resultados apurados e a literatura sobre a sazonalidade em unidades hoteleiras de quatro e cinco estrelas, procurando compreender em que medida as práticas e perceções evidenciadas pelas unidades inquiridas se alinham com as abordagens conceptuais e empíricas identificadas em estudos anteriores.

No que se refere à questão “A imagem do hotel reflete de forma clara a sua ligação à realização de eventos”, os resultados obtidos indicam que a associação entre a imagem do hotel e a realização dos eventos é, de forma geral, percecionada de maneira neutra e positiva. Deste modo, a realização de eventos parece ser aceite como parte integrante das atividades hoteleiras dos hotéis inquiridos, embora a presença de respostas neutras indique que essa associação nem sempre se encontra consolidada. De acordo com Kotler e Keller (2012), uma imagem clara e coerente permite alinhar as perceções do mercado com os atributos efetivos da organização, influenciando as expetativas e a decisão de escolhas do consumidores. Tal como afirmam Getz (2008) e Getz e Page (2019), a integração dos eventos na identidade do hotel reforça a sua atratividade e diferenciação, particularmente em períodos de menor procura, ao criar motivos específicos de deslocação.

Em relação à questão “O principal segmento de clientes do hotel contribui para reduzir a sazonalidade”, através dos resultados conclui-se uma perceção tendencialmente favorável, embora marcada por alguma heterogeneidade nas respostas, o que revela a ausência de um entendimento consensual entre as unidades hoteleiras. Do ponto de vista teórico, em particular no que respeita ao papel estratégico dos eventos enquanto instrumentos de marketing organizacional (Kotler & Keller, 2012), os segmentos de clientes apenas contribuem de forma efetiva para a redução da sazonalidade quando integrados em estratégias

planeadas. Assim, os resultados empíricos sugerem que a dependência de um segmento predominante, quando não acompanhada por estratégias complementares — como a organização de eventos próprios —, poderá revelar-se insuficiente para contrariar os efeitos da sazonalidade. Esta constatação reforça a importância de uma abordagem estratégica integrada, em que os eventos assumem um papel central na operacionalização das orientações de marketing previamente definidas pelas unidades hoteleiras.

No que respeita ao impacto da sazonalidade no desempenho da unidades hoteleiras, considerando as dimensões: ocupação, receitas e a gestão da equipa, os resultados evidenciam uma opinião maioritariamente significativa deste fenómeno. A perceção do impacto da sazonalidade ao nível da gestão da equipa vai ao encontro das abordagens de Baum e Lundtorp (2001), que associam as flutuações sazonais da procura a desafios significativos na gestão dos recursos humanos, nomeadamente ao nível da flexibilidade laboral, da estabilidade do emprego e da manutenção da qualidade do serviço. Através da interpretação dos resultados às perguntas “O impacto da sazonalidade no desempenho do hotel (ocupação, receitas, equipa)” e “Os desafios gerados pela sazonalidade (gestão de equipa, ocupação, receitas) são significativos.”, podemos verificar que os resultados corroboram a literatura ao evidenciarem que a sazonalidade afeta de forma acentuada o funcionamento das atividades hoteleiras.

A elevada frequência com que as unidades hoteleiras referem implementar mudanças estratégicas para enfrentar períodos de menor procura, evidencia uma abordagem ativa à gestão da sazonalidade. Esta evidência sugere ainda que a adaptação estratégica é percecionada como uma necessidade permanente, e não como uma resposta pontual a contextos adversos, mostrando por parte dos hotéis inquiridos uma orientação estratégica que procura antecipar e gerir os efeitos das flutuações da procura, em vez de adotar uma lógica meramente reativa.

Este posicionamento está sustentando nos contributos teóricos de Lee et al. (2008) que defendem a adaptação da oferta e da estrutura operacional aos ciclos sazonais como fator determinante para reduzir os efeitos negativos da sazonalidade. No mesmo sentido, Ramos e Sol Murta (2023) referem que a adoção de medidas estratégicas ajustadas à variabilidade da procura contribui para uma maior estabilidade do desempenho das organizações turísticas ao longo do ano.

Relativamente aos resultados respeitantes à organização de eventos corporativos fora da época alta, ao número médio de eventos realizados em períodos de menor procura e à perceção dos eventos próprios enquanto ferramenta estratégica, estes permitem evidenciar uma orientação clara das unidades hoteleiras para a utilização dos eventos como mecanismo de mitigação da sazonalidade.

A frequência com que os hotéis organizam eventos corporativos próprios entre outubro e abril, indica que esta prática está efetivamente incorporada na atuação das unidades, ainda que com diferentes graus de regularidade. Esta constatação é reforçada pelo facto de todas as unidades participantes realizarem eventos durante a época baixa, variando apenas a intensidade dessa atividade. A predominância do número mais reduzido a moderado de eventos sugere uma abordagem ajustada à capacidade operacional de cada unidade. Estes resultados encontram-se alinhados na literatura que reconhece os eventos corporativos como instrumentos eficazes para estimular a procura em períodos tradicionalmente marcados por menor afluência turística (Connell et al., 2015; Menezes, 2016). A perceção consensual dos inquiridos quanto à importância estratégica dos eventos próprios reforça esta interpretação indo ao encontro das conclusões dos autores Ferdinand e Kitchin (2016), que destacam os eventos como fator de diferenciação competitiva e de reforço do posicionamento das unidades hoteleiras. Deste modo, os resultados empíricos corroboram a literatura ao evidenciar que os eventos corporativos próprios assumem um papel central nas estratégias adotadas pelas unidades hoteleiras para enfrentar os efeitos da sazonalidade.

A predominância de avaliações positivas relativamente à estruturação e regularidade dos processos de monitorização sugere que as unidades hoteleiras analisadas não se limitam à implementação pontual de estratégias de combate à sazonalidade, mas integram igualmente mecanismos de acompanhamento e avaliação dos seus resultados. Esta evidência empírica encontra enquadramento na literatura, onde a utilização de indicadores de desempenho e práticas de benchmarking é amplamente referida como instrumento fundamental para apoiar a tomada de decisão e avaliar a eficácia das estratégias implementadas (Pyo, 2002; STR, 2019). No contexto específico dos eventos, Bowdin et al. (2012) e Dwyer et al. (2000), defendem a avaliação sistemática dos impactos dos eventos como condição essencial para compreender o seu contributo estratégico e otimizar os resultados ao longo do tempo.

A forte valorização da organização de eventos próprios, bem como o reconhecimento do seu contributo para o aumento da ocupação em época baixa, diferenciação competitiva e atração de novos segmentos, reforça o papel dos eventos enquanto

instrumentos estratégicos de redistribuição temporal da procura. Esta evidência empírica corrobora os argumentos de Dalir (2024), que sublinha a eficácia dos eventos na dinamização da procura fora da época alta, ao promover estadias mais prolongadas, maior despesa média e maior intenção de regresso. Do mesmo modo, Corluka (2019) identifica os eventos e festivais como uma das estratégias mais recorrentes e eficazes na mitigação da sazonalidade, sobretudo quando integrados numa lógica de diversificação da oferta turística.

A predominância dos eventos corporativos e de *wellness* face aos eventos gastronómicos e culturais sugere uma orientação estratégica para tipologias menos dependentes do calendário tradicional de férias, o que se encontra em linha com os contributos de Seraphin et al. (2021). Segundo estes autores, o desenvolvimento de turismo de nicho e temático — como o turismo de saúde, bem-estar e negócios — constitui um mecanismo eficaz para atrair fluxos turísticos mais estáveis ao longo do ano, reduzindo a vulnerabilidade à sazonalidade.

A elevada importância atribuída à formação e capacitação das equipas reforça a ideia de que a mitigação da sazonalidade não depende exclusivamente da criação de produtos, mas também da capacidade interna das organizações em adaptar os seus serviços e processos. Esta perceção encontra suporte na literatura que defende o uso múltiplo da oferta e a criação de atrações suplementares como estratégias centrais para a valorização dos períodos de menor procura (Lage & Milone, 1998; Nunes, 2021). A capacitação das equipas surge, assim, como um fator facilitador da flexibilidade operacional e da inovação na prestação de serviços.

O reconhecimento da relevância do investimento em tecnologia, da comunicação digital e da criação de novos produtos turísticos evidencia uma clara orientação para estratégias de inovação e segmentação da procura. Estes resultados estão em consonância com os contributos de Ramos e Sol Murta (2023), que destacam a importância da diversificação da oferta, da adaptação aos mercados emissores e da implementação de políticas promocionais ajustadas aos ciclos da procura como mecanismos fundamentais para lidar com os impactos negativos da sazonalidade.

O estabelecimento de parcerias estratégicas com agentes locais, empresas e operadores surge igualmente como uma dimensão valorizada, refletindo uma lógica de cooperação e integração territorial. Esta orientação confirma a perspetiva de Nunes (2021) e Seraphin et al. (2021), segundo a qual a mitigação da sazonalidade exige uma articulação entre diferentes atores do sistema turístico, permitindo potenciar sinergias, diversificar públicos e reforçar a atratividade do destino em períodos *off-peak*.

Apesar da adoção destas estratégias, a identificação de obstáculos estruturais — nomeadamente a falta de procura no mercado local, os custos operacionais elevados, a escassez de recursos humanos e as condições meteorológicas adversas — evidencia que a eficácia das estratégias mitigadoras é condicionada por fatores externos às unidades hoteleiras. Esta constatação reforça a ideia defendida por Gkarane e Vassiliadis (2024) de que a sazonalidade, embora passível de mitigação, permanece um desafio complexo, exigindo respostas contínuas e ajustadas ao contexto específico de cada destino e unidade.

Assim, os resultados permitem concluir que a aposta em eventos próprios, integrada num conjunto alargado de estratégias de inovação, diversificação, capacitação e cooperação, constitui uma resposta eficaz e teoricamente sustentada à problemática da sazonalidade na hotelaria de quatro e cinco estrelas. A convergência entre a evidência empírica e os contributos da literatura reforça a relevância dos eventos enquanto instrumento estratégico central, não isolado, mas articulado com outras dimensões da gestão hoteleira, contribuindo para uma maior resiliência, sustentabilidade e competitividade das unidades analisadas.

O presente capítulo apresentou a análise dos resultados empíricos obtidos a partir dos dados recolhidos junto das unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas na NUTS III Alto-Minho. Esta evidenciou que a sazonalidade é amplamente reconhecida como um desafio estrutural com impacto significativo no desempenho das unidades hoteleiras, influenciando dimensões como a ocupação, as receitas e a gestão das equipas. Assim, verificou-se uma convergência entre a evidência empírica e a literatura que confirmou a relevância dos eventos quando integrados numa estratégia mais ampla de inovação, diversificação da oferta, capacitação interna e cooperação com parceiros externos.

5. Propostas de Eventos *Corporate* para a mitigação da sazonalidade

A sazonalidade constitui um dos principais desafios estruturais enfrentados pelos hotéis de quatro e cinco estrelas, com impactos diretos ao nível das taxas de ocupação, da rentabilidade e da fidelização de clientes. Conforme evidenciado ao longo da presente investigação, este fenómeno manifesta-se forma particular nos períodos de época baixa, exigindo das unidades hoteleiras estratégias capazes de estimular a procura de forma contínua, respondendo às flutuações da procura de forma sustentável e inovadora.

Neste contexto, o segmento *corporate* assume um papel de crescente relevância enquanto instrumento estratégico de mitigação da sazonalidade. A organização de eventos próprios empresariais, como reuniões empresariais e corporativas, retiros executivos, programas de incentivo e experiências *team building* emerge como uma estratégia amplamente valorizada pelos profissionais do setor, sendo reconhecida não apenas como um instrumento de aumento da ocupação em época baixa, mas também como um fator de diferenciação, fidelização e captação de novos segmentos de mercado.

A literatura reconhece os eventos *corporate* como um dos segmentos com maior potencial de combate à sazonalidade no setor hoteleiro, particularmente em unidades de 4 e 5 estrelas, devido à sua capacidade de gerar procura em períodos *off-season*, potenciar o consumo de serviços complementares e reforçar o posicionamento estratégico dos hotéis enquanto espaços multifuncionais de experiência, negócio e *networking*.

Com base na articulação entre o enquadramento teórico e os resultados obtidos na análise empírica, o presente capítulo propõe um conjunto de eventos *corporate* estratégicos orientados para a atração de hóspedes durante os períodos de menor procura. As propostas desenvolvidas procuram responder às tendências contemporâneas do segmento MICE (Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions), privilegiando experiências diferenciadoras, exclusivas e alinhadas com os atuais paradigmas de bem-estar organizacional, liderança, criatividade, sustentabilidade e valorização da experiência empresarial.

Paralelamente, as iniciativas propostas assentam também na evidência empírica recolhida junto das unidades hoteleiras entrevistadas, a qual evidenciou a importância da diversificação da oferta, da valorização do território, da aposta em experiências indoor, da utilização de serviços complementares e da crescente relevância do segmento *corporate* enquanto estratégia de mitigação da sazonalidade.

Adicionalmente, estas iniciativas foram pensadas de forma a alinharem-se com a identidade e posicionamento de hotéis de quatro e cinco estrelas, promovendo experiências inovadoras e memoráveis, bem como a monitorização e avaliação dos seus resultados através de indicadores SMART (Specific, Measurable, Attainable, Realistic, Time-bound).

Proposta 1 – *Chef in Residence*: *Executive Dining Experience*

O evento *Chef in Residence: Executive Dining Experience* consiste na realização de uma experiência gastronómica *corporate* exclusiva e temporária, criada para os períodos de época baixa, com o objetivo de dinamizar a procura em hotéis de quatro e cinco estrelas através da combinação entre gastronomia *premium*, *networking* empresarial e experiências de relacionamento corporativo. O evento seria de duração limitada, a realizar preferencialmente entre os meses de novembro e março, ao longo de um período compreendido entre uma e duas semanas, com calendarização previamente definida. A proposta baseia-se na presença de um chef convidado, que assume temporariamente a criação e execução de menus exclusivos, desenvolvidos a partir de produtos sazonais e inspirados na identidade gastronómica local. O evento materializa-se através da realização de jantares corporativos temáticos concebidos como experiências multissensoriais, nos quais cada prato é associado a estímulos complementares, nomeadamente iluminação, sonoridades, aromas e elementos visuais, proporcionando um ambiente propício ao *networking* empresarial, ao relacionamento institucional e à criação de experiências memoráveis associadas à marca hoteleira.

Cada edição poderá ser estruturada em torno de um conceito específico relacionado com identidade territorial, inovação gastronómica ou cultura local, permitindo às empresas participantes usufruírem de uma experiência diferenciadora em contexto empresarial. Paralelamente, o evento poderá integrar momentos de *networking* executivo, receções *corporate*, apresentações institucionais e experiências privadas dirigidas a clientes empresariais premium.

O evento poderá ser comercializado sob a forma de um pacote *corporate* integrado, complementando alojamento, pequeno-almoço, jantar de degustação, utilização de espaços de reunião e experiências complementares. Este modelo favorece o aumento da duração média da estadia, potencia o consumo interno dos serviços do hotel e reforça o posicionamento da unidade hoteleira enquanto espaço de experiências *corporate* exclusivas, indo ao encontro das perspetivas defendidas por Getz (2008) e Harkison (2018), que destacam os eventos *corporate* e experienciais como instrumentos estratégicos de diversificação da oferta hoteleira e mitigação da sazonalidade.

A realização do evento contribui para a mitigação da sazonalidade ao criar motivos específicos de deslocação associados ao relacionamento empresarial e às experiências *premium* em períodos tradicionalmente caracterizados por menor procura turística. O carácter exclusivo e temporário da iniciativa favorece uma elevada perceção de valor e incentiva a participação recorrente de empresas e clientes *corporate.*

Relativamente à avaliação e a monitorização do mesmo, esta poderá ser efetuada através de indicadores como a taxa de ocupação do hotel durante o período do evento, do número de empresas e participantes por edição, da receita gerada pelos serviços de restauração e alojamento, bem como do nível de satisfação dos participantes relativamente à experiência gastronómica e ao potencial de *networking* proporcionado pela iniciativa.

Proposta 2 – *Corporate Performance & Wellness Retreat*

O evento *Corporate Perfomance & Wellness Retreat,* consiste na realização de um retiro *corporate* estratégico, orientado para empresas, equipas executivas e organizações que procurem promover o desenvolvimento social, o fortalecimento das relações interpessoais, tendo como foco a melhoria do desenvolvimento organizacional em períodos de menor procura turística. O evento decorre ao longo de três dias e dirige-se a grupos empresariais restritos, reforçando o carácter exclusivo, personalizado e orientado para objetivos organizacionais específicos.

A proposta realiza-se em dois períodos distintos de época baixa, com o objetivo de maximizar o seu contributo para a mitigação da sazonalidade, estando prevista uma primeira edição entre os meses de janeiro e abril e uma segunda edição compreendida entre os meses de outubro e dezembro. Esta calendarização permite uma distribuição mais equilibrada da procura ao longo do ano, reforçando a atratividade do hotel enquanto destino *corporate* em períodos tradicionalmente caracterizados por menor afluência.

O retiro assenta num programa estruturado de desenvolvimento *corporate* e bem-estar organizacional, integrando atividades orientadas para a liderança, comunicação organizacional, gestão de equipas e fortalecimento da coesão interna das empresas participantes. A programação poderá incluir workshops de liderança estratégica, inteligência emocional em contexto organizacional, gestão de *stress* profissional, prevenção de *burnout*, produtividade sustentável e desenvolvimento interpessoal, conduzidos por profissionais especializados nas áreas de gestão, *coaching* executivo e desenvolvimento organizacional.

Paralelamente, poderão ser integradas atividades de *team building*, sessões de *networking empresarial*, reuniões estratégicas, caminhadas colaborativas em natureza e momentos de reflexão organizacional em ambiente descontraído, permitindo às empresas participantes desenvolver processos de trabalho, planeamento e inovação fora do contexto corporativo tradicional.

A componente de bem-estar mantém-se presente enquanto elemento complementar de suporte à performance organizacional, podendo incluir sessões de *mindfulness*, técnicas de respiração consciente, *yoga* corporativo, práticas de relaxamento e acesso aos serviços de spa do hotel. Os participantes poderão igualmente beneficiar de condições exclusivas na utilização dos serviços complementares da unidade hoteleira, nomeadamente tratamentos personalizados, massagens terapêuticas e programas de recuperação física e mental, potenciando simultaneamente o consumo interno dos serviços do hotel. A experiência é concebida como um retiro *corporate* imersivo e contínuo, promovendo o equilíbrio entre produtividade, bem-estar, organizacional e desenvolvimento humano. O ritmo do programa é cuidadosamente estruturado, alternando momentos de formação executiva, atividades colaborativas e períodos de desconexão, favorecendo uma experiência diferenciadora e alinhada com as tendências contemporâneas do segmento *corporate* e MICE.

Do ponto de vista teórico, a proposta encontra-se alinhada com as perspetivas de Prahalad e Ramaswamy (2004), ao valorizar a cocriação da experiência através do envolvimento ativo dos participantes em dinâmicas colaborativas e de desenvolvimento interpessoal. Paralelamente, Harkison (2018) destaca a crescente relevância das experiências imersivas e diferenciadoras na hotelaria.

O evento poderá ser comercializado sob a forma de um pacote *corporate* integrado, contemplando o alojamento, a utilização das salas de reunião, refeições específicas, utilização do espaço *wellness* e acompanhamento por profissionais especializados. Este modelo favorece estadias de média duração, potencia o consumo dos serviços internos do hotel e contribui para o aumento da ocupação em períodos de menor procura.

A monitorização poderá ser efetuada através de indicadores quantitativos e qualitativos, nomeadamente a taxa de ocupação do hotel durante o período de realização do retiro, o número de empresas e participantes por edição, a duração média da estadia e a receita gerada pelos serviços de alojamento, restauração, spa e aluguer de espaços corporativos. Complementarmente, poderão ser avaliados o nível de satisfação das empresas participantes, o impacto percebido das atividades no desenvolvimento das equipas e a intenção de recomendação ou participação em futuras edições, permitindo uma análise mais abrangente do contributo do evento para a fidelização *corporate* e para a mitigação da sazonalidade.

Proposta 3 – *Corporate Innovation Hackathon & Co-creation Retreat*

O evento *Corporate Innovation Hackathon & Co-creation Retreat* consite na realização de um retiro *corporate* intensivo orientado para a inovação, criatividade organizacional e desenvolvimento colaborativo de soluções empresariais, concebido especificamente para períodos de época baixa em hotéis de quatro e cinco estrelas. O evento dirige-se a empresas tecnológicas, *startups*, departamentos de inovação e equipas multidisciplinares que procurem desenvolver novos produtos, serviços ou soluções estratégicas num ambiente imersivo, colaborativo e afastado do contexto corporativo tradicional.

A iniciativa assume o hotel como espaço de trabalho, reflexão estratégica e cocriação contínua, reforçando o posicionamento da unidade hoteleira enquanto destino *corporate* orientado para a inovação e desenvolvimento organizacional.

No âmbito da proposta, os espaços do hotel, nomeadamente as salas de conferência, *lounges*, áreas comuns e zonas de *coworking*, são temporariamente transformadas em laboratórios de inovação e *think tanks* empresariais com funcionamento alargado, promovendo um ambiente propício à criatividade, ao *brainstorming* e à resolução colaborativo de desafios estratégicos.

A proposta assenta numa lógica de cocriação e valorização territorial, através do estabelecimento de parcerias com agentes locais, como universidades, produtores regionais, artesãos, entidades tecnológicas e organizações ligadas ao desenvolvimento sustentável e inovador da região. Estas parcerias permitem o lançamento de desafios estratégicos inspirados nas características do território, incentivando as empresas participantes a desenvolver soluções inovadoras que articulem criatividade empresarial, identidade local e sustentabilidade.

A programação poderá incluir *hackathons* corporativos, *workshops* de *design thinking*, sessões de inovação colaborativa, mentorias especializadas, apresentações de projetos, dinâmicas de resolução criativa de problemas e momentos de *networking* empresarial. Paralelamente, poderão ser integradas experiências complementares de carácter gastronómico, cultural ou de bem-estar, promovendo o equilíbrio entre produtividade, criatividade e desconexão do ambiente empresarial convencional.

O evento é concebido como uma experiência *corporate* imersiva e contínua, incentivando a interação permanente entre participantes, parceiros e mentores ao longo de todo o programa. A dinâmica intensiva do retiro favorece processos de aprendizagem colaborativa, desenvolvimento de competências criativas e fortalecimento das relações organizacionais, potenciando simultaneamente a criação de valor para as empresas participantes.

Do ponto de vista teórico, a proposta encontra-se alinhada com a abordagem de Prahalad e Ramaswamy (2004), ao valorizar a cocriação de valor através do envolvimento ativo dos participantes na construção da experiência e no desenvolvimento colaborativo de soluções inovadoras. Paralelamente, Getz e Page (2024) defendem que os eventos empresariais contemporâneos assumem um papel cada vez mais estratégico na criação de experiências diferenciadoras e no reforço da competitividade dos destinos e unidades hoteleiras. A proposta acompanha igualmente as perspetivas de Dalir et al. (2020) e Gkarane et al. (2023), que destacam a importância da inovação, criatividade e personalização da oferta turística na atração de novos segmentos de mercado e na mitigação dos efeitos da sazonalidade. Neste contexto, os *hackathons corporate* e os retiros de cocriação assumem-se como experiências empresariais imersivas capazes de estimular estadias prolongadas, promover n*etworking* qualificado e potenciar o consumo de serviços complementares em períodos de menor procura turística.

O *Corporate Innovation Hackathon & Co-Creation Retreat* poderá ser comercializado sob a forma de um pacote *corporate* integrado, contemplando alojamento, utilização de espaços de reunião e *coworking,* equipamentos tecnológicos, refeições,

acesso à programação executiva e acompanhamento por mentores e profissionais especializados. Este modelo favorece estadias prolongadas em períodos de menor procura, potencia o consumo interno dos serviços do hotel e reforça o posicionamento da unidade hoteleira enquanto espaço multifuncional orientado para eventos *corporate* de inovação.

A monitorização poderá ser efetuada através de indicadores quantitativos e qualitativos, nomeadamente a taxa de ocupação do hotel durante o período do evento, o número de empresas e participantes por edição, a duração média das estadias e a receita gerada pelos serviços de alojamento, restauração, aluguer de equipamentos tecnológicos e utilização de espaços corporativos. Complementarmente, poderão ser avaliados indicadores relacionados com o nível de participação nas dinâmicas de cocriação, o grau de satisfação das empresas participantes, a intenção de participação em futuras edições e o impacto percebido do evento nos processos de inovação e desenvolvimento organizacional das equipas envolvidas.

Proposta 4 – *Executive Family Bridge: Bleisure & Corporate Family Retreat*

A proposta *Executive Family Bridge: Bleisure & Corporate Family Retreat* consiste na criação de uma experiência *corporate* híbrida orientada para executivos e empresas que procurem combinar deslocações profissionais com experiências de lazer e bem-estar familiar em períodos de época baixa. A proposta assenta no conceito de *bleisure tourism* (*business* + *leisure*), promovendo a extensão das estadias *corporate* para fins de semana, através da integração de programas destinados aos acompanhantes e famílias dos participantes.

O evento dirige-se sobretudo a executivos, líderes empresariais e colaboradores em deslocação profissional, incentivando as empresas participantes a prolongar estadias originalmente associadas a reuniões, conferências ou encontros corporativos. A iniciativa realiza-se preferencialmente durante fins de semana de época baixa, permitindo estimular a ocupação hoteleira em períodos tradicionalmente caracterizados por menor procura turística.

A proposta prevê que as empresas utiizem a componente *corporate* da estadia, nomeadamente reuniões, utilização de salas de conferência e alojamento em dias úteis, sendo posteriormente disponibilizadas condições preferenciais para a extensão da reserva até ao fim de semana. Este modelo permite transformar uma deslocação profissional de curta duração numa experiência prolongada de lazer e consumo turístico no destino.

Paralelamente à programação *corporate* destinada aos executivos, o hotel desenvolve programas personalizados orientados para acompanhantes e familiares, reforçando o carácter experiencial e diferenciador da iniciativa. Estas experiências poderão incluir os serviços extras do respetivo hotel como *worshops*, atividades gastronómicos, atividades *wellness* e programas ligados recreativos destinados a diferentes faixas etárias.

A experiência é concebida de forma integrada, permitindo equilibrar momentos de compromisso profissional com a atividades de lazer e desconexão, promovendo simultaneamente o bem-estar dos participantes e o fortalecimento da relação emocional com o destino e com a unidade hoteleira. O hotel assume, assim, um papel multifuncional enquanto espaço *corporate*, destino de lazer e ambiente de experiência familiar premium.

Do ponto de vista teórico, a proposta encontra-se alinhada com as perspetivas defendidas por Jiang et al. (2017), relativamente aos fatores *push* e *pull* associados às deslocações turísticas e empresariais. Neste contexto, a motivação profissional inerente às viagens *corporate* funciona como fator impulsionador da deslocação, enquanto a atratividade do hotel, das experiências familiares e das atividades complementares atua como elemento de atração capaz de prolongar a permanência dos hóspedes no destino. Paralelamente, a proposta acompanha as tendências contemporâneas do *bleisure tourism*, caracterizadas pela crescente procura de experiências que conciliem objetivos profissionais, lazer, bem-estar e valorização da experiência pessoal durante viagens corporativas.

O *Executive Family Bridge* poderá ser comercializado sob a forma de um pacote *corporate* e familiar integrado, contemplando o alojamento, a utilização de espaços de reuniões, acesso às atividades *corporate*, experiências familiares personalizadas, refeições e utilização dos serviços complementares do hotel. Este modelo favorece o aumento da duração média da estadia, potencia o consumo interno dos serviços hoteleiros e contribui para a captação de segmentos *corporate*.

Relativamente à monitorização do evento, a mesma pode ser efetuada através de indicadores quantitativos e qualitativos, nomeadamente, a taxa de ocupação do hotel durante os períodos de realização, o número de extensões de estadia associadas ao programa *bleisure*, a duração média das reservas, a receita gerada pelos serviços de alojamento, restauração e atividades complementares, bem como o nível de satisfação dos participantes, através do inquérito enviado à empresa, relativamente à

experiência *corporate* e familiar. Complementarmente, poderão ser avaliadas a intenção de recomendação e a probabilidade de participação em futuras edições, permitindo analisar o contributo da proposta para a fidelização dos clientes *corporate* e para a mitigação da sazonalidade.

Proposta 5 – Alto Minho *Executive Wine & Corporate Networking Retreat*

O evento Alto Minho *Executive Wine & Corporate Networking Retreat* é orientado para o segmento *corporate*, empresas, líderes organizacionais e equipas executivas que procurem desenvolver relações empresariais, *networking* estratégico e experiências de hospitalidade diferenciadoras.

A proposta assenta na valorização da identidade vínica e gastronómica do Alto Minho enquanto elemento estratégico de diferenciação da oferta hoteleira *corporate*, transformando os recursos enoturísticos da região em instrumentos de relacionamento empresarial, comunicação estratégica e construção de redes profissionais. Neste contexto, o vinho deixa de assumir uma função exclusivamente turística ou recreativa, e passa a integrar a experiência *corporate* enquanto ferramenta de interação, negociação e fortalecimento das relações interpessoais em ambiente empresarial.

O retiro decorre ao longo de três dias e realizar-se-ia preferencialmente entres os meses de época baixa, contribuindo para a dinamização da procura hoteleira. A iniciativa dirige-se a empresas nacionais e internacionais interessadas em desenvolver experiências de *networking* executivo, fidelização de clientes, fortalecimento de equipas e relacionamento institucional.

A programação combina sessões empresariais, experiências vínicas e atividades de *networking* executivo, transformando o hotel num espaço multifuncional de hospitalidade *corporate*. Entre as principais atividades poderão incluir-se *executive wine networking dinners*, *workshops* de comunicação e negociação empresarial, experiências sensoriais associadas à prova de vinhos, sessões de *storytelling* territorial, atividades de *team building* vínico e jantares corporativos temáticos desenvolvidos em parceria com produtores locais da região.

Paralelamente, poderão ser integradas visitas a quintas vínicas do Alto Minho, provas comentadas de Vinhos Verdes, experiências gastronómicas premium, masterclasses conduzidas por produtores e enólogos da região e atividades complementares associadas ao património cultural e paisagístico do território. Estas iniciativas permitem criar uma experiência *corporate* diferenciadora, reforçando simultaneamente a ligação emocional dos participantes ao destino e aos hotéis envolvidos.

A proposta diferencia-se pela utilização da cultura vínica do Alto Minho enquanto elemento estratégico de hospitalidade *corporate*, promovendo ambientes de interação mais descontraídos, relacionais e propícios ao *networking* empresarial qualificado. Simultaneamente, permite aos hotéis de quatro e cinco estrelas posicionarem-se enquanto espaços especializados em experiências *corporate* premium associadas ao território, potenciando a utilização integrada dos seus serviços de alojamento, restauração, salas de eventos e espaços complementares.

Do ponto de vista teórico, a proposta encontra-se alinhada com as perspetivas defendidas por Butler (1980), ao evidenciar a necessidade de diversificação da oferta turística enquanto estratégia de mitigação da sazonalidade nas unidades hoteleiras e destinos turísticos. Paralelamente, Getz e Page (2024) destacam o papel estratégico dos eventos empresariais e experienciais na dinamização económica dos territórios e no reforço da competitividade das infraestruturas turísticas. A proposta acompanha igualmente as perspetivas de Gkarane et al. (2023), ao valorizar a autenticidade, personalização e integração de elementos culturais e territoriais como fatores diferenciadores da experiência turística contemporânea. Neste contexto, os eventos *corporate* associados à cultura vínica e gastronómica assumem-se como instrumentos capazes de estimular estadias prolongadas, aumentar o consumo de serviços complementares e reforçar o posicionamento competitivo dos hotéis de quatro e cinco estrelas do Alto Minho em períodos de época baixa.

Por sua vez, esta iniciativa poderá ser monitorizada através de indicadores quantitativos e qualitativos, nomeadamente a taxa de ocupação das unidades hoteleiras durante o período do evento, o número de empresas participantes, a duração média das estadias, a receita gerada pelos serviços de alojamento, restauração, aluguer de espaços *corporate* e experiências vínicas, bem como o nível de satisfação dos participantes relativamente à experiência empresarial proporcionada. Complementarmente, poderão ser avaliadas a intenção de recomendação, a probabilidade de participação em futuras edições e o impacto percebido do evento no fortalecimento das relações empresariais e no posicionamento dos hotéis do Alto Minho enquanto destinos *corporate* premium.

6. Conclusão

A presente dissertação teve como objetivo principal desenvolver e propor estratégias assentes na realização de eventos e atividades corporativas em unidades hoteleiras de 4 e 5 estrelas, com vista à mitigação da sazonalidade e ao estímulo da procura durante a época baixa. Através da análise das entrevistas semiestruturadas e dos questionários realizados, foi possível compreender de que forma diferentes unidades hoteleiras do Alto Minho procuram adaptar-se às oscilações da procura turística, diversificando serviços, segmentos e experiências oferecidos ao clientes.

Os resultados obtidos demonstram que a sazonalidade continua a assumir-se como um dos principais desafios do setor hoteleiro da região do Alto Minho (NUTS III), afetando diretamente os níveis de ocupação, a gestão operacional e a sustentabilidade financeiras da unidades ao longo do ano. Verificou-se que os hotéis analisados procuram reduzir esta dependência através de segmentos menos associados ao turismo sazonal tradicional, nomeadamente o segmento *corporate* e a realização de eventos empresariais e sociais.

A diversificação de eventos revelou-se uma estratégia particularmente relevante para minimizar os efeitos da época baixa. As unidades hoteleiras analisadas procuram transformar os seus espaços em ambientes multifuncionais, capazes de acolher reuniões empresariais, jantares temáticos, workshops, programa vínicos, eventos sociais e atividades culturais. Esta abordagem permitem aumentar a taxa de ocupação, como dinamizar serviços complementares como restauração, bar, e spa, contribuindo para uma maior rentabilidade global da operação.

A investigação permitiu igualmente verificar que o território do Alto Minho assume um papel central nas estratégias desenvolvidas pelas unidades hoteleiras. A valorização do património cultural, da gastronomia regional, do vinho e das atividades da natureza surge como fator diferenciador da oferta turística regional. Neste contexto, o território deixa de funcionar apenas como enquadramento geográfico e passa a assumir-se como um recurso estratégico para a criação de experiências autênticas e diferenciadoras.

Contudo, os resultados evidenciam igualmente algumas limitações estruturais que condicionam o posicionamento competitivo da região, particularmente o segmento MICE. Apesar do crescimento da aposta em eventos corporativos, o Alto Minho continua a apresentar limitações ao nível das infraestruturas especializadas, da dimensão dos espaços disponíveis e da capacidade logística para acolher eventos de maior escala. Em alguns casos, as unidades hoteleiras recorrem a parcerias externas como restaurante, museus, bibliotecas e a outros espaços culturais para complementar a sua capacidade instalada, demonstrando flexibilidade operacional e capacidade de adaptação às exigências do mercado.

Ao nível das acessibilidades, embora a proximidade relativa ao aeroporto do Porto represente uma vantagem estratégica, verificam-se ainda algumas limitações relacionadas com a mobilidade regional e com a reduzida centralidade territorial do Alto Minho, fatores que podem dificultar a atração de determinados segmentos empresariais e de grandes eventos. Paralelamente, a menor concentração de infraestruturas especializadas para congressos e reuniões empresariais condiciona a capacidade de a região competir diretamente com destinos turísticos mais consolidados no segmento de turismo de negócios e eventos.

Ainda assim, o Alto Minho apresenta vantagens competitivas relevantes, associadas à autenticidade da região, à tranquilidade, ao património natural e cultural, à gastronomia e à crescente valorização do turismo experiencial. A aposta em programas vínicos, atividades culturais, eventos temáticos e experiências ligadas à identidade regional demonstra uma crescente preocupação das unidades hoteleiras em diferenciar a sua oferta e criar motivos de visita que não dependam exclusivamente da época alta ou das condições climatéricas.

Conclui-se, assim, que as estratégias mais eficazes para a mitigação da sazonalidade passam pela diversificação da oferta turística, pela valorização do território e pela criação de experiências diferenciadoras capazes de gerar procura ao longo de todo o ano. A aposta em eventos corporativos, programas temáticos, enoturismo e atividades culturais demonstra que as unidades hoteleiras do Alto Minho procuram desenvolver modelos de negócio mais sustentáveis, menos dependentes da época alta e mais orientados para a captação de diferentes segmentos de mercado.

6.1. Limitações

A presente dissertação comporta algumas limitações, resultantes de constrangimentos de diversa ordem que se fizeram sentir ao longo do seu desenvolvimento, influenciando, ainda que parcialmente, as opções metodológicas e a profundidade da análise efetuada.

Uma das principais limitações verifica-se na componente empírica do estudo, nomeadamente na dificuldade de conciliar horários entre a investigadora e os responsáveis das unidades hoteleiras, o que condicionou o agendamento e a realização das entrevistas semiestruturadas. Apesar dos vários contactos estabelecidos pela investigadora, nem todos os responsáveis hoteleiros conseguiram conciliar a sua disponibilidade com o calendário da investigação, verificando-se ainda situações de ausência de resposta aos contactos efetuados mesmo após múltiplas tentativas de contacto realizadas através de diferentes meios. Este constrangimento teve impacto direto na dimensão da amostra e na abrangência da recolha de dados, assumindo particular relevância, atendendo ao facto de este instrumento constituir um dos principais métodos de recolha de informação, essencial para a compreensão aprofundada das práticas e perceções dos profissionais do setor sobre a temática em estudo.

Adicionalmente, registaram-se limitações associadas à dimensão da amostra, decorrentes da reduzida disponibilidade e acessibilidade dos participantes, bem como a baixa taxa de resposta aos questionários aplicados. Ainda que a seleção dos participantes tenha sido realizada de forma criteriosa, privilegiando profissionais com conhecimento relevante sobre a temática em análise, a dimensão da amostra constitui um fator a considerar na interpretação dos resultados, nomeadamente no que respeita à sua generalização.

Importa igualmente referir algumas limitações de natureza pessoal associadas ao desenvolvimento da presente investigação. A conciliação entre a atividade profissional exercida em regime de tempo integral e o percurso académico, na condição de trabalhadora-estudante, constitui um desafio significativo ao longo de todo o processo de investigação. Esta realidade condicionou a disponibilidade temporal para a realização das diferentes etapas do estudo, nomeadamente a recolha de dados, o acompanhamento dos participantes, a realização de contactos com as unidades hoteleiras e o aprofundamento de determinadas componentes da análise. Ainda assim, procurou-se assegurar o rigor científico e a consistência metodológica da investigação através de uma gestão equilibrada das várias fases do projeto desenvolvido.

Outra limitação prende-se com a natureza qualitativa da investigação, que, embora permita uma análise aprofundada e contextualizada do fenómeno em estudo, implica um maior grau de subjetividade na interpretação dos dados. Neste sentido, procurou-se mitigar este efeito através da triangulação de fontes de informação e da articulação entre os dados empíricos e o enquadramento teórico.

Importa ainda referir à escassez de estudos e dados específicos sobre a hotelaria de quatro e cinco estrelas na região do Alto Minho (NUTS III), o que constituiu um constrangimento adicional ao nível do enquadramento teórico e da comparação de resultados. Esta limitação evidencia, por outro lado, a relevância do presente estudo, ao contribuir para o aprofundamento do conhecimento sobre esta realidade específica.

Acresce que a delimitação geográfica do estudo à região do Alto Minho (NUTS III), bem como o enfoque exclusivo em unidades hoteleiras de quatro e cinco estrelas, condicionam a extrapolação dos resultados para outros contextos territoriais e segmentos da hotelaria, que poderão apresentar dinâmicas e estratégias distintas.

Por fim, importa referir que as propostas estratégicas apresentadas, embora fundamentadas na articulação entre o enquadramento teórico e os resultados empíricos obtidos, não foram objeto de implementação prática no contexto das unidades hoteleiras analisadas. Consequentemente, a sua eficácia não foi empiricamente validada em contexto real, constituindo-se simultaneamente como uma limitação do estudo, mas também como uma oportunidade para investigações futuras que permitam testar e avaliar o impacto das estratégias propostas em contextos reais.

6.2. Perspetivas para investigações futuras

Considerando a natureza aplicada da presente investigação, considera-se que o modelo de análise desenvolvido poderá ser replicado em diferentes regiões turísticas e em distintas tipologias de unidades hoteleiras, permitindo comparar estratégias de mitigação de sazonalidade implementadas em diferentes contextos territoriais. Seria particularmente interessante desenvolver

estudos comparativos entre regiões com características turísticas distintas, de forma a compreender como diferentes realidades territoriais, níveis de procura e recursos disponíveis influenciam as estratégias adotadas pelas unidades hoteleiras.

O mesmo tipo de investigação poderá igualmente ser aplicado a outras tipologias de alojamento turístico e empreendimentos ligados ao setor do turismo, nomeadamente unidades de turismo rural, alojamento local, resorts ou empreendimentos turísticos associados ao turismo de natureza e ao enoturismo. Esta abordagem permitiria compreender de que forma diferentes segmentos do setor turístico desenvolvem estratégias para enfrentar períodos de menor procura e reduzir impactos da sazonalidade.

Em futuras investigações seria igualmente desejável procurar ultrapassar algumas das limitações identificadas no presente estudo, nomeadamente através do alargamento da amostra, do aumento do número de participantes e da obtenção de uma participação mais equilibrada entre diferentes unidades hoteleiras e perfis profissionais. A realização de estudos com maior abrangência poderá contribuir para resultados mais representativos e comparáveis.

Seria também relevante desenvolver investigações que acompanhassem a implementação prática das estratégias propostas na presente dissertação, permitindo analisar o seu impacto em contexto real. A avaliação da eficácia destas medidas ao nível da taxa de ocupação, da fidelização dos clientes, da rentabilidade operacional e da dinamização da procura durante a época baixa poderia fornecer contributos valiosos para a gestão das unidades hoteleiras.

Deseja-se, por fim, que esta dissertação possa vir a despertar o interesse para futuros estudos na área da hotelaria e do turismo, incentivando o desenvolvimento de novas abordagens estratégicas que promovam competitividade e a valorização territorial do setor turístico, particularmente em regiões com características semelhantes às do Alto Minho.

Referências Bibliográficas

Alho, L. D. A. (2023). *Sazonalidade e desenvolvimento turístico sustentável: Da avaliação dos impactos à proposta para a sua mitigação – O caso de Porto Corvo* (Dissertação de mestrado, Universidade de Évora, Escola de Ciências Sociais, Évora). http://hdl.handle.net/10174/34896

Allcock, J. B. (1995). *Seasonality*. In W. F. Theobald (Ed.), *Global tourism: The next decade* (pp. 86–105). Butterworth-Heinemann.

Allen, J., O'Toole, W., Harris, R., & McDonnell, I. (2010). *Festival and special event management* (5.ª ed.). Wiley. Disponível em https://www.wiley.com/enau/Festival%2Band%2BSpecial%2BEvent%2BManagement%2Bebook%2C%2B5th%2BEdition-p-x000572588

Almeida, A. M. F. L. (2015). *Comportamento sazonal do mercado turístico: o caso do Minho* (Tese de doutoramento, Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial). Repositório Institucional da Universidade de Aveiro. http://hdl.handle.net/10773/14812

Alves, P., Silva, L., Costa, R., & Ribeiro, F. (2023). Como a personalidade influencia as preferências turísticas: Um estudo com base nos cinco grandes fatores. *Tourism Planning & Development, 20*(4), 1–21. https://doi.org/10.1007/s11257-023-09361-2

Anderson, B. (2020). Cultural geography III: The concept of 'culture'. *Progress in Human Geography, 44*(3), 537–548. https://doi.org/10.1177/0309132519856264

Andrade, C. (2020). *The limitations of online surveys. Indian Journal of Psychological Medicine, 42*(6), 575–576. https://doi.org/10.1177/0253717620957496

Andriotis, K. (2005). Seasonality in Crete: Problem or a way of life? *Tourism Economics, 11*(2), 207–224. https://doi.org/10.5367/0000000054183478

Anguera-Torrell, O., & Nicolau, J. L. (2023). *Who benefits more from trade shows: Independent, franchised or chain-owned/managed hotels? Tourism Management, 98*, Article 104770. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104770

Araújo, C. P. (2022). O impacto da pandemia nos empreendimentos turísticos imobiliários no Brasil e em Portugal. *Confins – Revue Franco-brésilienne de Géographie.* https://doi.org/10.4000/confins.48644

Axis Hotéis. (s.d.). *Reuniões e eventos – Axis Vermar Conference & Beach Hotel.* Axis Hotéis. https://www.axishoteis.com/reunioes-vermar.html

Banki, M. B., Ismail, H. N., & Muhammad, I. B. (2016). Coping with seasonality: A case study of family-owned micro tourism businesses in Obudu Mountain Resort in Nigeria. *Tourism Management Perspectives*, *18*, 141–152. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.01.010

Baburajan, V., E Silva, J. D. A., & Pereira, F. C. (2021). Open-Ended Versus Closed-Ended Responses: A Comparison Study Using Topic Modeling and Factor Analysis. *IEEE Transactions on Intelligent Transportation Systems*, *22*(4), 2123-2132. Artigo 9288903. https://doi.org/10.1109/TITS.2020.3040904

Bastos, J. E. de S., Sousa, J. M. de J., Silva, P. M. N. da, & Aquino, R. L. de (2023). *O uso do questionário como ferramenta metodológica: Potencialidades e desafios*. *Brazilian Journal of Implantology and Health Sciences, 5*(3), 623–636 https://doi.org/10.36557/2674-8169.2023v5n3p623-636

Batista, B., Rodrigues, D., Moreira, E. & Silva, F. (2021). *Técnicas de recolha de dados em investigação: Inquirir por questionário e/ou inquirir por entrevista*. In P. Sá, A. P. Costa & A. Moreira (Orgs.), *Reflexões em torno de Metodologias de Investigação: recolha de dados* (Vol. 2, pp. 13–36). Universidade de Aveiro. https://ria.ua.pt/bitstream/10773/30772/3/Metodologias%20investigacao_Vol2_Digital.pdf

Baum, T., & Hai, N. T. T. (2020). Hospitality, tourism, human rights and the impact of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 32*(7), 2397–2407. https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2020-0242

Baum, T., & Lundtorp, S. (2001). *Seasonality in tourism*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780080516806

Baum, T., & Hagen, L. (1999). Responses to seasonality: The experiences of peripheral destinations. *International Journal of Tourism Research, 1*(5), 299–312. https://doi.org/10.1002/(SICI)1522-1970(199909/10)1:5<299::AID-JTR198>3.0.CO;2-L

Baron, R. R. (1975). *Seasonality in tourism: A guide to the analysis of seasonality and trends for policy making*. London: Economist Intelligence Unit.

Barretto, M. (2008). *Manual de iniciação ao estudo do turismo* (17.ª ed.). Papirus Editora.

Barten, M. (2024). O Sistema de Classificação por Estrelas de Hotéis: Tipos, Benefícios, Importância, Exemplos. *Revfine.* https://www.revfine.com/hotel-star-rating-system/#what-does-each-hotel-star-rating-mean

Berjozkina, G. (2022). *Tourism seasonality in small island developing states: Evidence from Cyprus*. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 14*(5), 441–450. 10.1108/whatt-07-2022-0084

Bikakis, N. (2018). *Big data visualization tools: A survey of the state of the art and challenges*. In Encyclopedia of Big Data Technologies. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-63962-8_109-1

Bisht, A., Kumar, H., & Nag, A. (2025). Managing seasonality and overtourism for sustainable tourism development: Challenges and strategies. *International Journal of Research & Review, 12*(3), 443–453. https://doi.org/10.52403/ijrr.20250355

Bowdin, G., Allen, J., Harris, R., McDonnell, I., & O'Toole, W. (2012). *Events Management* (3rd ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780080457154

Bratić, M., Stanković, A., Pavlović, D., Pivac, T., Kovačić, S., Surla, T., Čerović, S., & Zlatanov, S. (2025). New era of tourism: Innovative transformation through Industry 4.0. *Sustainability, 17*(9), 3841. https://doi.org/10.3390/su17093841

Brito, M. (2012). *Percursos de sustentabilidade: Políticas e práticas de planeamento para o desenvolvimento turístico no Município de Sines* (Tese de doutoramento, Universidade de Coimbra, Faculdade de Letras, Coimbra).

Brito, C. A. (2022). *Os eventos próprios como estratégia para diminuição da sazonalidade nas unidades hoteleiras de luxo: Os casos dos hotéis Sofitel Guarujá Jequitimar e Novotel Itú Golf & Resort, no Brasil* [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril]. Repositório Comum. https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/43998/1/2022.04.004.pdf

Bujosa Bestard, Á., & Rosselló Nadal, J. (2020). Climate change and tourism seasonality in Spain: An analysis of the domestic coastal tourism. *Estudios de Economía Aplicada, 29*(3), 863–880. https://doi.org/10.25115/eea.v29i3.4418

Bujosa Bestard, A., & Rosselló Nadal, J. (2020). Climate-driven seasonality in tourism: Impacts and adaptive strategies. *Tourism Management Perspectives, 36,* 100754. https://doi.org/10.25115/eea.v29i3.4418

Butler, R. W. (2001). Seasonality in tourism: Issues and implications. *The Tourist Review, 53*(3), 18-24. https://doi.org/10.1108/eb058278

Butler, R. W. (2001). Seasonality in tourism: Issues and implications. In T. Baum & S. Lundtorp (Eds.), *Seasonality in tourism* (pp. 5–23). Pergamon. https://doi.org/10.4324/9780080516806-6

Butler, R. W. (1994). Seasonality in tourism: Issues and problems. In A. V. Seaton, M. B. Roy, B. W. Smith, & N. M. Jenkins (Eds.), *Tourism – The state of the art* (pp. 332–339). Chichester, UK: Wiley.

Butler, R. W., & Mao, B. (1996). Seasonality in tourism: Problems and measurement. In P. Seaton et al. (Eds.), *Tourism: The state of the art* (pp. 332–339). John Wiley & Sons.

Butler, R. W. (1998). *Seasonality in tourism: Issues and implications*. *The Tourist Review, 53*(3), 18–24. https://doi.org/10.1108/eb058278

Buzrul, S. (2024). On the pros and cons of using Excel for regression analysis. *Turkish Journal of Agriculture: Food Science and Technology, 12*(2), 2234–2241. https://doi.org/10.24925/turjaf.v12is2.2234-2241.6931

Caldeira, M. G. (2024). *Benchmarking* nas Unidades Hoteleiras da Região Autónoma da Madeira. Dissertação de Mestrado. Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. http://hdl.handle.net/10400.26/53506

Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. ASQC Quality Press. Disponível em https://archive.org/details/benchmarkingsear00camp

Camp, R. C. (2024). *Benchmarking: The search for industry best practices that lead to superior performance*. Taylor & Francis.

Cannas, R. (2012). An overview on tourism seasonality: Key concepts and policies. *Alma Tourism, 5*, 40–58. https://doi.org/10.6092/issn.2036-5195/3120

Castro, E. de, & Oliveira, U. T. V. de. (2022). A entrevista semiestruturada na pesquisa qualitativa-interpretativa: um guia de análise processual. *Entretextos, 22*(3), 25–45. https://doi.org/10.5433/1519-5392.2022v22n3p25-45

Castro, J. L. M. R. (2013). *Sazonalidade no turismo: Novos desafios à sustentabilidade: O caso prático do TroiaResort* (Dissertação de mestrado, ISCTE-IUL). Repositório do ISCTE-IUL. http://hdl.handle.net/10071/8261

Connell, J., Page, S., & Meyer, D. (2015). Visitor attractions and events: Responding to seasonality. *Tourism Management, 46*, 283–298. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.06.013Obtenha direitos e conteúdo

Cook, R., Hsu, C., & Taylor, L. (2017). *Tourism: The business of hospitality and travel* (6th Global ed.). Harlow, UK: Pearson Education Limited.

Corluka, G. (2019). Tourism seasonality: An overview. *Journal of Business Paradigms, 4*(1), 21–43.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3ª ed.). SAGE Publications. https://collegepublishing.sagepub.com/products/designing-and-conducting-mixed-methods-research-3-241842

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4ª ed.). Sage Publications.

Cruz, Z. (2006). *Principles of Tourism Part I*. Recuperado de https://books.google.pt/books?id=6vgVtD6AjHoC&pg=PA18&lpg=PA18&dq=tourism+in+medieval+period

Cunha, L., & Abrantes, A. (2019). *Introdução ao turismo* (6ª ed.). Lidel. http://id.bnportugal.gov.pt/bib/bibnacional/2046462

Dalir, S. (2024). Innovative strategies to tackle seasonality issue in hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 36*(5), 1690–1709. https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2023-1382

Davidson, R. (2019). *Business events* (2ª ed.). Routledge. https://www.routledge.com/Business-Events/Davidson/p/book/9781138735767

Decreto-Lei n.º 9/2021, de 29 de janeiro. Diário da República, 1.ª série — N.º 20 — 29 de janeiro de 2021. https://dre.pt/dre/detalhe/decreto-lei/9-2021-155675320

De Koning, I., Kassahun, A., & Tekinerdogan, B. (2024). *Benchmarking circularity in supply chains: A systematic literature review*. *Journal of Environmental Management, 366*, 121676. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2024.121676

Dillman, D. A., Smyth, J. D., & Christian, L. M. (2014). *Internet, phone, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method* (4th ed.). Wiley. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781394260645Divisi, D., Di Leonardo, G., Zaccagna, G., & Crisci, R. (2017). Basic statistics with Microsoft Excel: A review. *Journal of Thoracic Disease, 9*(6), 1734–1740.

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review, 70*(11), 35–36.

Dourado, S., & Ribeiro, E. (2023). *Metodologia qualitativa e quantitativa*. Atena Editora.

Duro, J. A., & Prats, J. T. (2019). Tourism seasonality worldwide. *Tourism Management Perspectives, 31*, 38-53. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.03.010

Dwyer, L., Mellor, R., Mistilis, N., & Mules, T. (2000). A framework for assessing "tangible" and "intangible" impacts of events and conventions. *Event Management, 6*(3), 175-189. https://doi.org/10.3727/096020197390257

Espín-Sánchez, D., Olcina-Cantos, J., & Conesa-García, C. (2023). Temporal changes in tourists' climate-based comfort in the southeastern coastal region of Spain. *Climate, 11*(11), 230. https://doi.org/10.3390/cli11110230

Espírito Santo, L., & Lopes, T. (2024). A relevância de uma abordagem estratégica aos eventos por parte das unidades hoteleiras: O caso de estudo do Hotel Arts Barcelona. *Tourism and Hospitality International Journal*, *22*(1), 63–86. https://doi.org/10.57883/thij22(1)2024.35409

Evans, J. R., & Mathur, A. (2018). The value of online surveys: A look back and a look ahead. *Internet Research, 28*(4), 854–887. https://doi.org/10.1108/IntR-03-2018-0089

Ferdinand, N., & Kitchin, P. (2016). *Events management: An international approach* (2nd ed.). SAGE Publications.

Fernández-Morales, A. (2003). Decomposing seasonal concentration. *Annals of Tourism Research, 30*(4), 942–956. https://doi.org/10.1016/S0160-7383(03)00090-2

Fernandes, C., Costa, C., & Pacheco, O. (2021). Seasonality patterns in tourism demand: A regional approach. *Journal of Destination Marketing & Management, 20*, 100612.

Fetters, M. D., Curry, L. A., & Creswell, J. W. (2013). Achieving integration in mixed methods designs—Principles and practices. *Health Services Research, 48*(6 Pt 2), 2134–2156. https://doi.org/10.1111/1475-6773.12117

George, R. (2018). *Marketing tourism in South Africa*. Oxford University Press. ISBN: 9780190740436. https://global.oup.com/academic/product/marketing-tourism-in-south-africa-9780190740436

Getz, D. (2004). *Event management and event tourism* (2nd ed., Vol. 2, pp. 1–520). University of Calgary.

Getz, D., & Page, S. J. (2019). *Event studies: Theory, research and policy for planned events* (4th ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780429023002

Getz, D., & Page, S. J. (2024). *Event Studies: Theory and Management for Planned Events* (5ª ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003374251

Getz, D. (2005). *Event management & event tourism* (2.ª ed.). Cognizant Communication Corporation. Disponível em https://cognizantcommunication.com/publication/event-management-event-tourism-2nd-edition/

Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management, 29*(3), 403–428. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.07.017

Gkarane, S., & Vassiliadis, C. (2024). Seasonality management in tourism: Barriers and strategic responses. In P. D. Christou, M. Sigala, & A. Fotiadis (Eds.), *Strategic innovative marketing and tourism* (pp. 225–234). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-51038-0_25

Gkarane, S., Vassiliadis, C., Kotzaivazoglou, I., Fragidis, G., & Vrana, V. (2025). Combating seasonality in regional tourism: A call to action through sport events and practitioner insights. *Tourism and Hospitality, 6*(2), 66. https://doi.org/10.3390/tourhosp6020066

Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism, 29*(1), 1–20. https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708

Gössling, S., Hall, C. M., & Scott, D. (2015). Assessing tourism's global environmental impact 1900–2050. *Journal of Sustainable Tourism, 23*(5), 639–659. https://doi.org/10.1080/09669582.2015.1008500

Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2018). *Global trends in length of stay: Implications for destination management and climate change. Journal of Sustainable Tourism, 26*(12), 2087–2101. https://doi.org/10.1080/09669582.2018.1529771

Grobelna, A., & Skrzeszewska, K. (2019). Seasonality: Is it a problem or challenge facing future tourism employment? Implications for management. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, 15*(1), 169–192. https://doi.org/10.7341/20191518

Guimarães, T. F. L., & Santos, N. N. P. (2014). Os desafios da sazonalidade no turismo: Estratégias para a valorização da oferta turística em Ovar. *Tourism and Hospitality International Journal, 3*(1), 46–68. https://doi.org/10.57883/thij3(1)2014.30140

Harkison, T. (2018). The use of co-creation within the luxury accommodation experience – myth or reality? *International Journal of Hospitality Management, 71*, 11-18. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.11.006

Hartmann, R. (1986). Tourism, seasonality and social change. *Leisure Studies, 5*(1), 25–33.

Hjálmarsdóttir, H. B., & Óskarsson, G. K. (2025). Navigating Growth and Sustainability: Analysing the Economic Impact of Tourism in Iceland. *Tourism and Hospitality, 6*(2), 119. https://doi.org/10.3390/tourhosp6020119

Hu, X., Ying, T., Lovelock, B., & Mager, S. (2023). Sustainable water policymaking for the hotel industry: A longitudinal network analysis of policy documents. *Sustainability, 15*(22), 15890. https://doi.org/10.3390/su152215890

Hudson, S., & Ritchie, J. R. B. (2009). Branding a memorable destination experience: The case of “Brand Canada”. *International Journal of Tourism Research, 11*(2), 217-228. https://doi.org/10.1002/jtr.720

Ignarra, L. (2003). *Fundamentos do Turismo (2a Edição).* São Paulo: Thomson.

Instituto Nacional de Estatística. (2023). *Estatísticas do turismo*. INE. https://www.ine.pt

Ivanov, S. (2014). *Hotel revenue management: From theory to practice*. Zangador. https://es.scribd.com/document/356602008

Jang, S. C. (2004). Mitigating tourism seasonality – A quantitative approach. *Annals of Tourism Research, 31*(4), 819–836. https://doi.org/10.1016/j.annals.2004.02.007

Jiang, Y., Ramkissoon, H., Mavondo, FT, & Feng, S. (2017). Authenticity: The link between destination image and place attachment. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, *26* (2), 105–124. https://doi.org/10.1080/19368623.2016.1185988

Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pal, D. K. (2015). Likert scale: Explored and explained. *British Journal of Applied Science & Technology, 7*(4), 396–403. 10.9734/BJAST/2015/14975

Kakilla, C. (2021). *Strengths and weaknesses of semi-structured interviews in qualitative research: A critical essay.* Preprint. DOI:10.20944/preprints202106.0491.v1

Kheddache, F., & Smari, M. (2025). Competitive benchmarking analysis of hotels using the analytic hierarchy process. *International Journal of the Analytic Hierarchy Process, 16*(3), 1–20. https://doi.org/10.13033/ijahp.v16i3.1205

Koenig-Lewis, N., & Bischoff, E. E. (2005). Seasonality research: The state of the art. *International Journal of Tourism Research, 7*, 201–219. https://doi.org/10.1002/jtr.531

Koenig-Lewis, N., & Bischoff, E. E. (2010). Developing effective strategies for tackling seasonality in the tourism industry. *Tourism and Hospitality Planning & Development, 7*(4), 395–413. https://doi.org/10.1080/1479053X.2010.520466

Koens, K., Postma, A., & Papp, B. (2018). *Is overtourism overused? Understanding the impact of tourism in a city context. Sustainability, 10*(12), 4384. https://doi.org/10.3390/su10124384

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing management* (14.ª ed.). Pearson Education. urn:lcp:isbn_9780132103046:epub:e6e2e01c-8205-4d1a-bced-ef53af4c8f34

Kuphanga, D. (2024). *Questionnaires in research: Their role, advantages, and main aspects.* https://doi.org/10.13140/RG.2.2.15334.64325

Lage, B. H. G., & Milone, P. C. (1998). Impactos socioeconômicos do turismo. *Revista de Administração – RAUSP, 33*(4), 30–44. https://repositorio.usp.br/item/001033478

Lee, C., Bergin-Seers, S., Galloway, G., O'Mahony, B., & McMurray, A. (2008). *Seasonality in the tourism industry: Impacts and strategies*. CRC for Sustainable Tourism Pty Ltd. https://coastaltourismacademy.co.uk/uploads/CRC_Queensland_2008_Seasonality_in_the_tourism_industry_%282%29.pdf

Li, Q. (2020). *Overview of data visualization*. In *Embodying data: Chinese aesthetics, interactive visualization and gaming technologies* (pp. 17–47). Springer. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-15-5069-0_2

Silva, A., & Barros, J. (2024). Pesquisa Qualitativa em Educação e o uso de entrevistas semiestruturadas. R*evista Eletrônica Esquiseduca*, *16*(43), 170–191. https://doi.org/10.58422/repesq.2024.e1698

Lo, L. Y.-H., Gupta, A., Shigyo, K., Wu, A., Bertini, E., & Qu, H. (2022). *Misinformed by visualization: What do we learn from misinformative visualizations?* Cornell University. https://doi.org/10.48550/arXiv.2204.09548

Lumertz, J. S. (2007). *O viés interdisciplinar do turismo: Um olhar às relações internacionais* [Trabalho de Pós-Graduação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. UFRGS Repositório.

Machado, M. (2013). As etapas evolutivas do turismo: Um estudo sobre o Rio de Janeiro (séculos XVIII-XX). *CULTUR - Revista de Cultura e Turismo, 7*(1), 105–127. Recuperado de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5322247

Madeira, P. J. (1999). Benchmarking: a arte de copiar. *Jornal do Técnico de Contas e da Empresa*, 32(411), 364–367. http://hdl.handle.net/10400.11/964

Magar, R., Sirsufale, P., & Gawali, B. W. (2025). Data analysis in Excel and R: A comparative evaluation. *Research Square*. https://doi.org/ 10.21203/rs.3.rs-8299990/v1

Mélard, G. (2014). *On the accuracy of statistical procedures in Microsoft Excel 2010. Computational Statistics, 29*(5), 1095–1128. https://doi.org/10.1007/s00180-014-0482-5

Menezes, M. C. S., & Bridi, G. (2016). Eventos corporativos na hotelaria: Um estudo de caso de hotéis de Porto Alegre-RS. Fólio – *Revista Científica Digital – Jornalismo, Publicidade e Turismo, 17*(1), 145-160.

Mesquita, C. R. C. (2024). *Gestão de qualidade em hotelaria de 4 e 5 estrelas* [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa, Universidade Lusíada]. Repositório da Universidade Lusíada. http://hdl.handle.net/11067/7740

Minghetti, V. (. (2003). Building customer value in the hospitality industry: towards the definition of a customer-centric information system. *Information Technology & Tourism, 6*(2), 141- 152. https://doi.org/10.3727/109830503773048246

Mulet-Forteza, C., Ferrer-Rosell, B., Martorell Cunill, O., & Linares-Mustarós, S. (2024). The role of expansion strategies and operational attributes on hotel performance: A compositional approach. Cornell University. https://doi.org/10.48550/arXiv.2411.04640

Nakashima, S., & Calvente, M. (2016). A história do turismo: Epítome das mudanças. *Turismo & Sociedade, 9*(2), 1–20. Recuperado de https://revistas.ufpr.br/turismo/article/view/43151/30025

NetSuite. (2024). *What Is Hotel Benchmarking?* https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/erp/hotel-benchmarking.shtml

Nunes, P. A. P. (2021). A sazonalidade da procura turística na hotelaria em Tomar. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Tomar]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. http://hdl.handle.net/10400.26/42421

Oliveira, J. C. P., et al. (2016). *O questionário, o formulário e a entrevista como instrumentos de coleta de dados: Vantagens e desvantagens do seu uso na pesquisa de campo em ciências humanas*. In Anais do III Congresso Nacional de Educação (pp. 1–13).

Organização Mundial do Turismo. (2003). *Turismo internacional: Uma perspectiva global* (R. C. Costa, Trad.; 2.ª ed.). Porto Alegre: Bookmann. (Tradução de *International Tourism: A Global Perspective*).

Park, S., Yaduma, N., Lockwood, A. J., & Williams, A. M. (2016). Demand fluctuations, labour flexibility and productivity. *Annals of Tourism Research, 59*, 93–112. https://doi.org/10.1016/j.annals.2016.04.006

Parrilla, J. C., Font, A. R., & Nadal, J. R. (2007). Accommodation determinants of seasonal patterns. *Annals of Tourism Research, 34*(2), 422–436. https://doi.org/10.1016/j.annals.2006.10.002

Pereira, V., Silva, G. M., & Dias, Á. (2021). Sustainability practices in hospitality: Case study of a luxury hotel in Arrábida Natural Park. *Sustainability, 13*(6), 3164. https://doi.org/10.3390/su13063164

Pimentel, E. M. (2008). Estratégias para a gestão da sazonalidade: A oferta turística algarvia. Dissertação de Mestrado. Universidade de Aveiro, Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial. Aveiro. http://hdl.handle.net/10773/1532

Pimentel, R. T., & Abrantes, J. (2022). O papel da hotelaria na redução dos efeitos da sazonalidade na Comunidade Intermunicipal da Região de Coimbra (CIM-RC). *Journal of Tourism & Development, 39*, 101–114. https://bibliotecavirtual.eshte.pt/contents/ds_documents/art-14-2022.pdf

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (2020). *The experience economy: Competing for customer time, attention, and money* (Updated ed.). Harvard Business Review Press. https://store.hbr.org/product/the-experience-economy-with-a-new-preface-by-the-authors-competing-for-customer-time-attention-and-money/10288

Plano Clark, V. L., & Ivankova, N. V. (2016). *Mixed methods research: A guide to the field.* Sage Publications. https://doi.org/10.4135/9781483398341

Pyo, S. (2002). *Benchmarks in hospitality and tourism*. Psychology Press. Recuperado de https://books.google.com/books/about/Benchmarks_in_Hospitality_and_Tourism.html?id=YLhvlHcfMPEC

Portaria n.º 309/2015, de 25 de setembro. Diário da República, 1.ª série — N.º 187 — 25 de setembro de 2015. https://dre.pt/dre/detalhe/portaria/309-2015-70135810

Qin, Y., & Sheng, Q. Z. (2018). *Big data analytics and IoT*. In S. Sakr & A. Zomaya (Eds.), *Encyclopedia of big data technologies*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-63962-8_308-1

Quintela Do Carmo, G. (2024). An integrative review and ethical considerations of semi-structured interviews. *International Journal of Qualitative Methods, 23*, 1–15. https://doi.org/10.1177/16094069241247474

Radlińska, K., & Gardziejewska, B. (2022). The seasonal labour hoarding in tourist enterprises — Choice or necessity? *Sustainability, 14*(12), 6995. https://doi.org/10.3390/su14126995

Raj, R., & Musgrave, J. (2009). *Event management and sustainability.* CABI. https://doi.org/10.1079/9781845935245.0000

Ramos, D. M., & Costa, C. M. (2017). Turismo: Tendências de evolução. *PRACS: Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP, 10*(1), 21–33. 10.18468/pracs.2017v10n1.p21-33

Ramos, L. M., & Sol Murta, F. (2023). Tourism seasonality management strategies – what can we learn from payment data. *Journal of Hospitality and Tourism Insights, 6*(3), 1205–1221. https://doi.org/10.1108/JHTI-12-2021-0337

Rico, P., Cabrer-Borrás, B., & Morillas-Jurado, F. (2021). *Seasonality in tourism: Do senior programs mitigate it?* Mathematics, 9(16), 2003. https://doi.org/10.3390/math9162003

Rosener, W. J. (2024). *Comparative analysis of Google Sheets and Microsoft Excel: A discussion case in spreadsheet software.* IGI Global. https://doi.org/10.4018/JCIT.351672

Rouch, L., & George, E. (2025). *Tourism diversification paths in ski mid-mountain territories: Any transformations?* arXiv. https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2276788

Sæþórsdóttir, A. D., Hall, C. M., & Stefánsson, Þ. (2019). Senses by seasons: Tourists' perceptions depending on seasonality in popular nature destinations in Iceland. *Sustainability, 11*(11), 3059. https://doi.org/10.3390/su11113059

Santos, J. R., & Henriques, S. (2021). *Inquérito por questionário: Contributos de conceção e utilização em contextos educativos* (eUAb. Documentos UAb). Universidade Aberta. http://hdl.handle.net/10400.2/10696

Santos, R. A., & Soares, A. L. F. de O. (2017). Sazonalidade e suas inferências sobre as gestões hoteleiras: Um estudo de multicaso na hotelaria fluminense. *Cenário: Revista Interdisciplinar em Turismo e Território, 4*(7), 65–81. https://doi.org/10.26512/revistacenario.v4i7.15231

Santo, L. E., & Lopes, T. (2024). A relevância de uma abordagem estratégica aos eventos por parte das unidades hoteleiras: O caso de estudo do Hotel Arts Barcelona. *Tourism and Hospitality International Journal, 22*(1), 63–86. https://doi.org/10.57883/thij22(1)2024.35409

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8ª ed.). Pearson Education.

Schweinsberg, S., & Sharpley, R. (2024). Oral tradition, ancient history and religious tourism knowledge. *Tourism Recreation Research, 50*(4), 679–687. https://doi.org/10.1080/02508281.2024.2319564

Scott, D., & Hall, C. M. (2012). *Tourism and climate change: Impacts, adaptation and mitigation*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203127490

Seraphin, H., Sheeran, P., & Pilato, M. (2018). *Over-tourism and the fall of Venice as a destination*. Journal of Destination Marketing & Management, 9, 374–376. https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2018.01.011

Seraphin, H., Sheeran, P., & Pilato, M. (2021). Overtourism and tourism education: A strategy to reduce seasonality and disperse tourist flows. *Journal of Sustainable Tourism, 29*(5), 773–789. https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1811282

Silva, B. F. S. (2023). *Programas team building em eventos corporativos: O caso de estudo da empresa Team Building* (Dissertação de mestrado, Universidade de Aveiro).

Silva, A. M. A. D. (2013). *O desporto como fator de diminuição da sazonalidade: O caso de Vila Real de Santo António* (Dissertação de mestrado, Universidade do Porto, Faculdade de Letras, Porto). https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/70694/2/28134.pdf

Silva, M., & Costa, J. (2012). *Gestão e Marketing de Eventos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Silva, M., & Rocha, A. (2018). Profissionalização na organização de eventos: Perspetivas e desafios. In A. Rocha & M. Silva (Eds.), *Tendências em eventos e protocolo* (pp. 23–39). Lisboa: ISCSP Press.

Silva, M. M. (2007). *Impactos da sazonalidade na hotelaria: Estudo na hotelaria de luxo da cidade do Rio de Janeiro* (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal Fluminense.

Silva, O. (2008). A evolução histórica do turismo: Da antiguidade clássica à revolução industrial – século XVIII. *Revista Científica de Turismo, (9)*.

Silva, M. (2013). *Eventos: Conceito, Planeamento e Organização.* Lisboa: Edições Sílabo.

Sinha, A. (2024). *Data visualization pitfalls: a systematic review*. Darpan International Research Analysis, 12(3) .https://doi.org/10.36676/dira.v12.i3.62

Smith, M. K., & Richards, G. (2013). *The Routledge Handbook of Cultural Tourism*. Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203120958

Sousa, A. P. O. (2022, dezembro 6). *Estratégias para atenuar a sazonalidade: Relatório de estágio no Wyndham Grand Algarve* (Mestrado em Direção e Gestão Hoteleira). Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo – Universidade do Algarve. Repositório Sapientia, Universidade do Algarve. http://hdl.handle.net/10400.1/19285

Spendolini, M. J. (1992). *The benchmarking book*. AMACOM. https://archive.org/details/benchmarkingbook00spen

Stevens, G. (2024). *Semi-Structured Research Interviews: Advantages & Disadvantages*. Academic Writing and Research. https://academic-writing.uk/advantages-disadvantages-semi-structured-research-interviews/

Stroud, L., Green, E., & Cronje, J. (2020). A revision process that bridges qualitative and quantitative assessment. *Psychology, 11*(03), 436–444. https://doi.org/10.4236/psych.2020.113029

Tashakkori, A., Johnson, R. B., & Teddlie, C. (2021). *Foundations of mixed methods research: Integrating quantitative and qualitative approaches in the social and behavioral sciences* (2ª ed.). SAGE Publications. https://uk.sagepub.com/en-gb/eur/foundations-of-mixed-methods-research/book252072

Tashakkori, A., & Teddlie, C. (Eds.). (2003). *Handbook of mixed methods in social and behavioral research*. SAGE Publications.

Tavares, M. S. C. (2024). *Hotel Vila D'Óbidos: a importância da realização de eventos na atenuação dos efeitos da sazonalidade.* [Relatório de Estágio para obtenção de grau de mestre]. Instituto Politécnico de Leiria.

Turismo de Portugal. (2022). Classificação dos Empreendimentos Turísticos. https://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Licenciamento_Registo_da_Atividade/Empreendimentos_Turisticos/Paginas/classificacao-et.aspx

Turismo de Portugal, I. P. (2023). *Travel BI: Plataforma de dados do turismo*. https://travelbi.turismodeportugal.pt

UNWTO. (2017). *International Recommendations for Tourism Statistics 2008*. https://doi.org/10.18356/05265168-en

Vázquez-Ingelmo, A., García-Holgado, A., Verdugo-Castro, S., Therón, R., & García-Peñalvo, F. J. (2024). Data visualization and domain knowledge: Insights through focus groups of researchers in Spain. *Computers in Human Behavior, 155*, 108162. https://doi.org/10.1016/j.chb.2024.108162

Vieira, I. D. S. (2020). *O desempenho económico-financeiro dos hotéis face à evolução do turismo em Portugal* [Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Turismo e Tecnologia do Mar, Instituto Politécnico de Leiria]. Repositório do Politécnico de Leiria.

Wright, K. B. (2005). Researching internet-based populations: Advantages and disadvantages of online survey research. *Journal of Computer-Mediated Communication, 10*(3). https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2005.tb00259.x

Xu, Z., Wang, Y., & Qian, Y. (2025). *The design and application of in-depth interviews in primary care research*. *Chinese General Practice Journal, 2*(2), 100062. https://doi.org/10.1016/j.cgpj.2025.100062

Youell, R. (2002). *Turismo: Uma introdução* (B. Honorato, Trad.). São Paulo: Contexto. (Tradução de *Tourism: An Introduction*).

Yeoman, I. (2020). The future of events and festivals. *Journal of Tourism Futures, 6*(2), 107–115. https://doi.org/10.1108/JTF-01-2020-0006

Zhang, C., Liu, X., Ren, J., Yu, H., Huang, J., & Luo, X. (2025). The image framework for human mobility science: A comprehensive bibliometric analysis of research trends and frontiers. *Transport Policy, 171,* 706–720. https://doi.org/10.1016/j.transpol.2025.06.028

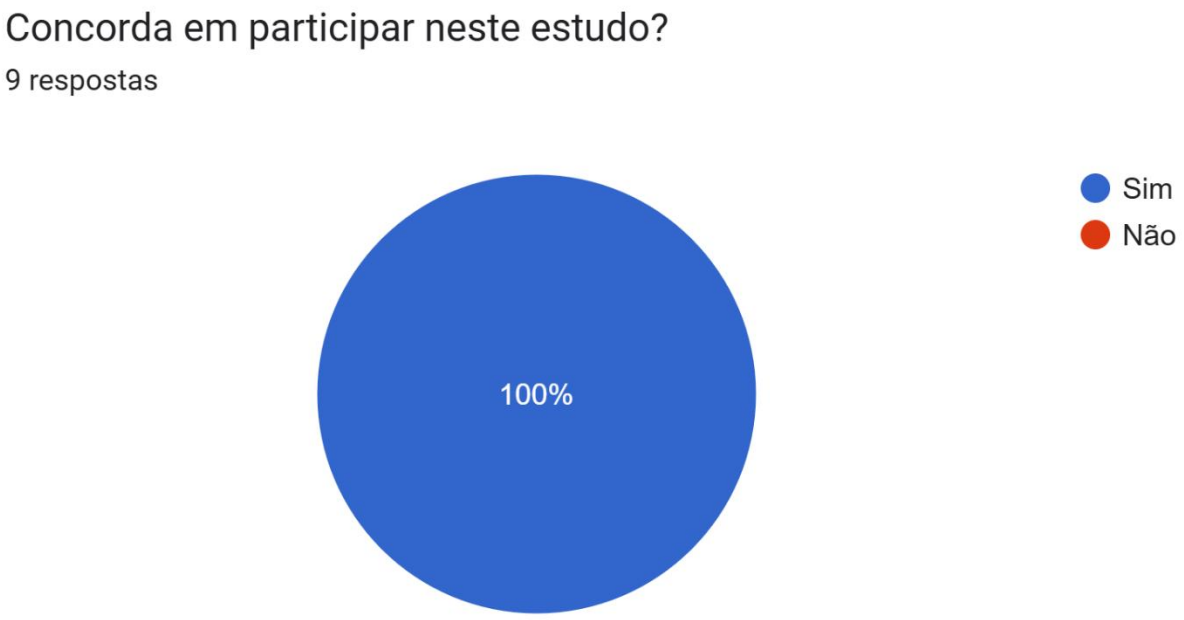
Zhang, D., Xie, J., & Sikveland, M. (2020). Tourism seasonality and hotel firms' financial performance: Evidence from Norway. *Current Issues in Tourism, 24*(21), 3021–3039. https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1857714

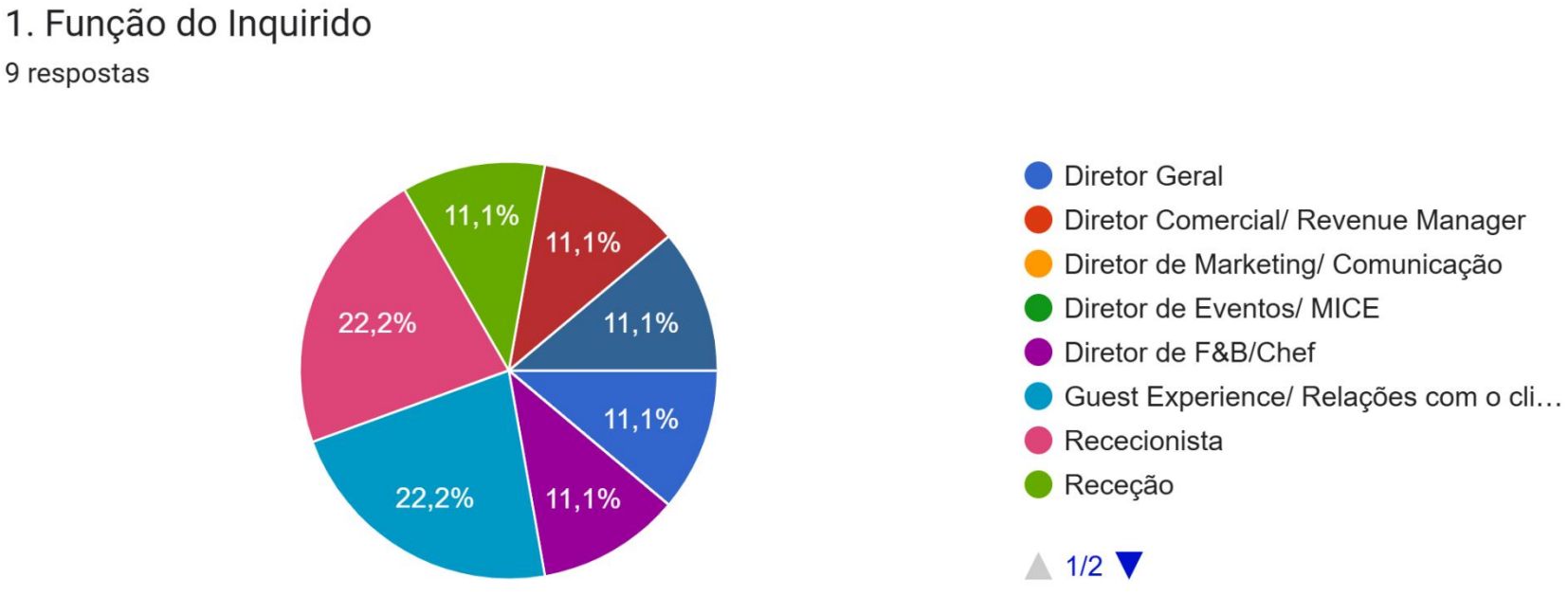
Zhang, J., Yu, Z., Miao, C., Li, Y., & Qiao, S. (2022). Cultural tourism weakens seasonality: Empirical analysis of Chinese tourism cities. *Land, 11*(2), 308. https://doi.org/10.3390/land11020308

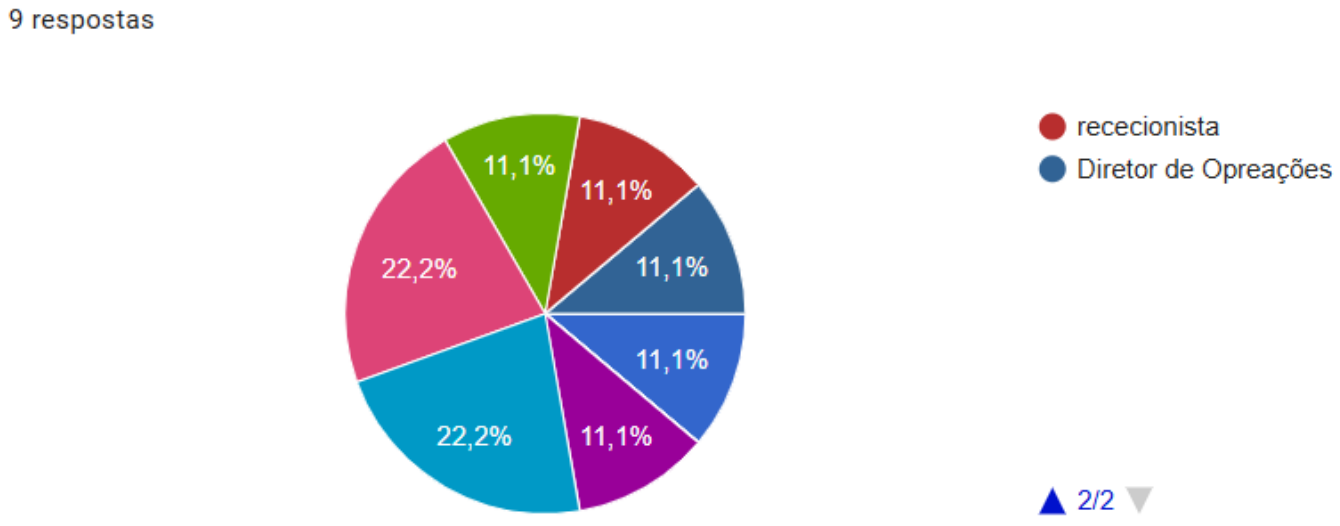
Zvaigzne, A., Litavniece, L., & Dembovska, I. (2022). Tourism seasonality: The causes and effects. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes, 14*(5), 421–430. https://doi.org/10.1108/WHATT-07-2022-0080

Apêndice

Apêndice 1. Questionário

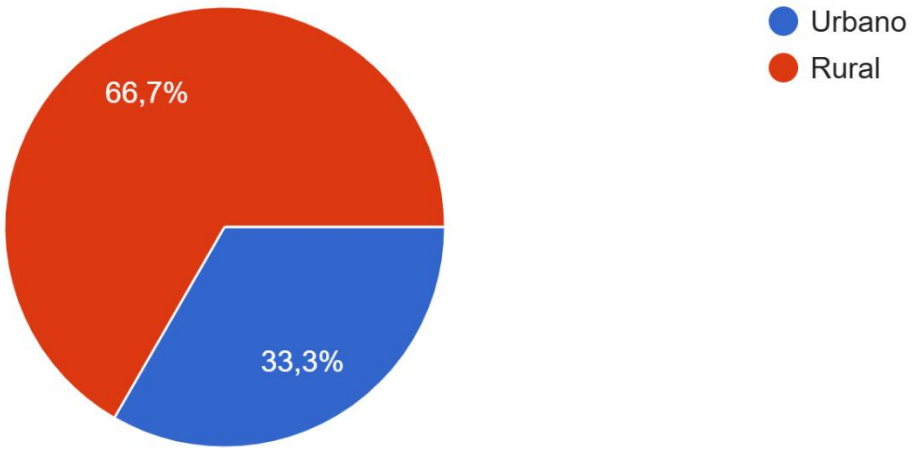






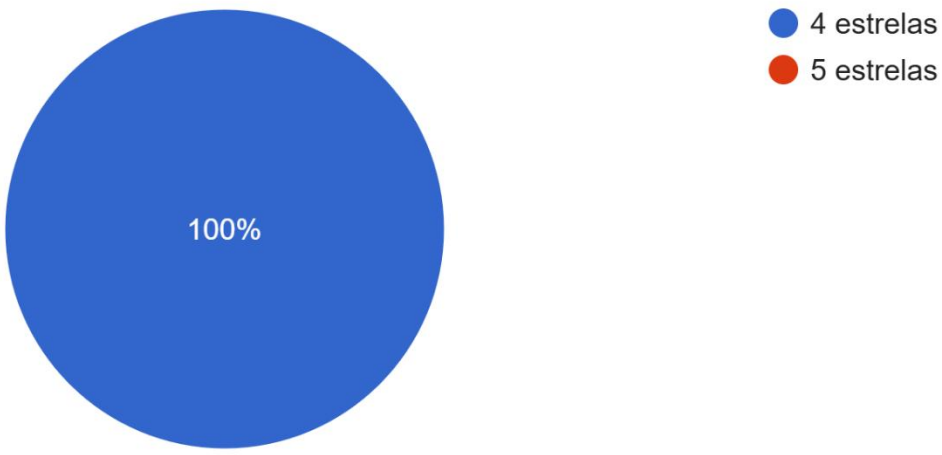
2. Localização do Hotel

9 respostas



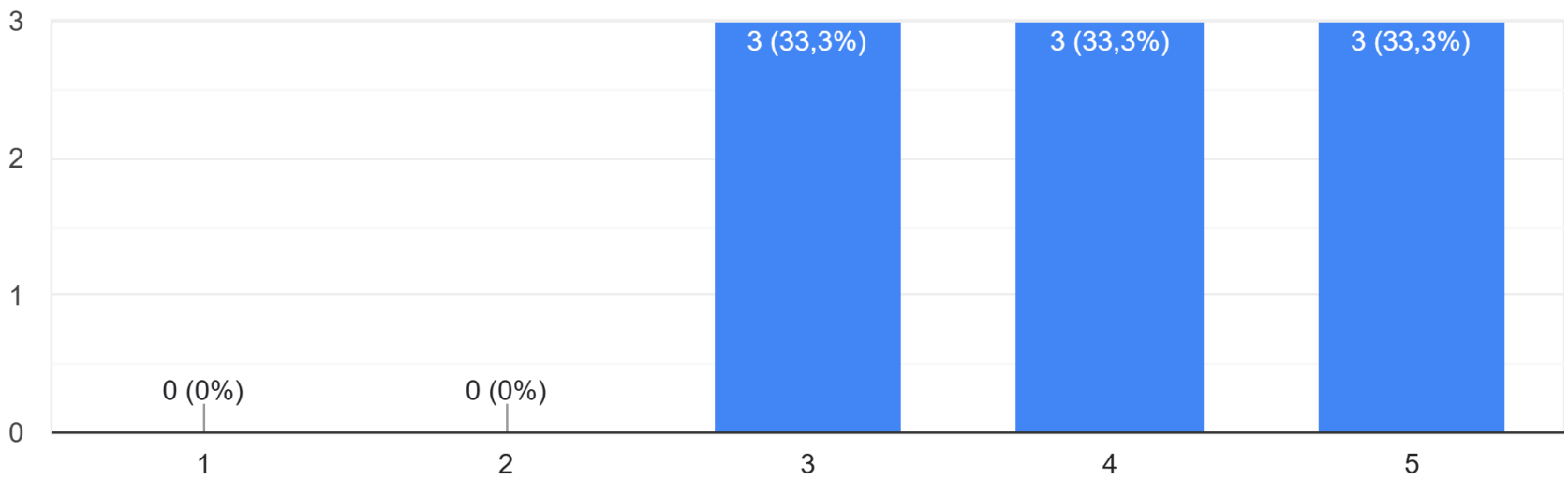
3. Qual a tipologia do seu hotel

9 respostas



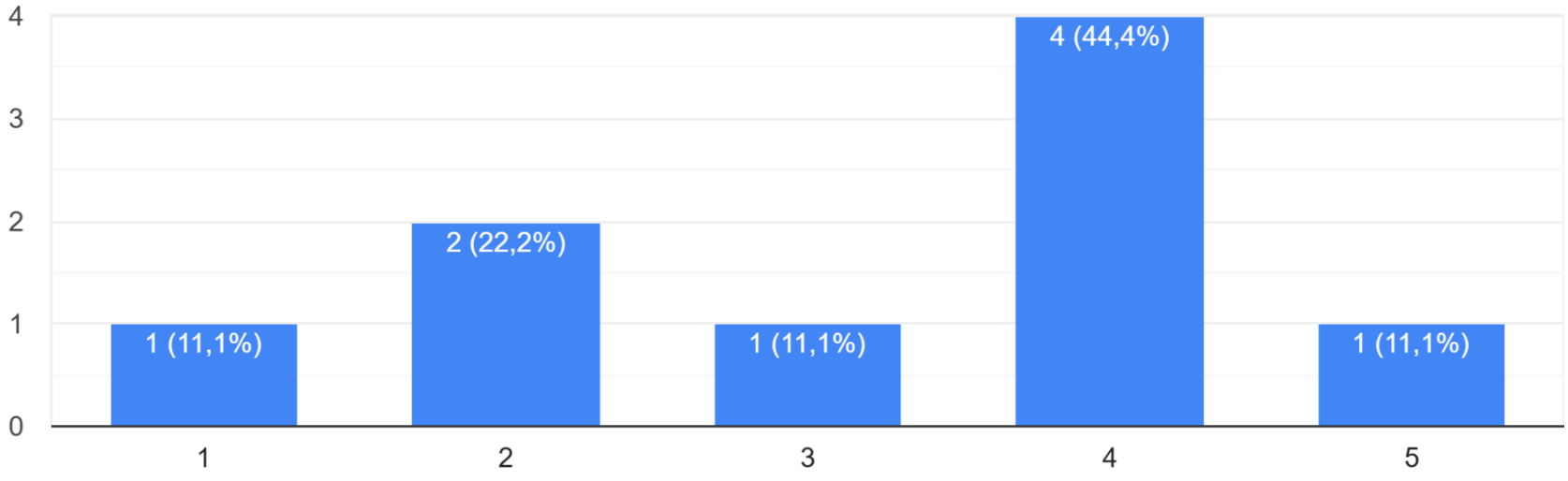
1. A imagem do hotel reflete de forma clara a sua ligação à realização de eventos. 1 = Discordo totalmente | 2 = Discordo | 3 = Nem concordo nem discordo | 4 = Concordo | 5 = Concordo totalmente

9 respostas



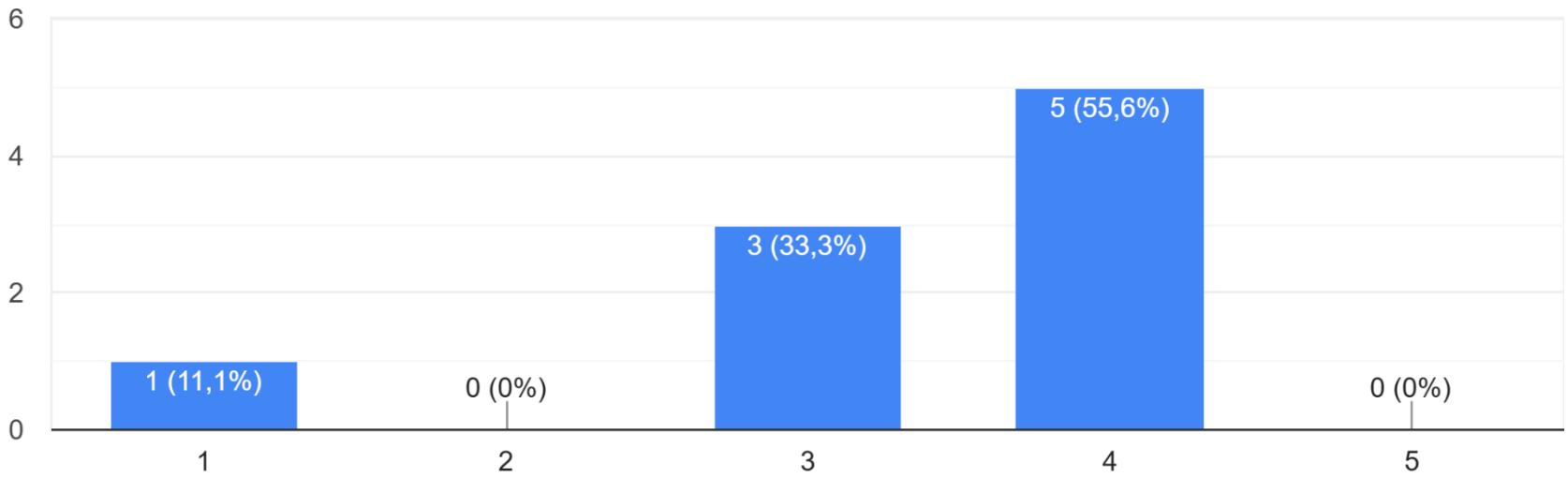
2. O principal segmento de clientes do hotel contribui para reduzir a sazonalidade. 1 = Discordo totalmente | 2 = Discordo | 3 = Nem concordo nem discordo | 4 = Concordo | 5 = Concordo totalmente

9 respostas



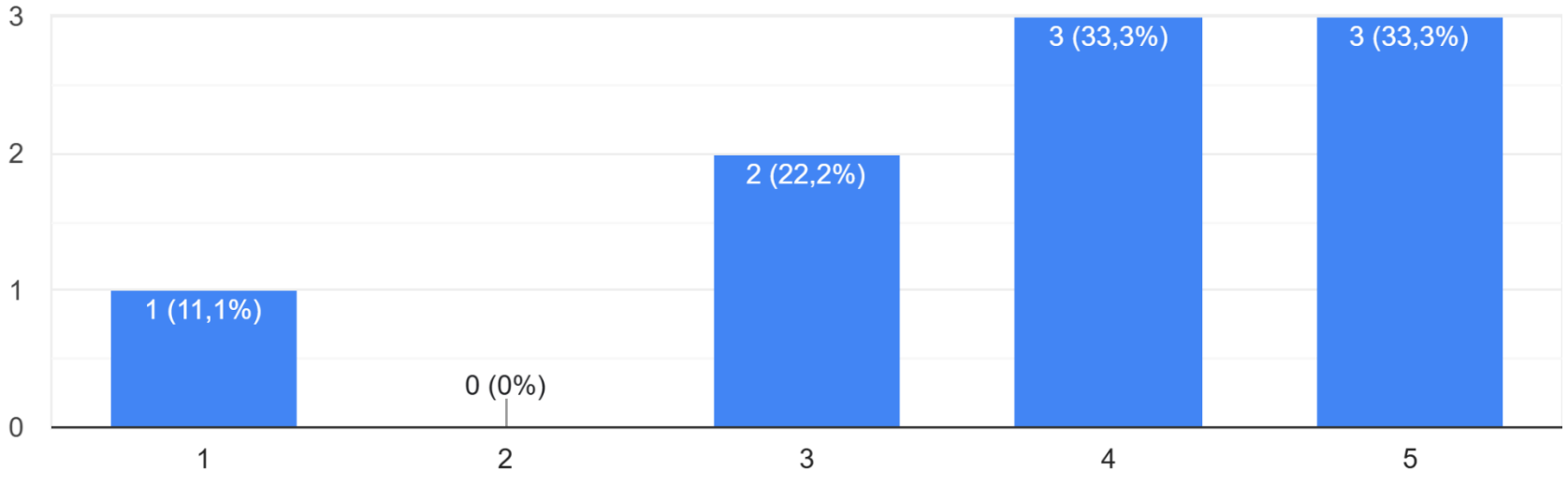
3. O impacto da sazonalidade no desempenho do hotel (ocupação, receitas, equipa) é: 1 = Muito reduzido | 5 = Muito elevado

9 respostas



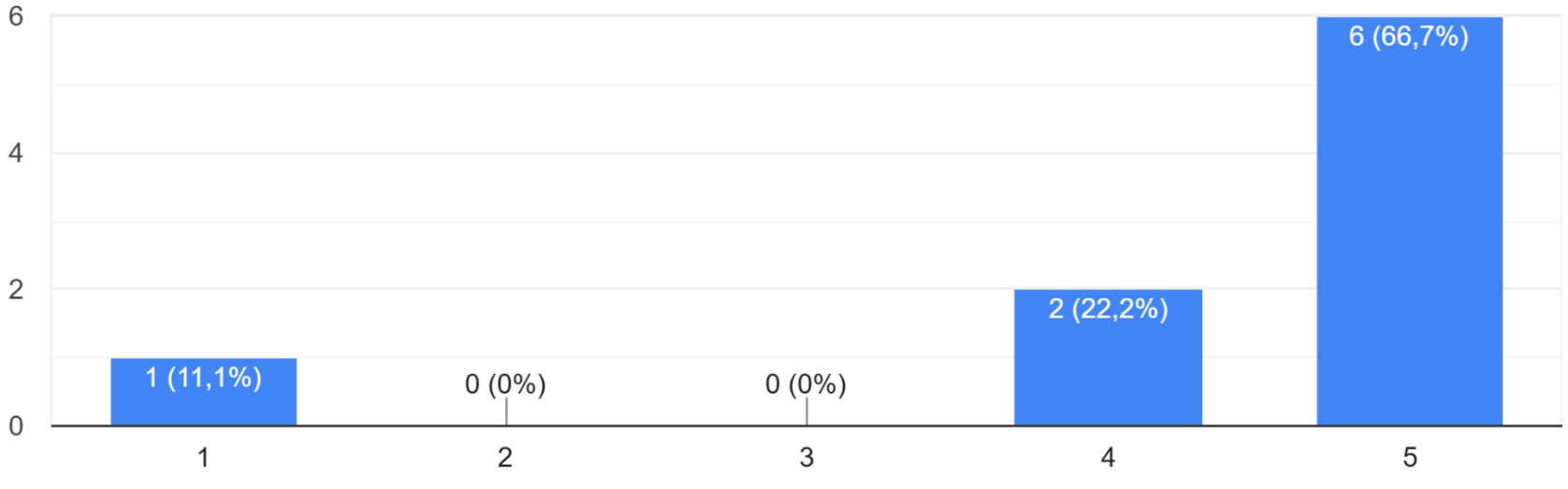
4. Os desafios gerados pela sazonalidade (gestão de equipa, ocupação, receitas) são significativos. 1 = Nada importantes | 5 = Muito importantes

9 respostas



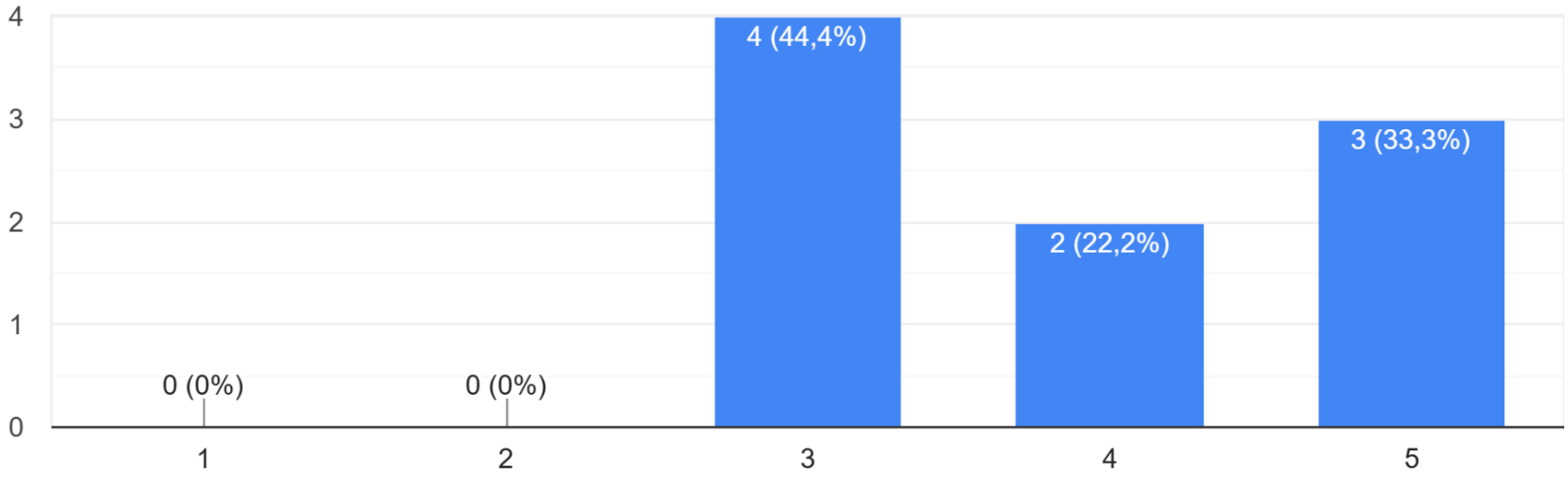
5. O hotel implementa mudanças estratégicas para enfrentar períodos de menor procura. 1 = Nunca | 5 = Sempre

9 respostas



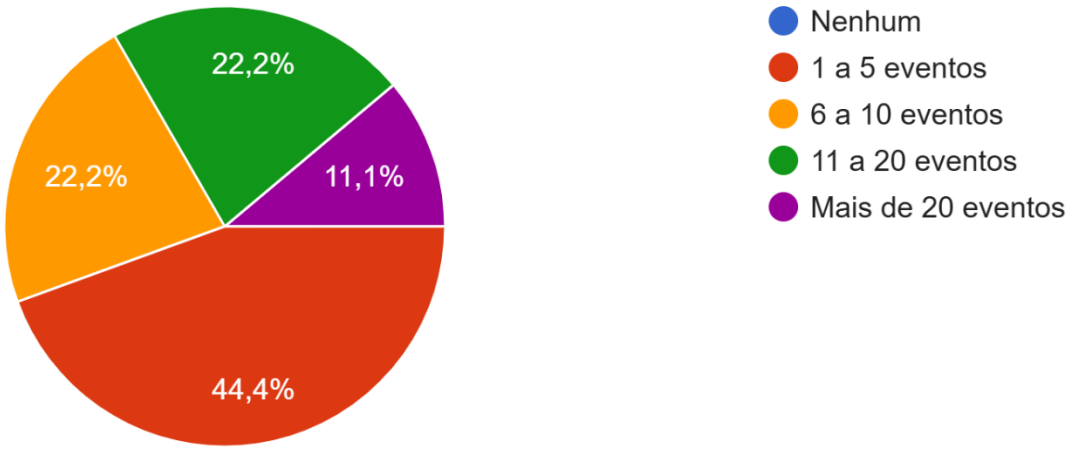
1. O hotel organiza eventos corporativos próprios fora da época alta. (outubro a abril) 1 = Nunca | 5 = Sempre

9 respostas



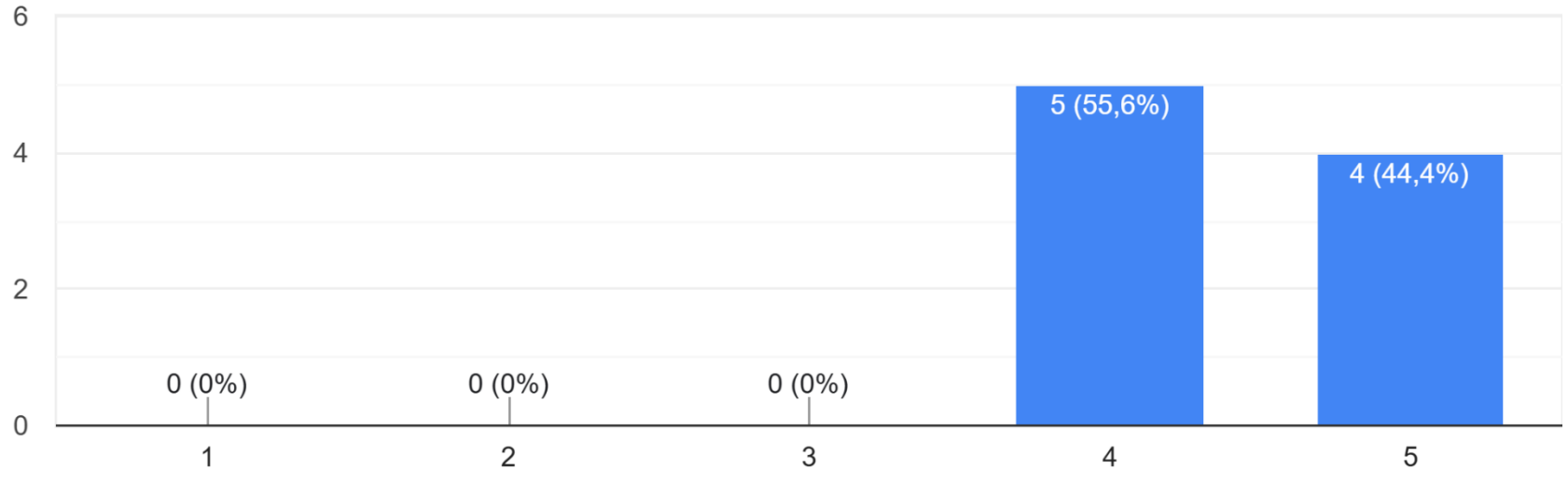
1.1. Quantos eventos realiza, em média, durante os períodos de menor procura (época baixa)?

9 respostas



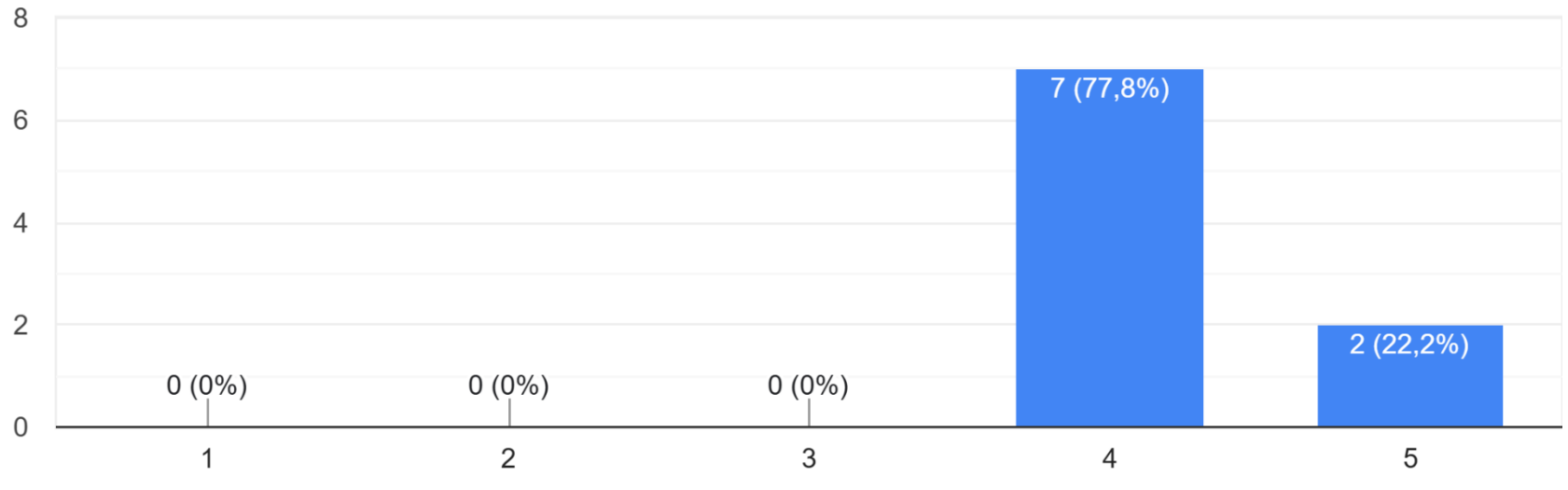
2. Os eventos próprios são uma ferramenta estratégica para combater a sazonalidade. 1 = Nada importantes | 5 = Muito importantes

9 respostas



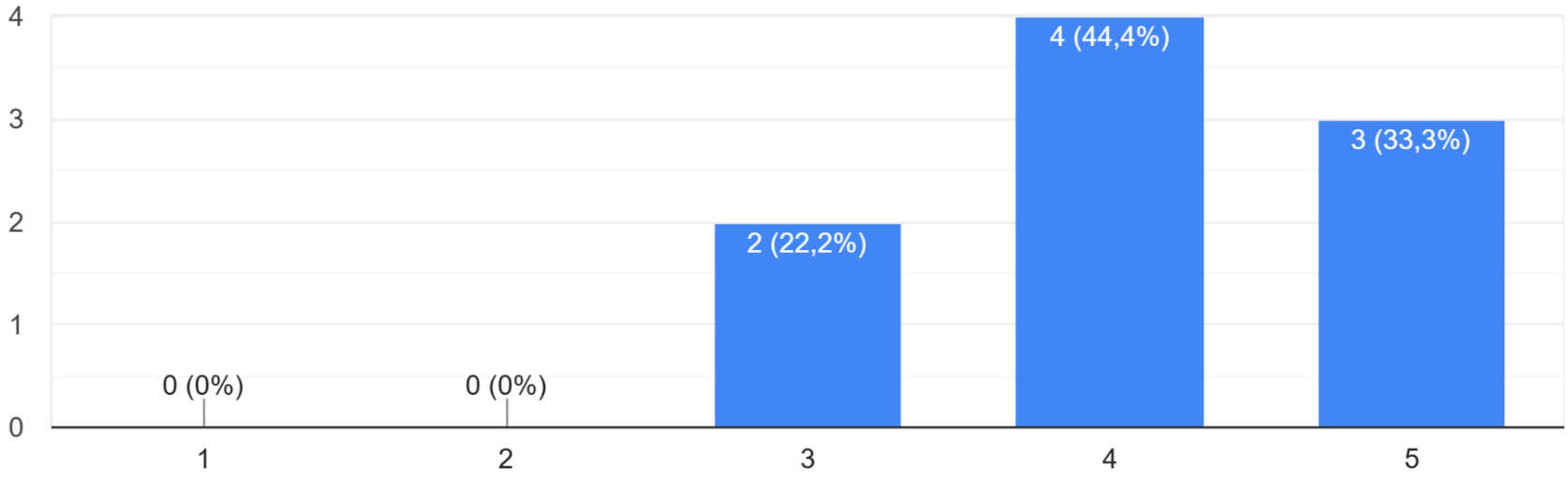
3. Os eventos contribuem para aumentar a fidelização dos hóspedes. 1 = Discordo totalmente | 5 = Concordo totalmente

9 respostas



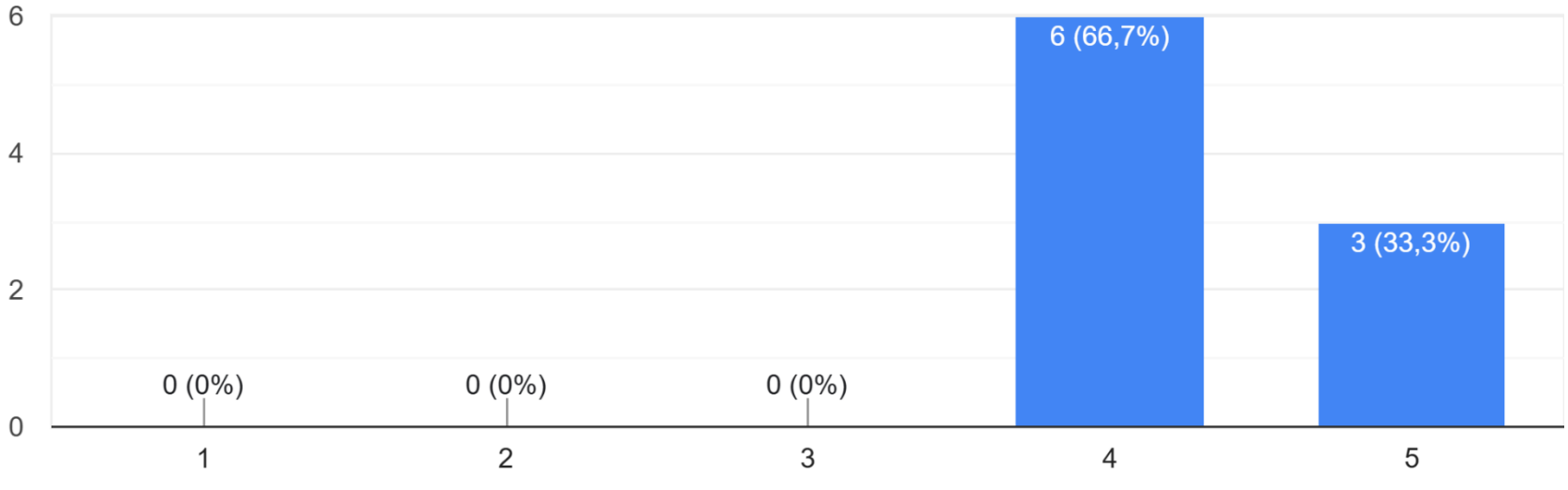
4. A monitorização da eficácia das estratégias de combate à sazonalidade é estruturada e regular. 1 = Inexistente | 5= Muito estruturada e regular

9 respostas



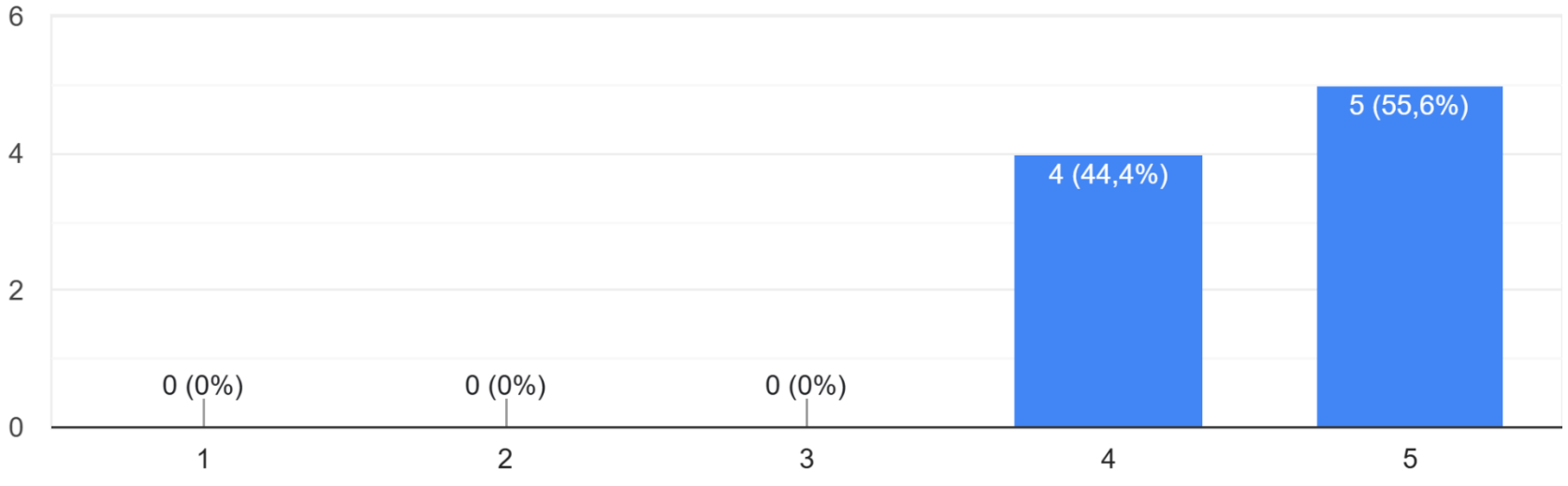
1. Organização de eventos próprios (gastronómicos, culturais, wellness, corporativos) 1 = Nada importante | 5 = Muito importante

9 respostas



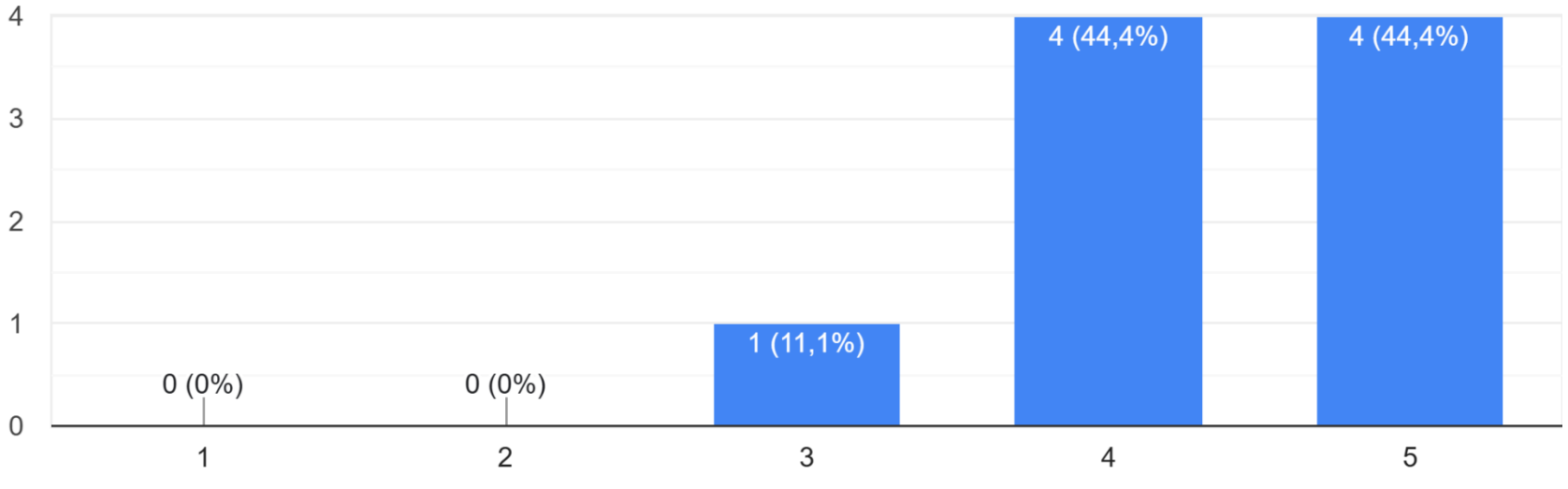
2. Formação e capacitação da equipa para diversificar serviços na época baixa 1 = Nada importante | 5 = Muito importante

9 respostas



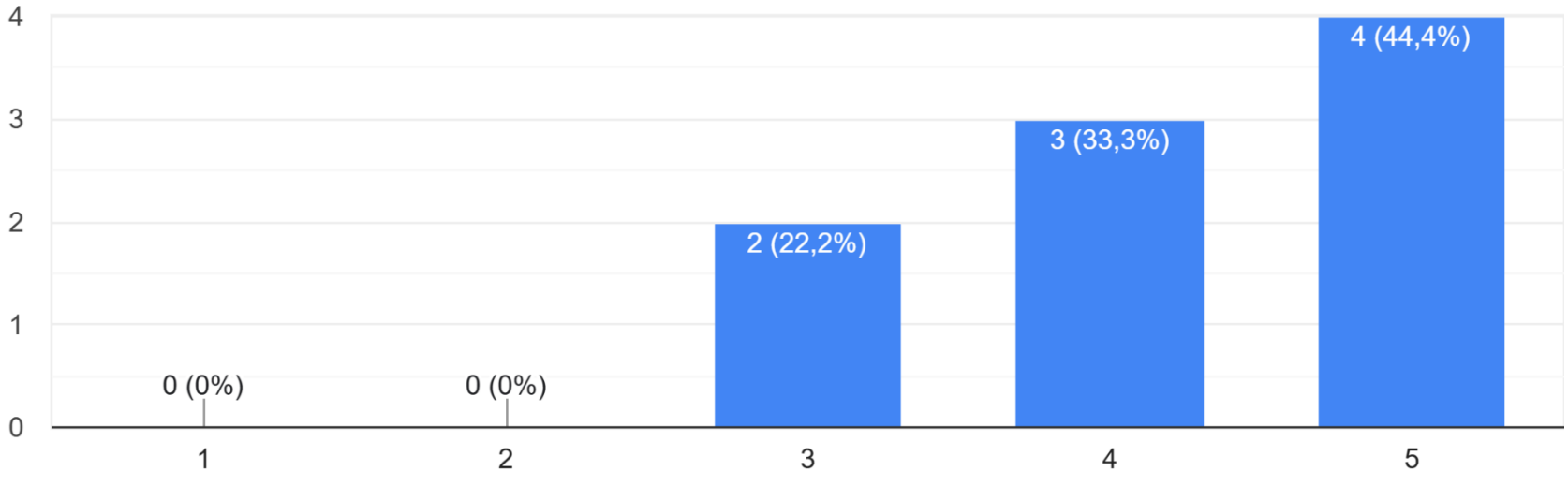
3. Estabelecimento de parcerias estratégicas (empresas, agências de viagens, operadores locais) 1 = Nada importante | 5 = Muito importante

9 respostas



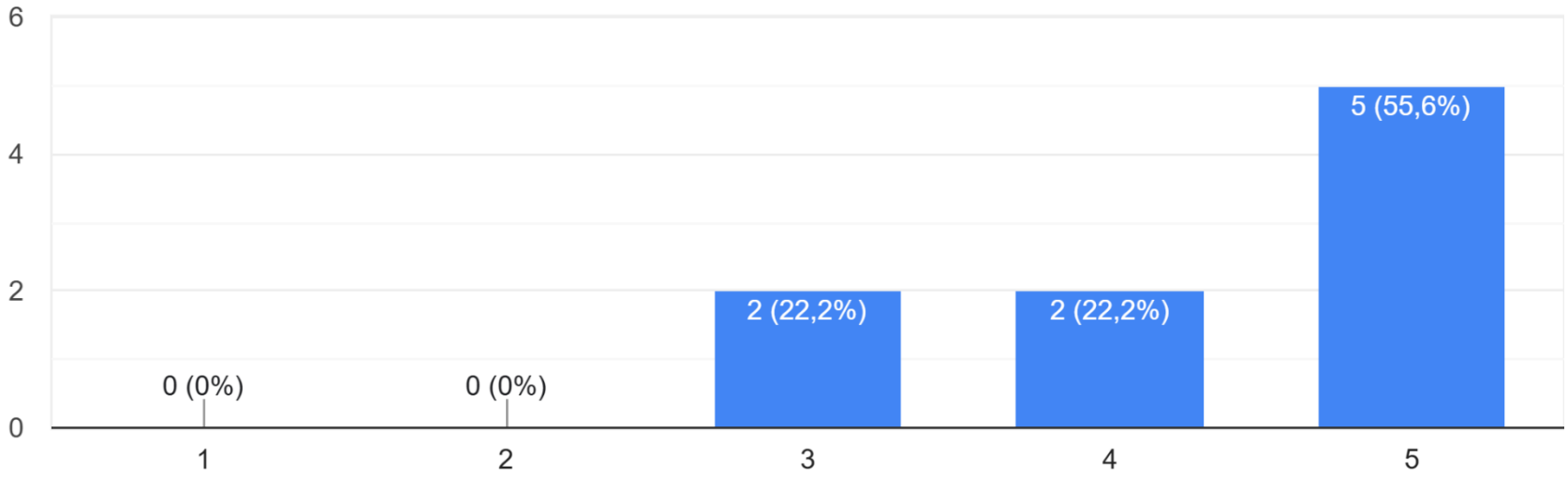
4. Investimento em tecnologia (plataformas de reservas, personalização digital, marketing automation) 1 = Nada importante | 5 = Muito importante

9 respostas



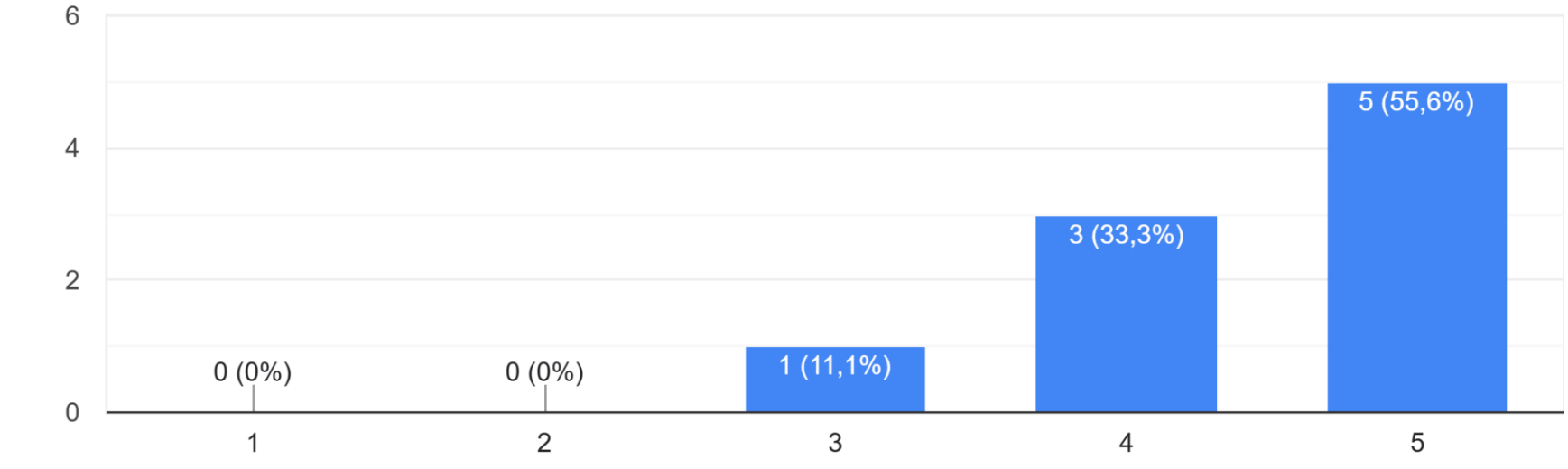
5. Criação de novos produtos turísticos (pacotes temáticos, turismo sénior, wellness retreats, coworking) 1 = Nada importante | 5 = Muito importante

9 respostas

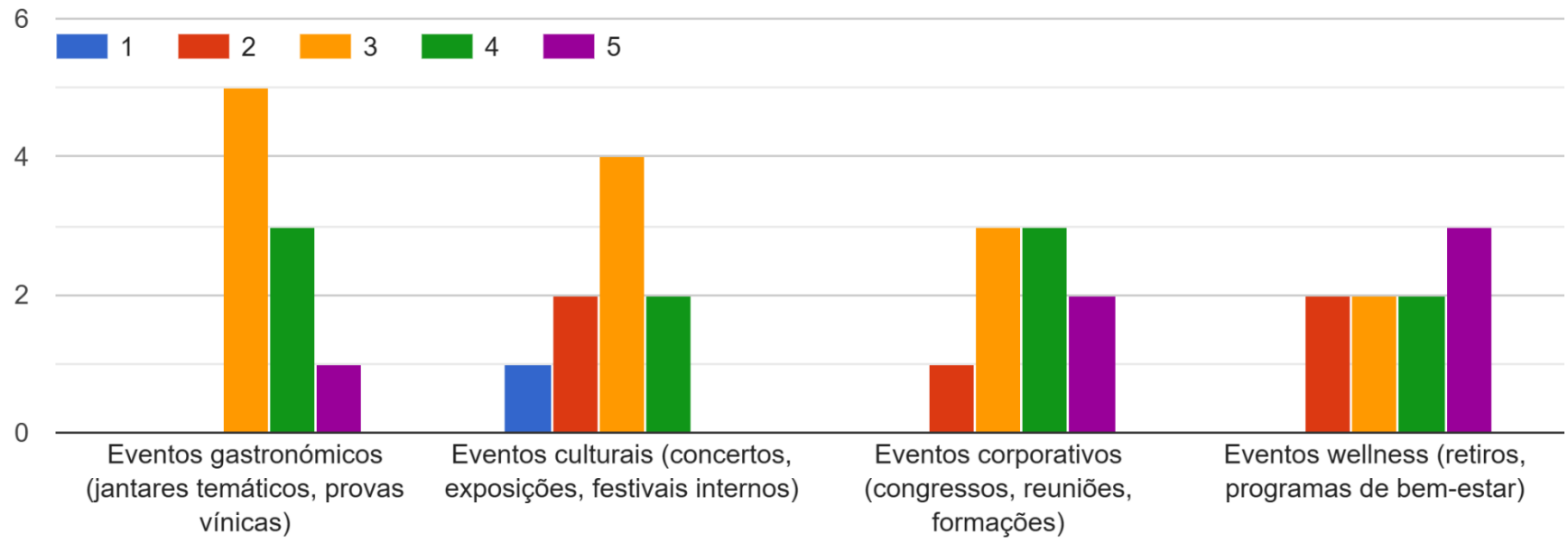


6. Estratégias de comunicação e marketing digital específicas para a época baixa 1 = Nada importante | 5 = Muito importante

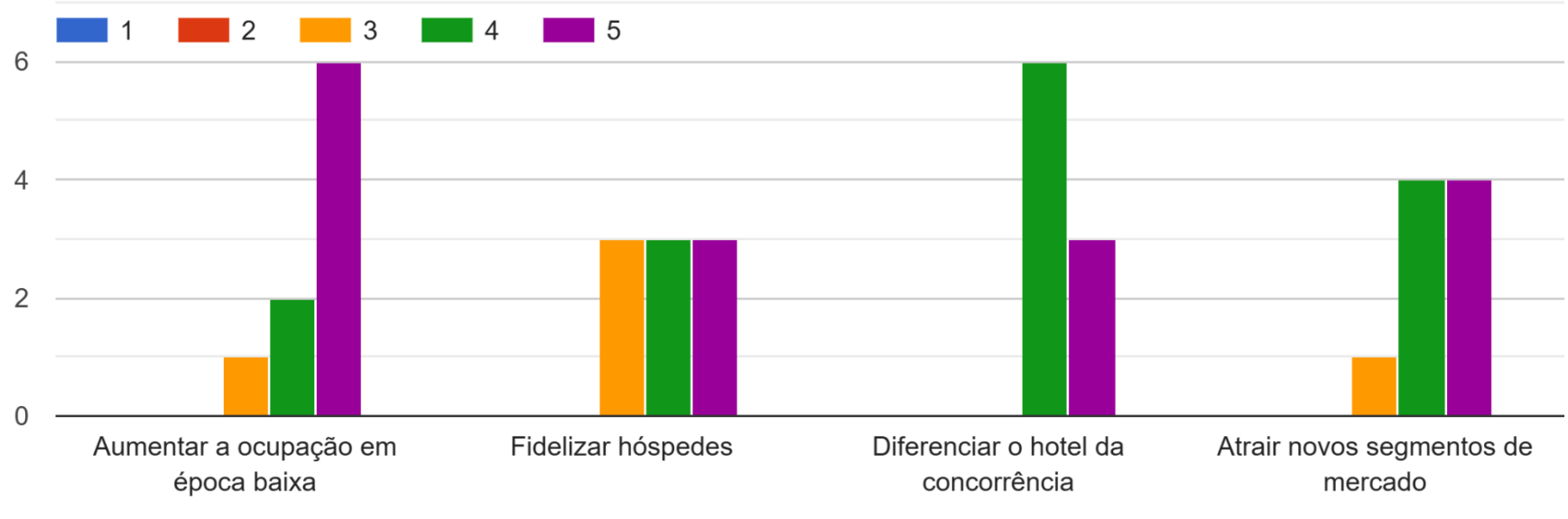
9 respostas



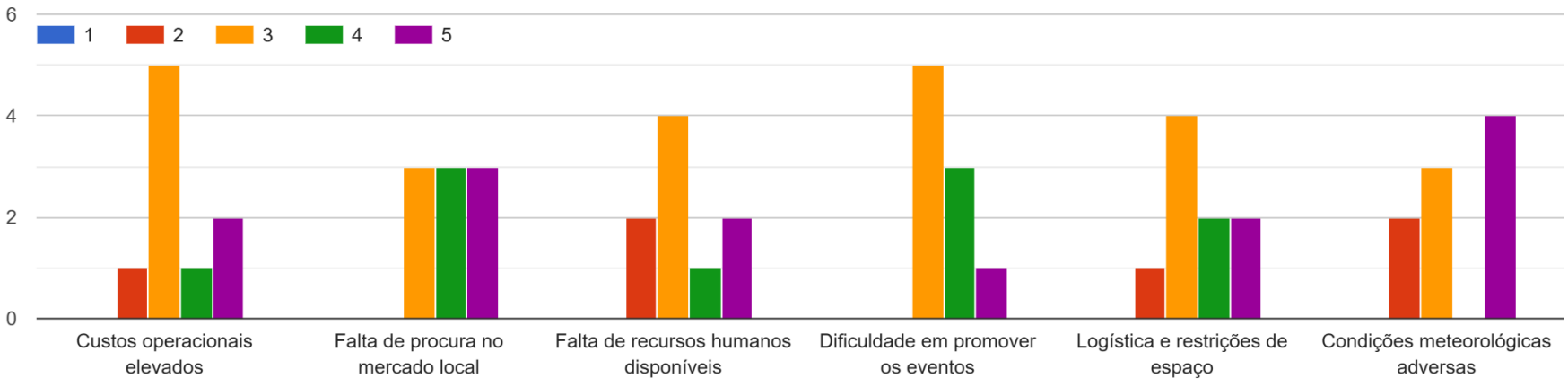
7. Avalie a frequência e relevância dos tipos de eventos organizados pelo hotel (1–5): 1 = Nunca | 5 = Muito frequentemente



8. Em que medida considera que os eventos próprios contribuem para: 1 = Nada Importante | 5 = Muito Importante



9. Avalie o grau de relevância dos seguintes obstáculos à realização de eventos na época baixa: 1 = Nada Importante | 5 = Muito Importante



10. Avalie a importância de reforçar as seguintes estratégias para mitigar a sazonalidade: 1 = Nada Importante | 5 = Muito Importante

