

Hélder Rafael Ferreira de Castro

**Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades
dinâmicas**



Instituto Politécnico de Coimbra
Instituto Superior de Contabilidade
e Administração de Coimbra

Hélder Rafael Ferreira de Castro

Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades dinâmicas

Projeto submetido ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de **Mestre em Gestão Empresarial**, realizada sob a orientação do Professor Doutor João Paulo de Moura Martins Coelho Marques.

Coimbra, janeiro de 2023

TERMO DE RESPONSABILIDADE

Declaro ser o autor deste projeto, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido a outra Instituição de ensino superior para obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas e que tenho consciência de que o plágio constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação do presente projeto.

DEDICATÓRIA

... Para vós Patrícia e David.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador por toda a paciência, motivação e conhecimento que me proporcionou ao longo deste trabalho. A todos os meus professores, dos quais sempre tentei aprender ao máximo, tanto a nível académico como pessoal.

Agradeço em especial à minha família, em especial à minha mãe e irmãos, que sempre me apoiaram e animaram a não desistir do meu caminho dando-me sempre os melhores conselhos.

A todos os meus professores e colegas que me ajudaram no desenvolvimento deste trabalho, com especial apreço aos entrevistados que me ajudaram na realização desta investigação.

Agradeço ao meu amigo Carlos, por todas as conversas e debates que tivemos sobre este e outros temas.

Com todas as dificuldades que se apresentaram para coordenar agendas, conseguimos. Fizemos acontecer!

RESUMO

O objetivo deste trabalho é compreender a importância das capacidades dinâmicas e como elas ajudaram os hotéis portugueses a ganhar vantagem competitiva num ambiente de crise. Especificamente analisou-se como os hotéis estudados responderam à crise provocada pela pandemia da Covid-19, identificando-se as capacidades dinâmicas evidenciadas, nomeadamente as que respeitam às capacidades de absorção, inovação e adaptação e analisou-se como estas conferiram vantagem competitiva.

As capacidades dinâmicas podem ser entendidas como a habilidade que as organizações têm de integrar, construir e reconfigurar os recursos de forma a adaptarem-se às rápidas mudanças, ganhando vantagens competitivas. As capacidades de adaptação, absorção e inovação são fatores das capacidades dinâmicas.

A metodologia aplicada nesta investigação é de carácter qualitativo e consiste num estudo de caso de 4 hotéis que mantiveram ou ganharam vantagem competitiva durante a crise evidenciando possuir capacidades dinâmicas.

Este trabalho conclui que os hotéis estudados adquirem as suas capacidades dinâmicas através do dinamismo e proatividade dos seus recursos, do modo como organizam a informação e conhecimento, aproveitando as oportunidades que vão surgindo e considerando as transformações que vão tendo lugar, neste caso, relacionadas com as exigências associadas à Covid-19.

As capacidades de adaptação, absorção e inovação constituíram vantagem competitiva para a grande parte dos hotéis participantes pois permitiram o desenvolvimento e aproveitamento de oportunidades tendo em conta as circunstâncias pandémicas, ajudaram os hotéis em causa a fundamentar as suas decisões, de forma a decidir as estratégias mais adequadas e a manterem as portas abertas e o negócio relevante.

Palavras-chave: Capacidades dinâmicas, Capacidade de absorção, Capacidade de adaptação, Capacidade de inovação, Ambiente dinâmico, Gestão da crise, Turismo, Hotelaria, Covid-19

ABSTRACT

The aim of this paper is to understand the importance of dynamic capabilities and how they helped Portuguese hotels to gain competitive advantage in a crisis environment. Specifically, we analysed how the hotels studied responded to the crisis caused by the Covid-19 pandemic, identifying the dynamic capabilities evidenced, namely those related to absorptive, innovative and adaptive capabilities and analysing how they conferred competitive advantage.

Dynamic capabilities can be understood as the ability of organizations to integrate, build and reconfigure resources in order to adapt to rapid change, gaining competitive advantage. Adaptation, absorption and innovation capabilities are factors of dynamic capabilities.

The methodology applied in this research is qualitative in nature and consists of a case study of 4 hotels that have maintained or gained competitive advantage during the crisis showing that they have dynamic capabilities.

This paper concludes that the hotels studied acquire their dynamic capabilities through the dynamism and proactivity of their resources, the way they organize information and knowledge, seizing the opportunities that arise and considering the transformations that take place, in this case, related to the demands associated with Covid-19.

The capacities for adaptation, absorption and innovation were a competitive advantage for most of the participating hotels because they allowed the development and exploitation of opportunities taking into account the pandemic circumstances, helped the hotels concerned to base their decisions in order to decide the most appropriate strategies and keep the doors open and the business relevant.

Keywords:

Dynamic Capabilities, Absorptive Capability, Adaptive Capability, Innovative Capability, Dynamic Environment, Crisis Management, Tourism, Hospitality, Covid-19

ÍNDICE GERAL

Introdução	1
1 Enquadramento teórico	4
1.1 Turismo	4
1.1.1 Hotelaria.....	6
1.2 Crises e desastres.....	7
1.3 Impactos da crise segundo a perspetiva do sistema de recursos	12
1.4 Ambiente dinâmico e ambiente de crise	14
1.5 Capacidades dinâmicas	17
1.5.1 Capacidade de adaptação	21
1.5.2 Capacidade de absorção.....	22
1.5.3 Capacidade de inovação.....	24
2 Metodologia.....	26
2.1 Problemática e objetivos da investigação	27
2.1.1 Questões de investigação	28
2.2 Modelo de análise	29
2.3 Metodologia utilizada.....	30
2.3.1 Recolha de dados	31
2.3.2 Seleção dos dados	32
2.3.3 A análise das informações	34
3 Apresentação e análise dos dados obtidos	36

3.1	Caracterização do sector do Turismo e da Hotelaria em Portugal.....	36
3.1.1	Impacto da pandemia no sector do Turismo e da Hotelaria em Portugal.	38
3.2	Breve descrição dos hotéis em estudo.....	40
3.3	Resultados da análise de conteúdo.....	45
3.4	Evidências de Capacidades Dinâmicas nos hotéis estudados	57
	Conclusão.....	62
	Referências bibliográficas.....	66
	Apêndices.....	1
	Apêndice 1. Guião da entrevista	2
	Apêndice 2. Fundamentação das questões da entrevista	5
	Anexos	1
	Anexo 1 – Medidas de prevenção e controlo de infeção nos hotéis e alojamentos – Direção Geral da Saúde	2
	Anexo 2 – Selo <i>Clean&Safe</i> (Turismo de Portugal).....	3
	Anexo 3 – Programa <i>#StaySafewithMeliá</i>	5
	Anexo 4 – Programa <i>Lead With Care</i>	9
	Anexo 5 – Análise de conteúdo das entrevistas.....	11

ÍNDICE DE TABELAS E FIGURAS

Figura 1: Ambiente organizacional.....	15
Figura 2: Modelo de análise.....	29
Tabela 1.1: Fatores da capacidade de absorção	24
Tabela 3.1: Evidências de Capacidades Dinâmicas Hotel Eurostars Figueira da Foz....	58
Tabela 3.2: Evidências de Capacidades Dinâmicas Meliá Ria Hotel & Spa.....	59
Tabela 3.3: Evidências de Capacidades Dinâmicas Douro Hotel Porto Antigo.....	60
Tabela 3.4: Evidências de Capacidades Dinâmicas Four Seasons Hotel Ritz Lisboa....	61
Tabela A5.1: Análise de conteúdo	11
Gráfico 1: VAB das atividades de alojamento e restauração em percentagem	37
Gráfico 2: Número e tipos de alojamentos turísticos.....	37
Gráfico 3: Saldo balança de viagens em percentagem do PIB	38
Gráfico 4: Hóspedes nos alojamentos turísticos	39
Gráfico 5: Proveitos totais dos alojamentos turísticos (em Euros - Milhares)	39

Lista de abreviaturas, acrónimos e siglas

AHP – Associação da Hotelaria de Portugal

APHORT – Associação Portuguesa de Hotelaria Restauração e Turismo

AHRESP – Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal

CRM – *Customer Relationship Management*

DGS – Direção Geral de Saúde

F&B – *Food and Beverage*

INE – Instituto Nacional de Estatística

MICE – *Meeting, Incentives, Conferencing e Exhibitions*

OMS – Organização Mundial de Saúde

OMT – Organização Mundial de Turismo

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

QR – *Quick Response*

RCAAP – Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal

SARS – Síndrome Respiratório Agudo Severo

SNS – Serviço Nacional de Saúde

TP – Turismo de Portugal

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VIH – Vírus da Imunodeficiência Humana

WTTC – *World Travel & Tourism Council*

Introdução

O mundo tem vindo a sofrer, cada vez com maior regularidade, vários tipos de crises.

Esse fato é explicado por Richardson (1994), que diz que o aumento da população mundial pressiona o aumento dos espaços urbanos com densidades populacionais cada vez mais elevadas e os desastres feitos pela mão do homem são cada vez mais severos devido ao poder da tecnologia, uma vez que leva à propagação da informação de forma mais alargada e rápida e potencializa os efeitos das crises graças ao alarmismo generalizado das populações.

Torna-se, assim, essencial entender este tipo de situações de modo a capacitar as organizações para a sua superação evitando prejuízos tanto nas próprias organizações como na economia em geral. Com essa compreensão, podem-se ajustar os recursos de modo que, perante um desastre, os impactos negativos sejam reduzidos e controlados, diminuindo a duração da crise e mitigando grandes perdas. Neste caso, o conhecimento permitirá ajudar os agentes económicos na resolução de problemas.

Em várias publicações observa-se que as crises podem apresentar novas oportunidades para as organizações (Dwyer, 2005), (Zeng, Carter & De Lacy, 2005) e (Canyon, 2020), com muitos autores a defenderem a importância dos recursos humanos na resposta das organizações a situações de crise, principalmente nos sectores de serviços (onde se insere o da hotelaria), entre eles destacam-se: Blyler & Coff, (2003), Ritchie (2004), Pforr & Hosie (2008), Coff & Kryscynski (2011).

Para Hall (2010) as crises fornecem desafios e oportunidades para os destinos e negócios e para as empresas persistirem e terem melhores performances relativamente à concorrência, devem responder de maneira eficaz e em tempo útil.

Como referenciado por Canyon (2020), as pessoas e as organizações expostas a diferentes níveis de instabilidade, desenvolvem diferentes respostas tendo em conta as suas capacidades, conhecimentos e experiências, o que significa que conforme os recursos e as capacidades das organizações estas podem dar uma melhor ou pior resposta às mudanças do seu ambiente.

Torna-se assim explícita a ideia da importância das capacidades dinâmicas nas organizações para responder a realidades adversas ao seu pleno funcionamento.

Teece, Pisano & Shuen (1997) definem capacidades dinâmicas como a habilidade de integrar, construir e reconfigurar interna e externamente as competências que as organizações têm, de forma adaptar-se às rápidas mudanças, ganhando assim vantagens competitivas.

Teece (2014) define ainda dois tipos de capacidades: as capacidades ordinárias – que envolvem a performance administrativa, operacional e técnica para fazer cumprir as tarefas normais da organização; e as capacidades dinâmicas que são aquelas que gerem e ajustam as alterações empresariais de forma rápida e eficiente.

Este trabalho procura abordar, em particular, o papel das capacidades dinâmicas na gestão da crise provocada pela Covid-19 nas empresas ligadas ao sector do turismo, mais especificamente nas empresas hoteleiras.

Estudar e compreender as particularidades da gestão de crises para as empresas do sector do turismo poderá auxiliar todos os gestores e investigadores a identificar e controlar situações de crise, minimizando as perdas de recursos.

O objetivo geral deste estudo é aprofundar o conhecimento relacionado com as capacidades dinâmicas, entendendo-as como instrumento de gestão estratégica para gerir crises, particularmente no sector hoteleiro de Portugal.

Este trabalho está organizado em 5 secções:

Na primeira, a introdução, faz-se uma breve contextualização do tema abordado com este trabalho contextualizando e apresentando uma breve resenha de argumentos que relevam o problema de investigação.

Segue-se a revisão da literatura, onde se discute o tema com vista à dedução das questões de investigação. Na revisão da literatura faremos um levantamento bibliográfico referente aos 3 temas centrais do trabalho que darão o suporte teórico para a sua realização: Turismo e hotelaria; Crises e desastres; e Capacidades dinâmicas.

Na secção de metodologia descreve-se o procedimento seguido para obter os resultados que nos guiarão às conclusões do projeto. Nesta componente do trabalho, identifica-se e descreve-se o problema de investigação, referindo a tipologia dos dados, a forma como se procedeu à sua recolha e a sua avaliação.

A secção seguinte será a apresentação dos resultados e sua correspondente análise.

Para rematar o trabalho, apresenta-se a conclusão, onde serão apresentadas as ideias resultantes da investigação e a resposta à questão de investigação, terminando com a descrição de algumas limitações e futuras linhas de investigação.

1 Enquadramento teórico

Esta secção está dividida em cinco secções. A secção 1.1 apresenta uma breve história e conceptualização do turismo, focando a sua importância a um nível global e nacional, e detalham-se as características específicas de um subsector do turismo: a hotelaria. Em seguida, na secção 1.2, analisa-se a visão da literatura sobre a definição e a distinção entre crises e desastres e quais os seus efeitos a um nível global. Na secção 1.3 apresentam-se os diferentes impactos das crises e desastres para as organizações segundo a perspectiva da organização como um conjunto de recursos. Depois, na secção 1.4, aborda-se o tema ambientes dinâmicos explicando as suas especificidades. Finalmente a secção 1.5 foca sobre as definições de capacidades dinâmicas e a sua importância na gestão estratégica das organizações e na gestão da crise.

1.1 Turismo

Segundo Milheiro & Melo (2005), geralmente é aceite que a palavra turismo teve origem nas viagens que os jovens ingleses, pertencentes à alta aristocracia, tradicionalmente faziam, sobretudo a partir do século XVII, no continente europeu, para complementar a sua educação – o famoso “Grand Tour”. Daí, os participantes de ditas viagens passaram a ser chamados de “tourists” (turistas) e a atividade a que deram origem passou a chamar-se “tourism” (turismo).

Uma das primeiras definições de turismo que aparece na literatura é a apresentada por Bernecker (1965), citado por Oliveira (2021) e Gomes (2021), que é bastante abrangente, e refere que o turismo é o conjunto de todos os fenómenos que se produzem pela movimentação e permanência de pessoas para fora do seu local frequente de residência desde que não visem o desempenho de atividades lucrativas. A definição apresentada por Bernecker debruça-se essencialmente nos fenómenos económicos produzidos pela deslocação das pessoas. Posteriormente Michaud (1983, p.473), citado por Oliveira (2021), apresenta uma nova definição mais detalhada que diz que o turismo é o conjunto de atividades de produção e de consumo originadas pelas deslocações de pelo menos uma noite fora do domicílio habitual, cujo motivo da viagem é o lazer, negócios, saúde ou a participação numa reunião profissional, desportiva ou religiosa. Esta definição, que entende o turismo como um conjunto de atividades desenvolvidas tanto do lado da oferta como da procura, acrescenta a necessidade de existir uma permanência mínima fora do espaço de residência habitual por parte da pessoa que pratica o turismo. A Organização

Mundial de Turismo (OMT, 1998) conceptualiza que o turismo “compreende as atividades realizadas pelas pessoas durante as suas viagens e estadas em locais diferentes da sua residência habitual, por um período de tempo consecutivo e inferior a um ano, com objetivos de lazer, de negócios ou outros”.

O turismo divide-se em várias tipologias segundo as suas motivações. Podemos apontar a existência do turismo rural, religioso, de negócios, cultural, de natureza, gastronómico, literário, de natureza, desportivo, entre outros.

Segundo Matos (2015), desde 1950, o turismo tem tido um crescimento e uma diversificação contínua o que lhe confere o estatuto de um dos sectores económicos com maior e mais rápida taxa de crescimento em todo o mundo. Cunha & Abrantes (2013) sustentam que, no caso de Portugal, este crescimento e desenvolvimento se deveu ao aumento das viagens e graças ao aumento do nível de vida depois da 2ª Guerra Mundial.

Existem diversos fatores que contribuíram para o crescimento observado do turismo. Entre eles os direitos que os trabalhadores foram adquirindo ao longo do tempo, tais como: férias pagas, aumento dos rendimentos e redução do tempo de trabalho (o que resulta num aumento do tempo e rendimento disponível para atividades relacionadas com o turismo); o aumento da esperança média de vida e surgimento de pensões de reforma obrigatórias; o desenvolvimento tecnológico, nomeadamente na área dos transportes (o surgimento de companhias aéreas de baixos custos) e a utilização massiva da internet e das redes sociais que despertam a curiosidade dos utilizadores para visitarem novos destinos.

O crescimento gradual que se verificou ao longo dos anos, a um nível global, levou a World Travel & Tourism Council (WTTC), em 2012, a prever que em 2022 o turismo seria responsável por 328 milhões de empregos em todo o mundo (Edgell & Swanson, 2013). Atualmente, segundo a mesma organização, 10,3% do Produto Interno Bruto (PIB) mundial correspondem ao turismo e um em cada dez empregos a nível global são do sector do turismo (Limbado, 2021).

Segundo Oliveira (2021), citando o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2017), a entrada de turistas em Portugal tem vindo a aumentar consideravelmente nos últimos anos. Desde 2007 até 2017 a entrada de turistas em Portugal quase que duplica, passando de 891.335 para 1.638.588. Em 2019, segundo dados disponibilizados pelo Turismo de Portugal (TP) registaram-se cerca de 27.000.000 turistas em Portugal, dos quais cerca de

16.000.000 de turistas eram estrangeiros. Como podemos observar, nos últimos anos o turismo tem sofrido um “boom” e apresentado um crescimento exponencial.

Dada a relevância do turismo para as economias nacionais, neste caso para Portugal, o governo viu oportuno criar ferramentas que fomentem o sector e lhe confirmem competitividade suficiente para concorrerem com outros destinos.

Em 2006, o TP criou o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) que visava transformar Portugal num dos destinos de maior crescimento da Europa, através de um desenvolvimento alicerçado na qualificação e competitividade da oferta, na excelência ambiental e urbanística, na formação dos recursos humanos, e na dinâmica e modernização empresarial.

Este plano foi vigente até ser substituído pelo projeto Turismo 2020, inserido no Portugal 2020, que tem como principais objetivos: fornecer um quadro estratégico para o desenvolvimento do turismo do país e das regiões; assegurar um alinhamento entre estratégia e financiamento, em especial entre os instrumentos de política pública para o desenvolvimento do turismo e os Programas Operacionais do Acordo de Parceria 2014-2020; e contribuir para uma maior seletividade e articulação de investimentos, aumentando a eficácia e eficiência na aplicação dos fundos comunitários no desenvolvimento do turismo.

1.1.1 Hotelaria

Todas as diferentes definições de turismo apresentadas anteriormente possuem as suas especificidades, mas ao mesmo tempo apresentam também aspetos que são comuns, como por exemplo, a deslocação para fora do ambiente habitual e a necessidade de pernoitar ou efetuar uma estadia. E é desta necessidade de pernoitar fora do seu ambiente habitual, por quem pratica o turismo, que surge e se desenvolve o sector da hotelaria que oferece o serviço de alojamento.

O sector da hotelaria representa um impacto importante na economia das regiões de destino, seja pela geração de riqueza resultante da prestação de serviços ou pela criação de emprego. A hotelaria é considerada um dos sectores de maior relevância na estratégia de desenvolvimento de uma região ou país, sendo apontado também como uma atividade fundamental do turismo.

Ainda que existam diversas tipologias de alojamento, a que tem predominado ao longo dos tempos são os estabelecimentos hoteleiros, comumente designados por hotéis. Daí a nomenclatura do próprio sector: hotelaria.

Devido às novas tecnologias e à constante inovação que se observa a um nível global, os hotéis tornaram-se mais inovadores, procurando assim técnicas e equipamentos que os façam lutar e sobreviver num mercado cada vez mais competitivo.

1.2 Crises e desastres

Antecipar e preparar para lidar com a ameaça de crises originadas por desastres naturais ou com causa humana é um desafio importante que enfrenta o turismo, dada a sua particular suscetibilidade aos efeitos negativos desses eventos e que colocam todo o sector em constante ameaça de crise (Prideaux, Laws & Faulkner, 2003; Cioccio & Michael, 2007; Pforr & Hosie 2008).

Vários autores defendem que a ocorrência de desastres tem vindo a aumentar com o passar do tempo (Faulkner, 2001; Rosselló, Becken & Santana-Gallego 2020) e isso deve-se a diversos fatores, tais como, o crescimento da população, aumento da urbanização, maior mobilização de pessoas, pressão da economia global, que cada vez está mais interconectada (Hall, 2010) e da guerra, degradação do meio ambiente e desenvolvimento tecnológico. Outros afirmam que a perceção da maior frequência dos desastres em parte se deve aos meios de comunicação que permitem uma maior disseminação e reconhecimento de desastres que ocorrem a uma maior distância (Hystad & Keller, 2008).

Faulkner (2001) considera que um desastre é uma situação onde a organização ou um conjunto de organizações (no caso de um destino turístico) é confrontada com uma mudança súbita, imprevisível e catastrófica, onde as organizações têm pouco controle sobre a situação.

Os desastres resultam das vulnerabilidades dos destinos e das organizações (Amore, Prayag & Hall, 2018) e só podem ser respondidos depois de ocorrerem, quer seja pela implementação de planos de contingência quer seja por uma resposta reativa (Laws & Prideaux, 2006). Faulkner (1999), afirma que os desastres requerem respostas rápidas e que estas só serão eficazes se preparadas e ensaiadas a priori.

Pforr & Hosie (2008) demonstram que os desastres se desenrolam no tempo e no espaço, através de uma interação emergente e complexa de elementos, envolvendo estruturas,

ligações e redes, e que são moldados por fatores ideológicos, económicos e sociais para gerar impactos em elementos da sociedade que alteram o desempenho e a ordem “normal” do ambiente.

Segundo Santana (2004), os desastres provocam de uma maneira geral stress, medo, ansiedade, trauma e pânico, o que não é compatível com o que normalmente se associa ao turismo, que tem habitualmente associado expectativas de prazer, relaxamento, satisfação e segurança. Além disso, uma vez que viajar não pressupõe geralmente uma necessidade básica de sobrevivência, um desastre reduz drasticamente o interesse em viajar, prejudicando assim toda a indústria do turismo (Wang, 2009).

Os desastres [que afetam o turismo] podem ser naturais ou causados pelo homem (Santana, 2004). Desastres causados pelo homem podem ser ataques terroristas (como por exemplo o ataque às torres gémeas de 11 de setembro de 2001), raptos e crimes violentos contra turistas, acidentes aéreos, incêndios em hotéis, entre outros. Já os desastres naturais podem ser tempestades, inundações, tsunamis, erupções vulcânicas, avalanches, tornados e epidemias. E, por vezes, têm efeitos severos ou catastróficos para os envolvidos, dado que ocorrem sem aviso prévio (Pforr & Hosie, 2008).

Dentro dos desastres naturais, as epidemias e pandemias derivam de fatores biológicos e estão relacionados com a saúde podendo ter repercussões catastróficas no turismo, tanto na região onde ocorre como ao nível global, principalmente por causa das barreiras e constrangimentos que se impõem para evitar a mobilização de pessoas. Por exemplo, o surgimento do Síndrome Respiratório Agudo Severo (SARS), em 2003, resultou num golpe repentino na indústria do turismo em Taiwan, batendo o recorde negativo de entradas de visitantes no país (Wang, 2009). Outros exemplos deste tipo de desastres são o surgimento da gripe espanhola, do ébola, da varíola, do Vírus da Imunodeficiência Humana (VIH), da febre aftosa e da Covid-19.

As ameaças percebidas pelos turistas relacionadas a desastres epidémicos, como a febre aftosa no Reino Unido, a SARS e as gripes aviárias no sudoeste da Ásia, em 2003 e 2004, tiveram um impacto severo na mobilização de turistas (Pforr & Hosie, 2008). Estes desastres desencadearam crises com consequências negativas para a indústria do turismo não só nos locais onde se evidenciaram (Bhati, Upadhayaya & Sharma, 2016), mas também em outros destinos (Rosselló, Becken & Santana-Gallego, 2020) já que os

desastres não conhecem fronteiras políticas, culturais ou geográficas e podem afetar grandes áreas territoriais (Dwyer, 2005; Santana, 2004).

Segundo Santana (2004), destinos com alta dependência do turismo apresentam maior vulnerabilidade à ocorrência de desastres e crises, dado que necessitam de manter uma imagem positiva de atratividade para sustentar o seu sucesso, uma vez que existe uma forte correlação entre a perceção positiva da imagem de um destino e a decisão de compra por parte do turista. Da mesma maneira, uma perceção negativa do destino constrange um potencial turista a optar por esse destino.

Um desastre pode ocorrer aleatoriamente (Faulkner, 2001; Faulkner & Vikulov, 2001), rápido e sem aviso prévio e causar um efeito dominó na indústria local (Cioccio & Michael, 2007). Por isso, a falta de preparação pode tornar as organizações que atuam no sector do turismo mais suscetíveis aos efeitos negativos do desastre (Hystad & Keller, 2008) e tem influência na resposta e recuperação (Granville, Meha & Pike, 2016). Além disso, Prideaux et al (2003) referem que a indústria do turismo deve preparar-se para enfrentar desastres naturais como inundações e terremotos, e também as alterações climáticas/aquecimento global e as pandemias, pois irão certamente ocorrer e afetarão os fluxos turísticos.

Os conceitos de desastre e de crise devem ser distinguidos porque, muitas vezes, a sua relação causa-efeito estão muito ligados. Faulkner (1999) defende que a definição de desastre e crise são muito semelhantes e, posteriormente no seu artigo de 2001, refere que a principal diferença entre estes dois conceitos é a razão que causa o problema, sendo a crise uma situação onde a causa nasce na raiz da organização, através de problemas na gestão e/ou uma falha de adaptação a alguma mudança. Isto é, segundo esta perspetiva, crises e desastres distinguem-se com base no facto de a causa ser devida a alguma falha organizacional interna (uma crise) ou a um evento externo sobre o qual a organização não tem controlo (um desastre).

Assim, a crise pode ser entendida como “qualquer ação ou inação que interfere com as funções de uma organização, com o cumprimento dos seus objetivos, com a sua viabilidade ou sobrevivência, ou que tenha um efeito prejudicial e seja percecionado pela maioria dos seus funcionários, clientes ou constituintes” (Selbst 1978, citado por Faulkner, 2001). Segundo esta definição, através do seu foco nas perceções, entendemos que se o público ou as partes interessadas de uma organização percebem uma crise,

mesmo que essa percepção seja errada e infundada, ela pode dar origem a uma crise real. Por esta razão, a gestão da percepção torna-se um aspeto muito importante na gestão das crises (Ritchie, 2004).

Já segundo Pauchant & Mitroff (1992, p.15) citado por Ritchie & Jiang (2019), uma crise é uma disrupção que fisicamente afeta o sistema como um todo e ameaça os seus princípios básicos, a sua percepção e a sua existência. Dada a complexidade das interações entre as variáveis que conduzem a uma crise é mais apropriado entender a crise pelo seu “evento gatilho” do que propriamente pelas suas causas (Pauchant & Mitroff, 1992, citado por Sausmarez, 2007).

Segundo Laws & Prideaux (2006), o evento gatilho é a origem da crise e pode ter origem humana ou ser o resultado de forças naturais. Um desastre pode não ser por si mesmo uma crise, mas pode ser o “gatilho” que desencadeia uma crise, que pode ser numa organização, num sector, como o do turismo (Sausmarez, 2007) ou num país. Isto é, um desastre pode causar uma série de efeitos negativos numa organização ou num determinado espaço geográfico, mas não desencadear uma crise por si só. No entanto, outros fatores que influem no desastre podem resultar numa crise e isto verifica-se essencialmente na inadequada ação humana no pós-desastre.

Por exemplo, o surto da febre aftosa, no Reino Unido, em 2000 e 2001, debilitou a indústria turística do país em várias regiões e resultou num decréscimo de 5-6% no número de visitantes nos primeiros 8 meses após o seu surgimento (Santana, 2004). Alguns autores afirmam que, embora a febre aftosa não tenha tido inicialmente um impacto significativo no turismo, proporcionou uma má imagem do turismo rural o que levou a uma crise no sector (Miller & Ritchie, 2003).

Para Gonçalves (2013), as crises podem ser causadas por fatores internos ou por influências externas. Mais especificamente, para Coombs (1999), as crises podem verificar-se a uma pequena escala, resultantes de questões organizacionais (como por exemplo, recursos desajustados face às necessidades reais) ou resultantes de más respostas face aos fatores externos tais como os desastres. Além disso, as crises provêm de vários cenários e os seus fatores externos são imprevisíveis (Pforr & Hosie, 2008). As crises provocadas por desastres geralmente ocorrem sem aviso, com efeitos severos e às vezes catastróficos nas comunidades governamentais e empresariais (Pforr & Hossie, 2008). Os impactos originados por uma crise podem ser diretos e indiretos, afetando tanto

os recursos tangíveis de uma organização como fatores económicos, sociais e ambientais que são intangíveis (Lindell & Prater (2003) citado por Cartier & Taylor (2020)).

Especificamente para o sector do turismo, Jiang, Ritchie & Verreynne (2021), citando (Mair, Ritchie & Walters, 2016; Sönmez, Backman & Allen, 1994) definem crise como uma ocorrência que possa ameaçar o normal funcionamento e a condução dos negócios relacionados com o sector; prejudicar a reputação global de um destino turístico em termos de segurança e atratividade; afetar negativamente a perceção dos visitantes desse mesmo destino; e, por sua vez, causar uma quebra na economia local de viagens e turismo através da redução das chegadas e dos gastos dos turistas.

Jin, Qu & Bao (2019) indicam que a indústria do turismo pode ser vulnerável a mudanças do ambiente tanto interno como externo, sendo a sua recuperação mais rápida ou mais demorada dependendo da interação entre o país emissor de turistas, o país de destino e as características do próprio evento de crise. Os eventos de crise no contexto do turismo, referem-se a eventos que afetam a confiança dos turistas que viajam para um destino e que, portanto, interrompem a operação normal contínua da indústria. Exemplos de eventos de crise que afetam o turismo são desastres naturais, ambientais e sanitários (onde se incluem as pandemias); as recessões económicas, as crises financeiras; terrorismo; questões energéticas e políticas.

Pelo facto de a crise poder ter um carácter imprevisível, exige uma abordagem proactiva e Parsons (1996), citado por Ritchie (2004), refere os 3 tipos de crises enunciados:

- Crises imediatas: onde pouco ou nenhum aviso existe, portanto, as organizações são incapazes de detetar o problema ou preparar um plano antes de estalar a crise.
- Crises emergentes: são mais lentas no seu desenvolvimento e poderá haver capacidade de as travar ou limitar através de ações organizadas.
- Crises sustentadas: podem durar semanas, meses ou anos.

Para Dwyer (2005), exemplos de crises naturais incluem SARS, Doença das vacas loucas, tsunamis e furacões. Estas crises foram resultantes de desastres naturais que produziram efeitos que se prolongaram no tempo. As crises como as provocadas por doenças ou pandemias, levantam grandes questões no que se refere à preparação global e regional do turismo (Jamal & Budke, 2020).

Coombs (2009, p.100) citado por Coombs & Holladay (2011) define a crise como sendo uma perceção de um evento que ameaça expectativas importantes dos *stakeholders*, afetando o desempenho da organização e violando as suas próprias expectativas. Para Canyon (2020) de um modo geral a crise implica uma indesejável e inesperada situação que alarma as pessoas e as organizações. E há organizações que estão mais preparadas que outras, sendo chamadas as *crisis-ready-mode* contrastando com as organizações *normal-mode*, que têm mais dificuldades em gerir as crises.

As empresas preparadas para momentos de crise colocam-se numa posição mais competitiva e vantajosa para reagir a eventos negativos. Além disso, as decisões tomadas antes de uma crise ou catástrofe permitem uma resposta mais rápida e mais organizada, fornecendo uma direção clara a seguir. Isto é importante tendo em conta os desafios enfrentados ao tomar decisões durante o caos de uma catástrofe ou de uma crise (Burnett, 1998; Kash & Darling, 1998, citado por Ritchie, 2004).

1.3 Impactos da crise segundo a perspetiva do sistema de recursos

Conforme apontado anteriormente, o turismo é um sector económico importante para muitos países e muitos destinos dependem do turismo para o seu desenvolvimento e sobrevivência (Ritchie, 2004). Além disso, as crises apresentam cenários disruptivos que poderão proporcionar dificuldades ou oportunidades de vantagem para as organizações. É assim necessário compreender bem os impactos provocados pelas crises e pelos desastres, de forma a poder desenvolver estratégias que os minimizem e assim garantir a continuidade dos negócios.

Uma organização pode ser entendida como um sistema composto por vários recursos (Penrose, 1995 [1959]), dos quais existem os recursos estratégicos, físicos, financeiros, humanos e organizacionais (Barney, 1991). Os recursos estratégicos são aqueles que estão diretamente relacionados com as “oportunidades produtivas” (Penrose, 1995 [1959]). Segundo Lim, Morse & Yu (2020), exemplos de recursos estratégicos são o modelo de negócio, clientes, parcerias, imagem e reputação. Os recursos físicos são os seus ativos tangíveis, tais como infraestruturas e maquinaria. Os recursos financeiros são, como o próprio nome indica, recursos afetos às finanças da organização, ou seja, são os seus ativos monetários. Exemplos de recursos financeiros são o capital social, capital alheio, lucros retidos e capacidade de endividamento. Os recursos humanos são todas as pessoas que estão relacionadas com a organização, ou seja, é o seu capital humano, como

é o caso dos seus fundadores, diretores, gestores, operários ou estagiários. Por fim, os recursos organizacionais são “atributos da organização”. Entre eles estão o planeamento, o controlo e sistemas de coordenação, estruturas de informação e rotinas produtivas, bem como a cultura organizacional e as práticas de gestão de recursos humanos.

Segundo Lim et al (2020), um sistema é um conjunto de elementos que interatuam para funcionar como um todo e a dinâmica faz referência à evolução em função do tempo. Esta visão proporciona uma base conceitual para entender a natureza dinâmica dos recursos. Uma organização é um sistema de recursos que estão conectados e interagem constantemente.

O dinamismo dos recursos está relacionado com o desenvolvimento da organização e quando o sistema dos recursos se expande podemos dizer que a organização se desenvolve e cresce (Lim et al, 2020). Esta afirmação é concordante com o conceito de crescimento da empresa de Penrose (1995 [1959]) que aponta que o crescimento da empresa está relacionado com a criação de oportunidades produtivas através dos recursos humanos e não humanos, tangíveis e não tangíveis da empresa.

Quando ocorre uma crise global, como a criada pela Covid-19, existe um efeito nefasto na economia, para a maioria das organizações a procura pelos seus produtos ou serviços diminui (pelo menos temporariamente), dado que os consumidores tendem a ser mais rigorosos nas suas decisões de compra (Lim et al, 2020).

Em geral, um dos principais problemas das organizações num cenário disruptivo, como é o de uma crise global, é quando os seus clientes, devido a uma série de fatores resultantes da crise, como por exemplo a incerteza ou a diminuição de recursos, deixam de conferir o valor necessário aos produtos ou serviços oferecidos por uma organização de maneira a terem a percepção de que estão numa relação vantajosa.

No seu estudo sobre o impacto da crise global da Covid-19 nas Pequenas e Médias Empresas (PME) do Canada, Lim et al (2020) observam a importância de as organizações gerirem os seus recursos de modo a dar uma resposta pronta às mudanças provocadas pela crise. Ao nível dos recursos estratégicos realçam a importância de as organizações identificarem as novas necessidades originadas pela crise dos seus potenciais clientes e ajustar a sua oferta em concordância. Quanto aos recursos físicos, dado que na sua

generalidade são comercializáveis e fungíveis¹, algumas empresas aproveitaram para fazer uma redução de bens (aproveitando para descartar os ativos menos produtivos) e converter estes recursos em recursos financeiros o que leva a oportunidades para outras empresas que não se viram tão afetadas pela crise de adquirir recursos físicos que de outra forma não teriam acesso e de maneira mais económica. No que concerne aos recursos financeiros, a diminuição das vendas teve um impacto direto no fluxo de caixa das organizações e existiu uma maior procura de créditos junto das entidades financeiras ao mesmo tempo que o governo baixou os juros em geral e abriu programas de apoio específicos. Com respeito aos recursos humanos, verificou-se o aumento dos despedimentos. As organizações aproveitaram para eliminar redundâncias e, ao mesmo tempo, no mercado laboral ficaram disponíveis recursos humanos qualificados que foram aproveitados por outras organizações. Por fim, no que toca aos recursos organizacionais, os autores referem que estes muitas vezes são negligenciados e subdesenvolvidos nos períodos de crescimento das organizações e que são recursos “chave” para a prevenção ou abrandamento dos efeitos da crise.

Os gestores devem agir rapidamente para ajustar o perfil dos recursos da organização e recuperar o equilíbrio para evitar crises (Lim et al, 2020). Os choques externos, como por exemplo a crise da Covid-19, podem perturbar o equilíbrio do sistema de recursos e afetar significativamente a organização.

Uma crise global pode representar para as organizações uma ameaça significativa e ao mesmo tempo uma oportunidade. Um recuo temporário no crescimento devido à crise pode proporcionar uma oportunidade para os gestores se realinharem e recuperarem o equilíbrio do sistema de recursos da organização, preparando-a assim para a próxima fase de crescimento (Lim et al, 2020).

1.4 Ambiente dinâmico e ambiente de crise

Segundo Hanayasha (2016) o ambiente de uma organização, ou ambiente de trabalho, é a “atmosfera” de uma organização, onde se desenvolvem as suas atividades e onde se encontram os seus colaboradores a desempenhar as suas funções e refere também que o ambiente organizacional está relacionado com o clima de uma determinada organização

¹ Significa que se gastam, deterioram ou se destroem quando são aplicados.

onde os seus colaboradores executam as suas obrigações (Danish, Ramzan & Ahmad, 2013, citado por Hanayasha, 2016).

Certo & Certo (2011, p.206) dividem o ambiente de uma organização em 3 níveis distintos: ambiente geral, operacional e interno.

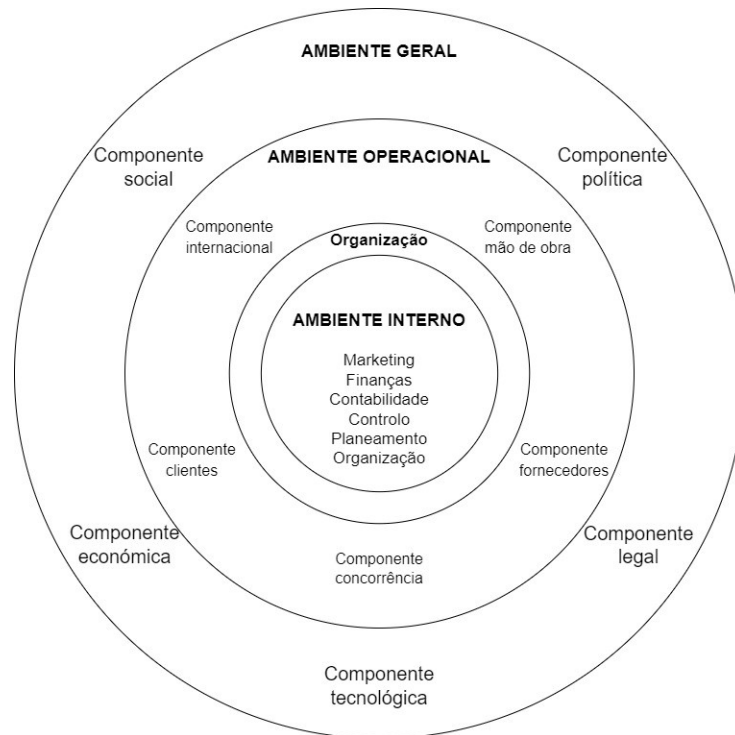


Figura 1: Ambiente organizacional

Adaptado de Certo & Certo (2011)

Segundo estes autores, o ambiente geral é o mais externo à organização, tendo uma implicação mais abrangente, e é constituído por componentes políticas (i.e., tipo de governo existente, ideais políticos do governo em funções, interesse do governo no sector onde se insere a organização, existência de *lobbys*), sociais (i.e., demografia e valores sociais), económicas (i.e., inflação, salários, impostos, preços das matérias primas, entre outros), legais (i.e., legislação existente, normas específicas que influenciam o desenvolvimento das atividades da organização) e tecnológicas (i.e., avanços tecnológicos, novas formas de produzir, surgimento de tecnologias mais eficientes). O ambiente operacional é o ambiente da própria indústria ou sector e é constituído pelas componentes internacional (que são os fatores relacionados com as operações internacionais da organização, tais como leis, cultura ou ambiente económico nos países estrangeiros nos quais a organização tem atividade), mão de obra (que são os fatores que

influenciam a disponibilidade de mão de obra, a sua especialização e conhecimentos), clientes (através das suas características e comportamentos), fornecedores (através de fatores como a qualidades dos recursos fornecidos, crédito concedido à organização e credibilidade das entregas) e organizações concorrentes (organizações que lutam pelos mesmos recursos). Por fim, temos o ambiente interno da própria organização que tem uma implicação direta e imediata na empresa e envolve aspetos de marketing, finanças, contabilidade, controlo, planeamento e organização. O ambiente interno de uma organização pode ser entendido como o clima organizacional e é formado pelas pessoas que o integram (Caraveo, 2004).

O ambiente de uma organização não é estático e cada vez mais está sujeito a um elevado grau de instabilidade e propensão à mudança. A perspetiva de um mundo volátil, incerto, complexo e ambíguo em que vivemos, defendida por Bennett & Lemoine (2014), sustenta este dinamismo do ambiente.

Segundo Barcelos, Lopes, Gonçalves & Barbosa (2018), podemos entender um ambiente dinâmico como aquele onde ocorrem mudanças no mercado e nas tecnologias (Romme, Zollo & Berends, 2010), onde existe incerteza (Becker & Knudsen (2005), Parnell, Long & Lester (2015)), complexidade (Rueda-Manzanares, Aragón-Correa & Sharma, 2008), ambiguidade e imprevisibilidade (Eisenhardt, Furr & Bingham, 2010).

Dess & Beard (1984) definem a dinâmica ambiental como uma taxa de mudança e grau de instabilidade associado ao ambiente externo da organização.

Teece Pisano & Shuen (1997) referem a existência de “regimes de rápida mudança” apontando para ambientes dinâmicos, ou seja, ambientes expostos, com maior ou menor intensidade e velocidade, a mudanças.

Eisenhardt & Martin (2000) diferenciam mercados moderadamente dinâmicos e mercados muito dinâmicos. Os mercados moderadamente dinâmicos são aqueles onde as mudanças ocorrem frequentemente, mas o grau de previsibilidade é elevado. Os mercados muito dinâmicos são aqueles que apresentam uma grande frequência de mudanças, mas estas ocorrem de forma não linear e são menos previsíveis. Segundo estes autores é num ambiente dinâmico que as inovações tecnológicas, a competição globalizada e a ação empreendedora atuam numa frequência ampliada.

Dado o seu dinamismo, a análise ao meio envolvente de uma organização é fundamental para o seu desempenho e só as empresas que conseguem dar uma resposta no tempo certo têm hipótese de sobreviver e de se manterem competitivas no mercado.

A maneira como as empresas respondem e recuperam dos impactos de uma crise ou desastre depende das suas capacidades dinâmicas que lhes permitem aprender e adaptar a ambientes turbulentos/dinâmicos (Teece, 2009, citado por Jiang, Ritchie & Verreynne, 2019).

Existem estudos que demonstram a importância das capacidades dinâmicas nos ambientes de crise (Fainshmidt, Nair & Mallon (2017) e Makkonen, Pohjola, Olkkonen & Koponen (2014)).

As crises e os desastres, por exemplo, provocam alterações do ambiente que podem originar incertezas no sector do turismo devido a uma inesperada redução do número de chegadas de turistas e de uma reputação lesada (Jiang, Ritchie & Verreynne, 2021).

Jin, Qu & Bao (2019) indicam que a indústria do turismo pode ser vulnerável a mudanças do ambiente (tanto interno como externo), sendo a sua recuperação mais rápida ou mais demorada dependendo de vários fatores entre eles as características do evento de crise.

1.5 Capacidades dinâmicas

As constantes mudanças, tanto ao nível interno da própria organização como ao nível externo, resultantes de um ambiente dinâmico, geram oportunidades de aquisição de vantagem competitiva e, em casos mais severos, oportunidades de sobrevivência que as organizações devem aproveitar. Por exemplo, a crise do SARS abriu uma janela de oportunidades para modificar o desenvolvimento do turismo, nomeadamente as novas motivações para viajar “na natureza”, reservas naturais, parques florestais (Zeng, Carter & De Lacy 2005). Tendo em conta a mudança do ambiente externo das organizações causada pelo SARS em 2003, as organizações que se redirecionaram, adaptaram ou transformaram apontando o seu foco para o segmento de mercado do turismo de natureza viram assim surgir oportunidades de negócio que de outra maneira não teriam acesso.

É por causa destas pequenas janelas de oportunidades, que as pessoas e organizações expostas a diferentes níveis de instabilidade, desenvolvem diferentes respostas considerando as suas capacidades, conhecimentos e experiências.

Tendo em conta as diferentes capacidades que se geram ou se evidenciam nestes momentos de mudança, existem vários autores que se preocupam em analisar e conceptualizar as capacidades dinâmicas.

Teece et al (1997) definem que as empresas com capacidades dinâmicas são entendidas como empresas com habilidade de integrar, construir e reconfigurar interna e externamente as competências de forma a adaptar-se às rápidas mudanças, ganhando assim vantagens competitivas.

Através destes autores as capacidades dinâmicas são definidas como a orientação comportamental de uma empresa para integrar, reconfigurar, renovar e recriar os seus recursos e capacidades em resposta ao ambiente em mudança para obter e sustentar a sua vantagem competitiva (Teece et al, 1997) e, sobretudo, atualizar e reconstruir as suas capacidades core, que são tradicionalmente tratadas como clusters de distintos sistemas técnicos, habilidades e sistemas de gestão. (Leonard-Barton, 1992).

Neste sentido, Teece (2014) entende as capacidades de uma empresa como um conjunto de atividades atuais e potenciais que recorrem aos recursos produtivos da empresa para realizar ou entregar os seus produtos e serviços e faz distinção entre dois tipos de capacidades: ordinárias e dinâmicas.

Por um lado, as capacidades ordinárias envolvem a performance administrativa, operacional e técnica para fazer cumprir as tarefas normais e quotidianas da organização. Por outro lado, as capacidades dinâmicas são aquelas que criam e ajustam as alterações empresariais necessárias, de forma rápida e eficiente, face a uma alteração do ambiente externo, que faz com que a empresa ganhe vantagem competitiva face aos seus concorrentes. Para isso as capacidades dinâmicas têm de ter em conta três passos: identificação, mobilização dos recursos e a transformação.

As capacidades dinâmicas são contextualizadas por Teece (2014) em ambientes de grande competitividade entre empresas, com orientação para a inovação e com âmbitos globais. A sua base assenta na dificuldade de imitação dos recursos únicos de cada organização. Estes aspetos ajustam-se ao sector que vamos estudar (sector hoteleiro) que, dada a abertura dos destinos turísticos nos últimos anos aos mercados globais (devido a vários fatores, tais como desenvolvimento de novas tecnologias, do crescente uso de redes sociais, surgimento de companhia aéreas *low-cost*, entre outros fatores), se têm visto num

mercado muito competitivo em que a diferenciação e a exclusividade de serviços/produtos são fatores determinantes para o sucesso do seu negócio.

Meirelles & Camargo (2014) apontam que as capacidades dinâmicas não devem ser confundidas com a capacidade de produção de uma máquina, porque uma indústria pode ter uma certa capacidade instalada, mas não poderá produzir se não houver pessoas com habilidades e competências para o fazer. Os mesmos autores dividem as capacidades dinâmicas em duas visões, a primeira, como um conjunto de comportamentos, habilidades e capacidades que em conjunto resultam na criação das capacidades dinâmicas; e a segunda visão como processos e rotinas que as organizações devem usar para aumentar as vantagens competitivas.

De uma maneira geral, as organizações têm-se preocupado e esforçado ao longo do tempo para desenvolverem as suas capacidades core, ou seja, as suas capacidades ordinárias, para que cada vez produzam mais e melhor, de uma maneira mais eficaz e eficiente, melhorando a sua performance e assim, obter melhores resultados em relação aos seus concorrentes. Mas, as capacidades *core* podem-se tornar irrelevantes quando existe uma mudança no ambiente, seja interno ou externo à organização (Leonard-Barton, 1992).

Quando nos referimos a capacidades referimo-nos à capacidade de implantar recursos, isoladamente ou em combinação, adicionando tanto processos explícitos como elementos tácitos (como por exemplo, conhecimento e liderança) incorporando-os nos processos já existentes. Podemos assim verificar que as capacidades são muitas vezes específicas da organização e são desenvolvidas ao longo do tempo como resultados das interações entre os seus recursos (Amit & Schoemaker, 1993).

Podemos entender que dentro de uma organização os seus recursos são a sua base e deles resultam as capacidades. Os recursos por si só poderão resultar numa vantagem competitiva no caso de demonstrarem características Valor, Raridade, Inimitabilidade e Organização (VRIO) (Barney & Hesterly, 2008). O modelo VRIO deriva do modelo Valor, Raridade, Inimitabilidade e Não substituível (VRIN) enunciado por Barney (1991). O modelo VRIN baseia-se nos seguintes princípios:

- O recurso deve ter valor, no sentido que explora oportunidades e neutraliza ameaças;
- O recurso deve ser raro entre a atual e potencial concorrência da organização.

- O recurso deve ser inimitável, não sendo possível a sua replicação ou reprodução de forma perfeita.
- O recurso deve ser não substituível, sendo único e não existindo, portanto substitutos com o seu valor, raridade e inimitabilidade.

Posteriormente, segundo Barney & Hesterly (2008), a última característica muda de (N) Não substituível para (O) Organização e refere-se à capacidade de a organização aplicar o recurso aproveitando a vantagem competitiva que possui e obtendo proveitos.

No entanto em ambientes dinâmicos e disruptivos, os recursos VRIO não perduram no longo prazo e não são, portanto, fontes de vantagem competitiva sustentáveis.

Nas organizações, a existência de determinadas capacidades poderá resultar numa melhor performance quando estas se demonstrem capazes de implementarem e explorarem os recursos de forma a atingirem as metas propostas/desejadas. Nesta perspetiva, podemos observar que as capacidades resultam dos recursos.

Segundo uma determinada direção estratégica, dada num determinado momento, as capacidades e os recursos conjugam-se de forma a conferir uma vantagem competitiva limitada no tempo e formam-se as capacidades principais ou capacidades core (que são momentâneas).

Dado que essas capacidades principais são limitadas no tempo e dependem do ambiente, que não é controlado pelas organizações, surge então a necessidade de se realizar uma busca constante pela renovação, reconfiguração e recriação dos recursos e das capacidades principais existentes para assim não perder a sua vantagem competitiva. Surgem assim as capacidades dinâmicas.

Podemos assim compreender as capacidades dinâmicas como as capacidades que dão origem aos altos níveis de desempenho e performance das organizações, garantindo a vantagem competitiva e não apenas como um “subconjunto das capacidades” como sugerem Teece et al. (1997).

Mas, as capacidades dinâmicas por si só podem não ser uma fonte de vantagem competitiva sustentada, uma vez que dependem da forma e do *timing* em que são aplicadas. Eisenhardt & Martin (2000) consideram que a única maneira das capacidades dinâmicas serem uma fonte de vantagem competitiva é se forem aplicadas mais cedo, astutamente e fortuitamente do que a concorrência para criar novas configurações dos recursos. Concluimos assim, que a capacidade de aplicar capacidades "mais cedo, mais

astutamente e mais fortuitamente" está, de facto, no cerne das capacidades dinâmicas. E, segundo Barney (2001), o estado de alerta e a capacidade de mudar rapidamente numa organização são características que resultam caras para a concorrência imitar e podem ser uma fonte de vantagem competitiva sustentada.

Podemos, portanto, entender uma organização como sendo um conjunto de recursos, capacidades e capacidades dinâmicas, em que as capacidades dinâmicas são o que ajustam e definem a conjugação entre recursos e capacidades de forma a satisfazer as necessidades dos todos os seus *stakeholders* oferecendo sempre os produtos e serviços com um valor superior em relação aos seus concorrentes.

Wang & Ahmed (2007) identificam três principais fatores que compõe as capacidades dinâmicas: a capacidade de adaptação, a capacidade de absorção e a capacidade de inovação. Simultaneamente os autores explicam como esses fatores juntos conseguem ligar a vantagem de recursos (ambiente interno) à vantagem competitiva (ambiente externo).

1.5.1 Capacidade de adaptação

A capacidade de adaptação é definida como a capacidade da empresa de identificar e capitalizar as oportunidades de mercado (Chakravarthy, 1982; Hooley, Lynch & Jobber, 1992; Miles & Snow, 1978, citado por Wang & Ahmed, 2007), que por sua vez implicam alterações nas estratégias da empresa (Oktemgil & Greenley (1997), citado por Tuominen, Rajala e Möller (2004)).

Existem três fatores relacionados com a capacidade de adaptação de uma organização, são eles: tecnológicos, fatores do mercado externo e fatores organizacionais internos (Tuominen et al, 2004). Os elementos-chave da capacidade de adaptação são a capacidade de responder às oportunidades de mercado de produtos externos, investimento em atividades de marketing e a rapidez de resposta a condições de mercado em mudança (Chakravarthy, 1992, citado por Tuominen et al., 2004). Segundo o mesmo autor, a adaptabilidade é composta por 3 fases que estão interligadas: estado de adaptação ou estado no qual se reconhece a necessidade de adaptação; processo de adaptação (i.e., recolha e processamento de informação sobre o mercado) e capacidade adaptativa, que resulta da capacidade organizacional da empresa para o processar as informações de mercado.

Capacidade de adaptação e adaptação são dois conceitos diferenciados por Chakravarthy (1982), citado por Wang & Ahmed (2007), que descreve a adaptação como o estado ótimo de sobrevivência para uma empresa, já a capacidade de adaptação foca-se mais na busca e equilíbrio eficazes das estratégias de exploração.

As empresas que têm altos níveis de capacidade de adaptação apresentam capacidades dinâmicas (Teece et al., 1997).

Segundo Wang & Ahmed (2007), a capacidade de adaptação pode ser medida de forma multidimensional, onde devemos ter em conta a capacidade da organização de: adaptar os seus produtos ou serviços e mercado alvo para responder a oportunidades externas; analisar o mercado, monitorizar clientes e concorrentes e alocar recursos para atividades de marketing; e para responder rapidamente às mudanças das condições de mercado (citando Oktemgil & Greenley, 1997).

1.5.2 Capacidade de absorção

A capacidade de absorção é “a capacidade de uma empresa para reconhecer o valor da nova informação externa, assimilá-la, e aplicá-la... a capacidade de avaliar e utilizar o conhecimento externo é em grande parte uma função do nível de conhecimento prévio” (Cohen & Levinthal, 1990, p.128, citado por Wang & Ahmed, 2007).

A capacidade de absorção e o processo de aprendizagem estão bastante conectados e, por isso, torna-se importante entender também o conceito aprendizagem.

Existem três processos de aprendizagem: “explorative learning”, “exploitative learning” e “transformative learning”, que se baseiam uns nos outros (Lane, Koka & Pathak, 2006, p.857).

Podemos entender a *explorative learning* como o processo de aprendizagem que antecede a captação do conhecimento através da exploração dos ambientes, realidades, experiências reais e virtuais com recurso a orientações externas (sejam através de tutoriais ou orientações). Esta noção de aprendizagem baseia-se na ideia de que os padrões da aprendizagem podem ser transferidos de forma útil para situações diferentes através da meta-reflexão.

A *exploitative learning* é um processo de aprendizagem que adquire e utiliza o conhecimento existente resultante de experiências prévias, rotinas e processos da organização.

A *transformative learning* tem três dimensões: psicológica (mudanças na compreensão do eu), conviccional (revisão dos sistemas de crenças) e comportamental (mudanças no estilo de vida). Este processo de aprendizagem está intrinsecamente ligado à expansão da consciência através da transformação da visão básica do mundo e das capacidades individuais de cada sujeito.

As capacidades de absorção são importantes para a aprendizagem e desempenho inter-organizacional (Lane, Salk & Lyles, 2001). Além disso, Lane et al. (2006) propõem um modelo em que as capacidades de absorção criam conhecimentos e resultados comerciais que afetam o desempenho global da organização. Além disso, as capacidades de absorção facilitam a aprendizagem e geram inovação (Cohen & Levinthal, 1990).

Organizações com maior capacidade de absorção tendem a demonstrar maior capacidade de aprendizagem com os seus parceiros, integrando informações externas e transformando-as em conhecimento incorporado.

A capacidade de absorção das empresas é crucial para o sucesso diante das mudanças externas (Woiceshyn & Daellenbach, 2005). Podemos verificar através de vários estudos (entre eles o de George, 2005) que a capacidade das organizações para adquirir novos conhecimentos externos, assimilá-los aos conhecimentos internos já existentes e criar novos conhecimentos é um fator importante de capacidades dinâmicas e, assim concluir que quanto mais uma organização demonstra a sua capacidade de absorção, mais evidencia possuir capacidades dinâmicas.

Segundo Wang & Ahmed (2007), a capacidade de absorção das empresas evidencia-se através da eficácia da adoção da informação: adotantes mais eficazes vs. adotantes menos eficazes. Os autores apontam os seguintes fatores da capacidade de absorção:

Tabela 1.1: Fatores da capacidade de absorção

Maior capacidade de absorção	Menor capacidade de absorção
“Adotantes mais eficazes”	“Adotantes menos eficazes”
<ul style="list-style-type: none"> • Demonstram compromisso a longo prazo dos recursos face à incerteza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demonstram compromisso limitado a curto prazo dos recursos face à incerteza e invertem ao primeiro sinal de falha.
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendem através dos vários parceiros e de investigações, experimentando e desenvolvendo conhecimento em primeira mão da nova tecnologia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imitam a concorrência e adotam conhecimentos em “segunda mão”.
<ul style="list-style-type: none"> • Analisam detalhadamente as novas tecnologias emergentes e partilham a informação por todas as equipas multidisciplinares da organização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analisam superficialmente as novas tecnologias emergentes.
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvem e utilizam tecnologia complementar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não desenvolvem nem utilizam tecnologia complementar.
<ul style="list-style-type: none"> • Possuem um alto nível de conhecimento e capacidades em áreas relevantes para aplicação da nova tecnologia. 	

Adaptado de Wang & Ahmed (2007), Woiceshyn & Daellenbach (2005)

A capacidade de absorção é multidimensional e pode compor-se por quatro fatores componentes da construção da capacidade de absorção: aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento (Zahra & George, 2002, citado por Wang & Ahmed, 2007).

1.5.3 Capacidade de inovação

“A capacidade de inovação é a força ou a proficiência de um conjunto de práticas organizacionais para o desenvolvimento de novos produtos/processos” (Peng, Schroeder & Shah, 2008).

A capacidade de inovação de uma organização pode-se observar através da sua capacidade de desenvolver novos produtos ou serviços, novos métodos de produção ou de prestação de serviços, nas tomadas de decisão dos colaboradores “chave” e na busca

de soluções incomuns e inovadoras (Miller & Friesen, 1983, citado por Wang & Ahmed, 2007);

Segundo Wang & Ahmed (2007), a capacidade de inovação é a capacidade que a organização tem para desenvolver novos produtos e/ou novos mercados, através de uma estratégia inovadora com comportamentos e processos inovadores.

A capacidade de inovação é reconhecida por Lawson & Samson (2001) como a habilidade empresarial de extrair conhecimento através do desenvolvimento de atividades rotineiras de *exploitative learning* e atividades de *explorative learning* inovadoras e o seu desenvolvimento é determinado pela visão, estratégia e competências base da organização, da inteligência organizacional existente, da gestão de criatividade e ideias, da estrutura organizacional e de sistemas, da gestão da tecnologia da cultura e do clima.

Recentemente, num estudo focado na indústria hoteleira, Cabral & Marques (2022) observaram que a inovação influencia o grau de satisfação dos clientes, pelo que a necessária capacidade para inovar será determinante no alcance dos seus objetivos. Deste modo, sugere-se que quanto mais inovadora for a empresa mais possuirá capacidades dinâmicas.

2 Metodologia

Segundo Sousa & Baptista (2011), a metodologia de investigação é o processo de seleção da estratégia de investigação, que condiciona a escolha das técnicas de recolha e análise de dados, devendo estas serem adequadas aos objetivos que se pretendem atingir. Podem-se entender as técnicas (ou métodos) como os procedimentos operatórios levados a cabo para desenvolver a investigação. Estes devem ser rigorosos, bem definidos, transmissíveis, suscetíveis de serem novamente aplicados nas mesmas condições, adaptados ao tipo de problemas e aos fenómenos em causa (Sousa & Baptista, 2011).

Na metodologia procura-se analisar e descrever os métodos tentando ligar os princípios teóricos à prática de forma a produzir conhecimento científico (Miles & Huberman, 1994).

De uma maneira geral, é necessário identificar qual o método de pesquisa mais adequado, depois identificar quais os processos de recolha, análise e interpretação dos dados a aplicar que nos conduzam por fim à realização da conclusão.

Inicialmente realizou-se a revisão da literatura existente e acessível, recorrendo a artigos científicos e livros referentes ao tema Capacidades dinâmicas, Capacidade de absorção, Capacidade de Adaptação e Capacidade de Inovação, Crises e desastres e Turismo. Estes elementos foram extraídos de bases de dados científicos como Google Scholar, plataforma B-On e Repositórios Científicos de Acesso Aberto de Portugal (RCAAP). Foram pesquisadas notícias recorrendo a motores de busca online sobre a temática. Foram feitas também entrevistas exploratórias² com profissionais/especialistas na área da gestão hoteleira e docentes/investigadores na área da gestão estratégica.

Após a revisão da literatura procedeu-se à formulação da problemática e objetivos de investigação.

² As entrevistas exploratórias não servem para verificar hipóteses nem recolher ou analisar dados científicos, mas sim para abrir pistas à reflexão, alargar e precisar os horizontes de leitura, tomar consciência das dimensões e dos aspetos do problema a estudar.)

2.1 Problemática e objetivos da investigação

A problemática de investigação representa a temática que o investigador mais deseja explorar (Miles, Huberman & Saldana, 2014), devendo ser clara, exequível e pertinente. Esta deve ser estruturada e as hipóteses teóricas devem ser testadas através de processos de observação ou de experimentação.

Com esta investigação pretendemos explicar como as capacidades dinâmicas, através das capacidades de absorção, adaptação e inovação, ajudaram os hotéis portugueses a reconfigurar, construir e integrar recursos para ganharem assim vantagem competitiva. Durante a crise da Covid-19, em Portugal, os hotéis viram os seus negócios afetados pelas alterações notadas no ambiente externo (medidas de confinamento impostas pelo governo, alterações nos processos operacionais que pressupõem aumentos de custos para garantirem a segurança dos clientes e trabalhadores, queda na procura devido à incerteza e ao receio de contágio por parte dos clientes, etc.). Alguns hotéis para não assumirem perdas maiores decidiram encerrar temporariamente, enquanto outros não resistiram e tiveram mesmo de fechar as suas portas de forma definitiva. Após os períodos de confinamento, verificou-se o retomar gradual das atividades no sector hoteleiro.

Com isto, o objetivo geral traçado para este estudo é compreender como os hotéis reagiram perante a crise segundo a teoria das Capacidades Dinâmicas, analisando a importância destas e como ajudaram os hotéis em Portugal a ganhar ou manter a vantagem competitiva num ambiente de crise.

Por outras palavras, procura-se estudar as capacidades dinâmicas das empresas hoteleiras em Portugal e compreender como estas as ajudaram a gerir a crise resultante da pandemia da Covid-19.

Os objetivos específicos deste trabalho são:

- Analisar como os 4 hotéis objeto de estudo responderam à crise provocada pela pandemia da Covid-19.
- Identificar a existência de capacidades dinâmicas das empresas, nomeadamente as que respeitam às capacidades de absorção, inovação e adaptação.
- Compreender como as capacidades dinâmicas se transformaram num fator de vantagem competitiva durante a crise provocada pela pandemia.

Procura-se assim desenvolver um estudo empírico que explicita de forma concreta como as organizações do sector turístico responderam à crise provocada pela Covid-19 utilizando as suas capacidades dinâmicas.

2.1.1 Questões de investigação

A questão de investigação central deste trabalho é: Como as capacidades dinâmicas das empresas do sector hoteleiro português contribuíram para superar a crise da Covid-19?

Mais especificamente, o estudo procura responder às questões:

Q1 – Como as empresas adquirem as suas capacidades dinâmicas?

Q2 - Como a capacidade de absorção ajudou as empresas a ganharem vantagem competitiva durante a crise?

Q3 - Como a capacidade de adaptação ajudou as empresas a ganharem vantagem competitiva durante a crise?

Q4 - Como a capacidade de inovação ajudou as empresas a ganharem vantagem competitiva durante a crise?

2.2 Modelo de análise

Para servir de base a todo o processo analítico subsequente na investigação procedeu-se à elaboração de um modelo de análise. O modelo de análise definido em seguida é uma representação gráfica do objeto de estudo e é constituído pelas dimensões, conceitos e indicadores articulados entre si (Quivy & Campenhoudt, 2008) que se enunciam na revisão literária.

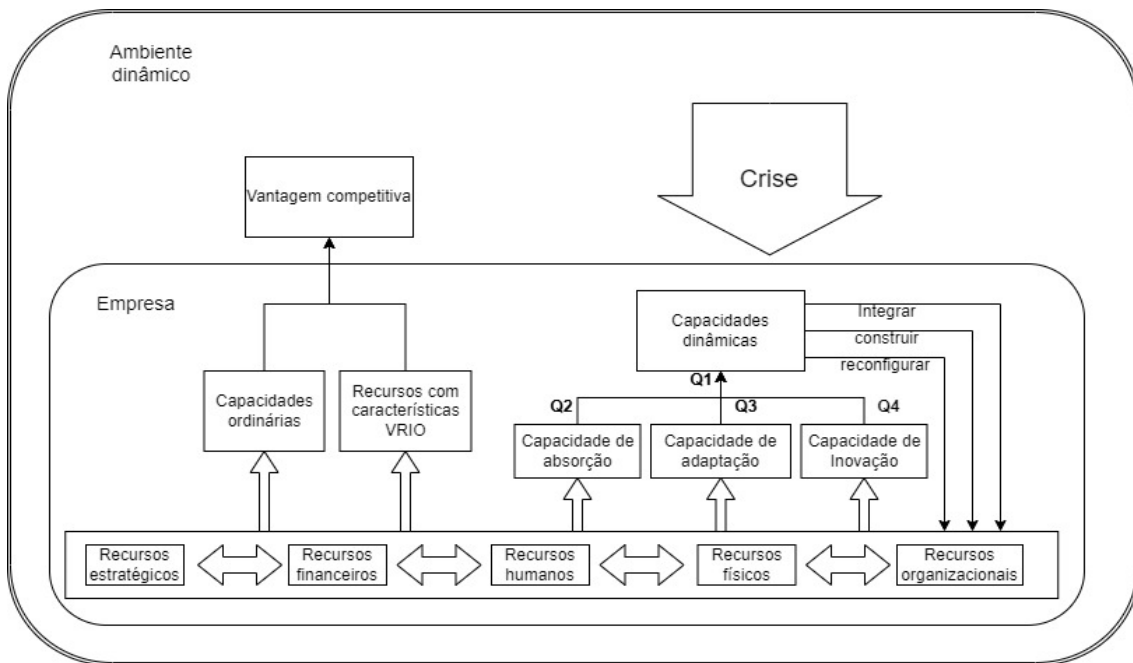


Figura 2: Modelo de análise

Elaborado pelo autor

2.3 Metodologia utilizada

Para tentar responder às questões de investigação levantadas recorreu-se ao estudo de casos múltiplos (*multiple-case studies*).

Segundo Yin (2003) o estudo de caso é a metodologia de investigação mais apropriada quando nos importa saber o Como? ou o Porquê? de um determinado fenómeno ou acontecimento. O estudo de caso é indicado para examinar eventos contemporâneos, nos seus contextos reais, e pode ter como fonte de dados a observação direta do evento ou entrevistas a pessoas envolvidas no evento.

O estudo de caso pode, tal como indicado por Yin (2003), ser aplicado para: explicar presumíveis relações da vida real que são demasiado complexas para serem explicadas por metodologias quantitativas; descrever intervenções e os contextos reais nos quais ocorreu; ilustrar de maneira descritiva determinados tópicos; explorar aquelas situações nas quais a intervenção a ser avaliada não apresenta um único conjunto claro de resultados; produzir uma meta-avaliação.

Uma vez que esta investigação tem um carácter exploratório e descritivo optou-se pela abordagem metodológica qualitativa.

A investigação qualitativa tem por objetivo fornecer uma visão profunda com uma abordagem interpretativa e subjetiva que proporcione diferentes perspetivas sobre um determinado tema. Desse modo, a investigação qualitativa visa analisar comportamentos, atitudes e valores, tendo em conta a subjetividade inerente ao comportamento e à atividade das pessoas nas organizações. Este método é indutivo e descritivo, onde se desenvolvem conceitos, ideias e entendimentos através de padrões encontrados nos dados (Sousa & Baptista, 2011).

O estudo exploratório tem como objetivo proceder ao reconhecimento de uma dada realidade pouco estudada ou estudada de forma ainda deficiente e levantar hipóteses de entendimento dessa realidade. O estudo descritivo já procura descrever rigorosa e claramente um dado objeto de estudo na sua estrutura e funcionamento (Sousa & Baptista, 2011).

Nesta investigação observou-se o comportamento dos hotéis num ambiente de crise e como estes deram resposta às mudanças que surgiram com vista a obterem vantagem competitiva. Mais especificamente, observou-se como estes, através das suas capacidades de absorção, adaptação e inovação, conseguiram reconfigurar, construir e incorporar

recursos com o objetivo de ganharem vantagem competitiva. Para isso, foi necessário identificar quais os recursos com características VRIO que existiam antes e que surgiram durante a crise.

2.3.1 Recolha de dados

Os dados para a realização de um estudo de caso podem vir de várias fontes de evidência, tais como documentação, registos de arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefactos físicos (Yin, 2003).

Uma das maneiras de se compreender comportamentos e estados subjetivos é perguntar aos informantes sobre o seu comportamento, o que fazem e fizeram e sobre os seus estados subjetivos, o que, por exemplo, pensam ou pensaram (Günther, 2006).

Para a execução desta investigação procedeu-se à recolha de dados através de documentação, principalmente notícias e conteúdos das páginas de internet dos hotéis, e posteriormente a através de observação direta, isto é, o investigador dirigiu-se ao sujeito para obter a informação procurada, através de um guião de entrevista.

A entrevista é a técnica mais utilizada na metodologia qualitativa para a construção do conhecimento (Minayo & Costa, 2018) e é apontada como uma das mais importantes fontes de informação para os estudos de caso (Yin, 2003). Neste estudo optou-se pelas entrevistas semiestruturadas, que conjugam questões previamente formuladas com perguntas abertas, o que permite ao entrevistador um maior controlo sobre a comunicação, facilitando assim a obtenção da informação que procura e, em simultâneo, permite uma reflexão livre e espontânea sobre os tópicos assinalados.

O guião da entrevista (ver apêndice 1) foi fundamentado na revisão da literatura realizada de forma a ser capaz de produzir todas as informações adequadas e necessárias para responder às questões de investigação levantadas. Depois testou-se o guião para assegurar que as perguntas eram claras e precisas e não geravam confusão ou ambiguidades.

Descrição do guião

Para conduzir as entrevistas de modo a recolher as informações necessárias para a nossa investigação desenvolveu-se um guião, no qual definimos as questões a fazer aos entrevistados.

Estas questões foram pensadas com base na revisão da literatura efetuada e pretendem conduzir o diálogo entre o entrevistador e o entrevistado para a obtenção dos dados que nos permitam concluir os objetivos da investigação.

O guião da entrevista elaborado para esta investigação foi segmentado em 6 secções de maneira a esclarecer o entrevistado sobre o assunto a tratar em cada uma das secções.

A secção I pretende recolher dados que nos permitam identificar e caracterizar o hotel através de diferentes variáveis, tais como nome, localização do hotel, tipologia do hotel, número de estrelas, perfil dos clientes, se pertence a um grupo hoteleiro, a dimensão quanto ao número de quartos, camas e colaboradores e nível de receitas.

A secção II procura identificar como o hotel geriu a crise, como reagiram à mudança do ambiente externo gerada pela Covid-19, tanto ao nível da gestão estratégica, intermédia como operacional.

Na secção III procuramos em concreto observar as alterações que se produziram, ao nível dos recursos do hotel, pela gestão da crise. A observação da reconfiguração, construção ou integração de recursos com o objetivo de manter a vantagem competitiva do hotel será evidência da existência de capacidades dinâmicas no hotel.

Nas secções seguintes, iremos observar se os hotéis evidenciam as capacidades de adaptação (secção IV), absorção (secção V) e inovação (secção VI), como as desenvolvem e adquirem e como estas se repercutem na reconfiguração, construção e integração de recursos (como se traduzem em Capacidades Dinâmicas). No apêndice 2 pode-se observar um esquema que explica a formulação das perguntas.

Antes de se avançar para o processo da recolha de dados, definiu-se uma amostra para esta investigação, dada a impossibilidade de estudar todo o universo, processo esse que será descrito na próxima secção.

2.3.2 Seleção dos dados

Os elementos de observação desta investigação são hotéis portugueses que se identificaram por terem reconfigurado, construído ou incorporado recursos durante a crise da Covid-19 e demonstraram vantagem competitiva.

Dada a impossibilidade de estudar todo o universo, devido a limitações de tempo e de cariz económico, definiu-se uma amostra por conveniência para este estudo. Para seleccionar os hotéis a estudar realizou-se primeiro uma investigação e seleção de notícias

sobre hotéis que, de alguma maneira, demonstraram a manutenção ou ganho de vantagem competitiva durante a crise, mostrando evidências de capacidades dinâmicas. Dada a inexistência de notícias suficientes para constituir a amostra pretendida, procedeu-se à realização de entrevistas exploratórias com profissionais e especialistas na área da gestão hoteleira que ajudaram a identificar hotéis candidatos a este estudo. Contactou-se também, por e-mail e telefone, com as duas associações hoteleiras mais importantes do país: a Associação Hoteleira de Portugal (AHP) e a Associação da Hotelaria, Restauração e Similares de Portugal (AHRESP) para solicitar ajuda na identificação de hotéis e potenciais entrevistados para participar nesta investigação, mas infelizmente a petição foi denegada. Para concluir a seleção da amostra, escolheram-se os hotéis que apresentavam uma melhor pertinência e facilidade para aceder aos dados.

Tentou-se escolher hotéis que, estando dentro do mesmo espaço geográfico (Portugal), partilham o mesmo ambiente externo.

Concretamente vamos estudar a realidade dos seguintes 4 hotéis:

- Hotel Eurostars Figueira da Foz
- Meliá Ria Hotel & Spa
- Douro Hotel Porto Antigo
- Four Seasons Hotel Ritz Lisboa

Ressalvo que para além dos 4 hotéis acima referidos que participaram nesta investigação estavam previstas as participações de mais outros 4 hotéis que pertencem a um grupo hoteleiro nacional, mas infelizmente à última da hora a pessoa responsável pelo grupo mostrou-se indisponível.

Uma vez feita a seleção dos casos de estudo, procedeu-se ao contacto, via telefone, e-mail e redes sociais com os hotéis de maneira a identificar, dentro do organigrama do hotel, a pessoa idónea para responder à entrevista e consultar a sua disponibilidade. Posteriormente enviou-se um e-mail aos potenciais entrevistados solicitando o agendamento de uma reunião, via telemática, para a realização da entrevista. Nesse e-mail solicitou-se autorização para a gravação da entrevista. As entrevistas realizaram-se via telemática recorrendo à plataforma Microsoft Teams.

As entrevistas realizaram-se nos meses de novembro e dezembro de 2022 e o guião da entrevista encontra-se no apêndice 1.

Escolheu-se, portanto, efetuar um estudo de casos múltiplos com o objetivo de poder comparar diferentes realidades e diferentes pontos de vista, diminuindo assim o efeito da influência pessoal do informante e buscando pontos comuns que nos facilitem a obtenção de resultados. Tentou-se, desta maneira, garantir os três princípios da recolha de dados indicados por Yin (2003): o uso de múltiplas fontes de evidência, a criação de uma base de dados do estudo de casos e a manutenção da cadeia de evidências.

O uso de múltiplas fontes de evidência (notícias, entrevistas, informação disponibilizada nas páginas de internet dos hotéis, planos com medidas para a gestão da crise) permite a triangulação de dados e desenvolver linhas de investigação convergentes. Para a composição desta base de dados gravaram-se as entrevistas e transcreveram-se integralmente, juntaram-se as notas do entrevistador que se produziram durante a entrevista e agregaram-se documentos ou notícias identificadas sobre o objeto de estudo. A manutenção da cadeia de evidências foi conseguida através da indicação da origem das evidências, mantendo-as disponíveis para futuras consultas, de forma a permitir a derivação das evidências durante todo o estudo.

2.3.3 A análise das informações

Após a recolha dos dados foi necessário proceder ao seu tratamento e análise para concluir o processo da metodologia de investigação. Para tal, utilizou-se o método de análise de conteúdo (Bardin, 2011).

A análise de conteúdo (Bardin, 2011) é um método empírico, que consiste num conjunto de instrumentos de cariz metodológico em constante aperfeiçoamento que se aplica a discursos extremamente diversificados e tem como função primordial analisar dados que descrevem e ilustram a realidade, mas que não podem ser quantificados.

Segundo a autora, a análise organiza-se em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados (inferência e interpretação).

Na pré-análise o material foi organizado de modo a constituir o *corpus* da pesquisa. Nesta fase, escolheram-se os documentos, sobretudo as notícias e as transcrições das entrevistas acompanhadas pelas notas do entrevistador, formularam-se as hipóteses e elaboraram-se indicadores orientadores para a interpretação final.

Depois partiu-se para a exploração do material, que consiste na construção das operações de codificação. Isto é, as entrevistas realizadas aos hotéis foram codificadas, organizadas

e analisadas de acordo com a metodologia da análise de conteúdo segundo Bardin (2011), dando origem a uma tabela de codificação e de categorias que pode ser consultada no Anexo 5. Nesta fase procedeu-se ao recorte dos textos das entrevistas em unidades de registos e com o estabelecimento das categorias temáticas.

Na terceira e última fase do método de análise de conteúdo fez-se o tratamento dos resultados, a sua interpretação e inferência.

3 Apresentação e análise dos dados obtidos

Esta secção está dividida em quatro partes. A primeira apresenta uma breve descrição do sector do turismo e da hotelaria em Portugal, demonstrando a sua importância para a economia nacional e os impactos trazidos pela crise da Covid-19. Em seguida faz-se uma breve descrição dos hotéis estudados apresentando informação recolhida através das entrevistas e das páginas web institucionais dos hotéis. Segue-se a secção onde se apresentam os resultados da análise de conteúdos das entrevistas. Posteriormente, na última parte desta secção apresentam-se as capacidades dinâmicas identificadas nos hotéis estudados através da identificação dos novos recursos com características VRIO formados durante a crise.

3.1 Caracterização do sector do Turismo e da Hotelaria em Portugal

Antes de avançar para o estudo dos casos interessa conhecer e analisar o sector do turismo e da hotelaria de Portugal e saber como estes se comportaram com a crise.

O turismo tem um grande impacto na riqueza produzida em Portugal. De acordo com o relatório *Travel & Tourism Economic Impact 2018 Portugal* (WTTC, 2018), Portugal é o 5º país do mundo onde existe uma maior contribuição do turismo para o PIB, com 17,3% do PIB a ser gerado pelo turismo.

Depois da Grécia (com 19,7%) e de Portugal, em 2017, os países da União Europeia onde o turismo tinha mais peso no PIB eram Espanha (14,9%), Itália (13,0%) e Reino Unido (com 10,5%), todos acima da média na União Europeia, que é de 10,3%. Em valores absolutos, com respeito à contribuição do turismo para o PIB, Portugal surge em 29º entre os 40 países especificados na informação do WTTC.

O sector do turismo em Portugal tem-se mostrado com um crescimento sustentável e contínuo no que respeita à importância da riqueza criada no panorama da economia nacional, o gráfico seguinte mostra a quebra que houve em 2020 e 2021 devido à Covid-19 e como até essas datas o turismo tinha vindo a ter cada vez mais peso na economia nacional atingindo 6% do Valor Acrescentado Bruto (VAB) em 2019.

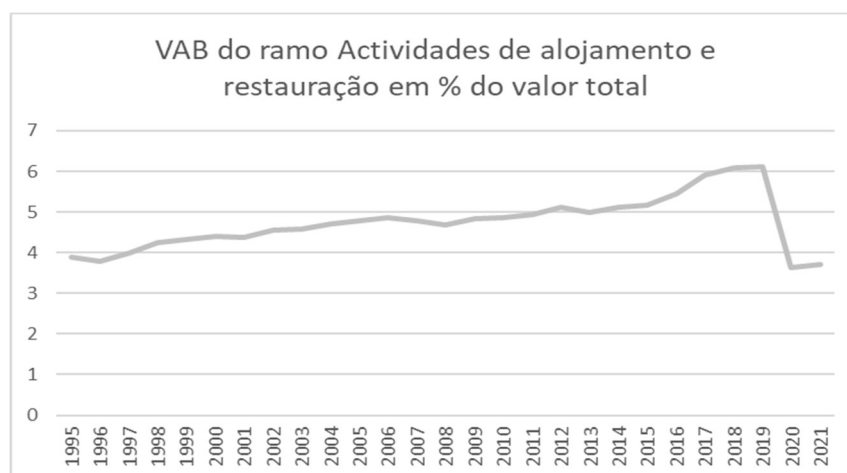


Gráfico 1: VAB das atividades de alojamento e restauração em percentagem

Fonte: Pordata – Adaptado

Quanto ao tipo de alojamentos turísticos, nos últimos anos, nota-se uma tendência crescente acelerada no turismo de habitação no espaço rural assim como nos alojamentos locais. No que respeita ao número de hotéis, o crescimento existe, mas é mais homogêneo nos últimos anos. Com respeito às pensões, podemos ver que a tendência é que desapareçam.

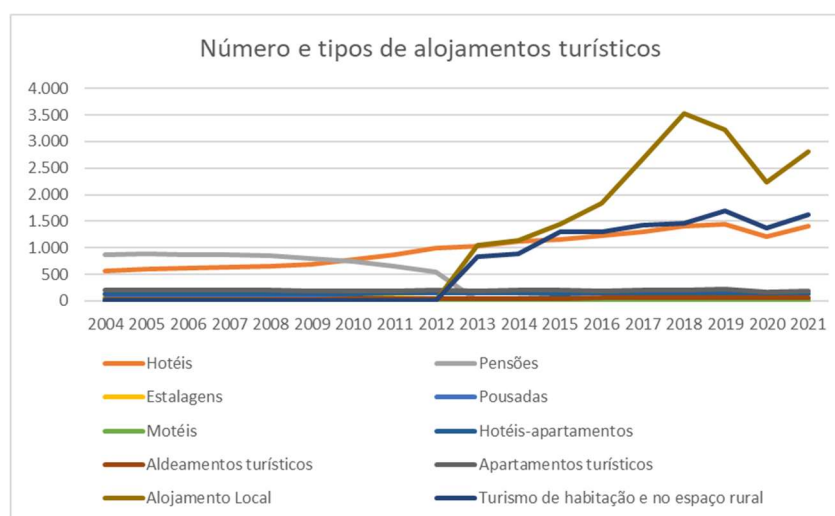


Gráfico 2: Número e tipos de alojamentos turísticos

Fonte: Pordata – Adaptado

A importância da atividade turística em Portugal, pode também ser observada através da Balança de viagens e turismo onde até 2019 se verifica um crescimento acentuado do saldo de viagens e turismo. Este gráfico esclarece quanto à diferença, em percentagem do PIB, entre as exportações e as importações de viagens e turismo. Portugal claramente até 2019 teve um crescimento sustentável e contínuo desde 2009.

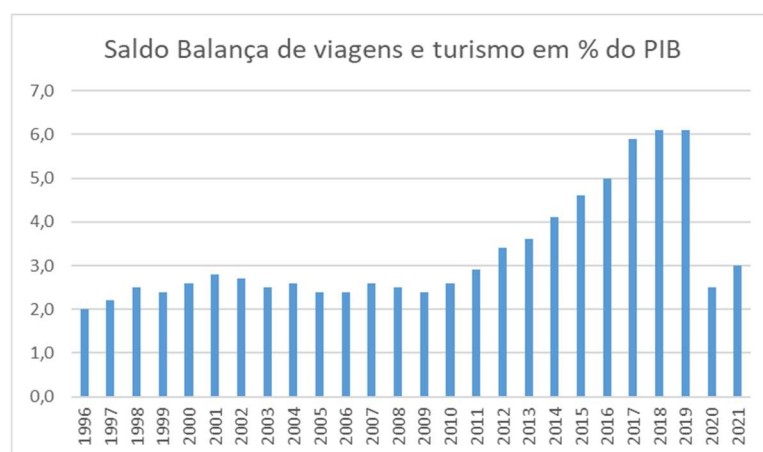


Gráfico 3: Saldo balança de viagens em percentagem do PIB

Fonte: Pordata – Adaptado

3.1.1 Impacto da pandemia no sector do Turismo e da Hotelaria em Portugal

Desde 11 março de 2020 a Organização Mundial de Saúde (OMS) anunciou o estado de emergência de saúde pública, caracterizando-a como pandemia provocada pelo vírus Coronavírus SARS-CoV-2.

Dado este facto, vários países, entre eles Portugal, confinaram a população em geral devido à incerteza sobre a agressividade do vírus e à falta de meios para o combater.

Todos os sectores foram encerrados com exceção daqueles que foram considerados estritamente essenciais para o fornecimento de bens alimentares e necessidades básicas. As fronteiras, aeroportos e estabelecimentos hoteleiros, como não foram considerados essenciais, fecharam as suas portas durante semanas, tendo a sua abertura sido feita de forma progressiva e com restrições. Desta maneira, podemos dizer que o turismo paralisou por completo temporariamente.

Podemos ver nos gráficos abaixo, o impacto da pandemia no sector do turismo e da hotelaria em Portugal que houve em 2020, através da comparação dos valores dos anos anteriores.

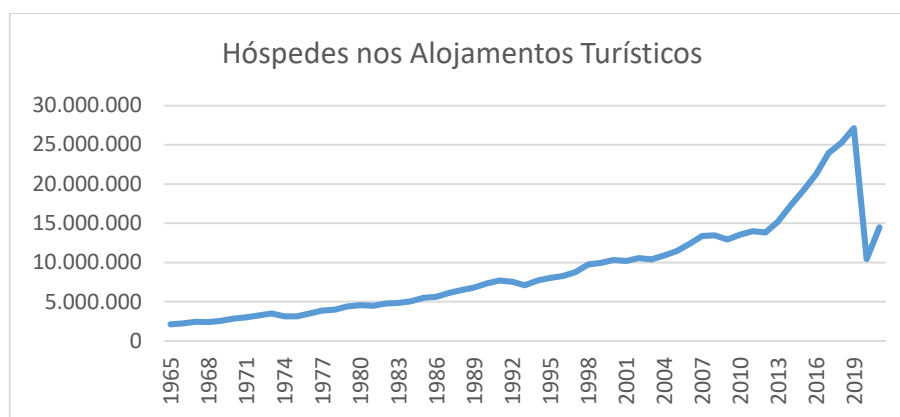


Gráfico 4: Hóspedes nos alojamentos turísticos

Fonte: Pordata – Adaptado

O número de hóspedes em 2020 caiu drasticamente de cerca de 27 para cerca de 10 milhões.

Naturalmente se cai o número de hóspedes, cai também o valor dos proveitos em milhares de euros, que passaram de 4,5 milhões de euros em 2019 para 1,5 milhões de euros em 2020, devido ao impacto das restrições da Covid-19.

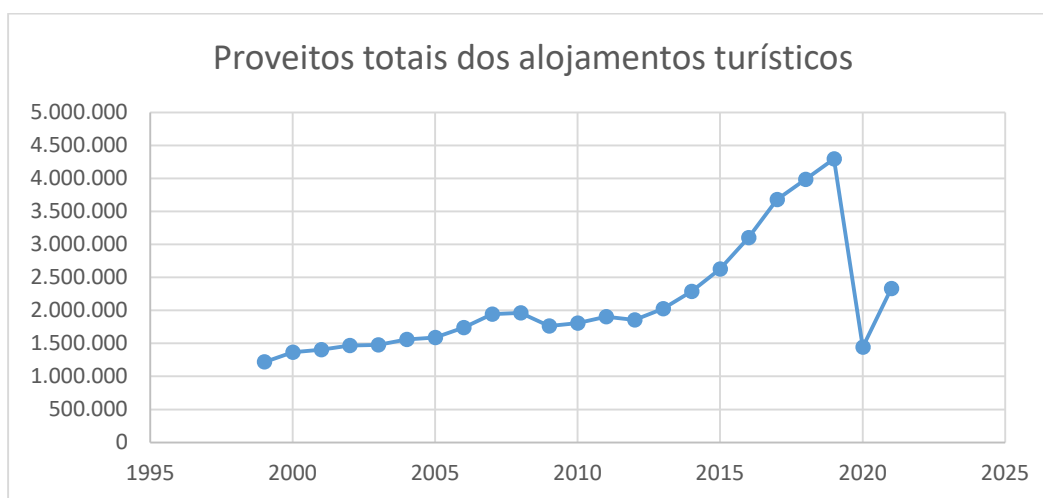


Gráfico 5: Proveitos totais dos alojamentos turísticos (em Euros - Milhares)

Fonte: Pordata – Adaptado

Passa-se em seguida à apresentação dos hotéis estudados.

3.2 Breve descrição dos hotéis em estudo

Hotel Eurostars Figueira da Foz

O Hotel Eurostars Oasis Plaza, fundado em 2014, situa-se na Figueira da Foz, distrito de Coimbra. É um hotel de 4 estrelas que oferece 160 suites, com capacidade de alojamento para 480 pessoas. O hotel dispõe ainda de 15 salas de reuniões com uma capacidade total para 700 pessoas, 2 restaurantes, 3 zonas de bar, *spa*, ginásio e uma piscina coberta no terraço do telhado com vista panorâmica.

Embora situado na primeira linha de mar, o core business do hotel é o turismo de negócios, ou seja, o *Meeting, Incentives, Conferencing e Exhibitions* (MICE), complementado nos meses de verão pelo turismo de lazer, sobretudo pelo turismo de praia e sol.

Pertence ao grupo hoteleiro espanhol Hotusa, fundado em 1993, que dispõe de um portfólio de mais de 200 estabelecimentos localizados nalgumas das principais cidades europeias e destinos internacionais (Nova Iorque, Chicago, Berlim, Roma, Bruxelas, Praga, Budapeste, Lisboa, Porto, Buenos Aires, Rio de Janeiro, Cidade do México, entre outros).

As instalações e equipamentos modernos e a localização têm sido fatores de vantagem competitiva para o hotel. Está localizado perto de Coimbra, a meio caminho entre Lisboa e Porto. Nos últimos 3 anos não alteraram as suas infraestruturas.

Os seus clientes principais são as empresas que organizam os eventos e os seus hóspedes, em geral, são pessoas com habilitações literárias superiores, com rendimentos acima da média e que desempenham cargos de responsabilidade e importância. São sobretudo profissionais ligados ao sector farmacêutico e da saúde.

O hotel conta com 20 trabalhadores a tempo inteiro e recorre pontualmente à contratação de trabalhadores temporários. Os seus recursos humanos caracterizam-se por serem jovens e multidisciplinares e durante a crise não se registaram entradas ou saídas de pessoal.

No que se refere a receitas, desde o início da crise até 2021 conseguiram manter o seu nível de faturação anual, situado entre 2.500.000€ e 5.000.000€. Em 2022 estimam ter o seu melhor ano de sempre ultrapassando as receitas dos anos anteriores.

Meliá Ria Hotel & Spa

O Hotel Meliá Ria Hotel & Spa, fundado em 2014, situa-se na cidade de Aveiro. É um hotel de 4 estrelas que oferece 128 quartos, com capacidade de alojamento de 256 pessoas. O hotel dispõe ainda de 10 salas de eventos, com capacidade total para 980 pessoas, 1 restaurante, 1 bar, *spa* e *health club*, ginásio, piscina coberta e uma vista deslumbrante sobre um canal da Ria de Aveiro. Nos últimos 3 anos não alteraram as suas infraestruturas.

Embora situado numa das cidades com maior procura turística de Portugal, o *core business* do hotel é o turismo de negócios (MICE). Este facto muito se deve ao fato de estar próximo de zonas industriais com grandes empresas e da Universidade de Aveiro. Aos fins de semana e nos meses de verão o negócio do hotel é complementado com turismo de lazer, donde predominam os casais que visitam a cidade e as suas praias.

O Meliá Ria Hotel & Spa pertence ao portfólio da marca Meliá, com hotéis por todo o mundo. Mas, a sua gestão está ao encargo do grupo Hoti Hotéis, que detém um portfólio de 18 hotéis em Portugal e Moçambique. Este grupo gere atualmente 9 hotéis da marca Meliá em Portugal junto com outros hotéis de outras marcas, como por exemplo hotéis Tryp, Star Inn e Hotel da Música (Porto).

A localização tem sido o seu principal fator de vantagem competitiva. Está no centro de Aveiro, junto a zonas industriais importantes e próximo da Universidade de Aveiro. Encontra-se numa zona de jardim da cidade verde e ampla, no final de um dos canais da Ria de Aveiro e junto ao Centro de Congressos de Aveiro.

Os seus clientes principais são empresas que organizam os eventos e os seus hóspedes apresentam uma variação muito grande de idades, embora se denote uma maioria de pessoas com habilitações superiores, de nacionalidade portuguesa e do sexo masculino.

Os recursos humanos afetos à atividade do hotel são, no geral, jovens e com diferentes *backgrounds* no que toca à formação e experiência profissional. Atualmente contam com 59 trabalhadores, mas em 2019 viram-se obrigados a efetuar *downsizing* devido à crise. Desde então, têm vindo a incorporar trabalhadores aos seus quadros e atualmente já tem mais trabalhadores comparado com anos anteriores à crise.

Quanto ao nível de faturação registado nos últimos anos, desde 2019 até 2021 o hotel registou sempre receitas entre 2.500.000€ e 5.000.000€. Para o ano 2022 têm previsto ser

o melhor ano de sempre em receitas, tendo já ultrapassado a cifra dos 5.000.000€ em novembro de 2022.

Douro Hotel Porto Antigo

O Douro Hotel Porto Antigo, inaugurado em 1999, situa-se em Oliveira do Douro, concelho de Cinfães, distrito de Viseu. É um hotel que se encontra num edifício histórico, nas margens do rio Douro e está munido de uma marina privada que permite aos seus clientes atracarem os seus barcos comodamente e em segurança. É um hotel de 4 estrelas, direcionado para o turismo de lazer que complementa o seu negócio com turismo desportivo, graças ao fato de ser um centro de estágio para atletas de canoagem de alta competição.

O hotel oferece 20 quartos, com uma capacidade de alojamento de 40 pessoas, uma marina exclusiva, um centro de estágios para atletas de canoagem, uma piscina exterior com vistas para o rio Douro, um restaurante tradicional regional, um bar, ginásio com espaço para massagens e tem uma sala de eventos e de reuniões com capacidade para 40 pessoas.

Não pertence a nenhum grupo hoteleiro, mas os donos têm outros negócios ligados ao sector do turismo, como restaurantes e bares.

As instalações sofreram uma intervenção a meados de 2020, que, entretanto, foi suspensa, para ampliar a sua lotação para mais 7 quartos duplos e incorporação de um *spa*. Mas devido a razões que não foram indicadas, as obras que começaram, ficaram inacabadas.

Em termos de faturação, o Douro Hotel Porto Antigo registou mais de 500.000€ no ano 2019. Com a crise a faturação baixou consideravelmente durante 2020 e tem vindo a subir 2021. Em 2022 estimam voltar a ultrapassar os 500.000€ de receitas.

Four Seasons Hotel Ritz Lisboa

O Four Seasons Hotel Ritz Lisboa, fundado em 1959, situa-se no centro de Lisboa, numa zona privilegiada próxima ao Parque Eduardo VII e à rotunda do Marquês de Pombal. É um hotel de cidade de alto luxo, com 5 estrelas, que oferece 282 quartos, com uma capacidade de alojamento para 564 hóspedes. Quanto a infraestruturas conta ainda com 3908 metros quadrados de área que lhe permitem oferecer várias salas de eventos/reuniões (29 salas, tendo a maior 456 metros quadrados) e zonas de restauração com capacidade para 340 pessoas. Conta com uma grande variedade de serviços

complementares ao alojamento, como por exemplo 4 restaurantes e *lounges*, bares, pista de correr no terraço, piscina exterior e interior, *business centre*, ginásio e *spa*. Ao nível de serviços, para além dos serviços comuns de hotelaria o Ritz oferece *concierge* multilingue, *room service* 24 horas, lavandaria, limpeza a seco e serviço de engomadoria em 1 hora, serviço de limpeza dos quartos duas vezes por dia, serviço de estacionamento, *babysitting*, venda de produtos de higiene, fraldas e chupetas para bebés, bem como disponibilizam aquecedores de biberões e carrinhos de bebés. Ainda oferecem por cortesia internet por WiFi em todo o hotel, serviço de engraxamento de sapatos e jornais da manhã diários. Para além destes serviços, a política do hotel é prestar todo o serviço que o cliente deseje e tentam sempre ser muito versáteis e resolutos à hora de responder às necessidades dos clientes. Para além dos serviços padronizados que oferecem, por vezes são-lhes solicitados serviços de aluguer de carros de luxo, reserva de viagens em jatos privados, gestão de eventos em espaços exteriores ao hotel, como museus, conventos, barcos, entre outras extravagâncias.

O *core business* do hotel é o turismo de lazer de alto luxo, embora complemente o seu negócio com o MICE, sobretudo trabalhando com grandes empresas e grandes marcas.

Pertence ao grupo hoteleiros internacional Four Seasons, com sede em Toronto (Canadá), que conta com um portfólio de 132 hotéis espalhados por algumas das mais importantes cidades do mundo.

O edifício icónico, a coleção de arte que exibem nos seus espaços e a qualidade de serviço distinguem este hotel da restante oferta hoteleira de Lisboa. Durante o período de confinamento aproveitaram o fato de estarem encerrados para proceder a uma reforma das suas infraestruturas, incorporando novos equipamentos e instalações e renovando praticamente todos os pisos.

Os seus principais clientes são turistas e excursionistas que visitam Lisboa e Portugal, têm um alto poder aquisitivo. Desempenham funções de altos cargos públicos ou no sector privado, são famosos, estrelas de cinema ou de música e desportistas de elite.

Quanto aos recursos humanos, aproveitaram a crise também para reorganizar os seus quadros, desvinculando-se do pessoal que não encaixava no perfil estratégico desenhado pela central do grupo hoteleiro e contratando de acordo com essas mesmas diretrizes. Atualmente contam com 323 trabalhadores, ultrapassando os números pré-crise. Mas no

início da crise reduziram os seus quadros para menos de metade, em relação ao que tinham em 2019.

Com respeito a receitas, no ano anterior à crise o hotel faturou 45.000.000€, em 2020 cerca de 10.000.000€ e em 2021 aproximadamente 22.000.000€. Em 2022 voltaram a faturar o mesmo de 2019. Em 2023 projetam chegar aos 53.000.000€.

3.3 Resultados da análise de conteúdo

Os resultados da presente investigação serão aqui apresentados de acordo com os objetivos anteriormente lançados e seguindo o que está descrito na metodologia. A tabela de codificação dos conteúdos das entrevistas pode ser consultada no Anexo 5.

Passa-se, então, à análise e interpretação dos resultados:

A pandemia da Covid-19 constituiu um duro golpe para o turismo, colocando diversos desafios às unidades hoteleiras para conseguirem gerir as consequências derivadas de um decréscimo abruuto na procura turística assim como de medidas de contenção bastante restritas que puseram em causa a atividade de todo o sector. A gestão da crise da Covid-19 implicou, assim mudanças estratégicas no que concerne ao funcionamento do negócio das unidades hoteleiras.

A primeira mudança prende-se com o *target*. Se alguns dos entrevistados decidiram manter o foco no seu *target*, desenvolvendo medidas e estratégias tendo em vista as suas características, como aconteceu no Hotel Eurostars Figueira da Foz e no Douro Hotel Porto, outro dos entrevistados, nomeadamente o Four Seasons Hotel Ritz Lisboa refere que mudou de *target*, passando de um público-alvo focado no *corporate* para um público que procura maioritariamente o lazer, muito por causa das medidas de teletrabalho que se desenvolveram durante a crise pandémica. De facto, a mudança de *target* foi referida como uma das principais estratégias no que concerne a geração de receitas, visando deste modo, novos segmentos de negócio, conforme demonstram Waller & Abbasian (2021).

Além do foco em novos públicos-alvo também se verificou uma aposta no lançamento de produtos e serviços adaptados à realidade da pandemia: por exemplo, o Meliá Ria Hotel & Spa disponibilizou quartos para realização de teletrabalho ou para a realização de isolamentos obrigatórios, serviço de *takeaway*, e apostou na digitalização do negócio, já o Douro Hotel Porto Antigo começou a vender comida para fora e o Four Seasons Hotel Ritz Lisboa introduziu o Ritz Delicatessen tendo transformado o seu restaurante para oferecer aos seus clientes comidas e bebidas de excelente qualidade para levar para onde quisessem, de forma a prestarem, também, serviços de *takeaway*. A pandemia da COVID-19 forçou as empresas da hotelaria e turismo a adaptarem-se a mudanças sem precedentes no ambiente de negócios. Uma transformação dos serviços bem-sucedida é,

evidentemente, fundamental para que as empresas da hotelaria e turismo pudessem manter a competitividade durante e após a pandemia, conforme demonstram os hotéis entrevistados e suporta Gössling, Scott & Hall (2020). Uma das alterações mais relevantes foi referida por Hotel Eurostars Figueira da Foz, unidade hoteleira orientada para eventos empresariais, em que desenvolveu um sistema híbrido, organizando eventos presenciais, mas com uma componente não presencial, através da transmissão virtual de *streaming*, respeitando assim as limitações de acesso aos espaços impostas pela legislação.

As recomendações tanto institucionais como as diretivas internas dos grupos hoteleiros tiveram um papel preponderante na gestão desta crise, servindo de orientações base para o desenvolvimento de estratégias de segurança e atuação, conforme demonstram os quatro hotéis. O Douro Hotel Porto Antigo implantou todas as diretivas e recomendações da DGS e certificou-se com o selo *Clean&Safe* do TP (ver anexo 2). O Hotel Eurostars Figueira da Foz e o Meliá Ria Hotel & Spa certificaram-se com o selo *Clean&Safe* e seguiram as diretrizes específicas dos respetivos grupos hoteleiros. O Four Seasons Hotel Ritz Lisboa, não se certificou com o selo *Clean&Safe*, mas seguiu orientações específicas da central do grupo Four Seasons (ver Anexo 4). A aposta na limpeza e na higiene das unidades hoteleiras foi uma das medidas mais importantes e transversais identificadas, tendo-se desenvolvido parcerias estratégicas com empresas especializadas, assim como tendo-se apostado na adoção das diretrizes do TP, de forma a obterem a certificação *Clean&Safe*. O Meliá Ria Hotel & Spa estabeleceu uma parceria estratégica com a Diversey, empresa líder mundial em soluções profissionais para a limpeza e a higiene e com a Veritas Bureau, criando um plano de contingência #StaySafewithMeliá (ver Anexo 3) e certificou-se com o selo *Clean&Safe*. O Hotel Eurostars Figueira da Foz e adquiriu o selo *Clean&Safe* e estabeleceu uma parceria também com a Diversey. E o Four Seasons Hotel Ritz Lisboa criou uma parceria com o Johns Hopkins Medicine International de maneira a implementar as mais vanguardistas soluções de higiene e proteção baseadas em evidências científicas. O grupo Four Seasons também desenvolveu uma página da internet com informações sobre os hotéis na pandemia. Os hotéis desenvolveram, assim, estratégias para gerir as perdas e toda a situação, de acordo com a realidade que enfrentavam (Kenny & Dutt, 2022).

As unidades hoteleiras em estudo acompanharam a tendência mundial, sendo que a maioria dos grupos hoteleiros implementaram novos protocolos de segurança e higiene para tranquilizar os hóspedes e fazê-los sentir-se seguros como referem Rawal, Pal,

Bagchi & Dani (2020). O selo “*Clean&Safe*” é um bom exemplo disso, reconhecendo as unidades hoteleiras e de restauração que cumprem um conjunto excecional de normas sanitárias. Os planos de contingência elaborados e implementados nos 3 hotéis que pertencem a grupos hoteleiros estudados têm em comum que procuram ir além de todas as exigências das autoridades sanitárias, procurando transmitir para o mercado uma imagem de segurança, reforçando a sua reputação.

De forma a não incorrer em grandes riscos financeiros algumas unidades entraram também em *lay-off*, uma redução temporária dos períodos normais de trabalho ou suspensão de contratos de trabalho, de forma a aproveitar os apoios governamentais e tentar gerir o risco financeiro o mais possível. Durante o encerramento motivado pelo confinamento e pelo *lay-off*, o Four Seasons Hotel Ritz Lisboa levou a cabo obras de remodelação que já estavam planeadas. Quando reabriu, o Four Seasons Hotel Ritz Lisboa adaptou-se também à realidade da situação médica da altura, tendo reservado um andar para o pessoal médico. Em todo o mundo, observou-se que muitos hotéis se transformam em backups hospitalares e alojamentos gratuitos para profissionais de saúde e turistas obrigados a cumprir quarentena ou a prestarem serviço à comunidade, como referido por Hao, Xiao & Chon (2020).

Relativamente aos planos táticos, questionou-se o que foi feito no que respeita aos recursos humanos, marketing, finanças e infraestruturas.

O Hotel Eurostars Figueira da Foz referiu que não realizou qualquer tipo de alteração nos recursos humanos, mantendo-os durante toda a crise, sendo que para tal foi muito importante a liquidez financeira que o hotel apresentava. No entanto, pode-se afirmar que esta foi uma rara exceção.

Nas outras unidades hoteleiras observou-se uma redução dos recursos humanos devido à queda de procura turística, levando a situações de *lay-off*. A crise foi também tida como uma oportunidade para o Four Seasons Hotel Ritz Lisboa realizar um *downsizing*, de forma a tornar a sua equipa mais jovem e dinâmica. Aproveitou para antecipar reformas dos funcionários mais seniores e quando voltou a contratar procurou recursos humanos mais jovens e com um perfil traçado pela central do grupo.

Foi verificada uma redução de recursos humanos também no Meliá Ria Hotel & Spa, que se adaptaram às circunstâncias da crise reduzindo os recursos humanos conforme se foi verificando a queda na procura.

No Douro Hotel Porto Antigo também se verificou uma redução do pessoal.

Esta redução ocorreu em todo o mundo. Segundo Barua (2020), nos Estados Unidos da América (EUA), a pandemia causou uma drástica queda de 71% das horas trabalhadas pelos empregados da indústria hoteleira durante as primeiras duas semanas, sendo que, no mesmo período, o volume de despedimentos de empregados aumentou quase 470%.

No entanto, e felizmente, esta redução de recursos humanos não se observou ser uma situação que se manteve, sendo que, com o aumento da procura hoteleira os recursos humanos se foram restituindo no Meliá Ria Hotel & Spa, no Four Seasons Hotel Ritz Lisboa e no Douro Hotel Porto Antigo.

Também se observaram iniciativas em que houve a transformação de empregos, onde eliminaram postos de trabalho que já não estavam enquadrados com a necessidade do hotel e criaram novos, tendo em conta as necessidades atuais relacionadas com a pandemia, nomeadamente; o de Embaixador do programa #StaySafeWithMeliá e o Gestor do bem-estar do cliente, no Meliá Ria Hotel & Spa.

Com respeito às infraestruturas, observou-se uma reorganização dos espaços e na forma como estes são utilizados. A reorganização dos espaços deu-se especialmente para cumprir as normas de distanciamento exigidas pelas autoridades sanitárias, governos e diretrizes dos grupos hoteleiros, como referido pelo Meliá Ria Hotel & Spa e o Hotel Eurostars Figueira da Foz. A gestão dos espaços comuns, como é o caso dos restaurantes, ginásios e *spas*, foi substancialmente alterada, tendo-se optado pela realização de turnos para a sua frequência com marcação prévia.

O Douro Hotel Porto Antigo e o Four Seasons Hotel Ritz Lisboa referiram ainda que esta foi uma altura em que fizeram uma forte aposta na promoção dos seus serviços nas redes sociais sobretudo no Facebook e Instagram, com o objetivo de manter os seus clientes informados sobre o funcionamento do hotel e sobre as medidas que estavam a ser implementadas no hotel para garantir a segurança e o bem-estar dos hóspedes e clientes. Tal justifica-se pelo facto de o impacto das redes sociais no turismo ser significativo e duradouro, uma vez que as pessoas usam as redes sociais para pesquisar informações relativamente a hotéis, restaurantes, locais, meios de transporte, e outras comodidades, entre outras coisas, trocando experiências com outros turistas (Norizan, 2022).

Em termos de medidas concretas, as mais referidas foi a adoção das recomendações institucionais da DGS, do TP e dos grupos hoteleiros aos quais as unidades hoteleiras

pertencem. Nestas medidas incluem-se as medidas de limpeza e desinfeção assim como medidas de promoção de distanciamento social, que foram as principais medidas concretas aplicadas por todas as unidades hoteleiras em estudo (para ver todas as medidas implementadas em concreto ver os anexos 1, 2, 3 e 4). No entanto, destacam-se algumas medidas que foram tomadas proactivamente por cada uma das unidades. Por exemplo, o Meliá Ria Hotel & Spa, através da parceria de uma farmácia local, estabeleceu uma farmácia nas instalações para a realização de testes Covid-19 e emitir os respetivos certificados que permitiam aos clientes aceder às instalações. Outra das medidas foi desenvolvida pelo Hotel Eurostars Figueira da Foz, tendo em conta o *core* do seu negócio e o seu *target*, tendo desenvolvido um serviço de *streaming* para a realização de eventos de natureza híbrida, ou seja, presenciais e não presenciais. O Douro Hotel Porto Antigo decidiu abolir algumas taxas que eram cobradas anteriormente, nomeadamente, as taxas associadas ao *room service*, de forma que os hóspedes pudessem tomar as suas refeições nos seus quartos.

Quando questionados quais foram as principais alterações ao nível dos recursos estratégicos do hotel, todos referiam a transmissão de uma imagem de segurança e higiene para o mercado (imagem e reputação), através das certificações de higiene e segurança e implementação de medidas e planos de contingência para evitar a propagação do vírus e melhorar o bem-estar dos clientes.

Numa crise sanitária desta natureza é essencial que medidas sejam implementadas de forma a garantir a higienização das unidades de alojamento e os equipamentos ou elementos que serão utilizados pelos clientes. Para além dos clientes, neste tipo de situações, é igualmente importante que a empresa adote medidas que salvaguardem os seus colaboradores (Nadais, 2021).

Observou-se também uma aposta na digitalização, tanto ao nível dos processos como dos serviços oferecidos, por exemplo através do desenvolvimento de uma parceria com uma empresa para a transmissão *streaming* nos eventos empresariais, por parte do Hotel Eurostars Figueira da Foz, bem como pela forte aposta feita na digitalização de todos os processos por parte da mesma unidade hoteleira. Este investimento na digitalização dos processos verificou-se também no Meliá Ria Hotel & Spa com o objetivo de oferecer novos serviços ao cliente, melhorar a qualidade do serviço e a experiência do cliente e reduzir custos, nomeadamente ao nível dos recursos humanos. Este hotel, por exemplo, durante a pandemia lançou uma *App* (aplicação para *smartphones*), digitalizou vários

processos, tais como o check-in e o check-out, os pedidos de comidas, bebidas e serviços se podiam fazer todos através de meios digitais.

Serviços tecnológicos, que anteriormente eram considerados complementos à experiência do hóspede, tornaram-se rapidamente requisitos na hotelaria pós-pandémica. A pandemia da Covid-19 acelerou a adoção da tecnologia na indústria hoteleira e, conforme referenciado por Bradley (2021), os riscos de saúde e de segurança causados pelo vírus, combinados com as restrições de viagem e a recessão económica, forçaram todos os hoteleiros a agir de forma imediata.

Outra alteração observada foi o desenvolvimento e inclusão de novos produtos e serviços adequados à realidade e às restrições da situação da pandemia que alteraram, segundo os entrevistados, o modelo de negócio do hotel, nomeadamente, quartos para confinamento, quartos para teletrabalho e venda de comida para fora em formato *takeaway*, evidenciado por exemplo pelo Meliá Ria Hotel & Spa, pelo Douro Hotel Porto Antigo e pelo Four Seasons Hotel Ritz Lisboa. Ressalva-se, por exemplo, que nos 3 hotéis que implementaram o serviço de comidas para fora, que passou a ser durante a crise o seu produto estrela para a venda de comidas e bebidas, foi conseguido apenas com a reconfiguração de recursos já existentes.

Denotou-se também o desenvolvimento de novas parcerias adaptadas à realidade pandémica, com empresas especializadas em limpeza (Hotel Eurostars Figueira da Foz e Meliá Ria Hotel & Spa), farmácia (Meliá Ria Hotel & Spa) e organizações de grande reputação ligadas ao sector da saúde (Four Seasons Hotel Ritz Lisboa). Estas parcerias permitiram sobretudo integrar conhecimentos especializados nos hotéis, garantindo assim desenvolver novos produtos e serviços e implementar medidas de higiene, segurança e prevenção.

O Douro Hotel Porto Antigo refere que existiu uma alteração das rotinas dos funcionários, que passaram a dar uma maior atenção às operações de limpeza e estando menos disponíveis para outras atividades centrais do negócio, como por exemplo dar a devida atenção ao cliente.

Também se referiu uma mudança de *target*, do segmento *corporate* para o de turismo de lazer, e uma conseqüente reconfiguração de recursos, devido a esse redireccionamento, no Four Seasons Hotel Ritz Lisboa, nomeadamente ao nível dos recursos afetos ao marketing e à comunicação.

No que concerne aos recursos físicos, destacam-se as seguintes alterações: integração de equipamentos de proteção e segurança no hotel por parte do Douro Hotel Porto Antigo com a aquisição de material de proteção, tais como divisórias de acrílico para proteção dos trabalhadores, dispensadores de desinfetantes, máscaras para trabalhadores e clientes, testes rápidos, viseiras, caixotes do lixo com pedal, sensores de movimento para as torneiras de água e portas, entre outros.

No Four Seasons Hotel Ritz Lisboa verificou-se também a aquisição de diversos equipamentos de proteção e de higiene, tais como, barreiras de proteção acrílica para áreas de atendimento ao cliente, dispensadores de gel hidroalcoólico, sinalética e produtos de limpeza específicos. Destacam-se ainda a compra de máquinas especiais de raios ultravioleta para limpeza de alcatifas, máquinas de vapor para desinfetar casas de banho.

No Meliá Ria Hotel & Spa, Hotel Eurostars Figueira da Foz e Four Seasons Hotel Ritz Lisboa verificou-se a interdição temporária e reconfiguração dos espaços para atender aos regulamentos e diretrizes, garantindo o distanciamento social mínimo e eliminando possíveis meios de contágio.

No Douro Hotel Porto Antigo verificaram-se obras de ampliação (que posteriormente foram suspensas) assim como no Four Seasons Hotel Ritz Lisboa, que aproveitaram o confinamento para construir uma piscina interior com um bar e um restaurante, remodelar 7 pisos, o lobby bar e a zona da receção.

No que concerne às principais alterações financeiras, apesar de alguns dos hotéis, tais como o Meliá Ria Hotel & Spa e o Four Seasons Hotel Ritz Lisboa, não terem reportado grandes alterações, a pandemia trouxe grandes implicações financeiras para a indústria hoteleira, visto que muitas unidades tiveram de encerrar por determinados períodos como foi o caso do Douro Hotel Porto Antigo.

Em relação aos recursos humanos, já foram referidos vários cenários: a manutenção dos recursos humanos, a diminuição dos recursos através de *lay-off* e *downsizing* com posterior regularização aliada à retoma económica.

No entanto, é importante aqui falar numa das estratégias mais importantes referidas pelos entrevistados que é a aposta na formação dos seus recursos, como se verificou com o Meliá Ria Hotel & Spa e o Douro Hotel Porto Antigo. Edelheim (2020) refere que a formação deve ser orientada tendo como base a realidade existente, devendo, por isso, seguir uma linha de práticas de sucesso.

Comparou-se, também, as vantagens competitivas pré-pandemia e pós-pandemia. No período pré-pandemia destacam-se as seguintes vantagens: a localização estratégica, indicada pelo Hotel Eurostars Figueira da Foz e Meliá Ria Hotel & Spa; a dimensão do hotel e das suas instalações, apontadas pelo Hotel Eurostars Figueira da Foz; possuir uma marina (que é a única na zona) e um centro de estágios, referido pelo Douro Hotel Porto Antigo. A qualidade do serviço foi referida pelo Four Seasons Hotel Ritz Lisboa como sendo uma vantagem competitiva tanto antes como depois do surgimento da pandemia. Durante e após a pandemia o Hotel Eurostars Figueira da Foz e o Meliá Ria Hotel & Spa referiram que o facto de manterem as portas abertas durante a pandemia foi um fator de vantagem competitiva. Naturalmente, os protocolos de limpeza e desinfeção aliados à certificação *Clean&Safe* trouxeram uma vantagem competitiva às unidades hoteleiras, muito por causa da segurança e tranquilidade que passam aos clientes, segundo o Hotel Eurostars Figueira da Foz.

Tendo em conta que o tema central desta investigação é o estudo das capacidades dinâmicas, colocaram-se três blocos de questões relativamente à capacidade de adaptação, à capacidade de absorção e a capacidade de inovação.

Como se referiu no enquadramento teórico, a capacidade de adaptação de uma empresa define-se como a capacidade da empresa de identificar e capitalizar as oportunidades de mercado, implicando alterações nas suas estratégias, existindo três fatores relacionados com a capacidade de adaptação de uma organização, são eles: tecnológicos, fatores do mercado externo e fatores organizacionais internos (Tuominen et al., 2004; Wang e Ahmed, 2007).

No que concerne à capacidade de adaptação foi questionado se foram identificadas e aproveitadas as oportunidades de novos negócios no âmbito da pandemia. Três das unidades referem que sim, tiveram uma capacidade de adaptação nesse sentido que lhes permitiu estar sempre à frente da concorrência, como referido pelo Four Seasons Hotel Ritz Lisboa.

A adaptação observou-se graças a dois grandes motivos: a uma equipa de recursos humanos dinâmicos e jovens, que permitiu dar respostas rápidas às mudanças, referido pelo Hotel Eurostars Figueira da Foz, e o facto de conseguirem manter as portas abertas durante a pandemia, apontado pelo Meliá Ria Hotel & Spa. No entanto, o Douro Hotel

Porto Antigo reportou que não teve essa capacidade de adaptação, muito por causa do facto de ter estado encerrado muito tempo e à limitação dos seus recursos.

Os quatro hotéis estudados demonstraram capacidade de se adaptarem às medidas recomendadas e exigidas pelas autoridades sanitárias e governamentais, mantendo mais ou menos as suas atividades quotidianas. Com exceção do Douro Hotel Porto Antigo, todos se adaptaram conseguindo ir mais além daquilo que exigia a legislação. As adaptações à nova realidade foram conseguidas seguindo as recomendações da DGS e TP, como referido pelo Hotel Eurostars Figueira da Foz; enquanto o Meliá Ria Hotel & Spa afirma que a adaptação foi conseguida devido à procura de informação fiável de fontes credíveis para tentar perceber o que se passava no mundo e tomar as melhores decisões e à existência de uma equipa dinâmica, polivalente, jovem e com boa formação para a adaptação e a identificação e aproveitamento de novas oportunidades; já o Four Seasons Hotel Ritz Lisboa aponta que o facto de possuírem recursos humanos bem formados, preparados e com muita experiência no sector contribuiu para terem um nível de adaptação à mudança bastante elevado.

O Four Seasons Hotel Ritz Lisboa refere também a importância de dois departamentos no que concerne à adaptação a novas situações: o departamento de marketing que identifica oportunidades de mercado e apresenta-as aos diferentes departamentos do hotel para serem avaliadas e o departamento de higiene, prevenção e segurança que foi reforçado com recursos humanos e o seu orçamento foi aumentado durante a pandemia.

A segunda das capacidades dinâmicas diz respeito à capacidade de absorção. Esta capacidade define-se como a capacidade que uma organização tem em reconhecer o valor da nova informação externa, assimilá-la e aplicá-la (Wang e Ahmed, 2007).

A procura de informação foi uma constante para todas as unidades hoteleiras. Se por um lado houve imensa informação institucional a circular, nomeadamente, da DGS, do TP, dos diferentes grupos hoteleiros e das publicações das associações do sector, como por exemplo a APHORT, por outro lado observaram-se a realização de pesquisas proativas no que respeita à recolha de informação junto de especialista, como indica o Hotel Eurostars Figueira da Foz.

O Meliá Ria Hotel & Spa refere ainda que existiu a preocupação em disseminar a informação por todos os colaboradores, tendo encontrado nos grupos do *WhatsApp* o mecanismo mais importante para essa disseminação.

Durante a pandemia desenvolveram-se, assim, rotinas de captação, assimilação e geração de conhecimento. A primeira estratégia referida é a realização de reuniões internas com o *staff*, de forma a disseminar informação, sendo que estas reuniões costumam ser periódicas, como apontado pelo Hotel Eurostars Figueira da Foz. Essa estratégia foi evidenciada pelo Douro Hotel Porto Antigo que acrescenta as formações internas como fator facilitador da capacidade de absorção. O Four Seasons Hotel Ritz Lisboa aponta a importância da existência de reuniões interdepartamentais, departamentais ou gerais com todos os recursos humanos do hotel e a elaboração de relatórios diários que são partilhados com todos os departamentos com as informações mais relevantes para cada um. Também é considerada importante a comunicação dentro do próprio grupo hoteleiro, como afirmou o Hotel Eurostars Figueira da Foz.

Como já foi apontado anteriormente, a informação é disseminada pela formação com a realização de iniciativas dirigidas aos colaboradores, como indicado pelo Hotel Eurostars Figueira da Foz; pelo Meliá Ria Hotel & Spa; e pelo Douro Hotel Porto Antigo.

A credibilidade e fiabilidade das informações é tida como muito importante no âmbito da comunicação e da informação, sendo que os parceiros de negócio, tais como clientes, fornecedores, associações e hotéis concorrentes, foram tidos como fontes credíveis de conhecimento e informação, apontaram os quatro entrevistados.

Por fim questionou-se relativamente à capacidade de inovação.

Segundo Wang & Ahmed (2007), a capacidade de inovação é a capacidade que a organização tem para desenvolver novos produtos e/ou novos mercados, através de uma estratégia inovadora com comportamentos e processos inovadores.

Em todas as unidades hoteleiras observou-se essa capacidade de inovação, nomeadamente, na oferta de novos produtos e serviços, tanto ao nível da organização de eventos, como novas modalidades de hospedagem assim como novas modalidades de restauração.

O Hotel Eurostars Figueira da Foz começou a oferecer aos seus clientes um serviço híbrido para a organização de eventos, que englobava o serviço de transmissão via *streaming* para os participantes que não podem aceder fisicamente ao hotel.

O Meliá Ria Hotel & Spa lançou uma aplicação para o telemóvel que permitia aos seus clientes realizar várias atividades físicas enquanto o ginásio e as piscinas estiveram interditas e lançou o serviço de comidas para fora.

O Douro Hotel Porto Antigo lançou também o serviço de comidas para levar.

O Four Seasons Hotel Ritz Lisboa que lançou também o serviço de comidas para fora de alta qualidade com o chamado Ritz Delicatessen, criou também uma aplicação informática na sua página de internet que permite aos clientes e potenciais clientes saberem de antemão em que estado se encontram as instalações de todos os hotéis do grupo Four Seasons e oferece conselhos de viagem tendo em conta as circunstâncias atuais da pandemia e consoante o destino que o cliente deseje visitar.

Questionou-se depois como é que se desenvolvia todo o processo gerador de inovação.

O Hotel Eurostars Figueira da Foz comentou que para o processo de inovação é muito importante a experiência prévia, conseguida através do trabalho que era desenvolvido antes da pandemia.

O Douro Hotel Porto Antigo aponta o facto de os donos do hotel terem outros negócios na área da restauração e bares, que lhes permitem estar sempre a par das tendências de mercado e de tecnologia para o sector.

No entanto, também é positivo que a cultura organizacional esteja vocacionada para abertura a novas ideias, como refere o Meliá Ria Hotel & Spa.

As reuniões operacionais foram muito importantes para todo o processo inovador, nomeadamente, debatendo ideias e formas mais adequadas de como ultrapassar a crise, como aponta o entrevistado do Four Seasons Hotel Ritz Lisboa.

O Meliá Ria Hotel & Spa refere ainda que quando são desenvolvidos projetos inovadores, são feitos testes piloto, sendo que, após avaliação e se esta for positiva, são aplicados aos restantes hotéis do grupo.

Em termos da capacidade de adaptação, questionou-se se a pandemia fez com que se desenvolvessem rotinas de adaptação.

Em primeiro lugar, essa rotina traduz-se em reuniões internas com o staff para a discussão de estratégias, como indicam o Hotel Eurostars Figueira da Foz, o Four Seasons Hotel Ritz Lisboa e o Meliá Ria Hotel & Spa.

Segundo afirma o Meliá Ria Hotel & Spa, as reuniões internas levaram também ao fomento de boas relações entre funcionários e geraram a cooperação interdepartamental, mostrando-se muito importante para que as rotinas de adaptação se desenvolvessem e mantivessem. Essa ideia é reforçada pelo Four Seasons Hotel Ritz Lisboa, indicando que

o espírito de entajuda e a comunicação constante que existe entre os departamentos ajudaram também na adaptação à mudança, porque permitiu-lhes muitas vezes indicar as dificuldades de cada departamento e pedir ajuda aos colegas, que ajudaram conforme a disponibilidade.

A experiência prévia é também referida como um fator que permitiu a adaptação às novas condições da realidade, como referiu o Hotel Eurostars Figueira da Foz.

A procura de informação científica e credível é também considerada como uma ferramenta importante na manutenção de rotinas de adaptação, como foi referido pelo Douro Hotel Porto Antigo.

O impacto das novas informações constituiu uma vantagem competitiva para as unidades hoteleiras, uma vez que permitiu uma rapidez na aplicação de medidas e na gestão da crise, conforme afirmam os entrevistados do Hotel Eurostars Figueira da Foz e Douro Hotel Porto Antigo. Isto é, a nova informação permitiu-lhes implementar as medidas contra a propagação da Covid-19 mais rápido em relação à concorrência, ajudando na própria adaptação às novas circunstâncias e a perceber melhor a crise, o que permitiu gerir de maneira mais eficaz a crise através de tomadas de decisões mais fundamentadas e acertadas.

O Meliá Ria Hotel & Spa reforça esta ideia e acrescenta a importância da credibilidade e da fiabilidade da informação considerando-a uma importante ferramenta na tomada das decisões mais adequadas tendo em conta o contexto pandémico e de todos os seus constrangimentos. A tomada de decisão apoiada em informação científica e nas recomendações institucionais permitiu que houvesse um reforço na reputação, uma vez que as medidas de segurança e higiene trouxeram um reforço à imagem dos hotéis, como refere o entrevistado do Four Seasons Hotel Ritz Lisboa.

Apesar de todos os processos inovadores, a maior parte das unidades hoteleiras refere que não foram implementadas rotinas de inovação, no entanto, não se descartam as novas ideias, podendo estas ser sempre avaliadas e implementadas se tal ideia se revelar uma mais-valia, como é afirmado pelo Hotel Eurostars Figueira da Foz, pelo Douro Hotel Porto Antigo e pelo Four Seasons Hotel Ritz Lisboa.

No entanto, refere-se que alguns departamentos existentes são importantes para a inovação, sendo quase vocacionados para tal, nomeadamente, os departamentos de expansão de negócios, marketing e informática, como apontam o Hotel Eurostars Figueira

da Foz e o Meliá Ria Hotel & Spa. Neste último, também é referida a existência de canais de comunicação próprios, entre os diretores de hotéis onde se debatem a inovação.

3.4 Evidências de Capacidades Dinâmicas nos hotéis estudados

De acordo com o discutido no enquadramento teórico, as empresas com capacidades dinâmicas são entendidas como empresas com habilidade de integrar, construir e reconfigurar interna e externamente as competências e recursos de forma a adaptar-se às rápidas mudanças, ganhando assim vantagens competitivas. Isto é, podem-se entender as capacidades dinâmicas como a orientação comportamental de uma empresa para integrar, reconfigurar, renovar e recriar os seus recursos e capacidades em resposta ao ambiente em mudança para obter e sustentar a sua vantagem competitiva.

E segundo Barney & Hesterly (2008), podemos observar que dentro de uma organização os seus recursos são a sua base e deles resultam as capacidades. E que os recursos por si só poderão resultar numa vantagem competitiva no caso de demonstrarem ser valiosos, raros, inimitáveis, e que a empresa tenha capacidade de os organizar (VRIO).

Seguindo esta lógica, desenvolveram-se as seguintes tabelas, com base nos conteúdos recompilados nas entrevistas efetuadas, para comprovar que os hotéis em estudo apresentaram evidências de capacidades dinâmicas na gestão da crise.

As tabelas que se seguem listam os recursos identificados através dos conteúdos das entrevistas que em algum momento apresentaram características VRIO.

A coluna mais à esquerda apresenta os recursos e capacidades com características VRIO identificados através das entrevistas.

A coluna logo a seguir, à direita, indica se o recurso apresentou características VRIO antes do surgimento da pandemia e da respetiva crise.

Depois, na terceira coluna, apresentam-se os recursos e capacidades com características VRIO que surgiram durante ou depois do surgimento da pandemia e da respetiva crise.

Finalmente, na coluna mais à direita, na quarta coluna, identificamos se estamos a presença de uma evidência de capacidade dinâmica e que tipo de capacidade (absorção, adaptação ou inovação) deu origem ao novo recurso VRIO.

Tabela 3.1: Evidências de Capacidades Dinâmicas Hotel Eurostars Figueira da Foz

Recursos / Capacidades Hotel Eurostars Figueira da Foz	Antes da pandemia Covid-19 RECURSOS VRIO	Durante e depois da pandemia Covid-19 RECURSOS VRIO	Evidência de Capacidades Dinâmicas (tipo de capacidade evidenciada)
Estratégicos			
Localização estratégica e privilegiada	X	X	Absorção Absorção Adaptação Absorção Adaptação Absorção e adaptação Absorção e adaptação
Parceria com Diversey		X	
Parceria com empresa audiovisual / Novo produto híbrido (streaming)		X	
Imagem e reputação		X	
Selo <i>Clean&Safe</i>		X	
Estar aberto quando a concorrência está fechada		X	
Grupo hoteleiro - Plano de contingência do grupo		X	
Comunicação interna (newsletters, reuniões internas, grupos WhatsApp, publicações periódicas, etc.)		X	
Gestão de reservas para frequência dos espaços comuns	X	X	
Digitalização dos processos e negócio	X	X	
Mentalidade aberta e receptiva a novas ideias	X	X	
Departamento de expansão do grupo	X	X	
Físicos			
Equipamentos de proteção e sinalética		X	Absorção e adaptação Adaptação
Arquitetura do edifício (Espaços muito grandes e com áreas muito amplas)	X	X	
Financeiros			
Liquidez financeira	X	X	Adaptação
Tarifa mais económica		X	
Humanos			
Recursos humanos jovens e proactivos	X	X	Absorção
Experiência prévia por trabalharem com uma grande heterogeneidade de clientes /	X	X	
Conhecimento prévio	X	X	
Boa relação com parceiros de negócio	X	X	
Formação dos recursos humanos		X	

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 3.2: Evidências de Capacidades Dinâmicas Meliá Ria Hotel & Spa

Recursos / Capacidades Meliá Ria Hotel & Spa	Antes da pandemia Covid-19 RECURSOS VRIO	Durante e depois da pandemia Covid-19 RECURSOS VRIO	Evidência de Capacidades Dinâmicas (tipo de capacidade evidenciada)
Estratégicos			
Localização estratégica e privilegiada	X	X	Absorção Absorção Absorção Inovação Adaptação Absorção Adaptação Absorção e adaptação Absorção e adaptação Inovação e adaptação Adaptação Adaptação Absorção Inovação
Parceria com Diversey		X	
Parceria com Bureau Veritas		X	
Parceria com farmácia local		X	
Lançamento de novos produtos/serviços		X	
Imagem e reputação		X	
Selo <i>Clean&Safe</i>		X	
Estar aberto quando a concorrência está fechada		X	
Grupo hoteleiro - Plano de contingência do grupo		X	
Comunicação (newsletters, reuniões internas, grupos WhatsApp, publicações periódicas, etc.)		X	
Gestão de reservas para frequência dos espaços comuns		X	
Digitalização dos processos e negócio	X	X	
Mentalidade aberta e receptiva a novas ideias	X	X	
Departamento de expansão do grupo	X	X	
Departamento de Marketing		X	
Mudança de <i>target</i>		X	
Clientes exigentes		X	
Hotel piloto para provar novas medidas		X	
Físicos			
Equipamentos de proteção e sinalética		X	Absorção e adaptação
Humanos			
Recursos humanos jovens e proactivos	X	X	Adaptação Inovação
Aposta na formação dos recursos humanos		X	
Novos postos de trabalho específicos para a gestão da crise		X	

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 3.3: Evidências de Capacidades Dinâmicas Douro Hotel Porto Antigo

Recursos / Capacidades Douro Hotel Porto Antigo	Antes da pandemia Covid-19 RECURSOS VRIO	Durante e depois da pandemia Covid-19 RECURSOS VRIO	Evidência de Capacidades Dinâmicas (tipo de capacidade evidenciada)
Estratégicos			
Lançamento de novos produtos/serviços		X	Inovação Absorção e adaptação Adaptação Inovação e adaptação Absorção e adaptação
Selo <i>Clean&Safe</i>		X	
Aposta na promoção através das redes sociais		X	
Gestão de reservas para frequência dos espaços comuns		X	
Reuniões internas		X	
Físicos			
Ampliação das infraestruturas (suspensas)		X	Adaptação Absorção e adaptação
Equipamentos de proteção e sinalética		X	
Marina e centro de estágios	X	X	
Financeiros			
Isenção de taxas para room service		X	Inovação
Humanos			
Alteração do papel da Diretora durante a crise		X	Adaptação Adaptação Absorção Adaptação
Polivalência dos recursos humanos		X	
Donos do hotel com outros negócios		X	
Boas relações com parceiros de negócio		X	

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 3.4: Evidências de Capacidades Dinâmicas Four Seasons Hotel Ritz Lisboa

Recursos / Capacidades Four Seasons Hotel Ritz Lisboa	Antes da pandemia Covid-19 RECURSOS VRIO	Durante e depois da pandemia Covid-19 RECURSOS VRIO	Evidência de Capacidades Dinâmicas (tipo de capacidade evidenciada)
Estratégicos			
Imagem e reputação (status)	X	X	
História e coleção de arte	X	X	
Qualidade do serviço de luxo	X	X	
Conjugação do melhor do antigo e o melhor do moderno	X	X	
Lançamento de novos produtos/serviços		X	Inovação
Depto. de marketing interno apoiado pelo Depto. De marketing do grupo		X	Adaptação
Depto. de higiene, segurança e prevenção do grupo		X	Adaptação
Grupo hoteleiro - Plano de contingência do grupo		X	Absorção e adaptação
Comunicação interna (newsletters, reuniões internas, grupos WhatsApp, publicações periódicas, etc.)		X	Absorção e adaptação
Digitalização dos processos e negócio		X	Inovação
Mentalidade aberta e recetiva a novas ideias		X	Absorção e inovação
Mudança de target		X	Adaptação
Promoção nas redes sociais		X	Adaptação
Relatórios internos diários	X	X	
Potente CRM	X	X	
Físicos			
Equipamentos de proteção e sinalética		X	Absorção e adaptação
Máquinas específicas para higienizar		X	Absorção
Remodelação e incorporação de infraestruturas		X	Adaptação
Financeiros			
Liquidez financeira	X	X	
Aumento de preços		X	Adaptação
Humanos			
Aposta na formação dos recursos humanos		X	Adaptação
Recursos humanos jovens		X	Adaptação

Fonte: Elaborado pelo autor

Conclusão

Em dezembro de 2019 foi descoberta uma nova estirpe do coronavírus, em Wuhan, na China, causador da COVID-19. Devido ao seu grande índice de transmissibilidade, esta doença rapidamente se espalhou pelo mundo, levando a que fossem tomadas medidas extremas de contingência, como a utilização obrigatória de máscaras, a desinfecção das mãos, o distanciamento social e o confinamento. Estas medidas trouxeram consequências enormes na sociedade afetando vários sectores económicos, sendo que o turismo foi, sem qualquer dúvida, um dos que mais sofreu.

A indústria hoteleira sofreu, assim, inúmeros e profundos golpes durante a pandemia, com uma paragem quase total na sua procura, precipitando despedimentos, cortes salariais e incertezas quanto ao futuro, mergulhando o sector numa crise profunda. E, por isso, os grupos hoteleiros e os hotéis tiveram de desenvolver estratégias e implementar medidas para se adaptarem à nova realidade mitigando os efeitos económicos nefastos da pandemia. É neste sentido que se evidencia a existência de capacidades dinâmicas, definidas como o conjunto de capacidades que as organizações possuem para se adaptarem às mudanças do ambiente e ao contexto onde se encontram inseridas de modo a alcançar e sustentar a vantagem competitiva relativamente aos seus concorrentes.

As capacidades dinâmicas traduzem-se na capacidade que as organizações têm de incorporar, construir e reconfigurar os recursos de maneira a obterem ou manterem a vantagem competitiva. E com este trabalho verificou-se que os hotéis estudados evidenciaram a obtenção ou a manutenção das suas vantagens competitivas, uma vez que conseguiram contrariar os maus resultados gerais do sector durante a crise. E conseguiram-no, como demonstram os resultados, incorporando, construindo e reconfigurando recursos.

Entre os vários exemplos de incorporação de recursos, salienta-se o conhecimento incorporado pelos hotéis através das parcerias que criaram, a compra de equipamentos de proteção, a compra de equipamentos tecnológicos e a certificação *Clean&Safe*.

Com respeito à construção de recursos, podemos apontar como exemplos mais ilustrativos o desenvolvimento de planos de contingência com medidas específicas de prevenção, a aplicação informática com informação atualizada em tempo real para ajudar os clientes a tomar as suas decisões, a criação de novas rotinas com vista à geração e

disseminação do conhecimento, a criação de rotinas de adaptação e a criação de novas infraestruturas.

Finalmente quanto à reconfiguração de recursos, evidencia-se a criação de novos produtos e serviços utilizando recursos já existentes no hotel, como é o caso do serviço de comidas para fora que era nalguns casos inexistente antes da pandemia e passou a ser o produto estrela durante este período; a reconfiguração dos espaços para garantir a segurança dos clientes e trabalhadores, alterações dos processos operativos para garantir o cumprimento das medidas de segurança e higiene, a criação de novos postos de trabalho aproveitando os recursos humanos que estavam desalinhados com as necessidades do ambiente em crise, redireccionamento de *target*, entre outros.

Observou-se que as empresas adquirem as suas capacidades dinâmicas através do dinamismo e proatividade dos seus recursos humanos, do modo como organizam a sua informação e o conhecimento, aproveitando assim as oportunidades que vão surgindo, tendo em conta todas as transformações que vão acontecendo, neste caso em particular, tendo em conta todas as exigências associadas à Covid-19. As capacidades dinâmicas incluem a capacidade de adaptação, a capacidade de absorção e a capacidade de inovação, estando todas relacionadas entre si. Sendo que a capacidade de absorção, através do conhecimento, revela-se primordial na execução das capacidades de adaptação e de inovação. Pelos resultados obtidos, observa-se que o conhecimento antecede a inovação e a adaptação.

Tendo em conta os resultados obtidos e a análise feita às entrevistas, pode-se afirmar que a capacidade de adaptação constituiu uma vantagem competitiva para a grande parte dos hotéis participantes neste estudo, uma vez que permitiu o desenvolvimento de novas oportunidades, tendo em conta as vicissitudes contextuais pandémicas. O único hotel que referiu não ter conseguido, em pleno, o desenvolvimento e aproveitamento de novas oportunidades, admitiu que não teve as ferramentas necessárias para se adaptar à pandemia, vendo-se obrigado a encerrar durante muito tempo e, por isso, na sua opinião, ficou em desvantagem relativamente a outras unidades hoteleiras.

A capacidade de absorção relaciona-se com a informação, com a sua procura e a forma como as organizações utilizam essa informação e geram conhecimento. Tal capacidade é vista como uma vantagem competitiva, tendo ajudado os hotéis em causa a fundamentar as suas decisões, de forma a decidir as estratégias e ações mais adequadas a cada

momento. A disseminação da informação por todos os colaboradores constituiu uma ferramenta central para que o trabalho seja desenvolvido no sentido de aproveitar as oportunidades dadas, tendo em conta os constrangimentos pandémicos.

Por fim, a capacidade de inovação, traduzida no desenvolvimento de novos produtos e serviços, ajudou as unidades hoteleiras a manterem as portas abertas e o negócio relevante. No entanto, as rotinas de inovação não se mantêm como sistema nestes hotéis, nunca colocando de parte, porém, as novas e boas ideias.

O desenvolvimento das capacidades dinâmicas em ambientes dinâmicos, com as características da crise resultante da pandemia da Covid-19, revelou ser uma estratégia central para que a indústria hoteleira, sector amplamente afetado pelos constrangimentos pandémicos, se pudesse adaptar, através da inovação e da melhor utilização possível da informação, às mudanças do ambiente, permitindo a identificação, desenvolvimento e aproveitamento de novas oportunidades, possibilitando uma maior resistência e resiliência.

Limitações

No que concerne às limitações do presente trabalho, a principal prende-se com o número de entrevistas realizadas, tendo sido difícil identificar os hotéis com as características desejadas e muito complicado recolher as entrevistas, face à demora nas respostas das pessoas para participar no trabalho.

Teria sido muito enriquecedor para esta investigação ter uma amostra maior para obter mais informação prática e real sobre o tema.

Outra limitação do trabalho prende-se com a subjetividade do entrevistador na formulação das categorias e o fato de não ter sido possível realizar a triangulação dos 4 casos.

Futuras linhas de investigação

Seria interessante, para futuras investigações académicas, complementar este estudo qualitativo com um baseado na metodologia quantitativa, com uma amostra maior, mas com as mesmas características.

Surge também a curiosidade por contrastar os resultados desta investigação com outras, com o mesmo tema, mas em espaços geográficos diferentes. Por exemplo, estudar o papel

das capacidades dinâmicas no sector hoteleiro espanhol e compará-lo com a realidade do sector hoteleiro português.

Outra sugestão de futura investigação, seria estudar outros tipos de capacidades dinâmicas existentes nas organizações.

E estudar o papel das capacidades dinâmicas em cenários de crise, mas com outras tipologias de crise diferentes.

Referências bibliográficas

- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.
- Amore, A., Prayag, G., & Hall, C. M. (2018). Conceptualizing destination resilience from a multilevel perspective. *Tourism Review International*, 22(3-4), 235-250.
- Barcelos, R., Lopes, D., Gonçalves, C., & Barbosa, A. (2018). Capacidades Dinâmicas em um Ambiente de Crise: Uma Análise Comparativa de Casos do Setor de Varejo de Vestuário e Calçados. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 17(4), 19-37.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70
- Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2008). *Strategic management and competitive advantage*. 2a Ed. Pearson Prentice Hall: Upper Saddle River, NJ, USA.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage. *Journal of Management*, 27, 625-641.
- Barua, S. (2021). Understanding coronanomics: The economic implications of the COVID-19 pandemic. *The Journal of Developing Areas*, 55(3), 435-450.
- Becker, M. C., & Knudsen, T. (2005). The role of routines in reducing pervasive uncertainty. *Journal of business research*, 58(6), 746-757.
- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard business review*, 92(1-2), 27.
- Bhati, A., Upadhyaya, A., & Sharma, A. (2016). National disaster management in the ASEAN-5: an analysis of tourism resilience. *Tourism Review*, 71(2), 148-164.
- Blyler, M. e Coff, R. (2003), Dynamic Capabilities, social capital and rent appropriation; ties that split pies, *Strategic Management Journal*, 24, 677-686.
- Bradley, D. (2021). Digitalisation of hotels in the COVID-19 pandemic. <https://phys.org/pdf546775508.pdf>

- Cabral, A. M., & Marques, J. P. C. (2023). How innovation can influence customer satisfaction—case study of the Saccharum Hotel in Madeira. *International Journal of Innovation Science*, 15(1), 80-93.
- Canyon, D. K. (2020). Definitions in crisis management and crisis leadership. Daniel K. Inouye Asia-Pacific Centre for Security Studies Honolulu United States.
- Caraveo, M. C. S. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 10(27), 78-82.
- Cartier, E. A., & Taylor, L. L. (2020). Living in a wildfire: The relationship between crisis management and community resilience in a tourism-based destination. *Tourism Management Perspectives*, 34, 100635.
- Certo, S. C., & Certo, S. T. (2011). *Modern Management - Concepts and Skills*, 12th Ed., New Jersey: PRENTICE HALL.
- Cioccio, L., & Michael, E. J., (2007). Hazard or disaster Tourism management for the inevitable in Northeast Victoria. *Tourism Management*, 28, 1-11.
- Coff, R. e Kryscynski, D. (2011), Drilling for Micro Foundations of human Capital – Bases Competitive Advantages, *Journal of Management*, vol.37, 1429-1443.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Coombs, T. (1999). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing and Responding*. Thousand Oakes, CA: Sage.
- Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (Eds.). (2011). *The handbook of crisis communication*. John Wiley & Sons.
- Cunha, L. & Abrantes, A. (2013). *Introdução Ao Turismo*. Lidel, 5.^a Edição.
- de Souza Minayo, M. C., & Costa, A. P. (2018). Fundamentos teóricos das técnicas de investigação qualitativa. *Revista Lusófona de Educação*, (40), 11-25.
- Dess, G. G., & Beard, D. W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative science quarterly*, 52-73.
- Dwyer, L. (2005). Tsunamis, hurricanes, terrorism, and ????: Lessons for the global tourism industry. *International Institute for Peace Through Tourism: 3rd Global Summit on Peace Through Tourism*, Pattaya, Thailand.

- Edelheim, J. (2020). How should tourism education values be transformed after 2020?. *Tourism Geographies*, 22(3), 547-554.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21, 1105-1121.
- Eisenhardt, K. M., Furr, N. R., & Bingham, C. B. (2010). CROSSROADS—microfoundations of performance: balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization Science*, 21(6), 1263–1273.
- Fainshmidt, S., Nair, A., & Mallon, M. R. (2017). MNE performance during a crisis: An evolutionary perspective on the role of dynamic managerial capabilities and industry context. *International Business Review*, 26(2017), 1088-1099.
- Faulkner, B. (1999). *Tourism Disasters: Towards a Generic Model*. CRC Tourism work-in-progress report series, Report 6, Australia.
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 22, 135-147.
- Faulkner, B., Vikulov, S. (2001). Katherine, washed out one day, back on track the next a post-mortem of a tourism disaster. *Tourism Management*, 22, 331-344.
- George, G. (2005). Learning to be capable: patenting and licensing at the Wisconsin Alumni Research Foundation 1925–2002. *Industrial and Corporate Change*, 14(1), 119-151.
- Gomes, B. S. (2021). *O impacto do novo Coronavírus (Covid-19) na hotelaria através da perspectiva dos colaboradores* (Dissertação de mestrado, Universidade Portucalense, Portugal).
- Gonçalves, V. H. (2013). *A gestão da crise e do desastre: uma análise no sector do turismo da Região Autónoma da Madeira* (Dissertação de mestrado, Universidade da Madeira, Portugal).
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of sustainable tourism*, 29(1), 1-20.
- Granville, F., Mehta, A., & Pike, S. (2016). Destinations, disasters and public relations: Stakeholder engagement in multi-phase disaster management. *Journal of hospitality and tourism management*, 28 (2016), 73-79.

- Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?. *Psicologia: teoria e pesquisa*, 22, 201-209.
- Hall, C. M. (2010). Crisis events in tourism: Subjects of crisis in tourism. *Current issues in Tourism*, 13(5), 401-417.
- Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229 (2016), 289-297.
- Hao, F., Xiao, Q., & Chon, K. (2020). COVID-19 and China's Hotel Industry: Impacts, a Disaster Management Framework, and Post-Pandemic Agenda. *Int J Hosp Manag*, 90, 102636.
- Hystad, P. W., & Keller, P. C. (2008). Towards a destination tourism disaster management framework: Long-term lessons from a forest fire disaster. *Tourism management*, 29(1), 151-162.
- Jamal, T., & Budke, C. (2020). Tourism in a world with pandemics: local-global responsibility and action. *Journal of Tourism Futures*, 6(2), 181-188.
- Jiang, Y., Ritchie, B. W., & Verreynne, M. L. (2019). Building tourism organizational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view. *International Journal of Tourism Research*, 21(6), 882-900.
- Jiang, Y., Ritchie, B. W., & Verreynne, M. L. (2021). Building dynamic capabilities in tourism organisations for disaster management: Enablers and barriers. *Journal of Sustainable Tourism*, 26, 1-26.
- Jin, X., Qu, M., & Bao, J. (2019). Impact of crisis events on Chinese outbound tourist flow: A framework for post-events growth. *Tourism Management*, 74, 334–344.
- Kenny, J., & Dutt, C. S. (2022). The long-term impacts of hotel's strategic responses to COVID-19: The case of Dubai. *Tourism and Hospitality Research*, 22(1), 71–85.
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of management review*, 31(4), 833-863.

- Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic management journal*, 22(12), 1139-1161.
- Laws, E., & Prideaux, B. (2006), Crisis Management: A Suggested Typology. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 19 (2-3), 1-8.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, 5 (3), 377-400.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic management journal*, 13, 111-125.
- Lim, D. S., Morse, E. A., & Yu, N. (2020). The impact of the global crisis on the growth of SMEs A resource system perspective. *International Small Business Journal*, 38(6), 492-503.
- Limbado, B. J. C. (2021). O Impacto da COVID-19 no Turismo e na Hotelaria da Região Norte (Dissertação de mestrado, Politécnico do Porto - Escola Superior de Hotelaria e Turismo, Portugal).
- Makkonen, H., Pohjola, M., Olkkonen, R., & Koponen, A. (2014). Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. *Journal of business research*, 67(1), 2707-2719.
- Matos, M. F. (2015). A gestão estratégica de operações no desempenho das unidades hoteleiras de cadeia em Portugal (Tese de doutoramento, Universidade de Aveiro, Portugal)
- Meirelles, D. S., & Camargo, A. A. B. (2014). Capacidades dinâmicas: O que são e como identificá-las?. *Revista de Administração Contemporânea*, 18 (3), 41-64.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis*, 2nd Edition. SAGE
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis*. 3rd Edition. SAGE
- Milheiro, E., & Melo, C. (2005). O Grand Tour e o advento do turismo moderno. *Aprender*, 30, 114-118.

Miller, D. & Friesen, P.H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4, 221–235.

Miller, G. A., & Ritchie, B. W. (2003). A farming crisis or a tourism disaster? An analysis of the foot and mouth disease in the UK. *Current Issues in Tourism*, 6(2), 150-171.

Nadaís, C. (2021). *Gestão de Crises em Hotelaria: Perspetiva dos Hóspedes*. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Administração e Gestão, Porto.

Norizan, R. (2022). Social media impact on the tourism industry during pandemic covid-19: Malaysia's experienced.

https://www.researchgate.net/publication/358068003_SOCIAL_MEDIA_IMPACT_ON_THE_TOURISM_INDUSTRY_DURING_PANDEMIC_COVID-19_MALAYSIA'S_EXPERIENCED

Oliveira, C. (2021). *Gestão de crises em hotelaria: perspetiva dos hóspedes* (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Administração e Gestão, Portugal).

Parnell, J. A., Long, Z., & Lester, D. (2015). Competitive strategy, capabilities and uncertainty in small and medium sized enterprises (SMEs) in China and the United States. *Management Decision*, 53(2), 402-431.

Peng, D. X., Schroeder, R. G., & Shah, R. (2008). Linking routines to operations capabilities: A new perspective. *Journal of operations management*, 26(6), 730-748.

Penrose, E.T. (1995 [1959]) *The Theory of the Growth of the Firm*. 3rd Edition. Oxford: Blackwell.

Pforr, C., & Hosie, P. J. (2008). Crisis management in tourism: Preparing for recovery. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 249-264.

Prideaux, B., Laws, E., & Faulkner, B. (2003). Events in Indonesia exploring the limits to formal tourism trends forecasting methods in complex crisis situations. *Tourism Management*, 24, 475-487.

QUIVY, Raymond; Campenhoudt, Luc Van. (2008) *Manual de investigação em ciências sociais: trajectos*. 5ª Edição. Lisboa. Gradiva.

Rawal, Y., Pal, S., Bagchi, P., Dani, R. (2020). Hygiene and Safety A Review of the Hotel Industry in the Era of COVID-19 Pandemic. *Bioscience Biotechnology Research Communications* 13(10), 79-83.

- Richardson, B. (1994). Crisis management and management strategy: Time to “loop the loop”. *Disaster Prevention and Management*, 3(3), 59-80.
- Ritchie, B. (2004). Chaos, crisis and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25, 669-683.
- Ritchie, B. W., & Jiang, Y. (2019). A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*, 79, 102812.
- Romme, A. G. L., Zollo, M., & Berends, P. (2010). Dynamic capabilities, deliberate learning and environmental dynamism : a simulation model. *Industrial and Corporate Change*, 19(4), 1271– 1299.
- Rosselló, J., Becken, S., & Santana-Gallego, M. (2020). The effects of natural disasters on international tourism: A global analysis. *Tourism Management*, 79 (2020), 104080.
- Rueda-Manzanares, A., Aragón-Correa, J. A., & Sharma, S. (2008). The influence of stakeholders on the environmental strategy of service firms: the moderating effects of complexity, uncertainty and munificence. *British Journal of Management*, 19, 185-203.
- Santana, G. (2004). Crisis Management and Tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(4), 299-321.
- Sausmarez, N. (2007). Crisis management, tourism and sustainability: The role of indicators. *Journal of sustainable tourism*, 15(6), 700-714.
- Silvério, Z. M. (2017). *Gestão e Retenção de Talentos: Uma Análise com Abordagem em Capacidade Dinâmicas* (Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Gestão, Portugal).
- Sousa, M. J., & Baptista, C. S. (2011), *Como Fazer Investigação, Dissertações, Tese e Relatórios Segundo Bolonha, 5ª Edição*, PACTOR.
- Teece, D. J. (2014). The Foundations of enterprise performance: Dynamic and ordinary capabilities in an (economic) Theory Firms. *The Academy of Management Perspectives*, 28 (4), 328-352.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Tuominen, M., Rajala, A., & Möller, K. (2004). How does adaptability drive firm innovativeness? *Journal of Business Research*, 57 (2004), 495-506.

- Waller & Abbasian (2021) An assessment of crisis management techniques in hotels in London and Stockholm as response to COVID-19's economic impact. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34 (6), 2134-2153.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.
- Wang, Y. (2009). The impact of crisis events and macroeconomic activity on Taiwan's international inbound tourism demand. *Tourism Management*, 30, 75–82.
- Woiceshyn, J., & Daellenbach, U. (2005). Integrative capability and technology adoption: evidence from oil firms. *Industrial and Corporate Change*, 14(2), 307-342.
- WTTC (2018). *Travel & Tourism - Economic Impact 2018 Portugal*. Retirado de: <https://www.sgeconomia.gov.pt/noticias/portugal-e-o-5-pais-com-mais-forte-contributo-do-turismo-para-o-pib.aspx>
- WTTC (2020). *To Recovery & Beyond: The Future Of Travel & Tourism In The Wake Of COVID-19*. Retirado de: <https://wttc.org/Research/To-Recovery-Beyond>.
- Yin, R. K., (2003), *Case study research - Design and Methods*, 3ª Edição, SAGE
- Zeng, B., Carter, R. W., & De Lacy, T. (2005). Short-term perturbations and tourism effects: The case of SARS in China. *Current Issues in Tourism*, 8(4), 306-322.

Apêndices

Apêndice 1. Guião da entrevista

INSTITUTO POLITÉCNICO DE COIMBRA

INSTITUTO DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DE COIMBRA

MESTRADO EM GESTÃO EMPRESARIAL

ENTREVISTA: DIRIGIDA AOS GESTORES DOS HOTÉIS

A presente entrevista destina-se a servir de base ao trabalho de investigação conducente à elaboração de uma tese de mestrado com o tema: “Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades.”

GUIÃO DA ENTREVISTA

I - IDENTIFICAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO HOTEL

1. Qual é o nome do hotel?
2. Qual a localização do hotel e data da fundação?
3. Tipologia de hotel e número de estrelas?
4. Qual é o perfil dos hóspedes?
5. Pertence a um grupo hoteleiro? Nome do grupo e número de hotéis constituintes?
6. Qual é a dimensão do hotel, quanto ao número de quartos e camas? Houve alguma expansão nos últimos 3 anos?
7. Quantos colaboradores trabalham no hotel? Houve alguma variação nos últimos 3 anos?
8. Níveis de receitas dos últimos 3 anos?

Nível de receitas	2019	2020	2021
inferior a 500.000€;			
entre 500.000€ e 2.500.000€			
entre 2.500.000€ e 5.000.000€			
entre 5.000.000€ e 10.000.000€			
superior a 10.000.000€			

II – GESTÃO DA CRISE COVID-19 (de março de 2020 até à atualidade)

9. Que mudanças estratégicas, ao nível do core business do hotel, foram adotadas para enfrentar os desafios trazidos pela Covid-19?
10. Que planos (táticos) foram implementados, ao nível da gestão de recursos humanos, marketing, finanças, infraestruturas, a curto e a medio prazo?
11. Operacionalmente quais as medidas concretas aplicadas?

III – CONSEQUÊNCIAS DA GESTÃO DA CRISE E EVIDÊNCIA DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

12. Com a gestão da crise levada a cabo, que alterações existiram na empresa, nomeadamente ao nível da reconfiguração, construção ou integração de recursos estratégicos (modelo de negócio, clientes, parcerias, imagem e reputação)?
13. Com a gestão da crise levada a cabo, que alterações existiram na empresa, nomeadamente ao nível da reconfiguração, construção ou integração de recursos físicos (infraestruturas, maquinaria, recursos tangíveis do hotel)?
14. Com a gestão da crise levada a cabo, que alterações existiram na empresa, nomeadamente ao nível da reconfiguração, construção ou integração de recursos financeiros?
15. Com a gestão da crise levada a cabo, que alterações existiram na empresa, nomeadamente ao nível da reconfiguração, construção ou integração de recursos humanos?

16. Na sua opinião, qual ou quais recursos proporcionavam vantagem competitiva ao hotel antes do surgimento da Covid-19? E depois?

IV – CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO

17. Com relação à identificação e aproveitamento de novas oportunidades de negócio resultantes da Covid-19, considera que o hotel teve uma resposta rápida?
18. Como tentaram adaptar-se às novas circunstâncias?
19. Foram criadas o já existiam rotinas que ajudassem a adaptação à nova realidade?

V – CAPACIDADE DE ABSORÇÃO

20. Como se informaram sobre as novas realidades do mercado durante a crise?
21. Que investimentos ou rotinas têm implementadas para desenvolver a captação, assimilação e geração de conhecimento?
22. Qual ou quais os impactos das novas informações incorporadas na resposta aos desafios da Covid-19 comparativamente à concorrência?

VI – CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

23. Foram criados produtos/serviços ou processos inovadores para fazer frente à crise do Covid-19?
24. Como descreve o processo que gerou a inovação?
25. Existem implementadas rotinas para inovar?

Apêndice 2. Fundamentação das questões da entrevista

Objectivo Geral	Objetivos Especificos		Questões da Entrevista	Fundamentação teórica	Objectivos das questões da entrevista
Compreender a importância das capacidades dinâmicas e como elas ajudam os hotéis em Portugal a ganhar vantagem competitiva num ambiente de crise.	Analisar como os hotéis objeto de estudo responderam à crise provocada pela pandemia da COVID-19.	9	Que mudanças estratégicas , ao nível do core business do hotel, foram adotadas para enfrentar os desafios trazidos pela Covid-19?	Lim et al (2020), Penrose (1959), Barney (1991), Barney (2001) e Barney e Hesterley (2008).	Saber como foi reestruturado o negócio, segundo a visão de sistema de recursos tanto ao nível estratégico como operacional, tendo em conta todas as mudanças trazidas pelo surgimento da pandemia. Conhecer o timing da aplicação das alterações para verificar se são empresas "crisis-ready-mode" e se têm a capacidade de aplicar capacidades mais cedo.
		10	Que planos (táticos) foram implementados, ao nível da gestão de recursos humanos, marketing, finanças, infraestruturas, a curto e a médio prazo?		
		11	Operacionalmente quais as medidas concretas aplicadas e a sua calendarização?	Parsons (1996), Ritchie (2004) e Eisenhardt e Martin (2000).	
	Identificar as capacidades dinâmicas das empresas, nomeadamente as que respeitam às capacidades de absorção, inovação e adaptação.	12	Com a gestão da crise levada a cabo, que alterações existiram na empresa, nomeadamente ao nível da reconfiguração, construção ou integração de recursos estratégicos (modelo de negócio, clientes, parcerias, imagem e reputação)?	Lim et al (2020), Barney (1991), Barney (2001), Barney e Hesterley (2008) e Teece (1997).	Determinar a existência de capacidades dinâmicas no hotel, através da verificação da existência de construção, reconfiguração ou incorporação de recursos, contrastando o antes e o depois do surgimento da crise da Covid-19.
		13	Com a gestão da crise levada a cabo, que alterações existiram na empresa, nomeadamente ao nível da reconfiguração, construção ou integração de recursos físicos (infraestruturas, maquinaria, recursos tangíveis do hotel)?		
		14	Com a gestão da crise levada a cabo, que alterações existiram na empresa, nomeadamente ao nível da reconfiguração, construção ou integração de recursos financeiros ?		
		15	Com a gestão da crise levada a cabo, que alterações existiram na empresa, nomeadamente ao nível da reconfiguração, construção ou integração de recursos humanos ?		
		16	Na sua opinião, qual ou quais recursos conferiam vantagem competitiva ao hotel antes do surgimento da covid-19? E depois?		
	Compreender como as capacidades dinâmicas se transformaram em vantagem competitiva durante a crise provocada pela pandemia.	17	Com relação à identificação e aproveitamento de novas oportunidades de negócio resultantes da Covid-19, considera que o hotel teve uma resposta rápida?	Chakravarthy (1982), Hooley, Lynch e Jobber (1992), Miles e Snow (1978) e Wang e Ahmed (2007).	Identificar a Capacidade de Adaptação e entender como a aplicaram na realidade da crise da covid-19 e quais os seus impactos.
		18	Como tentaram adaptar-se às novas circunstâncias?		
		19	Foram criadas o já existiam rotinas que ajudassem a adaptação à nova realidade?	Cohen e Levinthal (1990), Woiceshyn e Daellenbach (2005), Lane et al. (2006) e Wang e Ahmed (2007).	Identificar a Capacidade de Absorção e entender como a aplicaram na realidade da crise da covid-19 e quais os seus impactos.
		20	Como se informaram sobre as novas realidades do mercado durante a crise?		
		21	Que investimentos ou rotinas têm implementadas para desenvolver a captação, assimilação e geração de conhecimento?		
	22	Qual ou quais os impactos das novas informações incorporadas na resposta aos desafios da covid-19 comparativamente à concorrência?	Peng, Schroeder e Shah (2008), Miller e Friesen (1983), Lawson e Samson (2001), Wang e Ahmed (2007) e Cabral e Marques (2022)	Identificar a Capacidade de Inovação e entender como a aplicaram na realidade da crise da covid-19 e quais os seus impactos.	
	23	Foram criados productos/serviços ou processos inovadores para fazer frente à crise do covid?			
24	Como descreve o processo que gerou a inovação?				
25	Existem implementadas rotinas para inovar?				

Anexos

Anexo 1 – Medidas de prevenção e controlo de infeção nos hotéis e alojamentos – Direção Geral da Saúde

Durante a pandemia a DGS emitiu normas e recomendações para os diferentes sectores da sociedade de forma a orientar os profissionais de saúde e os agentes económicos na luta contra a propagação da Covid-19. Para tal, no que toca ao sector hoteleiro, a orientação 008/2020 divide-se nos seguintes tópicos.

- Limpeza de superfícies ambientais e tratamento de roupa nos hotéis e alojamentos: de forma que cada hotel ou alojamento deve definir o seu plano de contingência tendo definidas áreas de isolamento para infetados, definir responsabilidades de todos os intervenientes, promover a formação, providenciar equipamento de proteção individual e dispensadores de solução antisséptica em suficiente número, zonas de maior e menor risco de contaminação com distintas ações de limpeza.
- Proteção dos profissionais responsáveis por manter a acomodação dos clientes no hotel ou alojamento através da diferenciação do fardamento dos trabalhadores que estão mais sujeitos à contaminação, para que os que estão mais sujeitos a tarefas de maior risco de contaminação tenham mais condições higiene e segurança.
- Mudança de roupa dos quartos e limpeza e desinfeção das instalações como o controlo de temperatura das roupas assim como a existência de diferentes equipas de limpeza para cada tarefa de forma a evitar a contaminação.
- Manutenção das superfícies ambientais: dar preferências à limpeza húmida, com acessórios descartáveis e detergentes ou soluções desinfetantes adequadas.

Para a questão, “O que fazer com a pessoa doente ou suspeita de estar doente por Covid-19 no hotel ou alojamento?” a DGS recomenda que a pessoa infetada não deve sair do quarto do hotel, deve ligar ao Serviço Nacional de Saúde e aguardar instruções. Só após a confirmação do caso positivo ou não pelas autoridades, o pessoal de limpeza do alojamento deve intervir no processo de limpeza do quarto.

Fonte:

Orientação da Direção Geral de Saúde (DGS) nº 008/2020 de 10/03/2020 sobre Infeção por SARS-CoV-2 (COVID-19) – Procedimentos de prevenção, controlo e vigilância em hotéis.

Anexo 2 – Selo *Clean&Safe* (Turismo de Portugal)

O QUE É O SELO *CLEAN&SAFE*?

É uma distinção das empresas do sector do Turismo, que sob a forma de uma Declaração de Compromisso, garantem a implementação de procedimentos de prevenção, controlo e vigilância do SARS-CoV-2, de acordo com as Normas e Orientações Legais.

Enquadramento

A nova versão do selo *Clean&Safe*, funciona como um instrumento de apoio às empresas para a “gestão de crises”. Pretende reforçar a confiança em Portugal enquanto destino turístico seguro, seja por parte de turistas, nacionais e estrangeiros, seja por parte dos colaboradores das empresas do sector e da população em geral.

Mantendo o enfoque na questão sanitária, continuando a promover a excelência no desempenho higiénico-sanitário das empresas e entidades aderentes, passa a prever outras eventuais crises de saúde pública (como outras pandemias além da Covid-19 ou ondas de calor), bem como uma nova dimensão de segurança transversal às atividades turísticas, abrangendo possíveis situações de risco decorrentes de fenómenos extremos (incêndios rurais, inundações, sismos ou tsunamis) e de constrangimentos internacionais (cibercrime, repatriamentos, refugiados).

Planos de Ação *Clean&Safe*

Os planos de ação *Clean&Safe* constam da aplicação de medidas e boas práticas internas de prevenção e mitigação dos riscos, permitindo assim reduzir a sua vulnerabilidade, tendo em vista o bem-estar dos colaboradores e clientes. O Turismo de Portugal, promove, gratuitamente, a formação necessária aos aderentes para a elaboração dos Planos de Ação.

O Turismo de Portugal e os seus parceiros fazem auditorias aos estabelecimentos aderentes, garantindo a monitorização do seu desempenho *Clean&Safe* e ajudando-os a melhorar os seus procedimentos. As auditorias são realizadas por seleção aleatória ou na sequência de denúncias por incumprimento ou da avaliação negativa de clientes/turistas através da plataforma portugalcleanandsafe.com. Esta plataforma, monitoriza o índice de confiança gerado nos turistas, georreferencia todas as empresas *Clean&Safe* no país e identifica os requisitos que devem cumprir.

Objetivos

Sensibilizar as empresas do sector do turismo para os procedimentos mínimos de limpeza e higiene a adotar, capacitar as empresas para a elaboração de um protocolo interno adequado e ajustado à realidade de cada organização e incentivar a retoma do turismo a nível nacional e internacional, reforçando a confiança de todos no destino Portugal e nos seus recursos turísticos.

Requisitos a cumprir pelos empreendimentos turísticos

Formação de todos os colaboradores sobre protocolo interno, precauções básicas, procedimentos de higienização, etiqueta respiratória, conduta social, como cumprir as orientações da DGS quanto à limpeza.

O estabelecimento assegura que a lavagem, limpeza e desinfeção das áreas usadas por clientes e colaboradores é feita de forma regular, com produtos adequados e tendo em conta o protocolo de limpeza e higienização também no caso dos têxteis.

O estabelecimento deve possuir equipamentos de proteção individual para clientes e colaboradores, locais de isolamento para os casos positivos e equipamentos de desinfeção proporcional às suas dimensões.

Fonte:

<https://business.turismodeportugal.pt/pt/Gerir/selo-clean-safe/Paginas/default.aspx>

Anexo 3 – Programa #StaySafewithMeliá

Perante a situação insólita de Covid-19, a Meliá Hotels International desenvolveu uma estratégia de transformação das suas operações baseada nas seguintes premissas:

- Conseguir e transmitir a máxima segurança para os colaboradores e clientes
- Reduzir o contacto nas interações cliente-colaborador
- Otimizar os processos operativos através da simplificação de serviços/produtos e da digitalização
- Desenvolver e enriquecer as marcas Meliá adaptando a sua natureza aos novos paradigmas e necessidades dos clientes.

O programa #*StaySafewithMelia* fundamentou-se na experiência que a Meliá Hotels International adquiriu com os seus hotéis, especialmente os localizados na origem da pandemia (China); na sua equipa multidisciplinar (com especialistas nas áreas da saúde laboral, restauração, compras, vendas, infraestruturas, *branding*, gestão da experiência do cliente, entre outras); nos seus parceiros e fornecedores (principalmente os especializados em matérias de saúde, higiene e segurança alimentar); na realização de estudos dirigidos a segmentos de clientes, através de questionários dirigidos ao segmento MICE e a clientes fidelizados (*Meliá Rewards*); na implementação de hotéis piloto e hotéis de formação; e através da incorporação ao longo dos tempos das melhores práticas do mercado hoteleiro nacional e internacional.

Para o desenvolvimento deste programa foi desenhado um Mapa da Jornada do Cliente (*Customer Journey Map*) identificando todas as áreas de atuação:

1. Comunicação – Canais próprios como RRSS, web, base de dados de clientes próprios e comunicação interna.
2. Pré-chegada – Informação prévia e preparação.
3. Estada (Receção e zonas comuns) – Entradas do hotel, parque de estacionamento, check-in/check-out, casas de banho e elevadores
4. Estada (quartos) – Distribuição, características e limpeza de quartos.
5. Estada (restauração: produtos e serviços) – *Buffets*, restaurantes “à carta”, *room service*, bares, esplanadas, *rooftops* e banquetes.
6. Estada (reuniões e grupos) – Montagem de salas, estudo de capacidades das salas, visitas de inspeção (programa *Bring On Stage*).

7. Estada (*spa* e ginásios) – Procedimentos de tratamentos e manutenção das zonas de água.
8. Estada (Upgrades/Servicios superiores) – The Level, Red Level, ME + Royal Service e Family Concierge.
9. Estada (entretenimento) – Miniclub, atividades, aulas coletivas e shows.
10. Estada (espaços exteriores) – Piscinas, hamacas e solariums.
11. Pós-estada (fidelidade) – Meliá Rewards, MeliáPro, questionários/visão do cliente, Comunicação e redes sociais.

Principais atuações para a defesa da saúde

Medidas adicionais de limpeza e higiene:

- **Novos equipamentos e produtos de limpeza específicos** (segundo orientação da Diversey)
- **Plano especial de prevenção** (manutenção e limpeza de sistemas de climatização, refrigeração e circuitos de água)
- **Nomeação de um embaixador do programa** (em cada hotel se nomeia uma pessoa que fica responsável por garantir todas as adaptações do programa)
- **Equipamentos de proteção** (utilização de equipamentos de proteção individuais e de higiene específicos)
- **Procedimentos de lavanderia** (novo procedimento estabelecido para evitar contaminações cruzadas)
- **Limpeza solicitada** (o cliente decide se quer serviço de limpeza ao quarto. A limpeza se efetua sempre na ausência dos clientes)
- **Identificação das áreas e artigos desinfetados** (todas as áreas e objetos limpos e desinfetados são identificados com autocolantes e embalados sempre que possível)
- **Eliminação de papéis e cestas de papel** (toda a informação que se deixava nos quartos em papel passou a ser digitalizada na televisão do quarto e na aplicação móvel do hotel. Só se deixaram as cestas de papel das casas de banho com bolsa dupla, tampa hermética e abertura não manual)

- **Eliminação de elementos de lavado a seco** (retiraram-se dos quartos todos os elementos decorativos que no se podiam desinfetar e lavar devidamente a uma temperatura igual ou superior a 60°)
- **Dispensadores de gel hidroalcoólico e kits de prevenção** (incorporação de dispensadores espalhados pelas zonas comuns do hotel e disponibilização de máscaras, luvas e gel para os clientes adquirirem)

Medidas de distanciamento social:

- **Informação pré-chegada** (antes da chegada do cliente se contacta com este para informar das novas medidas e de como será a sua estada)
- **Novo sistema de sinalética** (para informar e delimitar os novos espaços pessoais de cada pessoa)
- **Barreiras de proteção** (incorporação de barreiras de acrílico nas áreas de atendimento ao público)
- **Formação** (cursos de formação para conectar o cliente à nova realidade. Foco no bem-estar do cliente)
- **Gestor de bem-estar emocional do cliente** (transformação da figura do chamado Guest Experience Manager para gerir o aspeto emocional da relação com o cliente ante a situação da Covid-19)
- **Redução da lotação** (implementação de uma ferramenta e gestão para reduzir a quantidade de pessoas que utiliza o mesmo espaço em simultâneo através da gestão de reservas e criação de turnos para aceder aos espaços)
- **Evolução do Buffet: tipo mercado** (adaptação dos *Buffets* ao tipo Mercado, onde se mantém uma grande variedade de alimentos, mas estes passam a ser servidos pelos chefes e não pelos clientes)
- **Novo serviço de comida para levar** (desenvolvimento do conceito levar para comer. O cliente pode levar a comida para comer no seu quarto ou fora do hotel)
- **Visitas de inspeção virtuais** (implementação de um novo software, chamado Spacious, que permite desenhar e montar virtualmente as salas para reuniões e eventos)
- **Hotéis piloto e de formação** (eleição de hotéis para testar os novos protocolos e ensaiar aberturas)

- **Certificado de garantia de higiene** (em parceria com Bureau Veritas)
- **Concierge digital** (incorporação de um concierge digital através de WhatsApp para atenção ao cliente)

Anexo 4 – Programa *Lead With Care*

Perante a situação de crise originada pela pandemia da Covid-19, o grupo hoteleiro Four Seasons desenvolveu e aplicou em todos os seus hotéis um programa de contingência específico – o Lead With Care.

O Lead With Care é um programa de segurança, prevenção e higiene, elaborado sobretudo com uma base científica, resultante de uma pareceria celebrada entre o Four Seasons e o Johns Hopkins Medicine International e serve de guia transversal a todas as operações relacionadas com os hotéis Four Seasons à escala mundial.

Este programa, baseou-se numa recompilação, a nível mundial, de todas as recomendações e exigências das autoridades sanitárias, governos e órgãos de gestão do turismo e hotelaria, para criar uma ferramenta única que pudesse ser aplicada de uma maneira padronizada em todos os estabelecimentos Four Seasons.

Este programa assenta em três ferramentas principais: conjunto de medidas saúde e segurança melhoradas, aplicação para verificar o estado do hotel e serviço de aconselhamento de viagem.

Serviço de aconselhamento de viagem

Pode-se aceder ao serviço de aconselhamento de viagem através da página de internet <https://www.fourseasons.com/leadwithcare/#travelAdvisory>. Introduzindo os dados do utilizador (tipo de viagem que vai realizar, país de origem, país de destino, nacionalidade, residência e se está vacinado totalmente contra a Covid-19) a página devolve todos as exigências para entrada no país, medidas de quarentena que estão impostas, medidas de saúde e segurança que estão em vigor e outros conselhos uteis que se devem conhecer antes de viajar.

Aplicação para verificar o estado do hotel

É disponibilizada na mesma página de internet uma aplicação informática que nos permite saber de antemão o estado do hotel onde pretendemos ficar. Introduzindo o nome do hotel ou filtrando por localização ou por tipo de experiência estamos buscando, a aplicação devolve os hotéis disponíveis, com os serviços disponíveis, permitindo ao utilizador conhecer os serviços ou instalações que têm acesso restringido ou que se encontram indisponíveis. Isto permite aos clientes gerir as suas expectativas antes de usufruir do serviço.

Medidas saúde e segurança melhoradas

- Segurança e conforto do cliente aumentada
 - Disponibilização de soluções *contactless* para usufruir dos serviços através da App
 - Acesso aos mais recentes conselhos para viajar para todos os destinos Four Seasons
 - Disponibilização de máscaras, desinfetantes e outros materiais de proteção sanitários
 - Disponibilização de filtros HEPA portáteis para os quartos
 - Disponibilização de testes de despistagem Covid-19
- Colaboração com expertos em saúde e segurança de grande reputação
 - Johns Hopkins Medicine International fornece consultoria na área da saúde e todo o conhecimento para decifrar rapidamente alterações das circunstâncias com base nos mais avançados conhecimentos científicos e garantindo as melhores práticas
 - Parcerias com outros expertos das áreas da segurança, saúde e prevenção
- Empoderamento dos recursos humanos
 - Todos os empregados estão em constante formação para garantir o cuidado e a confiança necessária aos clientes
 - A formação tem o objetivo de permitir aos empregados implementarem o programa Lead With Care com confiança
 - Designação de um responsável de Higiene para cada hotel do grupo
- Ventilação e limpeza melhoradas
 - Ventilação melhorada em todas as áreas comuns e quartos
 - Quartos desinfetados com produtos aprovados pela EPA (Agência de Proteção Ambiental dos Estados Unidos)
 - Atenção redobrada na limpeza das áreas comuns, particularmente em zonas de contacto frequente
- Eventos personalizados
 - Disponibilização de expertos em reuniões híbridas (presenciais e em streaming), combinando design criativo e tecnologia virtual
 - Salas de reuniões configuradas de forma padronizada para garantir o distanciamento social de segurança e controlar a afluência
 - Disponibilização de testes Covid-19 para todos os participantes dos eventos

Anexo 5 – Análise de conteúdo das entrevistas

Nome do Estudo: “Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades dinâmicas”

Unidade de registo: Escrita a nível semântico

Unidade de contexto: Segmento pergunta resposta

Tabela A5.1: Análise de conteúdo

Categoria de 3ª ordem	Categoria de 2ª ordem	Categoria de 1ª ordem	Indicadores/Descrição	Frequência	Exemplo
Gestão da Crise Covid-19	Mudanças estratégicas	Foco no target	- Adaptação de estratégias ao target principal (negócios) - Mesmo segmento de mercado	2	<i>A nível estratégico mantivemos o foco no nosso target, o turismo de negócios (MICE) E1</i> <i>O nosso segmento de mercado continuou sendo o mesmo, não se procurou abordar novos mercados E3</i>
		Mudança no target	- Mudança no foco dos clientes (menos corporate e mais lazer)	1	<i>Ao nível de clientes durante a pandemia houve um maior enfoque no nosso cliente de lazer em detrimento ao mercado corporate E4</i>
		Novos produtos e serviços	-Aposta no lançamento de novos produtos e serviços adaptados à realidade pandémica	3	<i>O hotel apostou no lançamento de novos produtos e tentou penetrar em novos mercados (por exemplo, com a disponibilização de quartos para realização de teletrabalho ou para a realização de isolamentos obrigatórios, com o</i>

Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades dinâmicas

					<p><i>serviço de take-away, com a aposta na digitalização do negócio, etc.) E2</i></p> <p><i>O modelo de negócio mudou porque acrescentámos novas formas de fazer negócio como por exemplo vender comidas para fora. E3</i></p> <p><i>quando reabrimos introduzimos um novo produto para o mercado: o Ritz Delicatessen onde transformámos o nosso restaurante para oferecer aos nossos clientes comidas e bebidas com a excelente qualidade que nos é sempre atribuída para levar para onde quisessem. E4</i></p>
		<p>Aposta na Higiene e Limpeza</p>	<p>- Pareceria com empresas de limpeza e higiene</p> <p>- Certificação com selo <i>Clean&Safe</i></p>	4	<p><i>Ao nível de parcerias, estabelecemos uma parceria estratégica com a Diversey (empresa líder mundial em soluções profissionais para a limpeza e a higiene) que nos garantiu (...) a desinfeção total das nossas instalações E2</i></p> <p><i>através do Turismo de Portugal, com o selo Clean&Safe. E1</i></p> <p><i>Adquiriram o selo Clean&Safe (do Turismo de Portugal) E2</i></p> <p><i>Em relação à imagem e reputação procurámos adquirir o selo Clean&Safe do Turismo de Portugal para garantir que</i></p>

Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades dinâmicas

				<i>estávamos seguindo todas as recomendações e boas práticas de segurança. E3</i>
	Serviços híbridos devido à limitação de espaço	- Adaptação de eventos à realidade pandémica	1	<i>De caras a essa ameaça, o hotel criou um serviço híbrido que lhe permitiu continuar a aceitar eventos de grande envergadura e com um número elevado de participantes (ainda que o acesso ao espaço físico estivesse limitado). E1</i>
	Aplicação das recomendações	- Aplicação das recomendações da DGS - Diretivas dos grupos hoteleiros	4	<i>O hotel fez um esforço por transmitir a uma imagem e segurança e para além de todas as regras impostas pelo governo, das recomendações da Direção Geral da Saúde E1</i> <i>(...) das diretivas do grupo Hotusa, foi mais longe e investiu para tranquilizar os seus clientes e passar uma imagem de segurança. E1</i> <i>seguindo escrupulosamente todas as recomendações das instituições e autoridades governamentais e as orientações do grupo. E2</i> <i>a certificação #StaySafeWithMeliá, programa desenvolvido pela Meliá Hotels International (detentora da marca Meliá), E2</i>

Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades dinâmicas

		<i>Lay-off</i>	- <i>Lay-off</i> durante os primeiros meses para aproveitar apoios governamentais	1	<i>Primeiro estivemos fechados durante dois meses (março e abril de 2020) aproveitando os apoios do governo para o lay-off e não incorrer em grandes prejuízos E4</i>
		Remodelação do hotel	- Aproveitar o encerramento para projeto de remodelação do hotel	1	<i>para lançar um projeto de remodelação que já estava em rota de ação. E4</i>
		Apoio aos médicos	- Reserva de um andar para pessoal médico	1	<i>Durante os primeiros meses da pandemia disponibilizámos um andar (30 quartos) em exclusivo para pessoal médico. E4</i>
		Plano comum ao grupo	- Plano desenvolvido pelo grupo de hotéis comum a todos os hotéis da cadeia - Desenvolvimento de uma página da internet com informações sobre os hotéis na pandemia	2	<i>Foram emitidas diretrizes iguais para todos os hotéis do grupo a nível mundial, entrando em vigor em simultâneo em todos os hotéis e tendo a mesma duração. E4</i> <i>Em simultâneo o grupo criou uma página de internet específica para comunicar todas as medidas estabelecidas para a prevenção e segurança dos clientes e trabalhadores e para que os potenciais clientes pudessem consultar a disponibilidade dos serviços de cada hotel, a nível mundial E4</i>
	Planos Táticos	Manutenção dos RH planos pré-pandemia	- Sem alteração no que concerne aos recursos humanos durante a pandemia	1	<i>Os recursos humanos mantiveram-se inalteráveis durante a pandemia. E1</i>

Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades dinâmicas

		<p>Redução dos RH</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redução de RH devido à queda de procura - Lay-off - Downsizing 	<p>4</p>	<p><i>Ao nível dos recursos humanos, adaptámo-nos às circunstâncias da crise reduzindo-os conforme se foi verificando a queda na procura em 2020. E2</i></p> <p><i>aproveitámos os apoios do governo que nos permitiram fazer o lay-off a 100%. Durante estes períodos todos os trabalhadores afetos à atividade ficaram em casa com exceção da gerência do negócio E3</i></p> <p><i>Quando surgiu a crise aproveitámos para fazer um downsizing na nossa organização, dando prioridade ao desvinculo contratual com o pessoal mais velho E4</i></p> <p><i>mesmo com o downsizing, tomou-se a medida de fechar portas por dois meses enviando os trabalhadores para o lay-off, aproveitando as ajudas oferecidas pelo governo e evitando perdas maiores. E4</i></p>
		<p>Aumento de RH</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento dos RH com a retoma da atividade - Criação de novos postos 	<p>2</p>	<p><i>Conforme se foi retomando a atividade e o negócio, fomos contratando e em 2021 aumentámos o pessoal para níveis superiores a 2019. E2</i></p> <p><i>Durante a crise, para além de ter havido uma forte aposta na formação contínua dos recursos humanos, surgiram dois</i></p>

Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades dinâmicas

				<p><i>novos postos: o de Embaixador do programa #StaySafeWithMeliá e o Gestor do bem-estar do cliente E2</i></p>
	Liquidez financeira	- Importância da liquidez financeira para manutenção dos RH	1	<p><i>Ao nível financeiro, o hotel apresentava na altura do surgimento da pandemia liquidez suficiente que lhe permitiu manter as portas abertas sempre e1</i></p>
	Novos segmentos de mercado (televisão)	- Acordo com televisão durante gravações	1	<p><i>Soubemos que iria uma novela iria estar em filmagens em Aveiro e encetámos contactos com a Plural da TVI, chegando a um acordo que nos garantiu que, na altura mais complicada da crise, mantivéssemos constantemente no hotel cerca de 60 quartos ocupados E2</i></p>
	Reorganização dos espaços	<p>- Necessidade de reorganizar os espaços comuns para o distanciamento</p> <p>- Quartos com protocolos de segurança e higiene</p>	2	<p><i>Ao nível das infraestruturas houve uma reorganização dos espaços que permitissem o distanciamento social. E2</i></p> <p><i>Os quartos sofreram alterações também para cumprir com os nossos protocolos de segurança e higiene. E2</i></p>
	Turnos	- Criação de turnos para a utilização de serviços, restaurantes	1	<p><i>criação de turnos para frequentar os espaços. E2</i></p>

Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades dinâmicas

	Promoção redes sociais	- Aposta numa forte promoção as redes sociais	3	<p><i>Fizemos, durante a crise, uma forte aposta na promoção do nosso hotel nas redes sociais (sobretudo no Facebook e Instagram). Assim procurámos manter os nossos clientes informados sobre o funcionamento do hotel (...) E3</i></p> <p><i>Diariamente lançávamos publicações nas redes sobre as muitas medidas que estavam a ser implementadas no hotel e que garantiam a segurança e bem-estar dos nossos hóspedes e clientes. E4</i></p> <p><i>Aproveitámos estes meios para divulgar também ofertas e produtos do hotel, principalmente o Ritz Delicatessen E4</i></p>
	Remodelação e obras	- Encerramento e diminuição da procura permitiu obras de remodelação	1	<p><i>Quanto a infraestruturas, durante a crise aproveitámos para remodelar 7 dos 10 pisos do hotel, fizemos manutenção à zona da receção, construímos uma nova piscina e um pool bar, modernizámos o lobby bar, abrimos um novo restaurante mais casual. E4</i></p>
Medidas e ações	Recomendações institucionais	- Adoção das recomendações da DGS, TP e dos grupos hoteleiros	3	<p><i>seguimento de todas as recomendações da DGS e do Turismo de Portugal, a central do grupo Hotusa E1</i></p> <p><i>Implementaram-se todas as medidas aconselhadas pela DGS e pelo Turismo de Portugal combinadas com as medidas do programa específico #StaySafeWithMeliá. E2</i></p>

Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades dinâmicas

				<i>Em suma, adaptámos todas as recomendações dadas pela OMT e exigidas para a obtenção do selo Clean&Safe. E3</i>
	Farmácia local	- Farmácia no hotel para testes Covid-19	1	<i>(...), estabeleceu-se uma parceria com uma farmácia local que se disponibilizou a estar no hotel para fazer os testes de despistagem à Covid19. E2</i>
	Limpeza e desinfeção	- Aposta em constantes ações de limpeza e desinfeção	4	<i>estabeleceram-se protocolos de limpeza e desinfeção que foram comunicados aos clientes. E1</i> <i>A frequência das limpezas e desinfeções dos espaços comuns aumentou E1</i> <i>A cada turno se procediam com a limpeza e desinfeção dos equipamentos. E1</i> <i>porque aumentaram-se as rotinas de limpeza e desinfeção dos espaços, os graus de exigência das medidas de segurança e prevenção subiram muito E4</i>
	Medidas de promoção do distanciamento	- Diminuição da capacidade de pessoas por sala/turnos	7	<i>, diminui-se a capacidade das salas de refeições para garantir o distanciamento, organizaram-se turnos E1</i> <i>aumentámos distâncias diminuindo lotações, E4</i>

Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades dinâmicas

		<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade pequeno-almoço no quarto - Retirada de equipamentos - Limitação de tempo por família no ginásio - Mudança de <i>layout</i> das salas - Remoção de objetos não essenciais 		<p><i>oferecíamos a possibilidade de os clientes tomarem o pequeno-almoço no quarto ou de levá-los consigo através das nossas “Breakfast Box”. E1</i></p> <p><i>O acesso à piscina e ao ginásio também foi limitado a 45 minutos por família e foram retirados equipamentos para garantir o distanciamento E1</i></p> <p><i>Mudámos o layout das salas de maneira a garantir o distanciamento social de segurança, E3</i></p> <p><i>retirámos dos quartos todos os objetos não essenciais que poderiam ser fontes de contágio E3</i></p>
	Andar para infetados	- Reserva de um andar exclusivo para pessoas infetadas	1	<i>tivemos disponível um andar em exclusividade para pessoas que estivessem infetadas E4</i>
	Eventos via streaming	- Disponibilização de serviços de streaming para eventos empresariais	1	<i>Ao nível da organização de eventos, começaram a disponibilizar o serviço de transmissão por streaming. E1</i>

Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades dinâmicas

		Abolição de tarifas	- Abolição das taxas <i>room service</i>	1	<i>deixámos de cobrar taxas de room service, para que os clientes possam comodamente tomar as suas refeições na segurança dos seus quartos E3</i>
Consequências da Gestão da Crise	Principais alterações estratégicas	Sem alterações no modelo de negócio e target	- Não houve reconfiguração no modelo de negócio	1	<i>Não existiram alterações ao nível do modelo de negócio nem dos clientes E1</i>
		Parceria empresa audiovisual	- Parceria com empresa para as transmissões streaming para os eventos empresarias	1	<i>Ao nível de parcerias, estabeleceu-se um acordo com uma empresa de audiovisual que nos permitiu adquirir o conhecimento e a tecnologia necessária para manter o funcionamento da empresa E1</i>
		Imagem nova para transmitir segurança	- Nova imagem para transmitir segurança aos clientes	2	<i>Ao nível da imagem e reputação, existiram alterações para assegurar o transparecer de uma imagem de segurança, tranquilidade e de bem-estar para os nossos clientes E1</i> <i>Fez-se um esforço enorme para transmitir para o mercado uma imagem de confiança, com elevadíssimos níveis de higiene e segurança tanto para os nossos clientes como para os nossos colaboradores reforçando assim a nossa reputação. E2</i>
		Digitalização	- Digitalização dos processos	1	<i>Houve uma forte aposta na digitalização dos processos E1</i>

Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades dinâmicas

		<p>Inclusão de novos produtos/serviços</p> <p>- Alteração estratégica significativa para que novos produtos e serviços fossem incluídos</p> <p>- Venda de comida para fora</p>	3	<p><i>O modelo de negócio alterou-se significativamente com a inclusão dos novos produtos (serviço de comidas para fora, quartos para confinamento e quartos para teletrabalho). E2</i></p> <p><i>a oferta do serviço comidas para fora (modelo de negócio). E3</i></p> <p><i>Implementou-se o Ritz Delicatessen, onde reconfigurámos apenas recursos que já existiam no hotel. Dedicámo-nos quase a 100% ao room service para fornecer comidas e bebidas no hotel, deixando de utilizar os outros outlets do F&B. E4</i></p>
		<p>Certificações</p> <p>- Inclusão de certificações de higiene e segurança</p>	1	<p><i>Integrámos o selo Clean&Safe (reputação) E3</i></p>
		<p>Novas parcerias</p> <p>- Desenvolvimento de novas parcerias adaptadas à realidade pandémica (empresa limpeza, farmácia)</p>	2	<p><i>parcerias que se estabeleceram, com a Bureau Veritas e com a Diversey, uma vez que nos transmitiram conhecimentos técnicos especializados na área da higienização e da prevenção que nós não teríamos de outra maneira E2</i></p> <p><i>A parceria estabelecida com a farmácia local também teve um papel essencial, E2</i></p>

Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades dinâmicas

	Novas rotinas dos funcionários	- Maior atenção por parte dos funcionários relativamente às operações de limpeza	1	<i>Alterámos obviamente as rotinas dos trabalhadores, que tiveram de começar a dar mais atenção às atividades de limpeza e desinfeção, não estando tão disponíveis para outras atividades centrais do negócio, como por exemplo prestar uma excelente atenção ao cliente E3</i>
	Novo target	- Redirecionamento do target normal para um turismo de lazer	1	<i>Existiu um redirecionamento do target do negócio para o mercado do turismo de lazer deixando o corporate para um segundo plano. E4</i>
	Reconfiguração de recursos	- Reconfiguração de recursos devido à mudança de target	1	<i>Isso obviamente obrigou-nos a reconfigurar recursos, nomeadamente os que estão afetos ao marketing e comunicação. E4</i>
	Redes sociais e newsletters	- Reforço da presença nas redes sociais e envio de newsletters	1	<i>reforçou-se a presença nas redes sociais e o envio de newsletters. E4</i>
Principais alterações físicas	Sem necessidade de alterações físicas	- Espaço grande permitiu uma gestão do espaço	1	<i>O facto de o hotel ser muito grande e de ter zonas com áreas muito amplas permitiu gerir a crise sem a necessidade de proceder com uma reconfiguração, construção ou integração de novas infraestruturas. E1</i>
	Nova linha de internet	- Maior capacidade para serviço híbrido (streaming)	1	<i>Para podermos oferecer o serviço híbrido dos eventos tivemos a necessidade de adquirir uma nova linha de internet com a fiabilidade e a capacidade suficiente para transmitir os eventos (...) E1</i>

Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades dinâmicas

	Equipamentos de proteção	- Integração de equipamentos de proteção e segurança no hotel	3	<p><i>Integramos diversos equipamentos (barreiras de proteção acrílica para áreas de atendimento ao cliente, dispensadores de gel hidroalcoólico, sinalética, produtos de limpeza específicos (viricidas), equipamentos de proteção individual, sensores térmicos para as salas, sensores de movimento para torneiras, etc.). E2</i></p> <p><i>tenhamos comprado material de proteção tais como divisórias de acrílico para proteção dos nossos trabalhadores, dispensadores de desinfetantes, mascaras para trabalhadores e clientes, testes rápidos, viseiras, caixotes do lixo com pedal, sensores de movimento para as torneiras de água e portas, entre outros E3</i></p> <p><i>Comprámos diversos equipamentos (barreiras de proteção acrílica para áreas de atendimento ao cliente, dispensadores de gel hidroalcoólico, sinalética, produtos de limpeza específicos, etc.). E4</i></p>
	Reconfiguração dos espaços	- Reconfiguração dos espaços para atender aos regulamentos	2	<p><i>Reconfigurámos os quartos e os espaços comuns, como por exemplo os restaurantes, buffets, bares, Spa, ginásio, salas de reuniões zonas de receção de maneira a cumprir com o distanciamento social e a eliminar possíveis meios de contágio E2</i></p>

Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades dinâmicas

				<i>Houve uma reconfiguração dos recursos na área da cozinha e restauração, onde aproveitámos todos os recursos que já existiam para a confeção de comidas para os nossos hóspedes e lançámos um novo produto com o serviço de comidas para fora. E3</i>
	Interdição de espaços	- Interdição dos espaços temporariamente	1	<i>Spa e ginásio ficou interdito temporariamente e posteriormente com acesso limitado. E2</i>
	Exercícios vias tv/app	- Possibilidade de os hóspedes fazerem exercícios físicos no quarto	1	<i>A aplicação móvel do hotel começou a disponibilizar classes de várias modalidades (de maneira a permitir as pessoas a fazer exercícios físicos e de relaxamento na comodidade do seu próprio quarto. Estas classes podiam-se assistir também na televisão do quarto. E2</i>
	Obras de ampliação	- Encerramento aproveitado para obras	2	<i>Aproveitámos o encerramento para fazer ampliação das infraestruturas. O projeto constava na ampliação do número de quartos e construção de um Spa, mas, entretanto, ficou suspenso E3</i> <i>Contruímos uma piscina com um bar e um restaurante, remodelámos 7 pisos, o lobby bar e a zona da receção. Reconfigurámos os quartos e os espaços comuns, como por exemplo os restaurantes, buffets, bares, ginásio, salas de reuniões zonas de receção de maneira a cumprir com o distanciamento social e a eliminar possíveis meios de contágio. E4</i>

Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades dinâmicas

		Aquisição de máquinas	- Aquisição de máquinas de limpeza apropriadas	1	<i>Adquirimos algumas máquinas específicas para combater e prevenir a propagação do vírus, como por exemplo máquinas de ultravioletas para as alcatifas do hotel e máquinas de limpeza a vapor para as casas de banho. E4</i>
Principais alterações financeiras		Diminuição da tarifa	- Diminuição da tarifa para atrair clientes	1	<i>Com a diminuição da tarifa conseguimos manter a ocupação média do hotel e, embora os cash-flows tivessem diminuído, o hotel conseguiu funcionar dentro da sua normalidade E1</i>
		Existência de liquidez	- Importância da existência de recursos financeiros	1	<i>A existência de uma boa almofada financeira permitiu-nos estar abertos E1</i>
		Sem alterações	- Sem alterações financeiras	2	<i>Não se verificaram grandes alterações ao nível dos recursos financeiros. E2</i> <i>Ao nível financeiro não existiram grandes alterações de recursos. O fato de estarmos fechados foi compensado em grande parte pelas ajudas recebidas pelo governo devido ao lay-off e, como nesse período não iria haver entrada de receitas, evitámos custos operacionais variáveis E4</i>
		Resultados negativos	- Encerramento levou a resultados negativos - Diminuição dos recursos	2	<i>Nos meses em que estivemos fechados não efetuámos vendas e, no entanto, tivemos alguns encargos que suportar, por isso os resultados foram negativos e isso repercutiu-se nos fluxos de caixa do hotel. E3</i>

Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades dinâmicas

					<i>Os apoios dados pelo governo ajudaram a apaziguar essa diminuição dos recursos financeiros, mas não foram de todo suficientes E3</i>
Principais alterações nos recursos humanos	Sem alterações	- Sem alterações nos recursos humanos	1	<i>Não existiram alterações. E1</i>	
	Redução de RH	- Redução de RH devido à diminuição da procura - <i>Downsizing</i>	3	<i>Ao nível dos recursos humanos, verificou-se uma redução e pessoal em 2020 devido à quebra da procura E2</i> <i>Durante a crise houve baixas nos recursos humanos porque houve uma diminuição da procura E3</i> <i>No início da crise aproveitámos para fazer um downsizing que reduziu o nosso pessoal para metade relativamente a 2019. Aproveitámos para baixar a média de idades dos nossos recursos humanos. E4</i>	
	Aumento de RH	- Com a retoma do negócio aumento dos RH	2	<i>Conforme se foi retomando a atividade e o negócio, fomos contratando e em 2021 aumentámos o pessoal para níveis superiores a 2019. E2</i> <i>mas depois voltámos a contratar conforme o nível de negócio se foi recuperando. E3</i>	

Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades dinâmicas

		Formação	- Aposta na formação dos RH	2	<p><i>Durante a crise, para além de ter havido uma forte aposta na formação E2</i></p> <p><i>Durante a crise tivemos de instruir os nossos colaboradores para serem mais polivalentes (para substituírem colegas que estavam contagiados) e conscientes da importância da segurança para o bem-estar dos nossos clientes E3</i></p>
		Criação de postos de trabalho	- Novos postos de trabalho para responder as necessidades da pandemia	1	<i>surgiram dois novos postos: o de Embaixador do programa #STAYSAFEWITHMELIÁ e o Gestor do bem-estar do cliente E2</i>
Vantagens competitivas pré-pandemia		Localização	- Localização estratégica	2	<p><i>A localização estratégica e privilegiada que o hotel tem (...) E1</i></p> <p><i>A localização, na minha opinião, sempre foi um dos fatores diferenciadores do hotel e que pesa na tomada de decisão dos nossos clientes E2</i></p>
		Dimensão do hotel	- Salas grandes para eventos	1	<i>A própria dimensão do hotel, o fato de ter salas com grande capacidade permitiu-nos explorar os grandes eventos E1</i>
		Marina	- Hotel possui uma marina própria permitindo a chegada de barco	1	<i>o único hotel com marina própria que existe na região, ou seja, os nossos clientes podem chegar ao nosso hotel diretamente de barco) E3</i>

Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades dinâmicas

	Centro de estágios desportivos	- Atração de um nicho de mercado: atletas	1	<i>e o fato de sermos um centro de estágios (para atletas de canoagem de alta competição) E3</i>
	Qualidade do serviço	- Serviço prestado considerado de luxo	1	<i>a qualidade de serviço de luxo E4</i>
	Peças de arte	- Decoração com inúmeras peças de arte	1	<i>de elementos de arte que existem no hotel, o extremo cuidado de manutenção e a conjugação do melhor do antigo e do melhor do moderno E4</i>
Vantagens competitivas pós-pandemia	Manterem-se abertos	- Mantiveram sempre as portas abertas durante a pandemia	2	<i>(...) o facto de estarmos abertos quando outros estavam encerrados E1</i> <i>O fato de termos estado sempre abertos e disponíveis para dar resposta às necessidades dos nossos clientes durante a pandemia, ao contrário de outros hotéis E2</i>
	Serviço híbrido de (streaming)	- Oferta de um serviço híbrido de eventos com recurso ao presencial e ao streaming	1	<i>(...) o nosso serviço híbrido de eventos (com transmissão streaming),</i>
	Dimensão do hotel	- Espaço amplo	1	<i>(...) a própria arquitetura do edifício (com espaços amplos e grandes), E1</i>
	Limpeza e segurança	- Protocolos de limpeza e desinfeção	2	<i>a imagem de limpeza e segurança que transmitimos para o mercado (através da comunicação dos nossos protocolos</i>

Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades dinâmicas

			- Certificação <i>Clean&Safe</i>		<i>especiais de limpeza e desinfeção e da certificação Clean&Safe E1</i>
Capacidade de Adaptação	Identificação e aproveitamento de novos negócios	Importância dos recursos humanos	- Recursos humanos dinâmicos e jovens dando respostas rápidas as mudanças	1	<i>Sim, considero que o facto dos nossos recursos humanos serem jovens e de estarem sempre a tentar informar-se sobre os acontecimentos ajudou-nos a manter as portas sempre abertas E1</i>
		Manterem-se abertos	- Mantiveram sempre as portas abertas durante a pandemia	1	<i>Sim. O fato de estarmos sempre abertos ao público (com exceção de fevereiro de 2020) cumprindo com todas as exigências que nos foram propostas é uma evidência da capacidade adaptação que tivemos. E2</i>
		Encerramento prejudicou adaptação	- Encerramento do hotel fez com que a adaptação demorasse	1	<i>Temos consciência que o fato de estarmos fechados e de termos recursos limitados (principalmente humanos) levou-nos a demorar um pouco mais a adaptar-nos às novas realidades. E3</i>
		À frente da concorrência	- Boa capacidade de adaptação permitindo estar mais adiantados relativamente e concorrência	1	<i>Sim, considero que estivemos sempre à frente da concorrência. E4</i>
		Tecnologia streaming	- Eventos híbridos como possibilidade de streaming	1	<i>Incorporando a tecnologia streaming no nosso portfólio de serviços, E1</i>

Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades dinâmicas

	Adaptação novas circunstanciais	Adaptação dos espaços segundo recomendações institucionais	- Seguir as recomendações da DGS e TP	1	<i>adaptando os nossos espaços às exigências do mercado (segundo as medidas impostas pelo governo e as recomendações da DGS e do TP). E1</i>
		Procura ativa de informação fiável	- Procura de informação fiável de fontes credíveis	1	<i>Tentámos aceder à informação através de fontes fiáveis e gerir os nossos recursos conforme essa informação nos ia chegando. E2</i>
		Importância dos RH	- Equipa jovem, polivalente e dinâmica, ajudou na adaptação - Formação aos RH	3	<i>O facto de termos uma equipa muito unida, jovem e com um espírito muito grande de entreaajuda pesou muito na rápida adaptação observada. E2</i> <i>Aproveitámos a oportunidade para fazer formações rápidas aos nossos funcionários que lhes permitiu ter uma maior polivalência E2</i> <i>O fato de termos recursos humanos bem formados, preparados e com muita experiência no sector ajuda-nos a ter um nível de adaptação à mudança bastante elevado. E4</i>
		Lay-off de RH	- Lay-off de RH e aproveitamento de medidas governamentais	1	<i>A nossa primeira estratégia para nos adaptarmos às alterações do mercado foi fazer o lay-off e aproveitar as ajudas do governo para apaziguar os efeitos negativos da crise. E3</i>

Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades dinâmicas

		Resposta lenta na adaptação	- Processo de adaptação tardio comparativamente com a concorrência	1	<i>Começámos um processo de adaptação que em muitos hotéis já estava concluído. Daí ter respondido na questão anterior que não tivemos uma resposta tão rápida comparativamente com a concorrência E3</i>
		Departamento de marketing	- Importância do departamento de marketing na identificação de novas oportunidades	1	<i>Temos um departamento de marketing interno muito forte, constituído por 4 elementos (...) Sempre que identifica oportunidades de mercado apresenta-as aos diferentes departamentos do hotel para serem avaliadas. E4</i>
		Departamento de higiene, prevenção e segurança	- Reforço do Departamento de HPS	1	<i>O departamento de higiene, prevenção e segurança do grupo foi reforçado com recursos humanos e o seu orçamento foi aumentado. E4</i>
		Importância do CRM	- Programa informático de CRM forte permitindo um levantamento das necessidades e preocupações dos clientes	1	<i>Contamos também com um CRM próprio a nível mundial, para todos os hotéis do grupo Four Seasons, que é muito poderoso e nos permite fazer um sumário geral das preferências e das preocupações dos nossos clientes e do que eles procuram. Essa informação é recolhida de todos os clientes do grupo e analisada E4</i>
	Rotinas de adaptação	Criação de turnos	- Turnos para refeições	2	<i>com a imposição dos turnos para os pequenos-almoços e outras refeições e para a utilização dos espaços de lazer do hotel (piscina e ginásio), E2</i>

Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades dinâmicas

			- Turnos para a utilização dos equipamentos de lazer		
		Reuniões internas	- Reuniões com o staff para discussão de estratégias	2	<p><i>Quando começou a pandemia, uma das ações levadas a cabo pela gestão do hotel foi a realização de reuniões internas, com a participação de toda a gente, para debater a situação que se vivia E1</i></p> <p><i>Foram criadas reuniões semanais com os responsáveis do departamento de higiene, prevenção e segurança do grupo e os responsáveis de cada departamento do hotel. E4</i></p>
		Trabalho em equipa	<p>- Importância do trabalho e do relacionamento dos trabalhadores</p> <p>- Criação de grupos <i>WhatsApp</i></p>	3	<p><i>Fomentamos assim o relacionamento entre os colaboradores e quando à alguma coisa imprevista a adaptação costuma ser rápida. E2</i></p> <p><i>criámos vários grupos de WhatsApp com todos os colaboradores onde se partilhavam opiniões e experiências para dar solução aos problemas que íamos identificando E2</i></p> <p><i>o espírito de entreaajuda e a comunicação constante que sempre existiu entre os diversos departamentos ajudaram também na nossa adaptação à mudança, porque permitiu-nos muitas vezes indicar as nossas dificuldades e pedir ajuda aos colegas, que iam ajudando conforme a disponibilidade. E4</i></p>

Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades dinâmicas

		Experiência	- Importância da experiência com grandes empresas	1	<i>O facto de trabalharmos constantemente com empresas de diferentes dimensões, nacionalidades, (...) ajudou-nos a identificar e a implementar o novo serviço híbrido de eventos muito rapidamente. E1</i>
		Procura ativa de informação	- Procura de informação relativamente a crises	1	<i>Sim, neste momento mantenho-me em constante busca de informação e formação sobretudo sobre temas relacionados com a gestão de crises em hotelaria. E3</i>
Capacidade de Absorção	Procura de informação	Informação circular e institucional	- Informação fornecida pelo grupo do hotel, pela DGS e TP - Publicações APHORT	3	<i>Todas as informações que chegavam ao hotel vinham da central do grupo de Espanha, do governo português, da DGS e do Turismo de Portugal. E1</i> <i>Através de várias instituições, tais como AHP, ARESP, APHORT, DGS, OMT, Turismo de Portugal, grupo Hoti Hotéis e Meliá Hotels International. E2</i> <i>Através das publicações periódicas e de contato direto com a APHORT. E3</i> <i>Através de comunicações da nossa central do grupo (diretrizes específicas ou publicações periódicas), E4</i>

Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades dinâmicas

		<p>Pesquisas a nível interno</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pesquisa proativa do hotel junto de especialistas - Departamentos internos 	2	<p><i>A nível interno, o hotel efetuou pesquisas para assegurar-se que as medidas sugeridas eram as mais apropriadas (...). Para isso recorreram a alguns contactos (pessoas especializadas na área da saúde, mais especificamente na área da epidemiologia E1</i></p> <p><i>através do CRM e do nosso departamento de marketing. E4</i></p>
		<p>Grupos WhatsApp</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disseminação de informação pelos grupos criados internamente 	1	<p><i>E também através dos grupos de WhatsApp que criámos a nível interno do hotel. E2</i></p>
	<p>Rotinas de captação, assimilação e geração de conhecimento</p>	<p>Reuniões Internas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reuniões com o staff de forma a disseminar informação - Reuniões periódicas 	3	<p><i>A nível interno fazemos reuniões regulares com o objetivo de divulgar informações, comunicar possíveis problemas e procurar possíveis soluções. E1</i></p> <p><i>Essa informação é transmitida através de briefings e formações internas na empresa. E3</i></p> <p><i>Refiro-me a reuniões interdepartamentais, departamentais ou reuniões gerais com todos os recursos humanos do hotel. E4</i></p>
	<p>Comunicação dentro do grupo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação contínua com a central do grupo de Espanha 	1	<p><i>A nível de grupo, temos uma comunicação assídua com a central de Espanha que nos está sempre a informar sobre a atualidade do grupo e do mercado turístico e hoteleiro E1</i></p>

Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades dinâmicas

		Formações	- Desenvolvimento de formações com pessoal	3	<p><i>Realizamos também formações constantes com o pessoal tanto com formadores internos como externos. E1</i></p> <p><i>Além disso temos estabelecido um programa de formações internas. E2</i></p> <p><i>estou em constante formação sobre o tema e tento participar em todas as formações que estão disponíveis E3</i></p>
		Trabalho com parceiros	- Trabalho em conjunto com parceiros de negócio	1	<i>Tentamos sempre trabalhar junto com os nossos parceiros de negócio, tanto clientes, como fornecedores ou até mesmo hotéis concorrentes E1</i>
		Grupos internos <i>WhatsApp</i>	- Disseminação de informação através de grupos internos do hotel	1	<i>Como o grupo partilha informações a nível interno e dentro do grupo temos hotéis associados a várias entidades, temos sempre um canal de informação bastante completo E2</i>
		Procura de fontes credíveis	- Parceiros como fontes credíveis de conhecimento e informação	2	<i>Para a obtenção da informação e geração de conhecimento as nossas parcerias com a Diversey e com a Bureau Veritas ajudou-nos imenso porque podemos assimilar conhecimento específico partindo de entidades internacionais especializadas com grande reputação E2</i>

Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades dinâmicas

		Elaboração de relatórios	- Elaboração de relatórios partilhados com todos os departamentos	1	<i>Diariamente são elaborados relatórios de partilha de informação que são entregues a todos os departamentos (obviamente com filtros de informação aplicados conforme o departamento a que vai dirigido) sobre o que é que irá acontecer no hotel nesse dia E4</i>
	Impacto das novas informações	Rapidez na aplicação de medidas	- Implementação imediata de medidas de contenção - Primeiros hotéis com certificação <i>Clean&Safe</i>	4	<i>Implementámos as medidas contra a propagação da Covid-19 mais rápido em relação à concorrência E1</i> <i>ajudou-nos na própria adaptação às novas circunstâncias e a perceber melhor a crise.</i> <i>E2</i> <i>Fomos dos primeiros hotéis a obter a certificação Clean&Safe do Turismo de Portugal. E1</i> <i>Com as novas informações incorporadas podemos adiantar-nos à concorrência e conquistar uma posição de preferência na opinião dos clientes. E4</i>
		Tomada de decisão	- A informação credível apoia na tomada das decisões mais adequadas	1	<i>O facto de termos acesso a informação especializada e de confiança ajudou-nos a tomar decisões importantes que reforçaram a nossa imagem e reputação. E2</i>

Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades dinâmicas

		Gestão da crise	- Informação essencial para ir gerindo a crise pandémica	1	<i>As informações que nos chegaram, sobretudo por parte da APHORT, foram essenciais para podermos gerir a crise. Eu acedi às informações, faziam um crivado para recolher somente a informação relevante e passava-a aos restantes trabalhadores E3</i>
		Reforço da reputação	- As medidas de segurança e higiene trouxeram um reforço à imagem do hotel	1	<i>Reforçou a reputação do hotel no mercado nacional e internacional e tornou-o num líder, num exemplo a seguir por outros hotéis concorrentes. E4</i>
Capacidade de Inovação	Criação de novos produtos/ serviços/ processos	Oferta de serviço híbrido de eventos	- Organização de eventos presenciais e via <i>streaming</i>	1	<i>Sim, como disse anteriormente começámos a oferecer aos nossos clientes um serviço híbrido que já englobava o serviço de transmissão via streaming para os seus públicos-alvo. E1</i>
		Novas modalidades de hospedagem	- Opções de novas modalidades de hospedagem (possibilidade de teletrabalho, etc.)	1	<i>Sim. Foram criados vários produtos novos E2</i>
		Novas modalidades de restauração	- Venda de comida para fora	2	<i>Disponibilizámos o serviço de comidas para fora, que para o mercado não é uma inovação, mas é para a realidade do nosso hotel. E3</i> <i>Sim. Foi criado o Ritz Delicatessen. E4</i>

Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades dinâmicas

Processo gerador de inovação	Importância da experiência prévia	<ul style="list-style-type: none"> - Experiência prévia de streaming devido a eventos internacionais - Outros negócios da mesma área 	2	<p><i>Tivemos no passado vários eventos nacionais e internacionais que nos exigiram este serviço. E1</i></p> <p><i>Os donos do hotel têm outros negócios na área da restauração e bares e estão sempre a par das tendências de mercado e de tecnologia para o sector. E3</i></p>
	Parceria com empresa audiovisual	- Estabelecimento de parceria com empresa audiovisual para uma transmissão streaming com qualidade	1	<i>proporcionou-nos estabelecer uma boa relação com a empresa de audiovisual, com quem instituímos a parceria atual, e lançar para o mercado um serviço híbrido de eventos para empresas E1</i>
	Cultura de novas ideias	- Abertura do grupo a novas ideias	1	<i>. Sempre foi promovida uma cultura de abertura às novas ideias. E2</i>
	Testes pilotos	- Implementação de um projeto num hotel (piloto)	1	<i>Para implementar as inovações normalmente testam-se primeiro num dos hotéis do grupo (hotel piloto), avaliam-se os resultados e depois amplia-se a inovação aos restantes hotéis. E2</i>
	Reuniões operacionais	- Reuniões operacionais para debater formas de ultrapassar a crise	1	<i>Foi numa reunião operacional onde estávamos a debater formas de contornar a crise que surgiu a ideia. E4</i>

Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades dinâmicas

	Rotinas de inovação	Sem rotinas implementadas	- Não existem rotinas de implementação mais não se descarta esta hipótese	3	<p><i>A nível do hotel em si não temos implementadas rotinas específicas com vista à inovação, no entanto nunca descartamos a possibilidade de inovar, sem antes avaliar as possibilidades. E1</i></p> <p><i>Não existe uma rotina própria para implementar inovações. Quando surge uma ideia para inovar, normalmente essa ideia é debatida entre a direção e os donos do hotel e se consideramos que vale a pena implementamo-la E3</i></p> <p><i>Não existem rotinas implementadas para a inovação. No entanto, quando as ideias surgem, sejam por trabalhadores ou por clientes ou parceiros de negócio, são avaliadas e estudadas. E4</i></p>
		Departamentos vocacionados para inovação	- Departamentos de expansão de negócios, marketing e informática	2	<p><i>Ao nível de grupo existem um departamento de expansão de negócio e um departamento de marketing que costumam gerir a inovação dos hotéis. E1</i></p> <p><i>Sim, temos os departamentos de marketing e informática central do grupo que estudam tendências e nos propõe novos tipos de serviço ou o lançamento de novos produtos. E2</i></p>

Gestão da crise nas empresas do sector do Turismo: o papel das capacidades dinâmicas

		Canais de comunicação	- Canais de comunicação entre os diretores dos hotéis	1	<i>Para além disso, existe um canal de comunicação entre os diretores dos hotéis do grupo onde se partilham ideias de inovação E2</i>
--	--	-----------------------	---	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor