



Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

**Importância das Capacidades Dinâmicas  
durante a Pandemia: Estudo de caso nas  
Unidades de Alojamento Local dos Açores**

Dissertação de Mestrado

**Mike Lourenço Azevedo**

Mestrado em Gestão

**Tomar, janeiro de 2021**





Instituto Politécnico de Tomar

Escola Superior de Gestão de Tomar

**Mike Lourenço Azevedo**

**Importância das Capacidades Dinâmicas durante a Pandemia: Estudo de caso nas Unidades de Alojamento Local dos Açores**

Dissertação de Mestrado

Orientado por:

**Professor Doutor Jorge Manuel Marques Simões**

Escola Superior de Gestão de Tomar – Instituto Politécnico de Tomar

**Professor Doutor Ruben Joaquim Pinto Loureiro**

Escola Superior de Gestão de Tomar – Instituto Politécnico de Tomar

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Politécnico de Tomar para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão.

## RESUMO

---

Atualmente as empresas devem estar preparadas para qualquer mudança inesperada, que ameace a sua posição e situação económica. Para que isso possa ser possível, as empresas devem deter e desenvolver Capacidades Dinâmicas de modo a conseguirem gerir os seus recursos da melhor forma e para que a mesma possa desenvolver e implementar estratégias, para se encontrarem aptas a competir em mercados de constantes mudanças com a finalidade de obter um bom desempenho económico. A seguinte dissertação procura reforçar a literatura existente na área da Gestão Estratégica com a investigação centrada nas Capacidades Dinâmicas, num setor prematuro e muito pouco explorado, o do Alojamento Local com o objetivo principal de identificar, caracterizar e mensurar a importância das Capacidades Dinâmicas no Alojamento Local na Região Autónoma dos Açores, numa situação pandémica. O método utilizado para a presente investigação foi o inquérito por entrevista pelas suas características, vantagens e limitações, que demonstrou ser o método de recolha de dados mais adequado. No seguinte estudo conclui-se que o impacto da pandemia foi exorbitante em todo o mundo e em todos os setores de atividade, principalmente no Alojamento Local que se encontrava imparável, numa fase de grande crescimento. No entanto, o impacto da pandemia na Região Autónoma dos Açores só não foi completamente devastador devido a todas as medidas preventivas que foram tomadas pela região logo no início da pandemia, ao isolamento geográfico do arquipélago, à distinção internacional como *Coronavirus Safest Destination* que permitiu que o turismo não suspendesse de todo, às três componentes das Capacidades Dinâmicas presentes nas organizações de Alojamento Local e a todos os recursos que estas adquiriram. É de extrema importância realçar que foi através destes novos recursos e das Capacidades Dinâmicas que as organizações se conseguiram adaptar a atual situação, adquirindo, assimilando e utilizando conhecimento já existente e proveniente do exterior, conseguindo implementar novas estratégias e novos processos para se manterem em atividade durante a atual crise.

**Palavras-Chaves:** Capacidades Dinâmicas, Alojamento Local, Pandemia.

## ABSTRACT

---

Currently, companies must be prepared for any unexpected change that threatens their position and economic situation. For this to be possible, companies must hold and develop Dynamic Capabilities to manage their resources in the best way and so that it can develop and implement strategies, to be able to compete in constantly changing markets with the purpose of achieving good economic performance. The following dissertation seeks to reinforce the existing literature in the area of Strategic Management with research focused on Dynamic Capabilities, in a premature and very little explored sector, that of Local Accommodation in order to identify, characterize and measure the importance of Dynamic Capabilities in Local Accommodation in the Autonomous Region of the Azores, in a pandemic situation. The method used for the present investigation was the interview survey for its characteristics, advantages and limitations, which proved to be the most appropriate method of data collection. In the following study it is concluded that the impact of the pandemic was exorbitant worldwide and in all sectors of activity, mainly in the Local Accommodation that was unstoppable, in a phase of great growth. However, the impact of the pandemic in the Autonomous Region of the Azores was not only completely devastating due to all the preventive measures that were taken by the region right at the beginning of the pandemic, the geographic isolation of the archipelago, the international distinction as Coronavirus Safest Destination that allowed tourism did not suspend at all, the three components of Dynamic Capabilities present in Local Accommodation organizations and all the resources they acquired. It is extremely important to emphasize that it was through these new resources and Dynamic Capabilities that organizations were able to adapt to the current situation, acquiring, assimilating and using existing knowledge and coming from abroad, managing to implement new strategies and new processes to stay in activity during the current crisis.

**Keywords:** Dynamic Capabilities, Local Accommodation, Pandemic.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço à minha família que foram incansáveis durante todo o meu percurso académico, me acompanhando, apoiando e proporcionando todas as condições e conforto necessário. Sem o auxílio deles nunca teria sido possível.

Em segundo lugar um especial agradecimento direcionado aos meus orientadores, ao professor doutor Jorge Manuel Marques Simões e ao professor doutor Ruben Joaquim Pinto Loureiro que foram extraordinários durante o meu percurso académico e pela sua disponibilidade e auxílio prestado na orientação da presente dissertação, pois as suas experiências, formações e sabedoria foram fulcrais ao longo do desenvolvimento da mesma.

Em terceiro lugar agradeço a todos os proprietários de unidades de Alojamento Local da Região Autónoma dos Açores que se disponibilizaram para responder às entrevistas aplicadas.

Em quarto lugar, agradeço à Instituição de ensino onde passei seis anos da minha vida que foi a Instituto Politécnico de Tomar, onde iniciei o meu percurso académico no ensino superior e onde passei grandes momentos e alcancei grandes conquistas pessoais.

Em último lugar e não menos importante agradeço a todos os professores que me acompanharam desde o início da minha formação, e a todos os colegas de turma que me acompanharam durante todo o meu percurso escolar, onde tive oportunidade de criar grandes amizades!



## ÍNDICE

RESUMO .....	IV
ABSTRACT .....	V
AGRADECIMENTOS .....	VI
CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 2- REVISÃO DE LITERATURA .....	4
2.1 INTRODUÇÃO .....	4
2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS .....	5
2.2.1 HIERARQUIA DE CAPACIDADES.....	10
2.2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS COMO COMPORTAMENTOS, HABILIDADES E CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS .....	12
2.2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS COMO ROTINAS E PROCESSOS.....	15
2.3 COMPONENTES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS .....	19
2.3.1 CAPACIDADE ADAPTATIVA .....	19
2.3.2 CAPACIDADE ABSORTIVA .....	22
2.3.3 CAPACIDADE DE INOVAÇÃO .....	25
2.4 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV).....	29
2.4.1 RECURSOS (TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS) E CAPACIDADES.....	31
2.5 MODELO VRIO.....	34
2.6 SÍNTESE E CONCLUSÃO.....	35
CAPÍTULO 3- CARACTERIZAÇÃO DO SETOR: ALOJAMENTO TURÍSTICO .....	37
3.1- INTRODUÇÃO.....	37
3.2 EVOLUÇÃO DO SECTOR EM PORTUGAL.....	38
3.3 ALOJAMENTOS TURÍSTICOS EM PORTUGAL.....	43
3.4 ALOJAMENTO LOCAL EM PORTUGAL .....	47
3.4.1 ALOJAMENTO LOCAL NOS AÇORES.....	52
3.4.2 SELO “CLEAN AND SAFE”.....	59

3.5 SÍNTESE E CONCLUSÃO.....	63
CAPÍTULO 4- METODOLOGIA.....	66
4.1- INTRODUÇÃO.....	66
4.2 MÉTODO A UTILIZAR: ENTREVISTA .....	68
4.2.1 TIPOS DE ENTREVISTA.....	71
4.2.2 ETAPAS DA ENTREVISTA .....	73
4.2.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ENTREVISTA.....	74
4.3 SÍNTESE E CONCLUSÃO.....	76
CAPÍTULO 5- ANÁLISE DE RESULTADOS.....	77
5.1 INTRODUÇÃO .....	77
5.2 ANÁLISE DAS QUESTÕES DO GUIÃO DE ENTREVISTA .....	78
5.2.1 ANÁLISE GENERALIZADA DA PRIMEIRA QUESTÃO .....	78
5.2.2 ANÁLISE GENERALIZADA DA SEGUNDA QUESTÃO .....	83
5.2.3 ANÁLISE GENERALIZADA DA TERCEIRA QUESTÃO.....	86
5.2.4 ANÁLISE GENERALIZADA DA QUARTA QUESTÃO.....	88
5.2.5 ANÁLISE GENERALIZADA DA QUINTA QUESTÃO.....	90
5.2.6 ANÁLISE GENERALIZADA DA SEXTA QUESTÃO .....	93
5.3 CONCLUSÃO E SÍNTESE DAS RESPOSTAS DO GUIÃO DE ENTREVISTA..	96
CAPÍTULO- 6 CONCLUSÃO.....	105
6.1 CONCLUSÕES FINAIS .....	105
6.2 LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO .....	118
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	120
ANEXOS .....	127
APÊNDICE I - GUIÃO DE ENTREVISTA .....	127

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolução do nº de Estabelecimentos Turísticos.....	41
Gráfico 2: Evolução do nº de Estabelecimentos de Alojamento Local.....	42
Gráfico 3: Distribuição mensal do número de dormidas por NUTS II.....	46
Gráfico 4: Repartição das dormidas no Alojamento Local por NUTS II.....	48
Gráfico 5: Dormidas no Alojamento Local.....	49
Gráfico 6: Dormidas no Alojamento Local, por País de Residência.....	50
Gráfico 7: Dormidas por Tipologia de Alojamento.....	55
Gráfico 8: Estada Média.....	56
Gráfico 9: Nº de Estabelecimentos Turísticos em Atividade.....	57
Gráfico 10: Capacidade de Alojamento.....	58
Gráfico 11: Nº de Estabelecimentos de Alojamento Local.....	79
Gráfico 12: Capacidade de Ocupação Máxima.....	80
Gráfico 13: Colaboradores.....	81
Gráfico 14: Estabelecimentos em Atividade.....	82
Gráfico 15: Importância das Capacidades Dinâmicas.....	85
Gráfico 16: Obtenção de Novos Recursos.....	87
Gráfico 17: Ferramentas e competências a nível Tecnológico.....	89
Gráfico 18: Conhecimento de medidas criadas nos Açores que tenham sido fulcrais para Alojamento Local?.....	92
Gráfico 19: O impacto da pandemia nos resultados do seu alojamento local foi muito significativo?.....	95
Gráfico 20: Nº de Estabelecimentos em Atividade 2019 versus 2020.....	107
Gráfico 21: Nº de Hóspedes 2019 versus 2020.....	108
Gráfico 22: Nº de Dormidas 2019 versus 2020.....	109
Gráfico 23: Total de Hóspedes por País de Residência 2019 versus 2020.....	110
Gráfico 24: Total de Dormidas por País de Residência 2019 versus 2020.....	111

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1-Definições de Capacidade Dinâmica.....	8
Tabela 2-Hierarquia de capacidades.....	11
Tabela 3-Visão das Capacidades Dinâmicas como Comportamentos, Habilidades e Capacidades Organizacionais .....	13
Tabela 4-Visão das Capacidades Dinâmicas, como Rotinas e Processos .....	17
Tabela 5-Dimensões da inovação organizacional .....	27
Tabela 6-Implicações competitivas e Desempenho económico .....	36
Tabela 7-Resultados da generalidade dos meios de alojamento turístico .....	43
Tabela 8-Dormidas na generalidade dos meios de alojamento turístico, segundo o país de residência habitual .....	44
Tabela 9-Total de Hóspedes e Dormidas na RA dos Açores por Países de Residência.....	53

## **UNIDADES DE MEDIDA, SINAIS CONVENCIONAIS E ABREVIATURAS**

ADR - Rendimento médio por quarto ocupado (*Average Daily Rate*)

AM - Área Metropolitana

DGS- Direção geral da Saúde

IPHH - Inquérito à Permanência de Hóspedes na Hotelaria e outros alojamentos

IPCAMP - Inquérito à Permanência de Campistas em Parques de Campismo

IPCOL - Inquérito à Permanência de Colonos nas Colónias de Férias

RA - Região Autónoma

RevPAR - Rendimento por quarto disponível (*Revenue Per Available Room*)

WTTC - *World travel tourism council*

UNWTO - *World Tourism Organization*

p.p. - Ponto percentual

10<sup>3</sup> - Milhares

Var. - Variação

Tx. - Taxa

// - Não aplicável

X - Valor não disponível

% - Valor em Percentagem

.. - Fenómeno não existe

- - Resultado nulo

N.º - Número



## CAPÍTULO 1- INTRODUÇÃO

Os estudos das Capacidades Dinâmicas constituem um ramo abundante na área da gestão, mais concretamente para a Gestão Estratégica, que representa um campo de investigação multidisciplinar que tem evoluído rapidamente com várias teorias e abordagens nas últimas décadas.

Nos últimos anos, o principal foco da gestão estratégica foi a estudo da competição entre as empresas, particularmente a vantagem competitiva sustentável (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Fernandes et al. 2017), inicialmente através da Teoria dos Recursos e Capacidades e só depois da análise VRIO (Recursos Valiosos, Raros, Inimitáveis, Organizados).

Os mercados de constantes mudanças, a hiper-competitividade das empresas e a existência das críticas à teoria dos recursos é que levou Teece, Pisano, Shuen (1997) a apresentar cientificamente o conceito de Capacidades Dinâmicas tornando-se uma das abordagens mais relevantes no campo da Gestão Estratégica (Gutierrez- Gutierrez, Barrales-Molina e Kaynak, 2018; Fernandes et al. 2017; Hitt, Bierman, Shimizu, Kockhar, 2016). Num dos seus artigos mais relevantes “*Dynamic Capabilities and Strategic Management*”, Teece et al. (1997), definem capacidade dinâmica como a habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em ambientes de constantes mudanças, o que permite obter uma vantagem competitiva às empresas em mercados de grande dinamismo.

No entanto, a literatura das Capacidades Dinâmicas aplicada ao setor do Alojamento Local é reduzida, devido ao recente aparecimento do setor do Alojamento Local, que se tornou um tema de debate um pouco por todo mundo, em Portugal incluído, especialmente devido ao seu crescimento exponencial impulsionado pelas novas tecnologias e aos desafios que coloca ao turismo e a setores relacionados.

Atualmente, o Alojamento Local tem tido um papel importante na recuperação habitacional do país, contribuindo em transformar residências que se encontravam degradadas e desabitadas, tornando-as alvo de interesse turístico.

Portanto, com a realização deste estudo é pretendido reforçar a literatura referente às Capacidades Dinâmicas, com o seguinte objetivo geral de identificar, caracterizar e mensurar a importância das Capacidades Dinâmicas no Alojamento Local na Região

Autónoma dos Açores e com os subsequentes Objetivos Específicos:

- Identificar se os gestores dos Alojamentos Locais possuem Capacidades Dinâmicas;
- Verificar como é que o Alojamento Local se adaptou à nova realidade;
- Analisar se as Capacidades Dinâmicas foram e são importantes durante a atual pandemia;
- Perceber o impacto da pandemia nos resultados da empresa.

Estruturalmente a presente dissertação, é composta por seis capítulos, concebidos da seguinte forma:

- “Capítulo 1- Introdução” - Neste Capítulo, o atual, é realizada uma introdução e demonstração do que se trata o presente estudo.
- “Capítulo 2- Revisão da Literatura” - O segundo capítulo é um capítulo de grande porte onde é efetuado a análise de toda revisão de literatura acerca das Capacidades Dinâmicas e de todas as diversas teorias envolventes no tema.
- “Capítulo 3- Caracterização do Setor: Alojamento turístico” - No terceiro capítulo é realizado uma caracterização do setor turístico especificamente no Alojamento local na Região Autónoma dos Açores.
- “Capítulo 4- metodologia” - No quarto capítulo é apresentada a metodologia utilizada, onde dos diversos métodos existentes de recolha de dados que poderiam ser utilizados, o inquérito por entrevista pelas suas características, vantagens e limitações, demonstrou ser o método de recolha de dados mais adequado para a presente investigação. Considerando a metodologia selecionada para a presente investigação foram realizadas cerca de dezasseis entrevistas semiestruturadas a gestores de Alojamentos Locais, com atividade na Região Autónoma dos Açores.
- “Capítulo 5- Análise de Resultados” - No quinto capítulo foi realizada uma análise integrada das diferentes entrevistas aplicadas aos gerentes do Alojamento Local.
- “Capítulo 6- Conclusão” - No sexto e último capítulo são apresentadas as limitações do estudo, sugestões para futuras investigações e as conclusões finais à dissertação em que se conclui o processo de investigação.

É de realçar que o presente estudo foi realizado numa situação de pandemia global muito complexa e adversa, em que nenhum dos gestores nem ninguém tinha vivenciado alguma

idêntica, em que a mesma abalou todo o mundo e mudou o dia a dia de todos.

Dos mais afetados estão as organizações ligadas ao Turismo, o que tornou a investigação interessante e relevante de se efetuar.

## CAPÍTULO 2- REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 INTRODUÇÃO

Em mercados instáveis com economias interdependentes e conectadas, as empresas dia após dia deparam-se com constantes mudanças tecnológicas e torna-se essencial, a investigação e a compreensão, dos conceitos, das ferramentas estratégicas, das ideias de organização e das teorias da gestão para iluminar contextos onde a manutenção da agilidade organizacional vale a pena e possivelmente é uma necessidade (Teece, Peteraf e Leih 2016).

Para Teece et al. (2016), a agilidade organizacional é frequentemente tratada como uma qualidade imutável, o que implica que as empresas precisam estar em um constante estado de transformação.

Ansoff (1975), refere que acontecimentos desconhecidos, externos e por vezes até ameaçadores com que as empresa se deparam, podem ser designados de surpresas estratégicas, que não são nada mais, nada menos que mudanças inesperadas e, que ameaçam a posição da empresa e a sua situação económica.

Uma empresa deve-se preparar para estas surpresas estratégicas e para tal, tem duas escolhas: a primeira é desenvolver uma capacidade para a gestão efetiva de crises para uma rápida e eficiente capacidade de resposta posterior às descontinuidades súbitas. A segunda opção é tratar o problema antes do acontecimento, e assim, minimizar a probabilidade de surgirem surpresas estratégicas (Ansoff, 1975).

Para que estas duas escolhas possam ser executadas, a empresa precisa de possuir e desenvolver Capacidades Dinâmicas para se encontrar apta a gerir os seus recursos que sejam pelo menos, valiosos, raros, ou inimitáveis, de maneira que a empresa desenvolva e implemente estratégias, para combater e se prevenir de surpresas estratégicas e poder competir em mercados dinâmicos com a finalidade de obter um bom desempenho económico e vantagens competitivas (Ansoff, 1975; Teece et al. 1997; Barney e Hesterly 2011).

## 2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS

As Capacidades Dinâmicas são conceitos complexos, que envolvem interação entre indivíduos e estruturas, que estão integradas nos processos e rotinas da organização, e que são difíceis de imitar (Marino, 1996).

Collis (1994) um dos pioneiros do tema Capacidades Dinâmicas, define Capacidade Dinâmica como a capacidade da empresa em inovar mais rapidamente ou de forma melhor que a concorrência.

Na mesma linha de pensamento que Collis (1994), Marino (1996) refere que as Capacidades dinâmicas podem ser entendidas como uma habilidade da empresa em realizar suas atividades de melhor forma que os seus concorrentes, ou por outro lado, uma habilidade que a organização tem para mudar-se e inovar ao longo do tempo.

Já Teece e Pisano (1994), defendem que Capacidades Dinâmicas são subconjuntos das competências e das habilidades que permitem às empresas criarem produtos, novos processos e responderem às mudanças circunstanciais de mercado.

No entanto, Teece et al. (1997), definem Capacidade Dinâmica como a habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em ambientes de constantes mudanças, o que permite obter uma vantagem competitiva às empresas em mercados de grande dinamismo. Além da definição, os autores classificam as Capacidades Dinâmica em 3 categorias, nomeadamente como: (a) Processos (rotinas ou padrões de práticas correntes), (b) Posições (ativos, base de consumidores e relações externas com fornecedores e parceiros); e (c) Trajetória (histórico de decisões e oportunidades tecnológicas e de mercado).

Por outro lado, Eisenhardt e Martin (2000) no artigo *Dynamic capabilities: what are they?* identificam Capacidades Dinâmicas como processos que permitem alterar e reconfigurar os seus recursos de modo a obter vantagens competitivas provocando alterações nos mercados.

De acordo com os mesmos autores, as Capacidades Dinâmicas e as vantagens competitivas determinam-se nos processos. Processos estes de estratégias para as empresas e não de simples rotinas, que permitem às organizações integrar novos recursos, reconfigurá-los de outro modo e, ou abandonar certos métodos que já não concebiam vantagens competitivas.

Posto isto, consta-se que para Teece et al. (1997), Eisenhardt e Martin (2000), o impulsor que conduz as empresas a obterem vantagem competitiva são as Capacidades Dinâmicas que são geradas através da competitividade e da velocidade dos mercados, permitindo às empresas integrar novos recursos, reconfigurá-los.

Zollo e Winter, (2002) defendem que mesmo as empresas que operam em mercados mais estáveis e com menos mudanças, desenvolvem capacidades de integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas de forma a obter melhores níveis de eficiência. De acordo com os mesmos autores uma capacidade dinâmica é um padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio da qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais procurando melhorar sua efetividade.

Segundo Winter (2003), o termo dinâmico está associado à mudança, portanto, Capacidades Dinâmicas, partindo da identificação de uma estratificação das capacidades organizacionais, são as rotinas ou conjunto de rotinas que operam para expandir, modificar ou criar capacidades habituais.

Numa outra perspectiva, Zahra, Sapienza e Davidsson (2006) destacam a importância do gestor ou da direção da empresa no desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas que permitem à empresa identificar e explorar oportunidades de negócio.

Ainda de acordo com Zahra et al. (2006), as Capacidades Dinâmicas definem-se na competência de reconfigurar os recursos e as rotinas da empresa da forma desejada e estipulada pela administração.

Andreeva e Chaika (2006), defendem que as Capacidades Dinâmicas são aquelas que capacitam a organização a renovar suas competências-chave conforme ocorrem mudanças no ambiente operacional.

Por outro lado, Wang e Ahmed (2007), defendem que o desenvolvimento de uma cultura de mudança e a resposta ao mercado é a base da definição de Capacidades Dinâmicas. De acordo com os mesmos autores, Capacidades Dinâmicas é definida como o comportamento organizacional constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e, mais importante, melhorar e reconstruir suas capacidades essenciais em resposta às modificações do ambiente para atingir e sustentar a vantagem competitiva.

Para Helfat et al. (2007), capacidade dinâmica é a capacidade de uma organização criar, ampliar ou modificar a sua base de recursos propositadamente. De acordo com os mesmos, o conceito de capacidade dinâmica inclui três funções, nomeadamente: (a) Identificação de necessidades ou oportunidades de mudança; (b) Formulação de respostas adequadas para essas necessidades ou oportunidades; e (c) Desenvolvimento de cursos de ação. Contudo, estes autores afirmam, que nem todas as Capacidades Dinâmicas assistem às três funções.

Em relação à base de recursos de uma organização Helfat et al. (2007), defendem que as Capacidades Dinâmicas também suportam duas funções principais, nomeadamente: (a) A procura, seleção e criação de recursos; (b) A implantação dos recursos.

Surgindo da definição inicial de Capacidades Dinâmicas referida por Teece et al. (1997), em que estas são a habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em ambientes de constantes mudanças, o que permite obter uma vantagem competitiva às empresas em mercados de grande dinamismo, Teece (2007), defende que existem três capacidades de sustentação das Capacidades Dinâmicas: (a) Capacidade de sentir o contexto do ambiente; (b) Capacidade de aproveitar oportunidades; e (c) Capacidade de gerir ameaças e transformações.

Bygdas (2006) define as Capacidades Dinâmicas como processos de ativar estruturas distribuídas de conhecimento e redes fragmentadas de procedimentos e entendimentos soltos para desenvolvimento de práticas mais eficientes que não são facilmente imitáveis.

No entanto, McKelvie e Davidson (2009), definem capacidades dinâmicas como um suporte de outras capacidades, nomeadamente às seguintes: (a) Capacidade de conceber ideias; (b) Capacidade de introdução de ruturas de forma a criar dinamismo no mercado no qual a empresa atua; (c) Capacidade de desenvolvimento de novos produtos e serviços inovadores em quantidade e qualidade superior em relação aos concorrentes; e (d) Capacidade de desenvolvimento de novos processos superiores em relação aos concorrentes.

Por fim, na Tabela 1, estão retidas as definições que são consideradas mais relevantes a retirar do termo Capacidades Dinâmicas, com base no estudo de Meirelles e Camargo (2014).

Tabela 1-Definições de Capacidade Dinâmica

<b>Autores</b>	<b>Definição</b>
McKelvie e Davidson (2009)	Suporte de outras capacidades (capacidades de gerar de ideias; capacidades de introdução de ruturas no mercado; e capacidades de desenvolvimento de novos produtos, serviços inovadores e novos processos).
Teece (2007, 2009)	Capacidade de sentir o contexto do ambiente; aproveitar oportunidades; gerir ameaças e transformações.
Wang e Ahmed (2007)	Comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades-chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva.
Helfat et al. (2007)	Capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente.
Bygdas (2006)	Processos de ativar estruturas distribuídas de conhecimento e redes fragmentadas de procedimentos e entendimentos soltos que desenvolvem práticas mais eficientes que não são facilmente imitáveis.
Andreeva e Chaika (2006)	Capacitam a organização a renovar suas competências-chave conforme ocorrem mudanças no ambiente operacional.
Winter (2003)	Capacidades para operar, estender, modificar ou desenvolver capacidades comuns.
Zollo e Winter (2002)	Padrão aprendido e estável de atividade coletiva, baseado em mecanismos de aprendizagem, por meio dos quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade.

<b>Autores</b>	<b>Definição</b>
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos da empresa que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado.
Teece et al. (1997)	Habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente, para endereçar ambientes em rápida mudança.
Collis (1994)	Capacidade em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência.

Fonte: Adaptado de Meirelles e Camargo (2014, p. 45-46)

### 2.2.1 HIERARQUIA DE CAPACIDADES

Alguns autores defendem a existência de uma hierarquia de capacidades, onde a maior parte deles situam a capacidade dinâmica no nível mais elevado de capacidades.

Collis (1994) define uma hierarquia de três níveis de capacidades: (a) Nível 1: capacidades funcionais, que são as capacidades operacionais que fazem com que a empresa funcione; (b) Nível 2: capacidades de melhoramento dinâmico dos processos de negócio; (c) Nível 3: capacidade criativa ou empresarial (esta é a que caracteriza a capacidade dinâmica).

Por outro lado, Eisenhardt e Martin (2000) afirmam que as Capacidades Dinâmicas são produto da combinação de capacidades e rotinas simples e relacionadas entre si, algumas das quais podem ser fundamentos de outras e, por isso, devem ser aprendidas primeiro.

Winter (2003) classifica as capacidades organizacionais em capacidades de nível zero e classifica Capacidades Dinâmicas em capacidades de nível superior. Uma organização com apenas capacidades operacionais não gera mudanças, não evolui nem se está preparada para situações inesperadas. É uma organização não preparada, que não inova e que se sustenta à custa das mesmas rotinas, produto ou serviço para o mesmo público. Esse tipo de organização não evolui e não consegue constituir vantagem competitiva (Winter, 2003).

Wang e Ahmed (2007) reforçam a importância de um nível inicial (Nível 0), constituído pelos recursos e capacidades que dão os fundamentos para a existência da empresa. Nesse seguimento, os autores propõem quatro níveis hierárquicos: (a) Nível 0: recursos e capacidades; (b) Nível 1: capacidades comuns, relativas à produção de produtos e execução de serviços seus serviços, por meio da combinação de recursos e capacidades; (c) Nível 2: capacidades-chave, referem-se ao conjunto de recursos e capacidades que resultam em vantagem competitiva no curto prazo, isto é, num dado momento do tempo; e (d) Nível 3: Capacidades Dinâmicas.

Tabela 2-Hierarquia de capacidades

<b>Autores</b>	<b>Níveis de capacidades</b>
Collis (1994)	<b>Nível 1:</b> Capacidades funcionais; <b>Nível 2:</b> Melhoramento dinâmico dos processos de negócio; <b>Nível 3:</b> Criativa ou empresarial.
Winter (2003)	<b>Nível 0:</b> Capacidades Operacionais; <b>Nível Superior:</b> Capacidades Dinâmicas.
Wang e Ahmed (2007)	<b>Nível 0:</b> Recursos e capacidades; <b>Nível 1:</b> Capacidades comuns; <b>Nível 2:</b> Capacidades chaves; <b>Nível 3:</b> Capacidades Dinâmicas.

Fonte: Meirelles e Camargo (2014, p. 48)

## **2.2.2 CAPACIDADES DINÂMICAS COMO COMPORTAMENTOS, HABILIDADES E CAPACIDADES ORGANIZACIONAIS**

Andreeva e Chaika (2006), referem que a capacidade de mudança é fulcral para a existência de Capacidades Dinâmicas e realçam que a capacidade dinâmica, está fundamentada em três pontos essenciais: (a) Habilidades; (b) Comportamentos individuais e (c) Mecanismos organizacionais.

Relativamente às habilidades, é necessário desenvolver habilidades não específicas, isto é, habilidades profissionais adjacentes, que não estejam ligadas às atividades operacionais cotidianas das pessoas na organização, como por exemplo: habilidades de autoaprendizagem, comunicação, negociação, resolução de conflitos, liderança, análise econômica de ideias, apresentação de ideias, resolução de problemas, gestão de projetos e de pessoas (Andreeva e Chaika, 2006).

Em relação ao comportamento, o ponto fulcral é o desenvolvimento de lealdade das pessoas à mudança, a qual está relacionada com a normalidade pela qual as mudanças são encaradas pelos colaboradores da empresa. Uma das formas de desenvolver essa lealdade é fazer uso de comunicações abertas e transparentes, permitindo diálogos livres e o conseqüente *feedback* (Andreeva e Chaika, 2006).

Relativamente aos mecanismos organizacionais relevantes, que proporcionam agilidade e eficácia nos processos de mudanças, Andreeva e Chaika (2006) destacam o estabelecimento de grupos de trabalhos multidisciplinares, delegação de responsabilidades, intensificação da troca de informações entre departamentos e alinhamento do sistema de recompensas com a capacidade de mudar.

No entanto, Wang e Ahmed (2007) direcionam-se com maior destaque às habilidades organizacionais e realçam que estas, dão suporte às três capacidades componentes das Capacidades Dinâmicas: (a) Capacidade adaptativa (habilidade da empresa de reconhecer e acumular as oportunidades provenientes do mercado); (b) Capacidade absorptiva: habilidade da empresa em identificar e compreender o valor de informações novas e externas e utilizá-las para fins comerciais); e a (c) Capacidade de inovação (habilidade da empresa em criar e renovar produtos e mercados por meio da orientação do alinhamento estratégico para comportamentos e processos de inovação). Na perspetiva de Wang e Ahmed (2007), a reunião das três capacidades acima e as suas

habilidades revela o forte componente tácito da capacidade dinâmica.

As Capacidades Dinâmicas não são processos normais, as qualidades que constituem as Capacidades Dinâmicas refletem um processo de desenvolvimento de habilidades ao longo do tempo (Wang e Ahmed, 2007).

Contudo, na Tabela 3, encontram-se as visões das Capacidades Dinâmicas como comportamentos, habilidades e capacidades organizacionais mais relevantes, com base no estudo de Meirelles e Camargo (2014).

Tabela 3-Visão das Capacidades Dinâmicas como Comportamentos, Habilidades e Capacidades Organizacionais

<b>Autores</b>	<b>Elementos Componentes da Capacidade Dinâmica</b>
McKelvie e Davidson (2009)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade de gerar ideias;</li><li>• Capacidade de introdução de ruturas no mercado;</li><li>• Capacidade de desenvolvimento de novos produtos e serviço inovadores;</li><li>• Capacidade de desenvolvimento de novos processos.</li></ul>
Wang e Ahmed (2007)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade adaptativa (habilidade da empresa em identificar e capitalizar as oportunidades emergentes de mercado);</li><li>• Capacidade absorptiva (habilidade da empresa em reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las comercialmente);</li><li>• Capacidade de inovação (habilidade da empresa em desenvolver novos produtos e mercados);</li></ul>
Helfat et al. (2007)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Habilidade para alterar a base de recursos;</li></ul>

Autores	Elementos Componentes da Capacidade Dinâmica
Andreeva e Chaika (2006)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidade de atuar de forma recorrente para modificação da base de recursos;</li><li>• Capacidade de procurar e selecionar as modificações a serem realizadas.</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>• Habilidades empreendedoras de liderança;</li><li>• Capacidade de mudança organizacional (desenvolvimento de habilidades não específicas, lealdade das pessoas às mudanças e aos mecanismos organizacionais facilitadores dos processos de mudança).</li></ul>
Collis (1994)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacidades operacionais;</li><li>• Habilidades em desenvolver novas estratégias mais rápido e melhor do que a concorrência;</li><li>• Capacidade de aprender a aprender.</li></ul>

Fonte: Meirelles e Camargo (2014, p. 50)

### 2.2.3 CAPACIDADES DINÂMICAS COMO ROTINAS E PROCESSOS

Para Eisenhardt e Martin (2000), os processos que constituem as Capacidades Dinâmicas são fáceis de decodificação e replicação, o que torna as Capacidades Dinâmicas homogêneas, e, portanto, passíveis de imitação. Na perspetiva destes autores, as Capacidades Dinâmicas são processos de negócio da empresa, utilizados para corresponder ou até mesmo criar mudanças no mercado. São exemplos desses processos: (a) Rotinas de desenvolvimento de produtos; (b) Capacidade de criar alianças e fazer aquisições (c) Rotinas de alocação de recursos e transferência; e (d) Replicação de conhecimento.

Zollo e Winter (2002), Winter (2003) e Dosi et al. (2008), defendem que a capacidade dinâmica, embora relacionada à capacidade de replicação de um conjunto de rotinas, é específica ao processo evolucionário da organização, expresso na sua trajetória.

De acordo com Dosi et al. (2008) a capacidade dinâmica está fortemente apoiada em processos organizacionais estabelecidos por meio de estruturas organizacionais específicas e na existência de estruturas cognitivas e em níveis de aspiração compartilhados e percebidos pelas integrantes da empresa, sendo que a capacidade dinâmica consiste justamente em quebrar ou redistribuir rotinas entre essas estruturas.

Ainda para Dosi et al. (2008), o domínio persistente do dilema entre fazer novas descobertas de oportunidades (*exploration*) ou de aproveitar as oportunidades e aumentar a eficiência daquilo que a empresa já faz (*exploitation*) é um aspeto fundamental da capacidade dinâmica.

Este domínio pode ser mais bem compreendido por meio dos vários processos listados por Teece (2007) na descrição das capacidades componentes das Capacidades Dinâmicas, que são: (a) Sentir o contexto do ambiente; (b) Aproveitar oportunidades; (c) Gerir ameaças e transformações.

De acordo com Teece (2007), a capacidade de sentir o contexto do ambiente no qual a empresa opera está relacionada com a existência de quatro processos:

- Processos para guiar trabalhos internos de pesquisa e desenvolvimento;
- Processos de exploração de fornecedores para complementar as inovações da organização;
- Processos para explorar desenvolvimentos científicos e tecnológicos exógenos;

- Processos para identificar segmentos de mercado alvo, para mudar os hábitos dos clientes e para gerar inovações que sejam de interesses destes mesmos clientes.

Já a capacidade de aproveitar oportunidades é, segundo Teece (2007), baseada nos seguintes quatro componentes:

- Soluções para o cliente;
- Seleção das fronteiras organizacionais;
- Rotinas para seleção de protocolos de tomada de decisões;
- Rotinas para construir lealdade e compromisso.

A capacidade de gerir ameaças e transformações é desenvolvida por meio dos seguintes três componentes, segundo Teece (2007):

- Descentralização e decomposição;
- Especialização;
- Governação e gestão do conhecimento.

Na perspetiva de Zollo e Winter (2002), a habilidade para integrar e combinar ativos, incluindo os de conhecimento, é fulcral na melhoria dos processos, que caracterizam as Capacidades Dinâmicas. Segundo os mesmos autores, os processos de evolução ou de melhoria estão ligados a um ciclo de evolução do conhecimento, o qual faz uso de três mecanismos de aprendizagem: (a) Acumulação de experiência; (b) Articulação de conhecimento; e (c) Codificação do conhecimento.

A acumulação da experiência é criada por meio de rotinas, pois constituem a memória de procedimento da empresa (Cohen e Bacadyan, 1994).

As rotinas realçam o conhecimento da empresa, alcançado por meio da experiência, na medida em que são “o resultado do aprendizado por tentativa e erro e a seleção e retenção de comportamentos anteriores” (Gavetti e Levinthal, 2000, p. 113).

Relativamente à articulação do conhecimento, esta dá-se a partir do compartilhamento de experiências individuais, que por consequência, o esforço cognitivo dos membros da empresa, direcionado para salientar o entendimento sobre as relações causais entre suas ações e o desempenho geral da empresa, melhora a competência organizacional (Zollo e

Winter, 2002).

Por último, a codificação do conhecimento centra-se na documentação deste por meio de manuais, desenhos, sistemas de suporte à decisão, *software* de gestão de projetos ou qualquer outro meio que permita o armazenamento e a recuperação de informações (Zollo e Winter, 2002).

Contudo, na Tabela 4, abaixo encontra-se as principais visões das Capacidades Dinâmicas como Rotinas e Processos mais relevantes, com base no estudo de Meirelles e Camargo (2014).

Tabela 4-Visão das Capacidades Dinâmicas, como Rotinas e Processos

Autores	Elementos componentes
Teece (2007)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rotinas e processos de suporte à geração de novas ideias, novos produtos e serviços, bem como na seleção e na implementação da mudança;</li><li>• Desenvolvimento científico e tecnológico (fontes internas e externas);</li><li>• Identificação de segmentos de mercado alvo;</li><li>• Soluções para clientes e desenho do modelo de negócios;</li><li>• Definição de fronteiras da organização;</li><li>• Definição e uso comum de protocolos de tomada de decisões de investimento;</li><li>• Solução do problema de agência e influência de grupos internos da empresa;</li><li>• Descentralização de decisões por meio da decomposição de estruturas organizacionais;</li><li>• Especialização de ativos.</li></ul>
Dosi et al. (2008)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estruturas organizacionais específicas;</li><li>• Estruturas cognitivas e níveis de aspiração compartilhados;</li></ul>

Autores	Elementos componentes
Bygdas (2006)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posição da empresa na cadeia de valor e relações com fornecedores e clientes;</li><li>• Trajetória de mudanças ao longo do tempo;</li><li>• Domínio persistente do equilíbrio entre <i>exploration</i> e <i>exploitation</i>.</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>• Conhecimento prévio significativo;</li><li>• Unidades de processamento de conhecimento;</li><li>• Redes de conexão das unidades de processos;</li><li>• Estruturas de conhecimento;</li><li>• Processos de ativação.</li></ul>
Winter (2003)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rotinas de alto nível, que definem padrões de atividades;</li><li>• Comprometimento de longo prazo de recursos especializados;</li><li>• Exercício de uso das Capacidades Dinâmicas;</li><li>• Investimentos em aprendizagem.</li></ul>
Zollo e Winter (2002)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Processos de acumulação de experiências;</li><li>• Articulação de conhecimento;</li><li>• Codificação de conhecimento.</li></ul>
Eisenhardt e Martin (2000)	<ul style="list-style-type: none"><li>• Processos ou rotinas organizacionais e estratégicas pelas quais a organização alcança novas configurações de recursos.</li></ul>

Fonte: Meirelles e Camargo (2014, p. 52)

## 2.3 COMPONENTES DAS CAPACIDADES DINÂMICAS

Neste tópico é aprofundado o estudo de Wang e Ahmed, (2007), onde já anteriormente é referido que os autores realçam a existência de três capacidades componentes das Capacidades Dinâmicas, nomeadamente a Capacidade Adaptativa, a Capacidade Absortiva e a Capacidade de Inovação.

### 2.3.1 CAPACIDADE ADAPTATIVA

Desde a década de 1960, a definição de adaptação organizacional tem sido discutida. Burns e Stalker (1961) referem que adaptação organizacional trata-se da ligação entre o ambiente e empresa, compreendendo o ajuste entre o ambiente externo e a estrutura interna da organização.

Para Parsons (1964) a capacidade adaptativa, é a capacidade de sobreviver e lidar com a incerteza em situações imprevisíveis.

Weick (1979) salienta que a capacidade de adaptação se trata de uma abordagem convencional, em que as empresas procuram sinais do ambiente externo por meio dos *stakeholders* e dos seus concorrentes, em que mais tarde as informações são filtradas para tomada de decisão, em resposta às mudanças ambientais.

Para Schendel e Hofer (1979), o processo de contínua adaptação às mudanças de contexto, é chamado de Gestão Estratégica.

Chakravarthy (1982), realça três formas distintas das empresas se adaptarem com situações externas:

- De forma defensiva (Neste caso as empresas são extremamente suscetíveis às mudanças no exterior, procurando manter a estabilidade da empresa e das suas operações, reduzindo deliberadamente a interação com o ambiente externo).
- De forma reativa (Estas empresas estão abertas à mudança externa apresentando uma contrarresposta em tempo relativamente curto, utilizando normalmente estratégias de imitação).
- De forma pró-ativa (As empresas que adotam esta atitude conseguem lidar com todas as mudanças da envolvente, uma vez que foram capazes de antecipar essa mesma mudança).

D'Aveni (1998), na mesma perspetiva que Parsons (1964), refere que dada a complexidade e grande competitividade em que as empresas vivem, estas necessitam de desenvolver a habilidade de adaptação às mudanças da envolvente, por forma a assegurarem a sua própria existência e continuidade.

Por outro lado, Hage (1999) defende que o desenvolvimento da capacidade de adaptação organizacional é por vezes acompanhado da evolução de formas organizacionais, como estruturas formais que envolvem formalização, integração, centralização e complexidade.

Segundo Staber e Sydow (2002), as organizações com capacidade de adaptação são aptas de aprender de forma mais rápida, estão também mais dispostas a experimentar novos projetos e podem captar oportunidades de mercado e tecnologias, para desenvolvimento e implementação de ideias inovadoras.

Para Rindova e Kotha (2001), as Capacidades Dinâmicas são refletidas por meio da capacidade de adaptação, considerando fundamentalmente a flexibilidade estratégica dos recursos, o alinhamento interno dos recursos da empresa, a sua forma de organização e as necessidades permanentes de mudanças estratégicas.

Staber e Sydow (2002), destacam a diferença entre capacidade adaptativa e adaptação, em que a adaptação descreve um estado final ideal de sobrevivência para uma empresa, enquanto a capacidade adaptativa enfatiza a procura pelo equilíbrio nas estratégias de prospeção e exploração.

Wang e Ahmed (2007) afirmam que capacidade adaptativa é a componente das Capacidades Dinâmicas, que explica como a empresa lida com as suas vantagens e recursos internos com as vantagens que existem no mercado. Por outras palavras, Wang e Ahmed (2007) definem capacidade adaptativa como a aptidão da empresa para identificar e capitalizar oportunidades emergentes no mercado.

De acordo com Gibson e Birkinshaw (2004), Hurley e Hult (1998) a capacidade de adaptação é a capacidade da empresa de reconfigurar os seus recursos e coordenar os processos de forma imediata, com a finalidade de desenvolver produtos bem sucedidos.

Suplementando, Oktemgil e Greenley (1997), Staber e Sydow (2002) asseveram que a capacidade adaptativa ajuda as organizações na procura de novos mercados, na reconfiguração da estrutura de gestão e a explorar novos conhecimentos de forma

simultânea.

Beckman, Haunschild e Phillips (2004), defendem que a tecnologia e o conhecimento são os maiores motivadores na orientação da adaptação organizacional.

Contudo, Zhou e Li (2010), estudaram e investigaram a influência da orientação estratégica para as Capacidades Dinâmicas e nessa pesquisa identificaram a capacidade adaptativa como um núcleo central de Capacidades Dinâmicas.

Os resultados da pesquisa provaram que a orientação estratégica é influenciada pelo cliente, concorrente e pela orientação tecnológica, isto porque, estes melhoram a capacidade de adaptação da organização. Foi revelado ainda no caso de uma grande incerteza em relação à procura, a orientação para o cliente sobre a capacidade de adaptação é delimitada, a influência da orientação para concorrente torna-se irrelevante e a influência da orientação tecnológica aumenta. Além disso, a influência do cliente e da procura é circunscrita a passo que a importância da gestão de base tecnológica e a intensidade com a concorrência no mercado prosperam (Zhou e Li 2010).

### 2.3.2 CAPACIDADE ABSORTIVA

O conceito de capacidade de absorção pode ser percebido como uma capacidade que uma organização detém para aproveitar e absorver a informação proveniente do ambiente externo, assim como os recursos disponíveis (Araújo, Bataglia, Flores, e Coti-Zelati, 2014).

Cohen e Levintbal (1990) referem que uma empresa para manter uma vantagem competitiva, é essencial possuir capacidade absorptiva, pois esta, faz com que a empresa reconheça o valor da informação obtida do exterior, assimile e a utilize para se afiançar no mercado.

Na mesma linha de pensamento Lane e Lubatkin (1998), realçam o mesmo que Cohen e Levintbal (1990), quando referem que a capacidade de absorção é dominada pela capacidade de a empresa reconhecer e valorizar novos conhecimentos provenientes do meio externo, assimilá-los e utilizá-los.

Lane, Koka e Pathak (2006) afirmam que a definição sobre a capacidade de absorção é considerada como uma das abordagens mais relevantes que surgiu na literatura da gestão estratégia voltada para o conhecimento organizacional nos últimos anos.

Camisón e Forés (2010) indicam que as mudanças constantes e rápidas ambientais, a competitividade e as tecnologias realçam o problema que as empresas se defrontam para obter autossuficiência na produção do conhecimento, logo, os processos de absorção do conhecimento externo torna-se fulcral para a inovação e adaptação às mudanças no ambiente competitivo das organizações.

Uma organização que decida adquirir conhecimento externo mesmo que este conhecimento tenha ou não relação com conhecimento já existente na empresa, é necessário que este seja entendido, compreendido, analisado e codificado, pois advêm de outras culturas, sistemas e práticas organizacionais (Todorova e Durisin, 2007).

Zahra e George (2002) recomendam um modelo de análise de capacidade absorptiva, compreendido em quatro elementos:

- Capacidade de Aquisição;
- Capacidade de Assimilação;

- Capacidade de Transformação;
- Capacidade de Aplicação.

Estes quatro elementos são separados em duas capacidades absorptivas, nomeadamente: (a) Capacidade Absortiva Potencial (compreendendo a aquisição e assimilação); e (b) Capacidade Absortiva Realizada (compreendendo a aplicação e transformação).

Nesta perspetiva, para Camisón e Forés (2010), a capacidade de absorção é a capacidade sistemática e dinâmica das empresas, que existe entre as capacidades de absorção potenciais as capacidades de absorção realizadas.

Fuchs, Rossetto e Carvalho (2016), defendem que a capacidade absorptiva total da empresa depende da articulação antecipada desenvolvida nas rotinas e nos processos, para auxiliar sua disseminação e cooperação entre as pessoas na organização, no sucesso continuado pela criação de mudanças e adaptações.

Lane e Lubatkin (1998), referem que cerne da capacidade de absorção é o conhecimento, novo e ou o já existente, e da maneira como a empresa utiliza esse recurso. Assim, quanto maior experiência a empresa obtiver, mais facilmente encontrará aplicações comerciais para conhecimentos assimilados (Lane e Lubatkin, 1998).

Como anteriormente já referido, Zahra e George (2002), definem a capacidade de aquisição, assimilação, transformação e aplicação como elementos base na análise da capacidade de absorção.

No entanto, segundo os mesmos, a capacidade de aquisição consta na capacidade da organização para identificar e adquirir conhecimentos criados no meio externo, fundamentais para as operações.

Murovec e Prodan (2009) asseguram que a capacidade de aquisição surge por intermédios como por exemplo de clientes, parceiros industriais, concorrentes, fornecedores, universidades, institutos de tecnologia e centros de pesquisa.

Já a capacidade de assimilação, relaciona-se com as rotinas e processos que a empresa permite analisar, processar, interpretar e compreender as informações obtidas por meio de fontes externas, ou seja, refere-se à capacidade da empresa de absorver os conhecimentos do ambiente externo (Zahra e George, 2002).

Relativamente à capacidade de transformação, esta é segundo Zahra e George (2002), a capacidade que uma empresa detém para desenvolver e melhorar as rotinas que favorecem a combinação de conhecimento existente, com os conhecimentos recém-adquiridos e assimilados.

No mesmo seguimento, Kogut e Zander (1992), referem que a capacidade de transformação é a capacidade da empresa de desenvolver e aperfeiçoar as suas rotinas, que proporcionam a deslocação e combinação do conhecimento anterior com o novo conhecimento. Esta transformação pode ser obtida pela adição, eliminação e, ou interpretação, combinando com o conhecimento existente de forma diferente e inovadora.

Por último, a capacidade de aplicação, segundo Zahra e George (2002), é uma capacidade organizacional, com base nas rotinas que geram as organizações o refinação, a ampliação das competências existentes ou a criação de novas, unindo conhecimentos adquiridos e transformando as operações. De acordo com os mesmos autores, as rotinas permitem a exploração de novos conhecimentos e fornecem os mecanismos estruturais, sistêmicos e processuais para sustentar a exploração do conhecimento.

Dentro da mesma linha de pensamento, Lane e Lubatkin (1998) referem que a capacidade de aplicação pode ser chamada também de capacidade de exploração, que permite às empresas incorporar conhecimento adquirido, assimilado e transformado nas suas rotinas, procurando criar operações, competências, rotinas, produtos e formas organizacionais.

### 2.3.3 CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

De um modo generalizado, a inovação, tem sido muito importante para a competitividade e o desenvolvimento económico das empresas. Existem diversas formas de inovação, no entanto, entende-se que quanto mais dinâmico for o setor no qual a empresa está inserida, maior é a necessidade de a empresa inovar para entender e acompanhar as tendências do mercado (Cappellari, 2017).

Para Hurley e Hult (1998), inovação é um mecanismo para que as empresas possam se adaptar em ambientes dinâmicos. Estes autores ressaltam a existência de uma forte ligação empírica entre a inovação organizacional e a capacidade de inovação.

Já para Lawson e Samson (2001), a capacidade de Inovação é a habilidade de transformar constantemente o conhecimento e ideias em novos produtos, processos e sistemas, para benefício da empresa e dos seus *Stakeholders*.

Segundo Hult, Hurley e Knight (2004), numa empresa a inovação pode ser estabelecida como uma estratégia para atingir os objetivos.

A capacidade de inovação opera, como um mecanismo para obter novo conhecimento de modo a criar e desenvolver novas vantagens competitivas, partindo do princípio de que os negócios ou os produtos que hoje tem vantagem competitiva, podem não apresentar amanhã (Monteiro, 2017).

Segundo Wang e Ahmed (2007), a capacidade de inovação refere-se à competência de uma empresa para desenvolver novos produtos e ou mercados, através de um alinhamento da orientação estratégica inovadora com comportamentos e processos inovadores.

Monteiro (2017), refere que a capacidade de inovação conecta o nível efetivo de inovação da empresa com as vantagens competitivas que estas adquirem no mercado, explicando desta forma a conexão entre os recursos e capacidades da empresa e os seus mercados.

Para Zhou e Wu (2010), a inovação é um fator fulcral para a adaptação das organizações em ambientes dinâmicos e turbulentos.

No entanto, Wang e Ahmed (2004) chamam a atenção que na maioria dos estudos com base na inovação, investigam as atividades de inovação e suas associações com as

características da organização ou somente com alguns aspetos dela, pouca atenção é dada ao desenvolvimento e validação de modelos de inovação organizacional.

Nesta ótica, Wang e Ahmed (2004) realizaram uma vasta revisão da literatura e realçam cinco dimensões de inovação global da organização:

- Inovação de produto;
- Inovação de mercado;
- Inovação comportamental;
- Inovação de processo;
- Capacidade de inovação estratégica.

Estas cinco dimensões foram avaliadas por meio de uma análise fatorial confirmatória, pelos autores na tabela 5, onde de acordo com cada um deles os fatores componentes do constructo de inovação organizacional são os assinalados com “X”.

Tabela 5-Dimensões da inovação organizacional

<b>Autor</b>	<b>Produto</b>	<b>Mercado</b>	<b>Processo</b>	<b>Comportamento</b>	<b>Estratégico</b>
Schumpeter (1934)	X	X	X		
Miller e Friesen (1983)	X		X	X	X
Capon et al. (1992)		X			X
Avlonitis et al. (1994)	X		X		X
Subramanian e Nilakanta (1996)			X		
Hurley e Hult (1998)				X	
Rainey (1999)				X	X
Lyon et al. (2000)	X		X		
North e Smallbone (2000)	X	X	X	X	

Fonte: Cappellari (2017, p. 48)

Para Wang e Ahmed (2004), a inovação de produto refere-se à novidade e ao significado da introdução de novos produtos no mercado em tempo hábil.

Por outro lado, Damanpour (1991), defende que a inovação de produto é a introdução de novos produtos ou serviços com o intuito de atender necessidades do mercado.

A inovação de produto enquanto se focaliza na inovação do produto em si, a inovação de mercado releva-se nas novidades das abordagens de marketing (Wang e Ahmed, 2004). Ou seja, refere-se à capacidade de inovar com a análise do mercado, da concorrência, com a utilização das diversas ferramentas do marketing.

Quando a atuação e entrada no mercado da empresa é realizada com a inovação, fornece vantagem competitiva e dificulta a atuação da concorrência no mercado, que por consequência faz com que a organização tenha um desempenho superior (Menguc e Auh, 2006).

Relativamente à inovação de processo, analisa a inserção de novos métodos produtivos, novas abordagens de gestão e novas tecnologias que podem ser utilizadas com o intuito de aprimorar processos de produção e gestão (Wang e Ahmed, 2004).

Higgins (1995) afirma que a inovação de processos se concentra no aperfeiçoamento da eficiência e eficácia do processo produtivo.

Tidd, Bessant e Pavitt (2005), no mesmo seguimento, asseveram que a inovação de processo abarca mudanças no modo como os produtos e serviços são produzidos e distribuídos aos clientes.

Relativamente à inovação comportamental, esta é fulcral para a obtenção de resultados inovadores. A cultura inovadora age como um estímulo de inovações e a inovação de comportamento pode estar presente nas pessoas, na equipa e na gestão, permitindo construir uma cultura de inovação por meio da receção interna de novas ideias (Wang e Ahmed (2004).

No entanto, a capacidade estratégica segundo Wang e Ahmed (2004) refere-se à identificação de oportunidades externas, à exploração de recursos limitados de maneira a disponibilizar no mercado produtos e a serviços inovadores e de explorar novos mercados ou segmentos de mercado.

Por fim, Kim e Mauborgne (1999), indicam que a inovação estratégica permite que as organizações encontrem oportunidades, onde os outros visualizam restrições.

## 2.4 VISÃO BASEADA EM RECURSOS (RBV)

Visão Baseada em Recursos (VBR), é a tradução portuguesa da expressão *Resource-Based View* (RBV), também conhecida como a teoria dos recursos, que é das teorias mais estudadas na área da estratégia, por caracterizar os recursos heterogéneos, que podem ser utilizados pelas empresas de maneira a lhes proporcionar vantagem competitiva sobre os seus concorrentes.

A Visão Baseada em Recursos tem como pressuposto básico a possibilidade do desempenho de uma organização ser explicado pelo modo em que são geridos e utilizados os recursos organizacionais (Gonçalves, Coelho e Sousa, 2011).

Penrose (1959), no seu livro *The Theory of Growth of The firm*, admite que o crescimento interno de uma organização está relacionado com o estímulo provocado pelos recursos disponíveis, na procura de oportunidades em prol do desenvolvimento e expansão das atividades da organização.

Para Barney (1991), os recursos da empresa, são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos controlados pela empresa que permitem criar e adotar as estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia no mercado.

Na década de 1980, Wernerfelt (1984) aprofunda a teoria estratégica dos recursos, procurando compreender o papel dos recursos na criação de vantagem competitiva.

Para Wernerfelt (1984), o uso de determinado recurso tende a conferir à empresa uma vantagem de custo, visto que, a medida que esta vai se desenvolvendo e adquirindo experiência, o recurso passa a ser utilizado de modo cada vez mais eficiente. Segundo o mesmo autor, a gestão estratégica da empresa definirá o seu posicionamento de recursos no mercado e apenas a partir desta perspetiva é possível definir quais os recursos que serão desenvolvidos.

Para Barney (1991), o aumento do lucro nas organizações pode ser mais bem explicado, pelos seus recursos do que por sua posição de mercado. E uma empresa pode adquirir vantagem competitiva, quando utiliza estratégias que explorem as forças internas em resposta das oportunidades existentes no mercado, e assim neutralizam as ameaças externas existentes, evitando as fraquezas internas da empresa (Barney, 1991).

Ainda de acordo com Barney (1991), a Visão Baseada em Recursos pressupõe a

existência de duas condições principais para os recursos se tornarem fonte de vantagem competitiva, a heterogeneidade e a imobilidade dos recursos.

A heterogeneidade pode ser entendida como a posse de recursos heterogêneos, distintos, de modo que os concorrentes não os possam adquirir com facilidade, ao contrário dos recursos homogêneos, os quais são facilmente imitáveis e comercializáveis (Barney, 1991). Relativamente à imobilidade de recursos, Barney (1991) realça que os recursos possuídos pelas organizações não devem ser facilmente móveis, isto porque se forem, os concorrentes poderão ter acesso, podendo deixar de ser um recurso único da organização.

Barney e Hesterly (2011) ainda realçam que algumas das diferenças de recursos e capacidades entre as empresas podem ser duradouras, isto porque, pode ser difícil para empresas sem certos recursos e certas capacidades, desenvolvê-los ou adquiri-los.

No mesmo seguimento, Foss e Knudsen (2003), vão de acordo com Barney ao declararem que a Visão Baseada em Recursos está baseada em duas generalizações empíricas, em que a primeira dispõe sobre a heterogeneidade dos recursos como causa da distinção entre organizações e a segunda sobre a imobilidade dos recursos.

A condição de heterogeneidade dos recursos, para Foss e Knudsen (2003), deve ser duradoura para que a vantagem competitiva se subsista no tempo. Assim, as duas premissas quando consideradas em conjunto, possibilitam explicar por que algumas empresas superam outras, mesmo que estejam competindo no mesmo setor (Barney e Hesterly, 2011).

Vasconcelos e Cyrino (2000), salientam que a Visão Baseada em Recursos realiza uma inversão da lógica declarada pela teoria clássica, baseada na precedência do mercado, para reconhecer a vantagem competitiva nos recursos internos da empresa.

De acordo com Peteraf e Barney (2003), o objetivo da Visão Baseada em Recursos é conceber uma explicação para a diversificação na criação de valor dos recursos e capacidades nas empresas.

Contudo, para Barney e Hesterly (2011), a Visão Baseada em Recursos é classificada como um modelo de desempenho com foco nos recursos e nas capacidades controlados por uma empresa como fonte de vantagem competitiva.

#### **2.4.1 RECURSOS (TANGÍVEIS E INTANGÍVEIS) E CAPACIDADES**

Wernerfelt (1984), define recursos como alguma coisa que pode ser pensada como um ponto forte ou uma fraqueza de uma certa organização.

Já Barney e Hesterly (2011), conceituam o recurso, como todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informação, atributos e conhecimentos controlados pela empresa, que a permitam idealizar e desenvolver estratégias que aprimorem sua eficiência e efetividade.

Barney (1991), Hitt, Ireland e Hoskinsson (2008) defendem que existem dois tipos de recursos, que são os recursos tangíveis e intangíveis.

Os autores como exemplo de recursos tangíveis, mencionam o ponto de localização da fábrica, os equipamentos de produção e o acesso às matérias-primas, por outro lado, como exemplos de recursos intangíveis, mencionam as ideias, os conhecimentos, as rotinas organizacionais, a capacidade de inovação, a confiança recíproca entre gerentes e funcionários, as capacidades de gestão, as capacidades científicas e a reputação da empresa em relação a seus bens e serviços.

Noutra perspetiva, Kristandl e Bontis (2007), consideram os recursos intangíveis como recursos estratégicos que proporcionam à organização a criação de valor sustentável, que não estão disponíveis para um grande número de empresas, sendo considerados raros. De acordo com os mesmos, os recursos intangíveis não podem ser apropriados, imitados, substituídos, comercializados ou transferidos, em razão do controlo exercido pelas organizações.

Para Grant (1991), os recursos são as entradas do processo produtivo e podem ser classificados como recursos tangíveis, os equipamentos, instalações, capital da empresa, entre outros. Como intangíveis podem ser os gestores talentosos, cultura organizacional, capital intelectual, entre outros.

Na mesma perspetiva de Grant (1991), Barney e Hesterly (2011) para além de identificar os recursos como tangíveis e intangíveis, classifica tanto os recursos e capacidades em quatro categorias: (a) Recursos financeiros; (b) Recursos físicos, (c) Recursos humanos e (d) Recursos organizacionais.

Por outro lado, Teece et al. (1997) conceituam a capacidade como a habilidade potencial apresentada para enfrentar situações de oposição ou de competição.

Prahalad e Hamel (1995), consideram que as capacidades valiosas, raras, difíceis de imitar e sem equivalentes estratégicos foram designadas pela literatura de capacidades estratégicas.

E estas ainda devem preencher três requisitos primários para serem designadas de capacidade essencial, os requisitos são: o valor percebido pelo cliente, a diferenciação entre concorrentes e a capacidade de expansão (Prahalad e Hamel, 1995).

Para Hitt et al. (2008) a capacidade, é resultado das combinações de recursos e representam-se pela habilidade possuída pela empresa de organizar os seus recursos e integrá-los propositadamente para alcançar uma condição final desejada.

As capacidades fortificam-se à medida que são constantemente usadas, tornando-se cada vez mais difíceis de se imitar pela concorrência (Hitt et al. 2008).

Barney (1991), não acredita que seja possível implementar uma estratégia que proporcione uma vantagem competitiva sustentável, com base de recursos móveis e homogêneos. Ainda Barney (1991), considera que são necessários para o desempenho superior, a heterogeneidade e a relativa imobilidade dos recursos.

Barney (2002) desenvolveu uma forma de identificar se um recurso ou capacidade, é um ponto forte ou fraco da organização através da análise VRIO (valor, raridade, imitabilidade e organização), onde o próprio estabelece as seguintes questões:

- A questão de valor - os recursos e capacidades da organização lhe permitem responder adequadamente aos riscos e às oportunidades do meio envolvente, agregando vendas ou reduzindo custos?
- A questão de raridade - esse recurso está sendo utilizado por um pequeno número de concorrentes?
- A questão de imitabilidade - o custo para obter ou desenvolver esse recurso na concorrência é elevado?
- A questão de organização - existem normas ou procedimentos organizados para tirar o máximo de proveito desses recursos de valor, raridade e imitabilidade?

Estas questões além de permitir se o recurso ou a capacidade são considerados um ponto forte ou fraco para a empresa, esta análise também permite analisar como um recurso ou

capacidade pode gerar vantagem competitiva ou não, e além disso também permite analisar se o recurso ou capacidade possuem performance econômica, abaixo do normal, normal ou acima do normal (Barney 2002).

## 2.5 MODELO VRIO

De acordo com Barney e Clark (2007), o modelo VRIO (Valor, Raridade, Inimitabilidade, Organização) pode ser considerado uma revisão do modelo VRIN, que inicialmente era composto por quatro questões essenciais para que um recurso ou uma capacidade pudessem ser considerados como fontes de vantagem competitiva, nomeadamente: valiosos, raros, difíceis de imitar e não substituíveis.

Porém, mais tarde o autor alterou o modelo, substituindo “não substituíveis” pela “organização”, tornando o modelo conhecido como VRIO.

Barney e Clark (2007), defendem que a empresa detém vantagem competitiva, quando não é possuída por nenhuma outra empresa e quando adotam uma estratégia capaz de criar valor. Nesta perspetiva, entendem que se outras empresas estiverem aptas a adquirir ou desenvolver um mesmo recurso, ou um substituto, similar ao que a empresa possui, ao mesmo custo, então os recursos não poderão ser considerados fonte de vantagem competitiva. Um recurso ou uma capacidade de uma organização para representar uma vantagem competitiva, deve ter quatro atributos, nomeadamente: (a) Valioso, no sentido de explorar oportunidades e ou neutralizar ameaças na empresa; (b) Raro entre a concorrência; (c) Imperfeitamente imitável; e (d) Capaz de ser explorado pelos processos organizacionais da empresa (Barney e Clark, 2007).

No entanto, Barney (1991), refere que nem todos os recursos detêm relevância estratégica para as organizações, referindo que alguns recursos até podem levar uma empresa a reduzir a sua eficiência e eficácia. As empresas que exploram os recursos e capacidades que já dominam na escolha e implementação de estratégias, tem mais possibilidades de desenvolver vantagens competitivas, ao contrário das outras tem de adquirir os recursos e capacidades para poderem implementar uma estratégia em mercados competitivos (Barney e Clark, 2007).

Para Sambiasi e Marcondes (2012) o modelo VRIO, oferece às empresas a possibilidade de identificar e conhecer melhor quais são os recursos e capacidades essenciais e disponíveis, para a definição de suas estratégias e que concebam vantagem competitiva.

Contudo, podemos afirmar, que o modelo VRIO de Barney e Hesterly (2011) tem como objetivo a análise dos distintos recursos e capacidades que uma empresa detém, bem como o potencial de cada um deles para conceber vantagem competitiva.

## 2.6 SÍNTESE E CONCLUSÃO

A Visão Baseada em Recursos teve um grande impacto no surgimento do conceito de Capacidades Dinâmicas, pois é através desta análise que se explica como determinadas empresas ajustam os seus recursos, para através deles conseguirem proporcionar e atender às procuras de um ambiente dinâmico (Teece e Pisano, 1994; Teece et al.1997).

Uma empresa com Capacidades Dinâmicas é uma empresa apta a gerir recursos e apta a desenvolver e implementar estratégias para competir em mercados dinâmicos, com a finalidade de obter vantagem competitiva temporária ou sustentada (Teece et al.1997; Barney e Hesterly, 2011).

No entanto, como já referido uma empresa para obter vantagem competitiva não depende somente das Capacidades Dinâmicas, que fornecem a habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em ambientes de constantes mudanças. Para a obtenção da vantagem competitiva, a empresa também depende do valor, da raridade e da imitabilidade dos seus recursos e para que essa vantagem competitiva seja devidamente aproveitada, a empresa deve estar organizada e ter as suas políticas e procedimentos alinhados ao objetivo principal da empresa. Dai a importância do modelo VRIO, que oferece às empresas a possibilidade de identificar e conhecer melhor quais são os recursos e capacidades essenciais e disponíveis, para a definição de suas estratégias e que sustentam melhor a vantagem competitiva (Amit e Schoemaker, 1993, Teece et al. 1997; Barney e Hesterly, 2011; Sambiasi e Marcondes, 2012).

Uma empresa que detenha recursos e capacidades que não sejam de valor, não permitem que a empresa detenha vantagem competitiva, que por consequência esta, terá um desempenho económico abaixo do normal (Barney, 2007; Barney e Hesterly, 2011).

Já se um recurso ou capacidade forem de valor, mas não raros, resultará em paridade competitiva e um desempenho económico normal (Barney, 2007; Barney e Hesterly, 2011).

No entanto, se forem considerados valiosos e raros, mas fáceis de imitar, estes fornecem uma vantagem competitiva temporária e num desempenho económico acima do normal (Barney, 2007; Barney e Hesterly, 2011).

Se um recurso ou uma capacidade são valiosos, raros e custosos de imitar e a empresa estiver organizada e souber explorar o recurso, aí irá se suceder o melhor cenário, que é

uma vantagem competitiva sustentável e um desempenho económico acima do normal (Barney, 2007; Barney e Hesterly, 2011).

É de realçar outra vez, que para essa vantagem competitiva seja devidamente aproveitada, a empresa deve estar organizada e ter as suas políticas e procedimentos alinhados ao objetivo principal da empresa.

Tabela 6-Implicações competitivas e Desempenho económico

<b>O Recurso ou capacidade é...</b>					
<b>1º passo</b>	<b>2º passo</b>	<b>3º passo</b>	<b>4º passo</b>	<b>Resultado</b>	<b>Resultado</b>
<b>Valioso?</b>	<b>Raro?</b>	<b>Difícil de imitar?</b>	<b>Explorado pela organização</b>	<b>Implicações Competitivas</b>	<b>Desempenho Economico</b>
<b>Não</b>	Não	Não	Não	Desvantagem competitiva	Abaixo do Normal
<b>Sim</b>	Não	Não	Não	Paridade Competitiva Temporária	Normal
<b>Sim</b>	Sim	Não	Não	Vantagem Competitiva Temporária	Acima do Normal
<b>Sim</b>	Sim	Sim	Sim	Vantagem Competitiva Sustentável	Acima do Normal

Fonte: Adaptado de Barney (2007, p.70).

Contudo isto, pode-se estabelecer uma diferença entre recurso e capacidade. Os recursos, são stocks de fatores disponíveis que são possuídos e controlados pela empresa que podem ser transacionáveis no mercado e podem ser classificados em ativos tangíveis e intangíveis (Wernerfelt, 1984; Amit e Schoemaker, 1993).

Por outro lado, as capacidades consistem em rotinas (intangíveis) e encontram-se fortemente implementadas na empresa, fazendo parte da sua cultura, logo não são transacionáveis no mercado e é o meio ou a forma de a organização desenvolver os seus recursos (Amit e Schoemaker, 1993, Teece et al, 1997).

## **CAPÍTULO 3- CARACTERIZAÇÃO DO SETOR: ALOJAMENTO TURÍSTICO**

### **3.1- INTRODUÇÃO**

O Turismo é um setor que está constantemente em evolução e por consequência, com essa evolução ocorrida nos últimos anos, e com as diferentes visões envolvidas quer sociológicas, culturais, geográficas, económicas, ocidentais e orientais, não é possível encontrar um consenso quanto a um conceito de turismo, universalmente aceite (Cunha e Abrantes, 2013).

Porém, Cunha e Abrantes (2013), definem turismo como um conjunto de atividades desenvolvidas por pessoas durante as suas viagens fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, negócios e outros.

Segundo Miheli (2010) o turismo ao longo dos últimos anos, atravessou grandes modificações, levando à emergência de um novo turismo. De modo a acompanhar as novas necessidades apresentadas, este setor teve de acompanhar as novas tendências que a sociedade ia exigindo.

Para Cunha (2003), quem não tem capacidade para se adaptar e antecipar a mudança não tem lugar no mundo do Turismo, o que deixa entender com clareza que esta é uma indústria em constante evolução e deve ser acompanhada ao ritmo do seu crescimento.

Segundo Ramos e Costa, 2017, citado por Paiva (2019) o turismo vive atualmente a sua fase mais próspera. Adaptou-se e evoluiu de acordo com aquilo que o mercado procura, sendo que é hoje uma das indústrias mais fortes do mundo. O desenvolvimento desta área tem vindo a ser modificado ao longo dos anos e atualmente não basta vender o Turismo apenas como uma viagem, mas sim como um todo, proporcionando uma experiência completa a ser vivida por aqueles que a procuram.

### 3.2 EVOLUÇÃO DO SECTOR EM PORTUGAL

Segundo os (Censos, 2011), Portugal é um país com cerca de 10 milhões de habitantes e desde sempre que é um país atrativo para diversas civilizações.

Nos séculos XV e XVI, Portugal prossegue pelo mar no conhecimento do mundo com a época dos Descobrimentos, desvendando novos destinos, novas rotas, novos mercados e novas civilizações, expandindo a fé e o cristianismo (Costa, 2013).

Segundo Costa (2013) as civilizações que povoaram Portugal ou a península Ibérica, criaram infraestruturas importantes para o desenvolvimento, de onde salientamos atualmente as termas, as arenas, os ginásios, entre outras. Estas infraestruturas podem ser consideradas as “Raízes do Turismo em Portugal”. Sintra e Évora nessa época tornaram-se populares locais de lazer da aristocracia.

Saraiva (1999) considera que a época dos Descobrimentos foi o período mais importante do Turismo em Portugal, altura em que Henry, o navegador, decide criar a escola de navegação de Sagres, enviando vários grupos para o mar, na descoberta de novas rotas.

Em 1840, nasce a primeira operadora de viagens em Portugal, a “Viagens Abreu”, responsável entre outras coisas pela organização de viagens entre o Brasil e Portugal.

Em 28 de Fevereiro de 1906 é aprovada a constituição da Sociedade Propaganda de Portugal, e em 4 de julho de 1907 são aprovados os seus estatutos, dando-se assim início às primeiras atividades institucionais do Turismo Português (Pina, 1988).

Com a Implantação da República em 1910, e numa época instável politicamente, Portugal consegue trazer para Lisboa a organização do IV Congresso Internacional de Turismo entre os dias 12 e 20 de maio de 1911, o que foi uma essencial prova dada pela comunidade internacional de aceitação do novo regime político (Ramos e Costa, 2017).

Após o término da 1.ª Grande Guerra Mundial, a Sociedade Propaganda de Portugal ainda consegue algum dinamismo e algumas parcerias, que resultam na abertura em Paris da Primeira Casa de Portugal. Contudo, esta iniciativa não durou para além dos anos 30, encerrando assim um projeto pioneiro, na história do Turismo (Ramos e Costa, 2017).

Em 1911, em congresso nasce, no Ministério do Fomento, o Conselho de Turismo associado a uma Repartição de Turismo. Até 1940 vive dias tempestuosos, devido à instabilidade política e social, à 2.ª Grande Guerra, à guerra civil de Espanha e à falta de recursos humanos

e financeiros. Ainda assim Portugal assiste ao nascimento de dois centros de Turismo internacional, em Fátima e no Estoril (um projeto que nasce de raiz por “extensão da Costa do Sol”). Em 1932 a estância do Estoril consegue atrair 2.500 hóspedes (Ramos e Costa, 2017).

Em 1934 António Ferro, escritor, jornalista, político e diplomata português, apresenta um projeto de difusão da imagem do país, e dá relevo ao Turismo sobretudo pelo extraordinário potencial que a sua típica multidisciplinaridade representava. Deste modo, António Ferro abre fronteiras com uma nova visão multidisciplinar em Turismo, considerando que papel básico se confina, de resto, ao suporte logístico duma prática de ocupação animada e cultural dos tempos livres, que dela carece para os fins mais prosaicos, mas não menos essenciais de providenciar facilidades tais como o transporte, o alojamento ou a restauração (Ramos e Costa, 2017).

A partir de 1944, Ferro consegue mesmo colocar em prática o seu projeto, conciliando a cultura, a comunicação social e o Turismo, e oferecendo o conceito de “diferença” para publicitação do país.

Em 1964, Portugal atinge pela primeira vez um milhão de entradas de estrangeiros no país, e conseqüentemente, o Turismo é incluído num Plano de Fomento, intercalar (1965-1967).

Com a revolução de abril de 1974, vivem-se anos perturbados. A 23 de Dezembro de 1975, o VI Governo provisório, temendo que as nacionalizações fossem catastróficas para o sector, declara o Turismo “como atividade privada e prioritária”. Ainda assim as quedas de 50% das entradas de estrangeiros no país foram desanimadoras para o sector (Ramos e Costa, 2017).

Em 1986, a criação do Instituto de Promoção Turística vem projetar novamente o país internacionalmente, mostrando uma nova imagem e novas áreas promocionais e, em 1986, nasce o Plano Nacional do Turismo. Mesmo com algumas limitações, este Plano veio propor a atuação concertada em diversas áreas chave, nomeadamente do ordenamento territorial, termalismo, animação, formação, investimento e promoção (Pina, 1988).

No ano 2001, Costa (1996) explica o forte crescimento do sector do Turismo em Portugal, com a implementação de novas estratégias de reestruturação em várias organizações nacionais do sector.

Nos últimos anos, o turismo tem evoluído constantemente, e este encontra-se intrinsecamente ligado aos princípios de modernidade, como o direito ao lazer e ao tempo livre. Estes padrões associados ao crescimento do rendimento e à mobilidade cada vez mais facilitada, com o desenvolvimento dos meios e das vias de transporte à escala global, vieram impulsionar este sector da atividade económica, para um lugar de primordial importância (Cordeiro, 2017).

A relevância do turismo ultrapassa em muito e há muito a dimensão económica. O seu efeito induzido pela deslocação de bens e pessoas, constitui uma força impulsionadora de mudanças, valorizadora de culturas e locais periféricos (Cordeiro, 2017).

Segundo Williams e Shaw (2011), em termos geográficos a atividade tem vindo a dispersar-se com a procura de novos mercados, levando o desenvolvimento a novos destinos com o estímulo à concorrência e inovação.

A atividade Viagens e Turismo, caracterizada pelo fluxo de pessoas e bens, é atualmente um dos maiores setores da atividade económica mundial, principalmente em Portugal com um papel estratégico no desenvolvimento económico das sociedades.

O relatório de 2014 para Portugal, da WTTC (*World Travel & Tourism Council*), indica que o setor de Viagens e Turismo gerou 337.000 postos de trabalho diretos o que corresponde a 7,4% do emprego gerado no país.

O Turismo é um setor estratégico da economia portuguesa, contribuindo para o crescimento do país e para a criação de emprego. No final da década passada, o turismo empregava 6% da população ativa e representava 5% do Valor Acrescentado Bruto Nacional.

O consumo Turístico economicamente valia, no final de 2010, 9% do PIB de Portugal. O peso da importância deste sector é muito grande principalmente, por ser aquele que gera maior efeito induzido na economia.

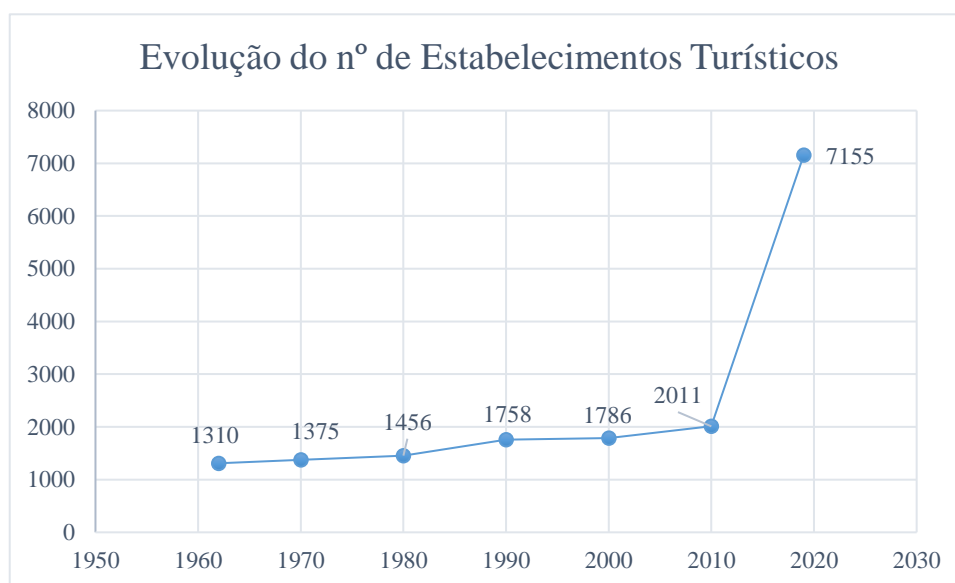
Atualmente, em 2019 o setor do turismo gerou 336,8 mil empregos, um peso 6,9% na economia nacional, representando um decréscimo de 7,1 mil empregos em relação ao ano de 2018 (dados de 3 CAEs: alojamento, restauração e agências de viagem) (Turismo de Portugal, 2020).

Relativamente ao número de hóspedes e de dormidas foram registados cerca de 27 milhões de hóspedes, (um crescimento de 7,2% em relação a 2018) e 69,8 milhões de dormidas. As

receitas também acompanharam estes aumentos com um crescimento de 8,1%, correspondente a 18,4 mil milhões de euros (Turismo de Portugal, 2020).

O setor do turismo é a maior atividade económica exportadora de Portugal, sendo responsável, em 2019, por 52,3% das exportações de serviços e 19,7% das exportações totais, tendo as receitas turísticas registado um contributo de 8,7% no PIB português (Turismo de Portugal, 2020).

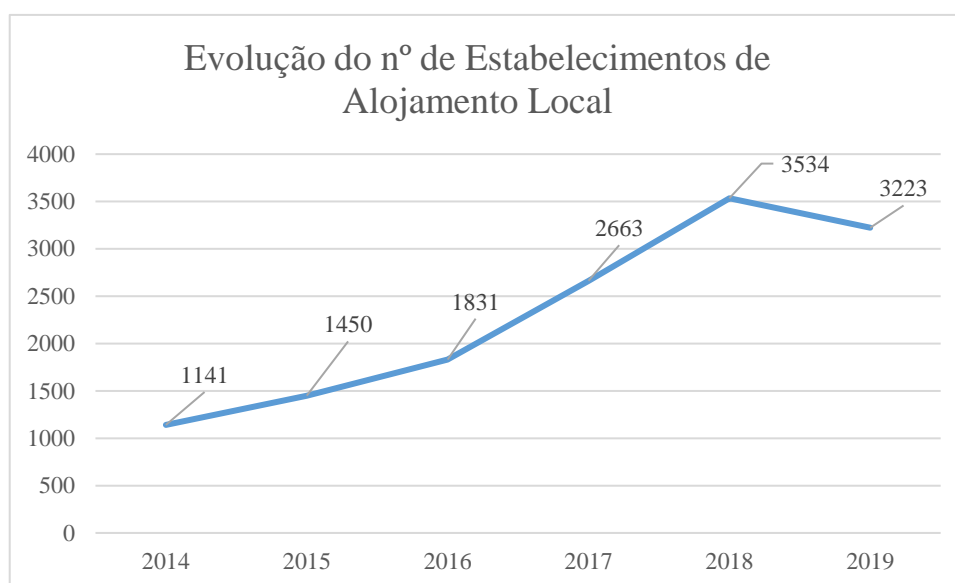
Gráfico 1: Evolução do nº de Estabelecimentos Turísticos



Fonte: PORDATA, consultado a 15 de setembro de 2020

No gráfico acima é possível verificar o evidente aumento do número de estabelecimentos de alojamento turístico desde 1962 até 2019. Em 1962 existiam 1310 estabelecimentos e no ano de 2019 foram registados 6833 o que representa um aumento de 421,6%. Entre o período de 2010 a 2019 o aumento foi de 255,8 %.

Gráfico 2: Evolução do nº de Estabelecimentos de Alojamento Local



Fonte: PORDATA, consultado a 15 de setembro de 2020

Relativamente ao Alojamento Local, também é evidente o aumento do número de estabelecimentos desde 2014, registando um aumento de 209,7% entre 2014 e 2018 e um decréscimo de -8,8% entre 2018 e 2019.

### 3.3 ALOJAMENTOS TURÍSTICOS EM PORTUGAL

Segundo o Instituto Nacional de Estatística [INE] (2019) com base nos resultados do Inquérito à Permanência de Hóspedes na Hotelaria e outros alojamentos (IPHH), do Inquérito à Permanência de Campistas em Parques de Campismo (IPCAMP) e do Inquérito à Permanência de Colonos nas Colónias de Férias (IPCOL), e considerando a generalidade dos meios de alojamento (estabelecimentos de alojamento turístico, campismo e colónias de férias e pousadas da juventude), a 31 de julho de 2019 estavam em atividade 7155 estabelecimentos. De 2018 para 2019 o número de estabelecimentos em funcionamento aumentou 19,2%.

A generalidade dos meios de alojamento turístico registou 29,5 milhões de hóspedes que proporcionaram 77,8 milhões de dormidas, traduzindo-se em aumentos de 7,4% e 4,3%, respetivamente (+5,1% e +3,3%, pela mesma ordem, em 2018).

Tabela 7-Resultados da generalidade dos meios de alojamento turístico

<b>Resultados globais</b>	<b>Unidade</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Tvh (%)</b>
<b>Estabelecimentos</b>	nº	6 003	7 155	19,2
<b>Capacidade de alojamento</b>	nº	616 333	643 308	4,4
<b>Hóspedes</b>	nº	274 676 000	294 954 000	7,4
<b>Dormidas</b>	nº	746 121 000	778 227 000	4,3
<b>Estada média</b>	nº noites	2,7	2,64	-2,9
<b>Taxa de ocupação-cama (líquida) *</b>	%	48	47,3	-0,7 p.p.
<b>Proveitos totais *</b>	€	39 866 000 000	42 958 000 000	7,8
<b>Proveitos de aposento *</b>	€	29 932 000 000	32 299 000 000	7,9
<b>RevPAR (Rendimento médio por quarto disponível) *</b>	€	48,5	49,4	1,9

Fonte: INE (Evolução do Turismo 2019), consultado a 15 de setembro de 2020

Nota: \* Apenas estabelecimentos de alojamento turístico: hotelaria, Alojamento Local (com 10 ou mais camas) e turismo no espaço rural/habitação

Nos estabelecimentos de alojamento turístico (hotelaria, Alojamento Local e turismo no espaço rural/habitação) registaram-se 92,0% dos hóspedes e 90,2% das dormidas, seguindo-se os parques de campismo (6,8% e 8,9%, respetivamente) e as colónias de férias e pousadas da juventude (1,2% e 0,9%, pela mesma ordem) (INE, 2019).

Tabela 8-Dormidas na generalidade dos meios de alojamento turístico, segundo o país de residência habitual

País de Residência	2018			2019			Tx.var. (%)
	valor	%	%	valor	%	%	
<b>TOTAL</b>	<b>74612,2</b>	<b>100%</b>		<b>77822,7</b>	<b>100%</b>		<b>4,3%</b>
<b>PORTUGAL</b>	<b>24655,1</b>	<b>33%</b>		<b>26115,1</b>	<b>33,6%</b>		<b>5,9%</b>
<b>ESTRANGEIRO</b>	<b>49957,0</b>	<b>67%</b>	<b>100%</b>	<b>51707,5</b>	<b>66,4%</b>	<b>100%</b>	<b>3,5%</b>
Alemanha	6715,7		13,4%	6358,1		12,3%	-5,3%
Bélgica	1130,5		2,3%	1120,0		2,2%	-0,9%
Brasil	2619,3		5,2%	3008,9		5,8%	14,9%
Canadá	905,7		1,8%	992,7		1,9%	9,6%
China	520,1		1,0%	607,3		1,2%	16,8%
Dinamarca	596,1		1,2%	584,8		1,1%	-1,9%
Espanha	5310,6		10,6%	5713,0		11,0%	7,6%
EUA	2247,1		4,5%	2725,1		5,3%	21,3%
França	5274,0		10,6%	5208,1		10,1%	-1,2%
Irlanda	1662,2		3,3%	1827,3		3,5%	9,9%
Itália	1658,1		3,3%	1769,3		3,4%	6,7%
Países Baixos	2840,6		5,7%	2655,3		5,1%	-6,5%
Polónia	971,9		1,9%	982,1		1,9%	1,0%
Reino Unido	9605,1		19,2%	9701,5		18,8%	1,0%
Suécia	793,1		1,6%	758,9		1,5%	-4,3%
Suíça	948,4		1,9%	947,3		1,8%	-0,1%
Outros	6158,6		12,3%	6747,7		13,0%	9,6%

Fonte: INE (Evolução do Turismo 2019), consultado a 15 de setembro de 2020

Em 2019 o mercado interno assegurou 26,1 milhões de dormidas, correspondendo a 33,6% do total, registando um crescimento de 5,9% (+6,0% de 2017 para 2018).

Relativamente ao mercado externo, apurou-se 51,7 milhões de dormidas (66,4% do total) registando um crescimento inferior de 3,5% (após +2,0% no ano precedente) 51,7 milhões de dormidas (66,4% do total).

O Reino Unido manteve-se como principal mercado emissor com 18,8% do total das dormidas de não residentes, tendo registado um aumento de 1,0%. O mercado alemão (12,3% do total) apresentou uma diminuição de 5,3%, enquanto o mercado espanhol (11,0%) cresceu 7,6%.

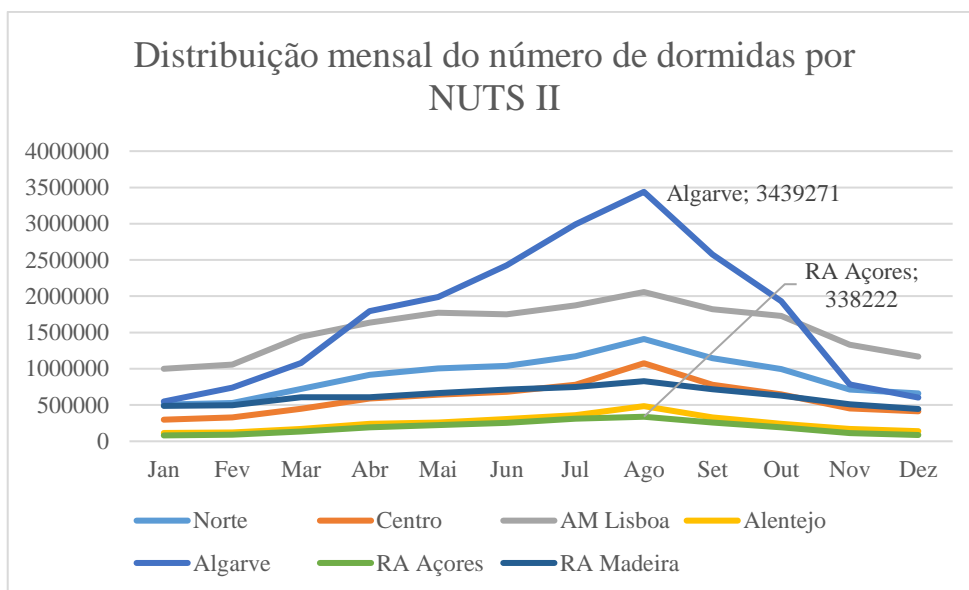
Entre os principais mercados, destacaram-se também os aumentos verificados nos mercados norte americano (+21,3%), chinês (+16,8%), brasileiro (+14,9%), irlandês (+9,9%) e canadiano (+9,6%).

A evolução das dormidas nas diversas regiões foi maioritariamente positiva, sendo de destacar os crescimentos apresentados pelo Norte (+9,7%), RA Açores (+7,2%), Alentejo (+6,9%) e AM Lisboa (+6,4%) (INE, 2019).

Em sentido contrário, assinala-se o decréscimo registado na RA Madeira (-3,8%). O Algarve manteve-se como o principal destino (29,6% das dormidas totais), apesar de ter apresentado perda de expressão no total (-0,6 p.p.), secundado pela AM Lisboa (25,9%), que reforçou o seu peso em 0,5 p.p (INE, 2019).

Nos estabelecimentos de alojamento turístico (hotelaria, Alojamento Local e turismo no espaço rural/habitação), os proveitos totais ascenderam a 4,3 mil milhões de euros (+7,8%) e os de aposento a 3,2 mil milhões de euros (+7,9%), abrandando face ao ano anterior (+8,1% e +9,1%, respetivamente) (INE, 2019).

Gráfico 3: Distribuição mensal do número de dormidas por NUTS II



Fonte: INE (Evolução do Turismo 2019), consultado a 15 de setembro de 2020

Em 2019, como habitualmente, os meses de verão (julho a setembro) foram os que registaram maior número de dormidas (38,4% das dormidas totais, após 39,0% em 2018), tendo concentrado 43,6% das dormidas de residentes (45% em 2018) e 35,7% das dormidas de não residentes (36,1% no ano anterior).

As regiões que apresentaram maiores taxas de sazonalidade, isto é, maior peso relativo dos 3 meses de maior procura (julho, agosto e setembro) relativamente ao total anual, foram o Alentejo (47,0%), Algarve (43,8%), Centro (42,1%) e RA Açores (41,0%), enquanto na RA Madeira e AM Lisboa este indicador situou-se em 30,8% e 32,3%, respetivamente (INE, 2019).

### 3.4 ALOJAMENTO LOCAL EM PORTUGAL

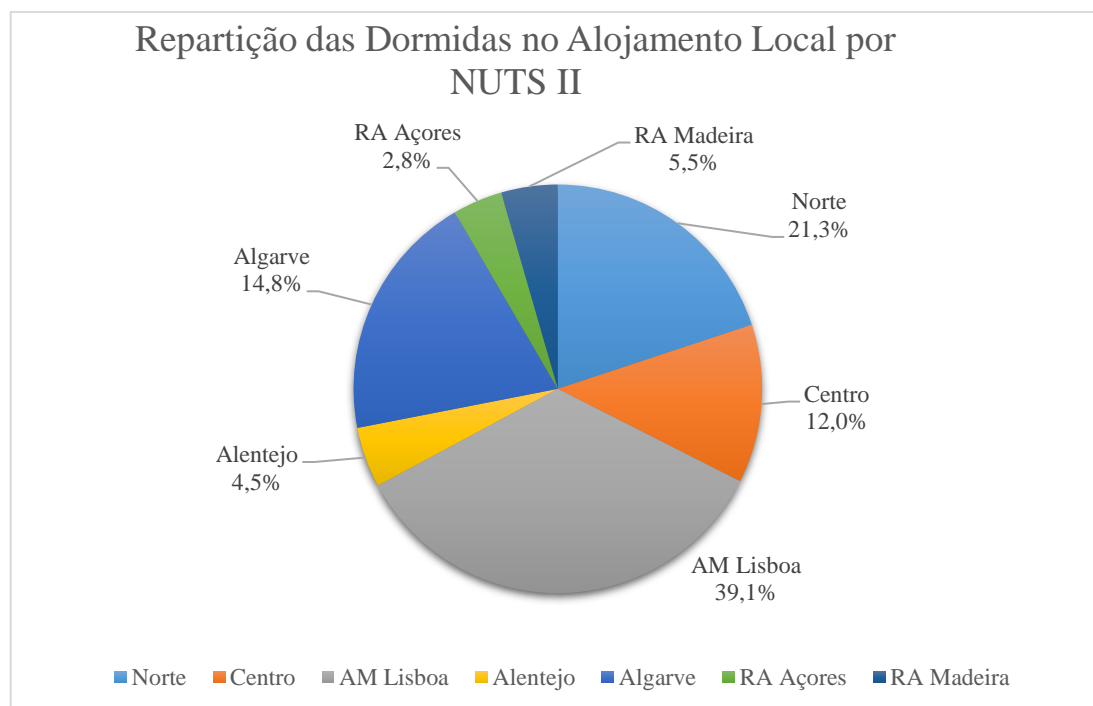
Em Portugal o Alojamento Local enquadra-se no regime jurídico estipulado pelo Decreto-Lei n.º 128/2014 de novembro de 2014. Desde então, este decreto sofreu duas alterações. A primeira, de menor dimensão, verificou-se em abril de 2015 (DL n.º 63/2015). Mais recentemente, o Decreto-Lei n.º 62/2018 de 22 de agosto veio introduzir alterações significativas ao regime do Alojamento Local, nomeadamente:

- O aumento das contribuições de condomínio a pagar pelos proprietários de frações que alberguem Alojamento Local; (artigo 20º-A)
- A obrigatoriedade de um seguro multirrisco de responsabilidade civil; (artigo 13º-A)
- O facto de o titular da exploração de Alojamento Local passar a ser solidariamente responsável com os hóspedes relativamente aos danos provocados por estes no edifício em que se encontra instalada a unidade; (artigo 13º-A)
- A necessidade de uma comunicação prévia com prazo à Câmara Municipal territorialmente competente para o registo de um novo Alojamento Local; (artigo 6º)
- As autarquias passarem a ter o poder de definir zonas de contenção, onde a abertura de novas unidades de Alojamento Local fica condicionada a uma autorização por parte dos municípios. (artigo 15º-A)

Em 31 de julho de 2019, o Alojamento Local em atividade compreendia 3 223 estabelecimentos, com uma oferta de 88,0 mil camas, nestes números apenas são considerados os Alojamentos Locais com 10 e mais camas (INE, 2019).

No conjunto dos estabelecimentos de alojamento turístico em geral, o Alojamento Local foi o segmento com maior peso no número de unidades (47,2%), tendo disponibilizado 19,9% do total de camas. A AM Lisboa concentrava a maior oferta de camas (quota de 29,2%), seguindo-se o Norte (peso de 21,0%) e o Centro (18,0%) (INE, 2019).

Gráfico 4: Repartição das dormidas no Alojamento Local por NUTS II



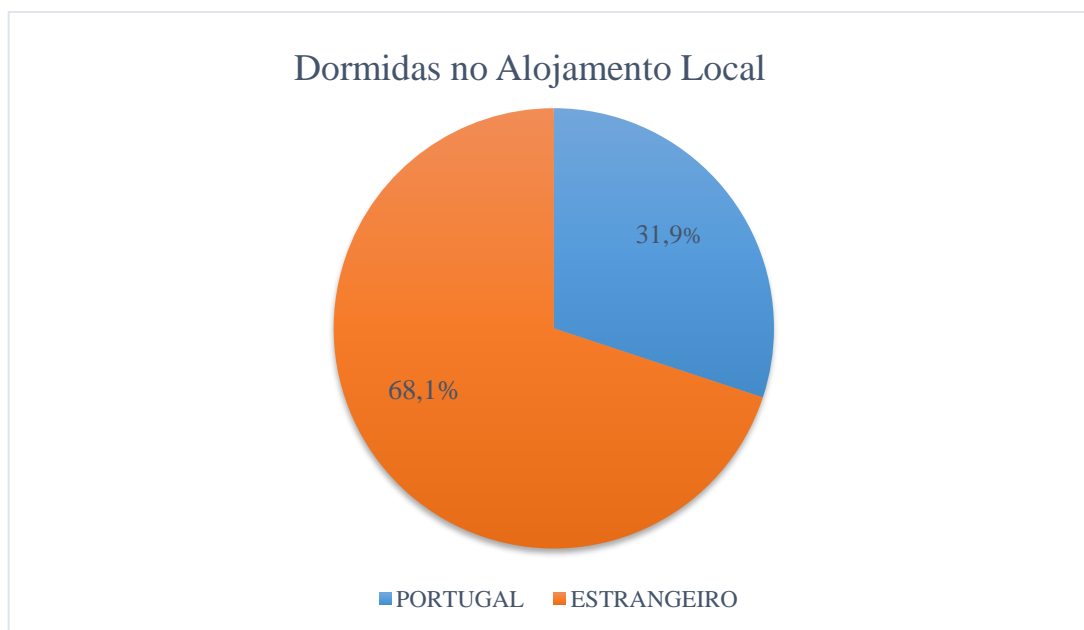
Fonte: INE (Evolução do Turismo 2019), consultado a 15 de setembro de 2020

Em 2019, os estabelecimentos de Alojamento Local registaram 4,6 milhões de hóspedes (+19,3% relativamente a 2018) e 10,2 milhões de dormidas (+16,9% relativamente a 2018), apresentando os aumentos mais expressivos comparativamente com os demais segmentos de alojamento - hotelaria e turismo no espaço rural/de habitação.

As dormidas aumentaram em todas as regiões com exceção da RA Madeira (-2,9%). Os crescimentos mais acentuados registaram-se no Norte (+27,0%), Alentejo (+26,0%) e AM Lisboa (+20,1%).

A região da AM Lisboa captou a maior proporção de dormidas neste segmento (39,1% do total), seguindo-se o Norte (quota de 21,3%), o Algarve (14,8%) e o Centro (12,0%) (INE, 2019).

Gráfico 5: Dormidas no Alojamento Local



Fonte: INE (Evolução do Turismo 2019), consultado a 15 de setembro de 2020

O mercado interno contribuiu com 3,3 milhões de dormidas (+13,4%) representando 31,9% das dormidas neste segmento de alojamento.

Os mercados externos predominaram claramente com uma quota de 68,1% registando 6,9 milhões de dormidas (+18,6%).

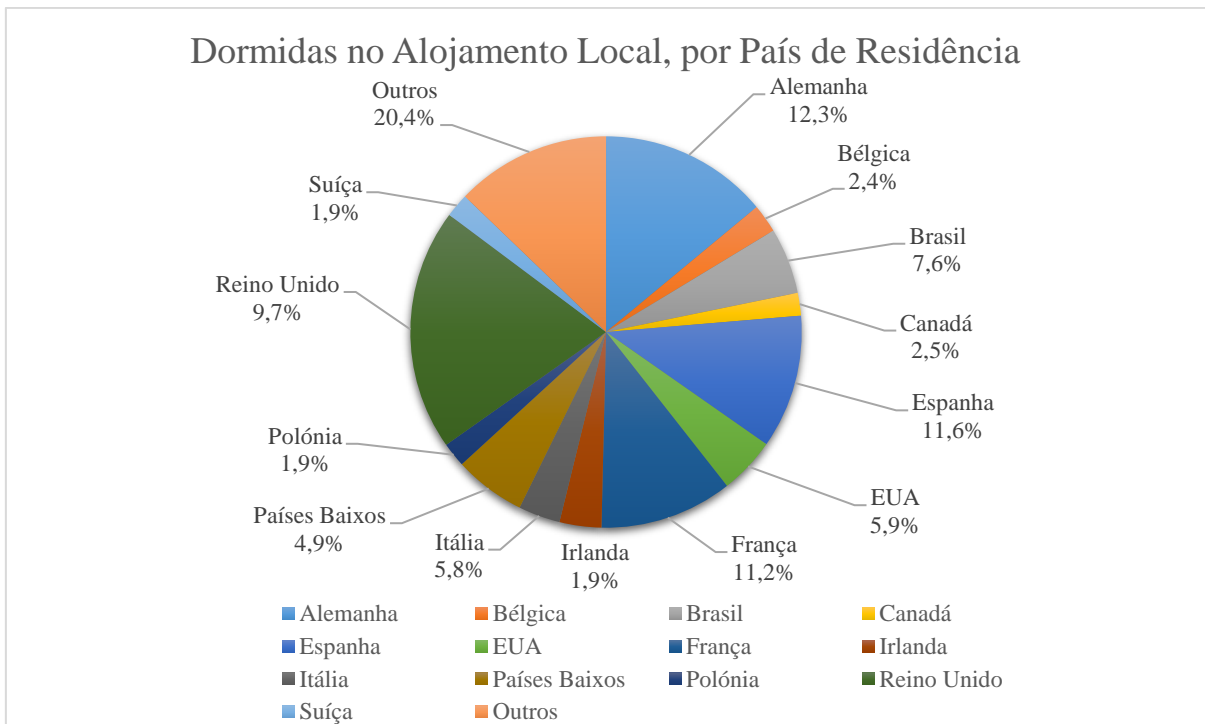
As dormidas de residentes concentraram-se essencialmente na AM Lisboa (25,3% do total das dormidas de residentes neste segmento), Norte (24,8%) e Centro (21,7%).

Os destinos preferenciais dos não residentes foram a AM Lisboa (45,5% do total das dormidas de não residentes neste segmento), Norte (19,7%) e Algarve (16,1%).

As dormidas de residentes predominaram no Alentejo (68,9% do total de dormidas na região) e Centro (quota de 57,8%), enquanto as de não residentes foram a maioria na RA Madeira (80,8%), AM Lisboa (79,3%), Algarve (74,4%), RA Açores (64,2%) e Norte (62,9%).

O grupo dos 13 principais mercados emissores no Alojamento Local (Alemanha, Espanha, França, Reino Unido, Brasil, EUA, Itália, Países Baixos, Canadá, Bélgica, Suíça, Polónia e Irlanda) representou 79,6% das dormidas de não residentes em 2019 (INE, 2019).

Gráfico 6: Dormidas no Alojamento Local, por País de Residência



Fonte: INE (Evolução do Turismo 2019), consultado a 15 de setembro de 2020

O mercado alemão foi o principal mercado emissor no Alojamento Local (12,3% do total das dormidas de não residentes neste segmento) e apresentou um crescimento de 10,0%. Seguiram-se os mercados espanhol (quota de 11,6%), francês (peso relativo de 11,2%) e britânico (9,7%) com aumentos de 26,6%, 11,1% e 18,5%, respetivamente.

A maioria dos restantes principais mercados também registou evolução positiva, com realce para o Brasil (+39,4%), EUA (+36,4%), Canadá (+21,2%) e Itália (+21,0%).

O Algarve foi o destino preferencial dos mercados britânico e irlandês (39,4% e 44,0% das dormidas destes mercados, respetivamente, neste segmento).

Os restantes mercados apresentaram como primeira escolha a AM Lisboa, com destaque para os residentes nos EUA (60,3%), Brasil (56,5%) e Itália (52,4%) (INE, 2019).

### **Estada média e taxa de ocupação no Alojamento Local**

Segundo o INE (2019), a estada média nos estabelecimentos de Alojamento Local foi 2,22 noites (-2,0%). As estadas médias mais elevadas registaram-se na RA Madeira (4,08 noites), Algarve (2,98 noites) e RA Açores (2,84 noites). Os maiores aumentos na estada média ocorreram no Alentejo (+3,0%).

No Alojamento Local, a taxa líquida de ocupação-cama atingiu 35,7% (-1,6 p.p.). As regiões onde se registaram os valores mais elevados neste indicador foram a AM Lisboa (45,3%), Algarve (36,8%) e RA Madeira (36,0%).

### **Proveitos totais e de aposento no Alojamento Local**

Segundo o INE (2019), os estabelecimentos de Alojamento Local atingiram 381,6 milhões de euros de proveitos totais (+22,0%) e 340,6 milhões de euros de proveitos de aposento (+22,8%). Os maiores crescimentos verificaram-se no Norte (+38,1% em ambos), no Alentejo (+28,7% nos proveitos totais e +32,9% nos de aposento), e AM Lisboa (+22,2% e +22,7%).

O rendimento médio por quarto disponível (RevPAR) no Alojamento Local situou-se em 29,9 euros (+2,0%). O rendimento médio por quarto ocupado (ADR) foi 69,0 euros (-1,7%) em 2019. No Algarve registou-se o valor mais elevado deste indicador (79,4 euros), seguindo-se a AM Lisboa (78,1 euros) e o Norte (64,2 euros) (INE,2019).

### 3.4.1 ALOJAMENTO LOCAL NOS AÇORES

Na Região Autónoma dos Açores é aplicada a Portaria n.º 83/2016, de 4 de agosto, que, além de prever um procedimento de registo próprio, estabelece requisitos especiais para os estabelecimentos de Alojamento Local situados no Arquipélago dos Açores.

Nos termos do n.º 1 do artigo 4.º do Decreto Legislativo Regional n.º 7/2012/A, de 1 de março, na redação dada pelo artigo 43.º do Decreto Legislativo Regional n.º 1/2016/A, de 8 de janeiro, definem-se várias regras e normas a serem aplicadas, em relação à tipologia dos estabelecimentos de Alojamento Local, os requisitos mínimos de segurança, higiene, instalações, equipamentos e serviços prestados aos hóspedes, as capacidades máximas dos estabelecimentos e respetivas unidades de alojamento, os bens e serviços incluídos no preço do alojamento e as regras atinentes ao registo, publicidade, identificação dos estabelecimentos e à disponibilização de informação para fins estatísticos.

De acordo com a Portaria n.º83/2016, de 2014, analisada através do portal do Governo dos Açores (Jornal Oficial da Região Autónoma dos Açores, 2016), os estabelecimentos de Alojamento Local podem ser integrados na tipologia de:

**-Quartos na residência do proprietário;**

**-Moradia**, sendo que é constituída por um edifício autónomo, de carácter unifamiliar.

**-Apartamento**, cujo é constituído por uma fração autónoma de edifício. O grupo de apartamentos situados no mesmo edifício ou em edifícios contíguos e explorados pela mesma entidade pode ter até 20 camas, incluindo camas convertíveis, sendo que estas não podem exceder o número de camas fixas, e um máximo de 10 quartos.

**-Estabelecimentos de hospedagem** que são constituídos por quartos. Os estabelecimentos de hospedagem podem ter o máximo de 20 camas, incluindo camas convertíveis, sendo que estas não podem exceder o número de camas fixas, e um máximo de 10 quartos e podem ocupar a totalidade ou fração autónoma dum único edifício ou de um conjunto de edifícios contíguos.

**-Hostel:** É considerado hostel o estabelecimento de Alojamento Local que seja resultado do aproveitamento de construções existentes, situadas em centros urbanos; que a unidade de alojamento predominante seja a cama em dormitório, considerando-se predominante sempre que o número de camas em dormitório seja superior ao número de camas em quarto; que tenha, no máximo, 6 camas por dormitório, podendo ser camas convertíveis e beliches; e que

tenha, no máximo, 30 camas, incluindo beliches e camas convertíveis, sendo que estas últimas não podem exceder o número de camas fixas e um máximo de 10 quartos e podem ocupar a totalidade ou fração autónoma dum único edifício ou dum conjunto de edifícios contíguos.

Tabela 9-Total de Hóspedes e Dormidas na RA dos Açores por Países de Residência

País de Residência	Nº de Hóspedes			Nº de Dormidas		
	Valor	%	%	Valor	%	%
<b>Total</b>	<b>971 794</b>	<b>100%</b>		<b>3 009 845</b>	<b>100%</b>	
<b>Portugal</b>	<b>458 972</b>	<b>47,2%</b>		<b>1 222 039</b>	<b>40,6%</b>	
<b>Estrangeiro</b>	<b>512 822</b>	<b>52,8%</b>	<b>100%</b>	<b>1 787 806</b>	<b>59,4%</b>	<b>100,0%</b>
Alemanha	90 802	9,3%	17,7%	358 247	11,9%	20,0%
Áustria	6 475	0,7%	1,3%	22 560	0,7%	1,3%
Bélgica	19 201	2,0%	3,7%	66 247	2,2%	3,7%
Brasil	6 370	0,7%	1,2%	16 343	0,5%	0,9%
Canadá	27 089	2,8%	5,3%	102 508	3,4%	5,7%
Dinamarca	9 960	1,0%	1,9%	49 921	1,7%	2,8%
Espanha	48 019	4,9%	9,4%	167 188	5,6%	9,4%
E.U.A	86 105	8,9%	16,8%	291 903	9,7%	16,3%
Finlândia	3 725	0,4%	0,7%	15 491	0,5%	0,9%
França	51 279	5,3%	10,0%	156 070	5,2%	8,7%
Holanda	25 029	2,6%	4,9%	94 615	3,1%	5,3%
Itália	21 898	2,3%	4,3%	63 888	2,1%	3,6%
Noruega	1 563	0,2%	0,3%	6 078	0,2%	0,3%
Reino unido	28 334	2,9%	5,5%	95 960	3,2%	5,4%
Suíça	16 758	1,7%	3,3%	55 339	1,8%	3,1%
Suécia	4 114	0,4%	0,8%	17 936	0,6%	1,0%
Outros países	66 101	6,8%	12,9%	207 512	6,9%	11,6%

Fonte: SREA, consultado a 15 de setembro de 2020

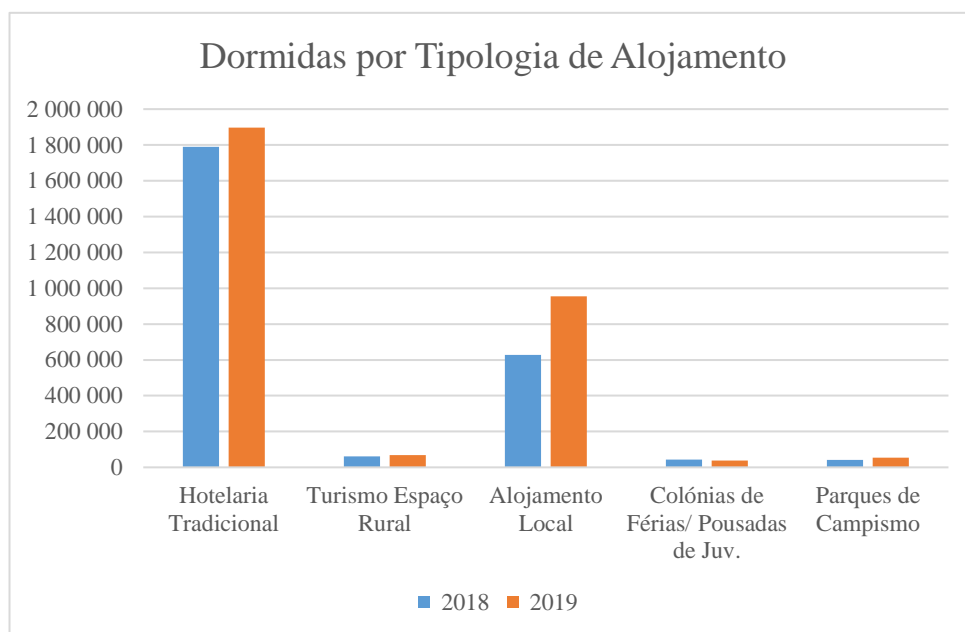
Em 2019, em números gerais de todos os estabelecimentos turísticos na RA dos Açores, entre janeiro e dezembro de 2019 apuraram-se no total 971 794 hóspedes, 47,2% proveniente do mercado interno (residentes em Portugal) e 52,8% do exterior (Residentes do estrangeiro).

A nível de hóspedes os mercados mais fortes foram a Alemanha 9,3% do total das dormidas seguido os EUA com um peso de 8,9%, destacando-se ainda a França (5,3%), a Espanha (4,9%) e o Reino Unido (2,9%).

Relativamente às dormidas apuraram-se 3 009 845 dormidas. Em termos globais, residentes em Portugal registaram 1 222 039 dormidas (40,6% das dormidas totais), o que traduz um aumento de 16,9% comparativamente a igual período de 2018. As dormidas dos residentes no estrangeiro atingiram as 1 787 806 mil dormidas (59,4% das dormidas totais), refletindo uma variação homóloga positiva de 17,7%.

Os mercados com maior peso foram o norte-americano (EUA e Canadá), com 13,1% do total das dormidas, seguido da Alemanha, com um peso de 11,9%, destacando-se ainda a Espanha (5,6%), a França (5,2%), o Reino Unido (3,2%) e a Holanda (3,1%).

Gráfico 7: Dormidas por Tipologia de Alojamento

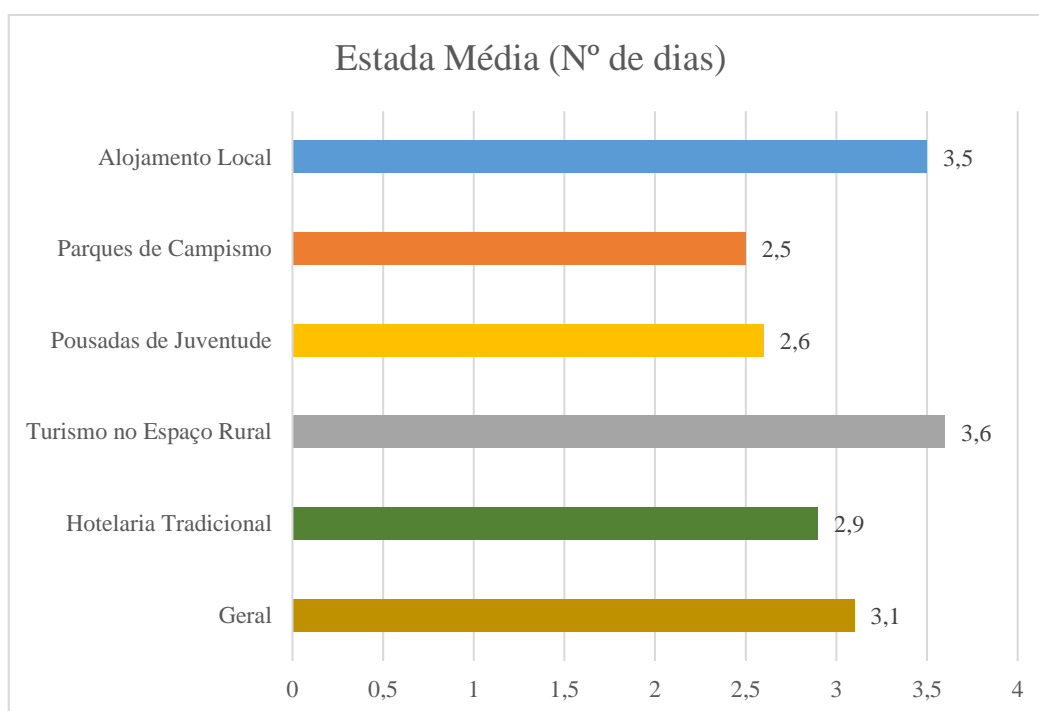


Fonte: SREA, consultado a 15 de setembro de 2020

Das 3.009,8 mil dormidas a Hotelaria Tradicional, a qual compreende os hotéis, hotéis-apartamentos, apartamentos turísticos e pousadas, atingiu 1.896,1 mil dormidas (62,9% das dormidas totais), o **Alojamento Local 954,1 mil dormidas (32% das dormidas totais)**, o Turismo no Espaço Rural 68,6 mil dormidas (2,3% das dormidas totais), as Pousadas de Juventude 37,6 mil dormidas (1% das dormidas totais) e os Parques de Campismo 53,5 mil dormidas (1,8% das dormidas totais).

Relativamente à taxa de variação homóloga acumulada das dormidas globais foi de 17,4%, por tipologia de alojamento o **Alojamento Local** destaca-se de longe com uma variação homóloga acumulada de **52,1%**, já a hotelaria tradicional obteve uma taxa de variação homóloga de 6%, o turismo no espaço rural de 10,4%, as pousadas de juventude de 11,7% e os parques de campismo de 26,4%.

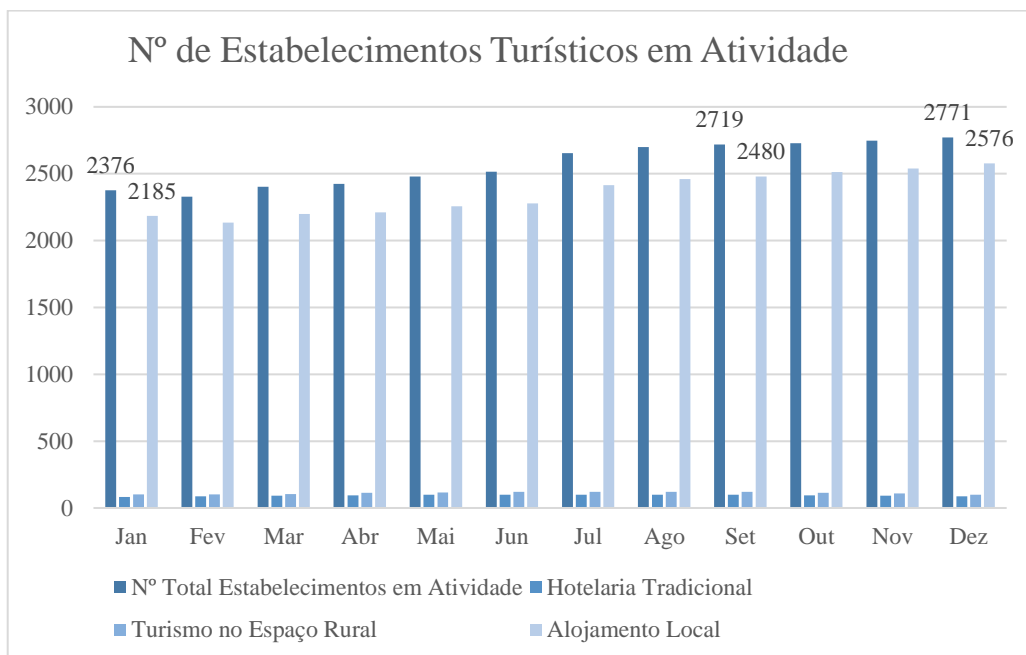
Gráfico 8: Estada Média



Fonte: SREA, consultado a 15 de setembro de 2020

No que respeita à estada média o alojamento no espaço rural vence neste campo com 3,6 dias no geral do ano de 2019, seguindo-se o **Alojamento Local com 3,5 dias** e depois a hotelaria tradicional com 2,9 dias

Gráfico 9: N° de Estabelecimentos Turísticos em Atividade

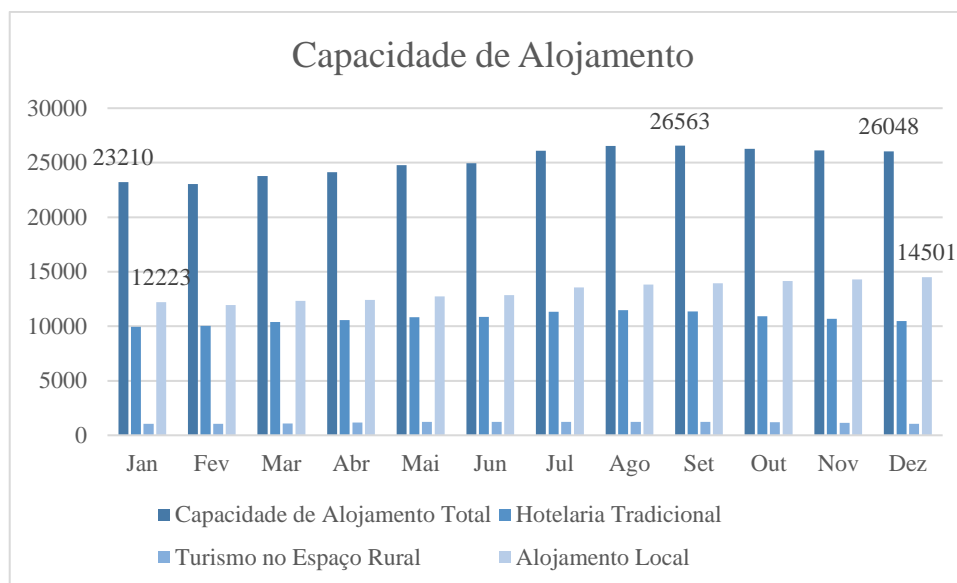


Fonte: SREA, consultado a 15 de setembro de 2020

No gráfico acima é de destacar o aumento do número de estabelecimentos em atividade nos últimos meses de 2019, tendo sido atingido o maior número de estabelecimentos em atividade no mês de dezembro com um total 2771.

Relativamente aos tipos de alojamento, destaca-se o **Alojamento Local** que em janeiro de 2019 abarcava 2185 estabelecimentos em atividade o que representando 91% do total, e em dezembro o seu número aumentou para 2576 (+17,89%), representando 92% do total dos estabelecimentos em atividade.

Gráfico 10: Capacidade de Alojamento



Fonte: SREA, consultado a 15 de setembro de 2020

Na capacidade de alojamento da RA dos Açores o Alojamento Local realça-se de longe comparativamente aos outros tipos de alojamento, com uma capacidade de alojamento de 12.223 em janeiro de 2019, representando **52,6% da capacidade total de alojamento**, de seguida a hotelaria tradicional representando 42,8% e por fim o turismo no espaço rural com 4,5% da capacidade de alojamento total.

Em dezembro todos os estabelecimentos detinham uma maior capacidade de alojamento destacando- e novamente o **Alojamento Local com 55,7%** da capacidade de Alojamento Local com um **aumento de 18,6% face a janeiro**.

### 3.4.2 SELO “CLEAN AND SAFE”

O Turismo de Portugal e a Agência de Modernização Administrativa, em articulação com as associações do setor, desenvolveram a possibilidade de os estabelecimentos de Alojamento Local e os estabelecimentos de restauração e bebidas, que cumpram as recomendações da Direção Geral da Saúde para evitar a contaminação dos espaços com o SARS-CoV-2 (novo coronavírus), aderirem ao selo “Estabelecimento *Clean & Safe*”.

Segundo Turismo de Portugal (2020), esta iniciativa visa sensibilizar as empresas para os procedimentos mínimos a adotar e para distinguir as atividades turísticas que asseguram o cumprimento de requisitos de higiene e limpeza para prevenção e controlo da Covid-19 e de outras eventuais infeções, reforçando, assim, a confiança do turista no destino.

O selo pode ser obtido após cumprir o conjunto de disposições presentes na declaração de compromisso que está disponível na plataforma digital do Balcão do Empreendedor.

#### **O estabelecimento assegura**

- Lavagem e desinfeção, de acordo com o protocolo interno das superfícies das áreas comuns dentro do estabelecimento onde os colaboradores e clientes circulam quando aplicável, garantindo o controlo e a prevenção de infeções e resistências aos antimicrobianos.
- Limpeza, várias vezes ao dia, das superfícies e objetos de utilização comum das áreas partilhadas (quando existirem) incluindo balcões, interruptores de luz e de elevadores, maçanetas, puxadores de armários.
- Ser dada preferência á limpeza húmida, em detrimento da limpeza a seco e do uso de aspirador de pó.
- A renovação de ar das salas e espaços fechados é feita regularmente.
- A desinfeção da piscina (sempre que exista) é realizada como definido em protocolo interno.
- A desinfeção do jacuzzi (sempre que exista) é feita regularmente com o despejo de toda a água seguido de lavagem e desinfeção; posteriormente é cheia com água limpa e desinfetada com cloro na quantidade adequada, de acordo com o protocolo interno.
- Nas zonas de restauração e bebidas, reforço da higienização dos utensílios, equipamentos e superfícies e evitada ao máximo a manipulação direta dos alimentos por clientes e colaboradores.

## **O estabelecimento possui**

- Equipamentos de proteção individual em número suficiente para todos os trabalhadores.
- Equipamento de proteção individual disponível para clientes (capacidade máxima do estabelecimento).
- Stock de materiais de limpeza de uso único proporcional às suas dimensões, incluindo, por exemplo, toalhetes de limpeza de uso único humedecidos em desinfetante, produtos desinfetantes a base de lixívia ou álcool a 70°.
- Dispensadores de solução antisséptica de base alcoólica ou solução à base de álcool, por unidade nos casos de apartamentos e moradias ou nas áreas comuns e casas de banho partilhadas no caso de estabelecimentos de hospedagem.
- Contentor de resíduos com abertura não manual e saco plástico.
- Local para isolar pessoas que possam ser detetadas como casos suspeitos ou casos confirmados de Covid-19, que deve ter preferencialmente ventilação natural, ou sistema de ventilação mecânica, e possuir revestimentos lisos e laváveis, casa de banho, stock de materiais de limpeza, máscaras cirúrgicas e luvas descartáveis, termómetro, contentor de resíduos autónomo, sacos de resíduos, sacos de recolha de roupa usada, Kit com água e alguns alimentos não perecíveis.
- Nas instalações sanitárias comuns equipamento para lavagem de mãos com sabão líquido e toalhetes de papel.

## Formação a todos os colaboradores

Todos os Colaboradores receberam informação e formação específica sobre:

- Protocolo interno relativo ao surto de coronavírus Covid-19.
- Como cumprir as precauções básicas de prevenção e controlo de infeção relativamente ao surto de coronavírus Covid-19, incluindo os procedimentos:
  - **Higienização das mãos:** lavar as mãos frequentemente com água e sabão, durante pelo menos 20 segundos ou usar desinfetante para as mãos que tenha pelo menos 70% de álcool, cobrindo todas as superfícies das mãos e esfregando-as até ficarem secas.
  - **Etiqueta respiratória:** tossir ou espirrar para o antebraço fletido ou usar lenço de papel, que depois deve ser imediatamente deitado ao lixo; higienizar as mãos sempre após tossir ou espirrar e depois de se assoar; evitar tocar nos olhos, nariz e boca com as mãos.
  - **Conduta social:** alterar a frequência e a forma de contacto entre os trabalhadores e entre estes e os clientes, evitando (quando possível) o contacto próximo, apertos de mão, beijos, postos de trabalho partilhados, reuniões presenciais e partilha de comida, utensílios, copos e toalhas.
- Como cumprir a auto monitorização diária para avaliação da febre (medir a temperatura corporal duas vezes por dia e registar o valor e a hora de medição), verificação de tosse ou dificuldade em respirar.
- Como cumprir as orientações da Direção Geral de Saúde para limpeza de superfícies e tratamento de roupa nos estabelecimentos.

## **O protocolo de limpeza e higienização assegura**

- A definição de cuidados específicos para troca da roupa de cama e limpeza nas unidades de alojamento, privilegiando, sempre que possível, dois tempos de intervenção espaçados e com proteção adequada conforme protocolo interno.
- A remoção da roupa de cama e atalhados feita sem a agitar ou sacudir, enrolando-a no sentido de fora para dentro, sem encostar ao corpo e transportando-a diretamente para a máquina de lavar.
- A lavagem em máquinas distintas e a temperaturas elevadas da farda dos colaboradores, quando houver, e da roupa de cama/atalhados (cerca de 60°C).

### **A operação assegura**

- Que existe sempre disponível um contato de emergência de um colaborador responsável por acionar os procedimentos em caso de suspeita de infeção (acompanhar a pessoa com sintomas ao espaço de isolamento, nos casos de estabelecimentos de hospedagem, e, proporcionar-lhe com o contacto do serviço nacional de saúde).
- A descontaminação da área de isolamento sempre que haja casos positivos de infeção e reforço da limpeza e desinfeção sempre que haja doentes suspeitos de infeção, principalmente nas superfícies frequentemente manuseadas e mais utilizadas pelo mesmo, conforme indicações da DGS.
- O armazenamento dos resíduos produzidos pelos doentes suspeitos de infeção em saco de plástico que, após fechado (ex. com abraçadeira) deve ser segregado e enviado para operador licenciado para a gestão de resíduos hospitalares com risco biológico.
- A definição de cuidados específicos para troca da roupa de cama e limpeza nas unidades de alojamento, privilegiando, sempre que possível, dois tempos de intervenção espaçados e com proteção adequada conforme protocolo interno.
- A remoção da roupa de cama e atalhados feita sem a agitar ou sacudir, enrolando-a no sentido de fora para dentro, sem encostar ao corpo e transportando-a diretamente para a máquina de lavar.
- A lavagem em máquinas distintas e a temperaturas elevadas da farda dos colaboradores, quando houver, e da roupa de cama/atalhados (cerca de 60°C).

### 3.5 SÍNTESE E CONCLUSÃO

Segundo Vilaça (2014), ter estabelecimentos de alojamento é um grande passo para ter mais potencial turístico e beneficiar dessa realidade. Quantas mais unidades de alojamento existirem mais capacidade potencial para atrair turistas. Quanto mais qualificado for o alojamento mais interesse tem para os operadores turísticos.

No entanto com a atual pandemia (Covid-19), que tem condicionado todas as atividades económicas principalmente a do turismo, o resultado dos Estabelecimentos de Alojamento comparado a anos anteriores sofreu quebras drásticas e dramáticas.

Os efeitos também foram bastantes negativos para a Região Autónoma dos Açores, mas com a importância do turismo e a resposta sanitária exemplar dos Açores à minimização dos efeitos da pandemia Covid-19, a retoma do turismo será bem-sucedida e este setor assumirá, novamente, uma posição primordial no desenvolvimento económico e social da Região.

RA Açores para reforçar a confiança dos turistas e residentes na prestação de serviços turísticos, criou o selo “*Clean & Safe Açores*”, o qual dá visibilidade ao esforço e compromisso de todo o setor por assegurar condições sanitárias, que permitem a minimizar os riscos de contágio e distinguir os estabelecimentos que cumpram as normas e os requisitos do programa.

Os Açores, único e o primeiro Arquipélago do Mundo certificado enquanto Destino Sustentável, para combater a atual crise e reduzir os resultados negativos das atividades económicas em particular no turismo, desenvolveu e aprovou o regulamento de incentivo à realização de férias nos Açores para residentes, o “Viver os Açores”. seguido da Resolução n.º 168/2020, de 16 de junho de 2020.

Com esta iniciativa, surge assim a oportunidade de incentivar os Açorianos a optarem pelo turismo interno, em todas as ilhas e locais do Arquipélago, como forma de vivenciarem realidades, culturas e ambiências distintas das suas, muitas vezes, menos conhecidas ou valorizadas.

Nestes termos, o Governo dos Açores considera fundamental adotar instrumentos de incentivo à prática do turismo, em todas as suas valências, em contexto inter-ilhas, como complemento aos restantes mecanismos de apoio às empresas e à manutenção do emprego, que têm vindo a ser adotadas.

Assim, pretende-se incentivar a realização de viagens de férias e lazer dos açorianos pelas suas ilhas, bem como promover a revitalização económica da Região, através dos seguintes incentivos:

### **Incentivo em contexto de deslocação aérea**

**1.** O incentivo para a aquisição de serviços de transporte aéreo, alojamento, alimentação, atividades turísticas, aluguer de viatura e despesas de reserva, em contexto de deslocação aérea, é fixado em 50% do valor pago, até ao limite máximo de € 150,00 (cento e cinquenta euros), por pessoa.

**2.** O incentivo referido no número anterior tem uma majoração de € 25,00 (vinte e cinco euros), no caso de o beneficiário recorrer ao aluguer de viatura.

**3.** São requisitos mínimos obrigatórios para a concessão do incentivo, no âmbito da presente campanha:

**a)** A aquisição de viagem aérea, de ida e volta, da ilha de residência para outra ou outras ilhas dos Açores;

**b)** A aquisição de três noites em empreendimento turístico, Alojamento Local ou pousada de juventude, em outras ilhas que não a de residência;

**c)** A aquisição de três refeições em restaurantes, por pessoa, no valor de, pelo menos, € 15,00 (quinze euros) cada;

**d)** Aquisição de uma atividade turística, por pessoa, no valor de, pelo menos, € 30,00 (trinta euros).

### **Incentivo em contexto de deslocação marítima**

- 1.** O incentivo para a aquisição de serviços de transporte marítimo, alojamento, alimentação, atividades turísticas, aluguer de viatura e despesas de reserva, em contexto de deslocação marítima, é fixado em 50% do valor pago, até ao limite máximo de € 100,00 (cem euros), por pessoa.
  
- 2.** O incentivo referido no número anterior tem uma majoração de € 25,00 (vinte e cinco euros), no caso de o beneficiário recorrer ao aluguer de viatura.
  
- 3.** São requisitos mínimos obrigatórios para a concessão do incentivo no âmbito da presente campanha:
  - a)** A aquisição de uma viagem marítima, ida e volta, da ilha de residência para outra ou outras ilhas que não a de residência;
  
  - b)** A aquisição de três noites em empreendimento turístico, Alojamento Local ou pousada de juventude, em outras ilhas que não a de residência;
  
  - c)** A aquisição de três refeições em restaurantes, por pessoa, no valor de, pelo menos, € 15,00 (quinze euros) cada;
  
  - d)** Aquisição de uma atividade turística, por pessoa, no valor de, pelo menos, € 30,00 (trinta euros).

## CAPÍTULO 4- METODOLOGIA

### 4.1- INTRODUÇÃO

A metodologia é uma preocupação instrumental, que trata as formas de se efetuar ciência, cuidando dos procedimentos, das ferramentas e dos diversos caminhos do estudo. Porém a finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e prática e para se atingir tal finalidade existem vários caminhos, mas o que realmente interessa é a investigação. Segundo Demo (1985), a investigação é a maior finalidade básica da ciência, a metodologia é apenas o instrumento para chegarmos lá.

Segundo Cohen e Manion (1980) e Santos (2002), a investigação é uma ferramenta de grande relevância e importância para aumentar o conhecimento e, portanto, promove o progresso científico permitindo ao Homem relacionar-se mais eficazmente com o seu ambiente e atingir os seus objetivos e/ou resolver os seus conflitos.

De acordo ainda com Cohen e Manion (1980) e Santos (2002), a investigação pode-se definir como sendo o melhor processo de chegar a soluções fiáveis e concretas para problemas, através de recolhas planeadas, sistemáticas por meio de análises e interpretação de dados.

Para Ludke e André (1986) e Santos (2002) a investigação não é mais do que um esforço de confeccionar o conhecimento sobre aspetos da realidade na procura de soluções para os problemas expostos.

Bell (1997), citando Drew (1980), considera que "uma investigação é conduzida para resolver problemas e para alargar conhecimentos sendo, portanto, um processo que tem como objetivo enriquecer o conhecimento já existente"(p. 14).

No entanto Rudio (1980), realça que o método científico é crucial para validar investigações e para os resultados daí provenientes serem aceites. Enaltece ainda que a investigação para ser científica, requer um procedimento formal realizado de forma sistematizada, utilizando para isso técnicas específicas e um método próprio. Neste sentido, para o autor torna-se de vital importância delinear a melhor metodologia a utilizar, pois esta tem um impacto significativo nos resultados obtidos.

Resumindo, dos diversos métodos existentes de recolha de dados que podem ser utilizados, o inquérito por entrevista pelas suas características, vantagens e limitações, demonstra ser o

método de recolha de dados mais adequado para a investigação do presente estudo, devido à versatilidade que este oferece no decorrer da entrevista, concedendo a possibilidade do entrevistador guiar a entrevista à volta do objetivo da questão, absorvendo com profundidade a informação do entrevistado (fonte de informação), para posteriormente analisar e filtrar apenas a informação necessária para fortalecer a veracidade e coerência do estudo em questão.

## 4.2 MÉTODO A UTILIZAR: ENTREVISTA

A entrevista é um método de pesquisa que já vem sendo utilizada há muito tempo. Esta foi usada inicialmente segundo Fraser e Gondim (2004), por Booth, em 1886, num estudo sobre as condições sociais e econômicas dos habitantes de Londres.

Pela sua maleabilidade a entrevista é adotada como técnica fundamental de investigação em diversos campos. Os profissionais que tratam de problemas humanos como os psicólogos, sociólogos, pedagogos, assistentes sociais entre outros, aproveitam-se dessa técnica, não apenas para coleta de dados, mas também com objetivos voltados para diagnóstico e orientação. Ou seja, grande parte do desenvolvimento das ciências sociais deu-se nas últimas devido à utilização da entrevista (Gil, 2008).

Neste sentido Amado (2013), refere que a entrevista é considerada por muitos autores como uma técnica de investigação de excelência, que assume especial destaque no que toca aos seus pontos mais influentes e que a tornam uma técnica completa e eficiente, nomeadamente na flexibilidade que existe na sua preparação e aplicação, sendo adequada para a avaliação de critérios que se enquadrem na avaliação pessoal do entrevistado, tais como a obtenção de informações sobre expectativas, vivências ou comparação de experiências profissionais e pessoais.

Para Duarte (2004), utilizar a entrevista para obtenção de informação é procurar compreender a subjetividade do indivíduo por meio de seus depoimentos, pois o seu depoimento trata-se do modo como observa, vivencia e analisa o seu tempo histórico, o seu momento, o seu meio social, etc.

Segundo Mendes e Miskulin (2017), podemos considerar a metodologia de investigação baseada em entrevistas como uma forma de interação social entre entrevistador e entrevistado em que o entrevistador tem como objetivo recolher dados através do entrevistado, este que possui um conjunto de informações e conhecimento de interesse para fornecer ao entrevistador, constituindo desta forma uma fonte de informação (Mendes e Miskulin, 2017).

Na entrevista é possível extrair daquilo que é subjetivo e pessoal do entrevistado e refletirmos numa dimensão coletiva, e compreender a lógica das relações que se estabelecem

ou se estabeleceram no interior dos grupos sociais que o entrevistado está inserido em um determinado tempo e lugar (Duarte, 2004).

A relação intersubjetiva do entrevistador e do entrevistado é conhecida como uma característica central da entrevista qualitativa, por permitir a troca de visões da realidade resultantes da dinâmica social onde os participantes produzem conhecimento e procuram dar sentido ao mundo que os cerca (Minayo, 2010).

No entanto para que esta metodologia possa ser executada, é necessário que o entrevistador detenha capacidades para conduzir a entrevista, para que a aquisição da informação não seja limitada (Amado, 2013).

Também é necessário que o entrevistador, no decurso da entrevista, tenha a capacidade de filtrar a informação que lhe está a ser prestada, para que possa, quando necessário, limitar a resposta do entrevistado, para evitar informações desnecessárias e não desperdiçar o tempo limitado das entrevistas (Amado, 2013).

Gil (2008) refere que é importante que a própria entrevista tenha objetivos definidos, que permitam ao entrevistador conseguir a maior interação possível com o entrevistado, para que consiga conduzir a mesma, de forma a garantir que obtém toda a informação necessária, e desta forma, deve apresentar sucintamente ao entrevistado os objetivos gerais da pesquisa, explicar ao entrevistado o que é pretendido ao longo da entrevista e por fim, explicar qual a tipologia de questões que serão colocadas.

Contudo, Amado (2013) refere que existem fatores que condicionam o entrevistado e a informação que vai fornecer, existindo, geralmente, algum receio que poderá ser motivado por fatores como:

- Não saberem qual o conteúdo exato da entrevista;
- Receio de não estar à “altura” das questões que vão ser postas;
- Entendimento da entrevista como uma avaliação;
- Perceção das informações que podem prestar, fazendo distinção do que é confidencial ou não;
- Sentimento de superioridade sobre o entrevistador dado que possui a informação que este necessita.

No entanto Creswell (2010), realça que não se deve confundir a entrevista com o questionário, cada um apresenta técnicas distintas, diferentes entre si. As entrevistas são constituídas por questões em pequeno número não estruturadas e geralmente abertas, que se destinam a originar conceções e opiniões dos participantes. Por outro lado, o questionário é composto por questões fechadas, onde o inquirido escolhe uma alternativa dentro das que são apresentadas numa lista (Gil, 2008).

#### 4.2.1 TIPOS DE ENTREVISTA

Segundo Cartaxo (2017), é necessário enquadrar a tipologia de entrevista que se vá realizar de acordo com o que está definido na literatura, pois além de saber como e porque fazer, é ainda mais importante estarmos enquadrados com a metodologia que vamos utilizar tendo a certeza que é a mais correta de acordo com a investigação e os seus principais objetivos.

Amado (2013) defende que a metodologia de recolha de dados por entrevista pode ser classificada, em entrevistas estruturadas, focalizadas, informais e formalizadas ou semiestruturada.

**Entrevista estruturada**, é fundamentalmente, definida por questões fixas e em grande quantidade, que, de uma forma geral, assume como principais vantagens:

- A rapidez na sua preparação e realização;
- Não necessita de um grau de formação elevado dos entrevistadores;
- Dado a estandardização das respostas permitem fazer uma análise estatística dos dados recolhidos;

Este tipo de entrevista é realizado a partir de um questionário rígido com respostas predefinidas que assume como principal desvantagem a pouca margem de manobra para o entrevistador, não podendo este, explorar o entrevistado e as áreas de maior conhecimento deste durante a entrevista.

**Entrevista focalizada**, esta tipologia de entrevista assume-se como sendo uma entrevista livre em que o entrevistado tem liberdade para falar sobre a temática sem que exista uma ordem definida sobre os assuntos a abordar, caracteriza-se apenas pela tomada de posição do entrevistador sempre que o entrevistado se desvia da temática da entrevista.

Este tipo de entrevista é essencialmente utilizado quando se trata de estudos exploratórios em que o principal objetivo passa por perceber dentro de um tema abrangente quais os principais centros de interesse e por onde se deve explorar a investigação.

A principal vantagem desta temática é permitir que o entrevistado se exprima livremente não estando sujeito a determinado guião, podendo abordar áreas que não estavam nos objetivos do investigador, mas que podem contribuir para a investigação. No entanto, esta singularidade, pode constar de uma desvantagem e um risco para a entrevista, pois existe a possibilidade de que o entrevistado se desvie durante a entrevista e contorne o tema central

da mesma e que o entrevistador não tenha capacidade levar o entrevistado ao tema em investigação.

**Entrevista informal**, utilizada essencialmente quando se pretende perceber a abrangência e pertinência do problema que se pretende investigar esta tipologia caracteriza-se, essencialmente, por ser pouco ou nada estruturada constituindo uma conversa entre entrevistador e entrevistado de forma a não se limitar as áreas a abordar. A utilização deste tipo de entrevista está associada a estudos exploratórios dada a sua capacidade de abordar um tema “sem filtros”, em que o entrevistado domina a área a abordar e, geralmente, o entrevistador possui menos informação sobre a mesma. A entrevista informal tem ainda a vantagem de, ao ser menos rígida e estruturada, permitir ao entrevistado que além de transmitir informação e conhecimento possa também emitir opiniões pessoais acerca do tema.

**Entrevista semiestruturada ou formalizada**, esta tipologia de entrevista assume especial importância quando se pretende abordar uma área específica e onde é possível constituir um misto de informações em que pode por um lado constituir um método de validação de informação e ao mesmo tempo permitir ao entrevistado exprimir o seu conhecimento em relação ao tema.

Desta forma podemos caracterizar a entrevista semiestruturada ou formalizada por ser um tipo de entrevista que carece de alguma estrutura prévia, nomeadamente, na elaboração de um guião de entrevista em que o entrevistador aborda diversas áreas, interligadas entre si, sobre o tema da investigação. Seguindo as particularidades da entrevista semiestruturada o entrevistador deve realizar poucas questões diretas fazendo ao longo da entrevista questões ao entrevistado de acordo com o rumo da entrevista e os pontos que este aborde, tendo como dois principais objetivos, primeiro não limitar a informação que o entrevistado pode oferecer e segundo guiar a entrevista para que o entrevistado não contorne os pontos a abordar.

## 4.2.2 ETAPAS DA ENTREVISTA

Segundo Gil (2008) e Amado (2013), é importante que se considerem três momentos da técnica de recolha de dados por entrevista, o antes, o durante e o depois. Assim a entrevista tem de ser preparada, realizada e analisada de forma competente e com a maior isenção possível. Sumindo, as etapas de uma entrevista são:

### **Antes da entrevista:**

- Definir o objetivo da entrevista;
- Definir um guião de entrevista que possibilite atingir os objetivos definidos;
- Selecionar os entrevistados de acordo com o que se quer na investigação;
- Estabelecer um contacto com os possíveis entrevistados;
- Definir a data, a hora e o local da entrevista;
- Formar o(s) entrevistador(es);

### **Realização da entrevista:**

- Fazer breve apresentação da investigação e do objetivo da mesma;
- Estabelecer, rapidamente, uma relação de confiança entre o entrevistador e o entrevistado e tentar manter a mesma;
- Saber escutar e não quebrar o raciocínio do entrevistado;
- Controlar a entrevista de uma forma não abusiva;
- Quebrar o “gelo” realizando perguntas introdutórias e de enquadramento para que o entrevistado se sinta à vontade;
- Explicar as perguntas que possam trazer mais dificuldades de resposta ou que sejam mais incómodas para o entrevistado;

### **Depois da entrevista:**

- Registrar as principais ideias que o entrevistado fornece;
- Registrar o comportamento e atitude do entrevistado durante a entrevista;
- Registrar o ambiente em que a entrevista decorreu;

### 4.2.3 VANTAGENS E DESVANTAGENS DA ENTREVISTA

Como todo o método de pesquisa, a entrevista, independente qual seja o tipo, apresenta vantagens e desvantagens. Como vantagem na pesquisa qualitativa, está a possibilidade de investigação em profundidade (Gil, 2008).

Por exemplo, comparativamente ao questionário a entrevista oferece mais vantagens, como, pelo fato de o entrevistador poder esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias nas quais a mesma se desenvolve, além de possibilitar a captação das expressões verbais e não verbais do entrevistado (Gil, 2008).

Gil (2008), destaca que é importante definir quais as vantagens e desvantagens da entrevista e perceber de que forma é que estas podem condicionar a técnica e como podem condicionar a investigação e os seus resultados permitindo perceber o porquê da escolha desta metodologia para a presente investigação.

Segundo o mesmo, as principais vantagens da entrevista são:

- Abrangência e flexibilidade de aplicação, é mais fácil com esta metodologia o entrevistador explicar no decorrer a recolha de dados qual o objetivo de determinada questão ou até explorar novas áreas durante a mesma;
- Possibilidade de classificação e quantificação dos dados;
- Maior taxa de sucesso, comparativamente com o questionário, é mais fácil não concluir um questionário do que, em entrevista presencial, deixar de responder ao entrevistador;
- Observação física do entrevistado, percepção da expressão corporal ou a confiança com que responde.

Como já referido por Gil (2008), as entrevistas também detêm desvantagens que limitam a obtenção de dados e que podem pôr em causa a fiabilidade dos mesmos, sendo que neste caso é muito importante o papel do entrevistador e a forma como consegue motivar e conduzir o entrevistado.

Fraser e Gondim (2004), defendem que qualquer que seja a técnica ou o método escolhido pelo pesquisador haverá limitações.

Segundo Gil (2008), as principais desvantagens da entrevista são:

- Incapacidade de o entrevistado responder adequadamente;
- Desmotivação ao longo da entrevista por a mesma não ir ao encontro do que era expectável por ambos;
- Inexatidão ou falsidade das respostas prestadas sendo de forma propositada ou inconsciente;
- Compreensão errada da questão colocada pelo entrevistador, seja por falta de esclarecimento ou conhecimento da área abordada;
- Influência do entrevistador pelo entrevistado deriva da própria experiência do entrevistador ou da expectativa que este tem para a entrevista.

Contudo Cartaxo (2017), refere que as vantagens da entrevista devem ser então exploradas ao máximo e até podem, no limite, ser exponenciadas e utilizadas para contornar as desvantagens, nomeadamente a flexibilidade e transversalidade que existem na aplicação da entrevista podem ser utilizadas para reduzir ou anular algumas das desvantagens.

### 4.3 SÍNTESE E CONCLUSÃO

Considerando a metodologia selecionada, para a presente investigação, serão realizadas cerca de dezasseis entrevistas, semiestruturadas, a gestores de Alojamentos Locais, com atividade na Região Autónoma dos Açores.

Com este tipo de entrevista, é possível abordar o setor do Alojamento Local na sua profundidade e compor um misto de informações que constitua um método de validação de informação ao mesmo tempo que os entrevistados exprimem o seu *know-how* em relação ao tema através das suas expectativas, vivências, experiências profissionais e pessoais.

Respeitando as características da entrevista semiestruturada, são colocadas poucas questões diretas, sendo que ao longo da entrevista são colocadas questões de acordo com o rumo da entrevista e os pontos que esta aborde, tendo como dois principais objetivos, não limitar a informação que o entrevistado possa fornecer e comandar a entrevista para que o entrevistado não se desvie dos pontos a abordar.

Contudo, para a elaboração do guião de entrevistas são necessárias certas normas de forma a garantir a solidez e fiabilidade do mesmo para que sejam respeitados os seus principais objetivos. Portanto, segundo Simões (2006:122) algumas regras gerais referentes à elaboração do guia de entrevista são:

- As instruções do entrevistador devem ser realizadas com clareza. Entre elas devem estar o tipo de entrevista, o tempo pretendido, o local e circunstância poderão ser realizadas, etc.
- As questões devem ser elaboradas de forma a possibilitar que a sua leitura pelo entrevistador e entendimento pelo entrevistado ocorram sem grandes dificuldades.
- Questões potencialmente menos confortáveis devem ser elaboradas de forma a permitir que o entrevistado responda sem constrangimentos. É preciso considerar que a entrevista cara a cara não garante o anonimato.
- Questões abertas devem ser evitadas. Quando são elaboradas questões desse tipo, o entrevistador necessita anotar as respostas. Como o tempo disponível geralmente é limitado, torna-se elevado o grau de probabilidade de mudança tanto de significado quanto ênfase entre o que o entrevistador diz e o que o entrevistador regista.

## **CAPÍTULO 5- ANÁLISE DE RESULTADOS**

### **5.1 INTRODUÇÃO**

No presente capítulo, análise de resultados, serão apresentados e discutidos os principais resultados e conclusões desta investigação, com o intuito de corroborar a revisão de literatura.

Esta investigação, foi realizada através de uma análise qualitativa de uma amostra de dezasseis entrevistas semiestruturadas, quatorze efetuadas por meio telefónico e duas presenciais, a gerentes de estabelecimentos de Alojamentos Locais residentes nos Açores, das quais foram realizadas a quatorze pessoas do género feminino e a duas do género masculino. É neste capítulo que são apresentadas as principais informações, fornecidas pelos entrevistados, onde se procura realçar a importância das Capacidades Dinâmicas, na atual pandemia, especificamente no Alojamento Local. Todas as entrevistas concebidas neste estudo foram gravadas, com a prévia autorização dos entrevistados.

Segundo André (1983), a análise qualitativa de dados procura apreender o carácter multidimensional dos fenómenos, recolhendo os diferentes resultados de experiências vivenciadas.

Há muitos anos que se discute a criação de condições mínimas para se efetuar uma análise qualitativa. A maioria dos autores ligados ao tema defendem que para se concretizar uma análise qualitativa apropriada, é fundamental o conhecimento do pesquisador dentro da literatura existente (Gouveia, 1984).

No entanto, segundo Ludke e André (1986), existe uma dificuldade imediata, a não existência de procedimentos apropriados devidamente descritos na literatura, o que transforma pesquisador inseguro na delimitação de critérios e passos metodológicos.

Contudo, o investigador se contornar a rigidez da elaboração de uma análise qualitativa não deve perder o rigor no seu trabalho, esta é a primeira regra para a concretização de um projeto científico que possa vir a contribuir para um conhecimento científico (Gomes, 1990).

## 5.2 ANÁLISE DAS QUESTÕES DO GUIÃO DE ENTREVISTA

Cada questão do guião de entrevista, foi elaborada com base de uma interceção com a revisão de literatura do presente trabalho.

Posto isto, é de realçar que todas as respostas das entrevistas foram transcritas individualmente, e neste tópico é realizada uma análise generalizada, de cada questão de modo a reproduzir os resultados das entrevistas e facilitar as suas interligações e compreensão do leitor.

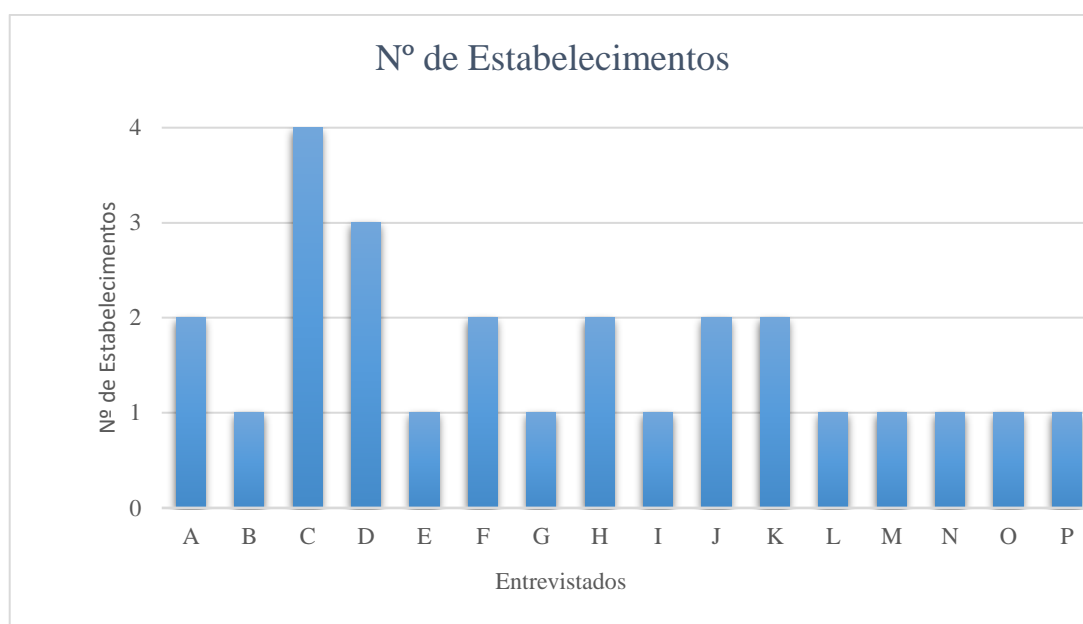
É de salientar ainda, que as seguintes análises generalizadas foram concretizadas com base em todas as respostas dos entrevistados, onde foi lhes pedido a sua opinião e experiência vivenciada pessoal e profissional, dentro do mercado do Alojamento Local na Região Autónoma dos Açores.

### 5.2.1 ANÁLISE GENERALIZADA DA PRIMEIRA QUESTÃO

**“Quantos estabelecimentos de Alojamento Local possui? No total qual é o número máximo de ocupação do seu estabelecimento(s)? Por norma quantos colaboradores tem ao serviço? Neste momento tem o seu estabelecimento aberto?”**

Na primeira fase da primeira questão do guião de entrevista, como pergunta introdutória antes de partir para questões mais desenvolvidas, foi questionado o número de estabelecimentos que cada entrevistado possuía. Na maioria dos entrevistados, mais concretamente, em nove deles apenas possuem um estabelecimento de Alojamento Local, outros cinco dos entrevistados possuem cada um dois estabelecimentos. Nos restantes dois entrevistados, um possui três estabelecimentos e o outro quatro estabelecimentos.

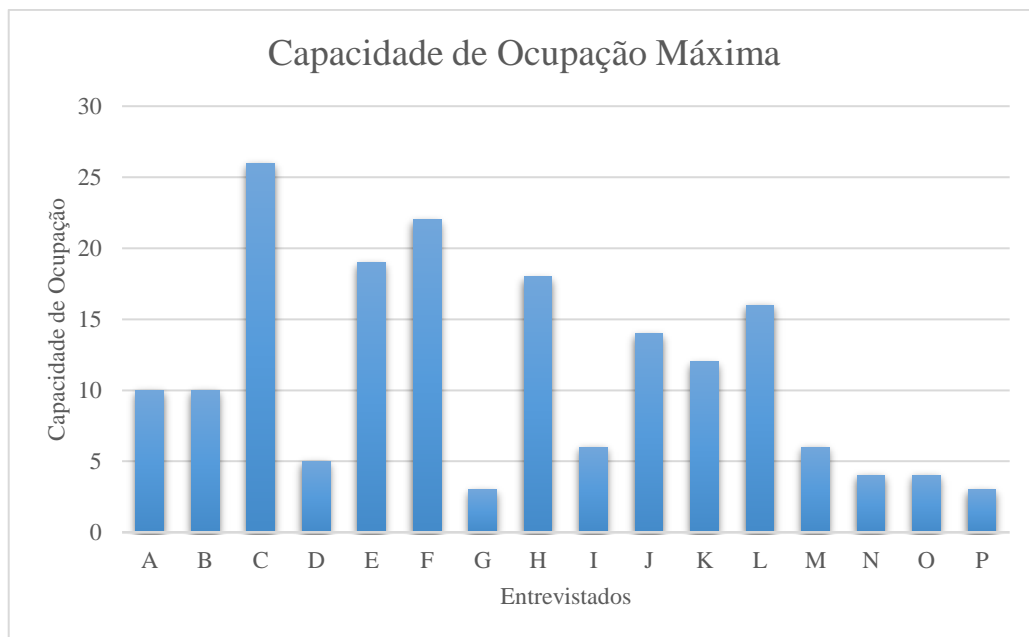
Gráfico 11: N° de Estabelecimentos de Alojamento Local



Fonte: Elaboração Própria

Na segunda fase da primeira questão, foi questionado aos entrevistados o número máximo de capacidade de ocupação de todos os seus Alojamentos Locais. Entre todas as respostas, o maior número registado de capacidade de ocupação foi de vinte e seis pessoas e o menor número de capacidade de ocupação foi registado em dois gerentes, que possuem uma capacidade máxima de ocupação de apenas três pessoas. Dois dos entrevistados, oferecem uma capacidade de alojar dez pessoas, outros dois oferecem uma capacidade de alojar quatro pessoas e outros dois de alojar seis pessoas e os restantes, detêm uma capacidade de ocupação, entre as cinco e vinte e duas pessoas, como se pode verificar no gráfico abaixo.

Gráfico 12: Capacidade de Ocupação Máxima

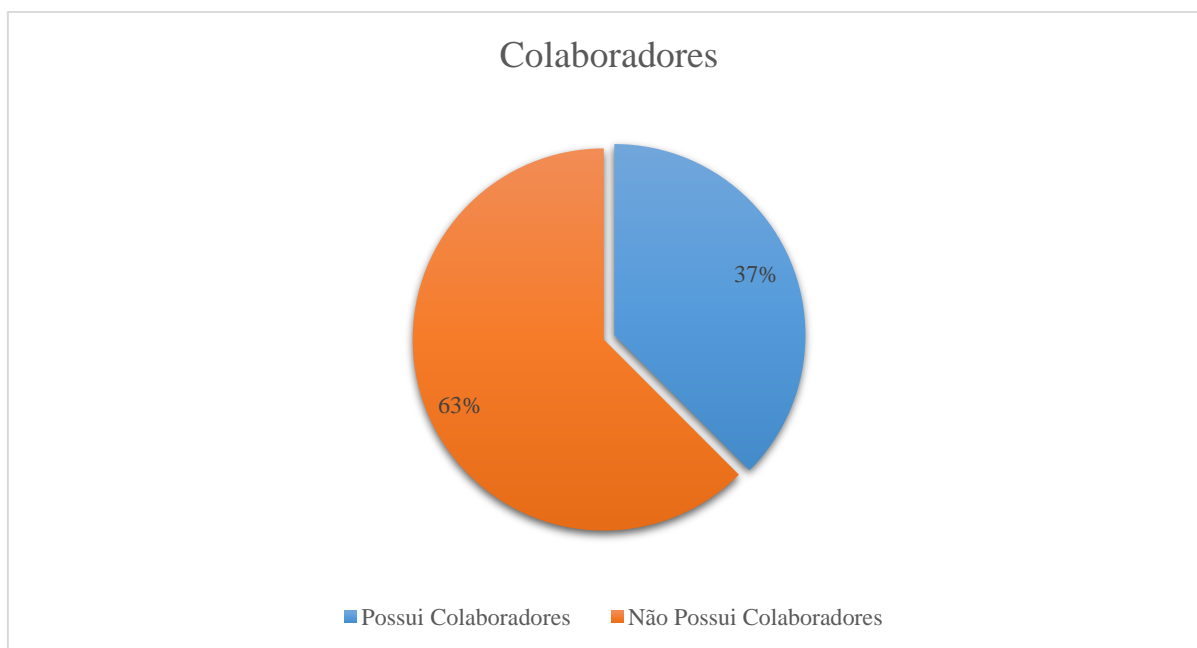


Fonte: Elaboração Própria

Na terceira fase da primeira questão, os entrevistados quando questionados se possuíam colaboradores e quantos, apenas seis gerentes (37%) entrevistados possuíam colaboradores e os restantes dez, não possuíam colaboradores (63%). A maior parte dos entrevistados que não possuíam colaboradores, exercem todas as funções com membros de família. Os restantes que possuíam colaboradores, exerciam funções de limpeza, alguns de receção e saída. A maior parte dos colaboradores não exerciam as suas funções a tempo inteiro e o número máximo de colaboradores de todos os gerentes entrevistados, foi de uma pessoa.

No entanto, é de realçar que dois gerentes entrevistados, tiveram de dispensar os seus colaboradores no início da pandemia e nenhum dos dezasseis entrevistados necessitou ou se aventurou, a adquirir mais pessoal, durante a pandemia.

Gráfico 13: Colaboradores



Fonte: Elaboração Própria

Na quarta e última fase da primeira questão, em que os entrevistados são questionados se os seus estabelecimentos de Alojamento Local se encontram em atividade desde o início da pandemia três deles referiram que não tem o seu estabelecimento em atividade.

Uma das entrevistadas, refere que não possui o seu estabelecimento em atividade devido à falta de procura, à incerteza que permanece no mercado e a toda a exigente burocracia que existe no setor do Alojamento Local. Esta entrevistada, dá o exemplo que se tiver o seu estabelecimento em atividade e caso algum dos seus hóspedes fiquem infetados com Covid-19, estes mesmos terão de realizar a quarentena no seu estabelecimento, e o estabelecimento é que suporta todas as despesas, ficando impossibilitado de alojar mais clientes até o dito “Hóspede infetado” dar negativo no teste da Covid-19.

A mesma refere que o impacto da pandemia nos seus resultados foi devastador e desde março que tem o seu estabelecimento fechado, ou seja, zero receitas e as despesas dos seus estabelecimentos mantêm-se, como de manutenção, luz, água, impostos, entre outras.

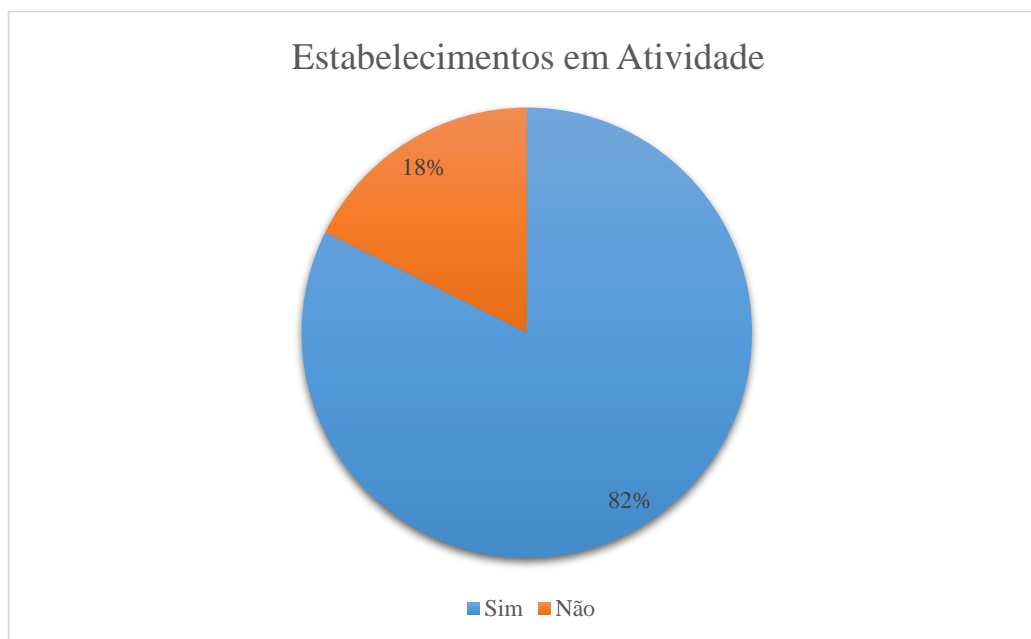
A segunda entrevistada possui um estabelecimento que detêm uma capacidade de somente duas pessoas e tem o seu alojamento fechado desde o início da pandemia, onde não pôde receber ninguém na fase de confinamento. A mesma refere que o impacto da pandemia foi

muito significativo como é lógico e só prevê voltar a abrir o seu estabelecimento para a próxima primavera em 2021.

A terceira e última entrevistada que não detém o seu estabelecimento em atividade, possui quatro estabelecimentos de Alojamento Local, onde contém uma capacidade de ocupação de doze pessoas e exercia todas as funções com a sua família. A mesma, afirma que o impacto da pandemia nos resultados do seu alojamento foi um desastre, não obteve nenhum hóspede, antes de fechar tinha muitas reservas e os hóspedes foram cancelando tudo.

Os restantes quatorze possuem os seus estabelecimentos de Alojamento Local em atividade, e realçam que os mantém abertos com muito esforço e sacrifício além de duas entrevistadas que declaram que o impacto da pandemia não foi muito significativo.

Gráfico 14: Estabelecimentos em Atividade



Fonte: Elaboração Própria

## 5.2.2 ANÁLISE GENERALIZADA DA SEGUNDA QUESTÃO

**“Considera que as capacidades dos seus colaboradores e da sua organização em adaptar-se, absorver novo conhecimento ou inovar novas respostas, foram/são essenciais durante a atual pandemia?”**

Os entrevistados quando questionados se consideravam importantes as capacidades dos seus colaboradores e da sua organização em adaptar-se, absorver novo conhecimento ou em inovar, todos responderam claramente que sim, que estas três capacidades tinham sido e são extremamente importantes, principalmente nos dias de hoje com a atual pandemia, tendo uma entrevistada justificado a importância destas três capacidades com o facto destas serem essenciais e necessárias na superação dos problemas do dia a dia. Segundo a mesma, um gestor, seja em que negócio for, tem de ter a capacidade de se adaptar, absorver novo conhecimento ou em inovar porque os mercados não param, estes encontram-se em constante evolução e cada vez mais rápida.

De acordo com um entrevistado que se dedica a tempo inteiro ao Alojamento Local, quando questionado com a segunda questão, declarou que sim, que considera importantes essas capacidades, mas que o fato de ser gestor e economista, ou seja, de ter formação e competências na área de gestão e de economia, facilitou a adaptação á atual situação como também os fatos de não ter custos fixos no seu negócio e de não ter feito nenhum endividamento para o mesmo.

Uma das entrevistadas exemplificou como conseguiu adaptar-se, absorver novo conhecimento e inovar nesta atual pandemia referindo que procura sempre atualizar-se, e que recorreu a muitas formações *online* para poder estar instruída e preparada para a atual situação e de poder transmitir e fornecer da melhor forma as informações necessárias aos seus colaboradores. A mesma optou por um sistema inovador para evitar ao máximo o contato físico com os hóspedes durante os principais momentos de contato que são o *check-in* e no *check-out*. Para isso, optou por receber apenas reservas *online* e adquiriu um cofre que instalou da parte de fora do seu estabelecimento onde neste, coloca a chave do quarto para o hóspede alevantar na entrada e entregar na saída através de um código fornecido pela mesma, onde este código é regularmente alterado e o cofre e as chaves são diariamente desinfetados com os produtos adequados.

Noutro caso particular, uma das entrevistadas num dos seus estabelecimentos que possuía três quartos em que estes continham casa de banho partilhada, esta optou por bloquear dois dos três quartos, deixando apenas um em funcionamento, tornando a casa de banho privada apenas para um dos quartos, os restantes quartos dos seus outros estabelecimentos que possuíam casa de banho privada, continuou a alugar de igual forma. Esta entrevistada declarou que optou por este sistema para a sua própria segurança e dos seus estimados hóspedes.

Contudo, existiu duas entrevistadas que consideram á mesma que estas três capacidades foram e são importantes, mas realçam maior importância a capacidade absorptiva, porque antes da atual pandemia já tinham basicamente os mesmos cuidados, só tiveram que se atualizar, instruir e optar por utilizar produtos de limpeza mais fortes como a lixívia que antes não utilizavam tanto, uma delas optou também por remover todos os tapetes e cortinas do seu estabelecimento, por isso além das máscaras e a opção de remover os tapetes e cortinas as duas referem que sua adaptação ou inovação foi pouca ou nenhuma.

Outros entrevistados responderam de forma mais simples e muito menos desenvolvida, afirmando que estas três capacidades são fulcrais, um deles referiu que eram 100% importantes e outro de uma escala de 0 a 9 em que 0 é muito pouco importante e 9 extremamente importante, deu 8 á importância destas capacidades.

Relativamente, aos entrevistados que possuem os seus estabelecimentos fechados, afirmam que estas três capacidades são muito importantes, mas que os fatores externos que o Covid-19 causou foram muito maiores, completamente devastadores para o negócio. Consideram-se pessoas com Capacidades Dinâmicas, mas que a dinâmica não foi o suficiente para combater o dano que a pandemia causou no turismo e certas entrevistadas referem que optaram por encerrar, pela sua própria segurança e dos seus hóspedes.

Gráfico 15: Importância das Capacidades Dinâmicas



Fonte: Elaboração Própria

### 5.2.3 ANÁLISE GENERALIZADA DA TERCEIRA QUESTÃO

**“Para a organização adaptar-se teve de recorrer a novos recursos? Se sim, quais? Estes novos recursos têm contribuído para a melhorar o desempenho da organização?”**

Os entrevistados quando questionados sobre se as suas organizações tiveram de recorrer a novos recursos, todos referiram que sim, exceto dois que declaram não terem sentido grande necessidade.

Dos entrevistados que tiveram de recorrer a novos recursos a maioria diz ter recorrido a recursos materiais como a novos aspiradores e outros equipamentos/produtos de limpeza e de desinfeção. Além de declararem que recorreram a recursos materiais, três dos entrevistados afirmam ter sentido necessidade de recorrer a recursos organizacionais como a formações, nomeadamente *online*, para se instruírem e conseguirem desenvolver métodos novos dentro do próprio estabelecimento como por exemplo, no caso de uma entrevistada que criou um sistema de *check-in* e *check-out*, com a aquisição de um cofre instalado da parte de fora da porta em que o cliente levanta e entrega a chave através de um código.

Relativamente a recursos financeiros, a maioria dos entrevistados referem que não tiveram que recorrer a financiamentos externos, apenas uma referiu que, recorreu a um apoio financeiro dado pelo governo dos Açores, o qual não conhece o nome, além disso os restantes afirmam que apenas recorreram a financiamentos internos, pois com a obtenção destes novos recursos materiais tiveram gastos adicionais. Um dos entrevistados declara que felizmente não teve de recorrer a recursos financeiros, porque a sua organização não detém colaboradores e suportou o trabalho todo.

A nível de recursos humanos, nenhum dos entrevistados sentiu a necessidade de contratar colaboradores, mencionando inclusivamente, dois dos entrevistados, que precisaram de dispensar os seus colaboradores. Estes dois declaram terem dispensado os seus funcionários devido a pandemia, onde tiveram de fechar quase um mês, e na retoma da atividade a procura do alojamento no geral diminui drasticamente, o que se tonou impossível sustentar mais um encargo.

Dos dois entrevistados que afirmaram que não terem sentido grande necessidade, asseveram que tudo o que foi imposto pela DGS já cumpriam antes, a única diferença foi que tiveram de ter mais cuidados no contato com o cliente e optar por produtos mais fortes, financeiramente estes dizem que a despesa com produtos de limpeza e de desinfeção já

existia e que a diferença de preço de certos produtos foi mínima e não obtiveram despesas adicionais para o negócio.

Relativamente à segunda parte da questão, os entrevistados quando questionados se esses novos recursos contribuíram para um melhor desempenho da organização, basicamente todos declararam que sim, porém um entrevistado referiu que ao recorrer aos equipamentos e produtos necessários para cumprir as regras da DGS, teve de recorrer a dinheiro o que acabou de ser um investimento sem retorno. O mesmo afirma, inclusive, que estes recursos melhoraram o desempenho da organização na situação atual, mas que este gasto adicional prejudicou o negócio e a organização, não existindo forma de melhorar as receitas.

Dos entrevistados que não se encontram em Atividade, esta questão não lhes foi questionada, porque não se enquadra com a situação atual dos mesmos.

Gráfico 16: Obtenção de Novos Recursos



Fonte: Elaboração Própria

#### 5.2.4 ANÁLISE GENERALIZADA DA QUARTA QUESTÃO

**“A nível tecnológico a sua organização possui ferramentas e competências para enfrentar novos desafios? Se não, quais as adaptações que são necessárias?”**

Dos dezasseis entrevistados, todos eles operam e detém um sistema de reservas com a plataforma *Booking*, porém, dois deles sentem que a nível tecnológico não possuem capacidades e ferramentas suficientes para enfrentar novos desafios, principalmente semelhantes a este. Segundo os mesmos, um deles considera-se competente, mas sente-se que não possui competências suficientes nem usa suficientes ferramentas, porque apenas usufrui da plataforma *Booking*, a qual considera uma excelente ferramenta para o negócio. O outro refere que com toda a tecnologia disponível nos dias de hoje, a somente utilização da plataforma *Booking*, não é o suficiente para competir com a concorrência, porque as ofertas mantêm-se e a procura diminuiu drasticamente. O mesmo realça que quem utilizar mais meios tecnológicos poderá usufruir de vantagem competitiva.

Relativamente á segunda parte da questão **“Se não, quais as adaptações que são necessárias?”** direcionada aos entrevistados que não se consideram competentes e com as ferramentas necessárias, os entrevistados referem que é necessário evoluir, adquirir formação e novas competências na área das tecnologias, como por exemplo aderir a novas formações, a novas plataformas *online*, a criação de um *website* ou pagar por estes serviços prestados por terceiros.

Contudo, dos quatorze entrevistados que consideram que possuem competências e ferramentas a nível tecnológico, para enfrentarem novos desafios, um deles assinala que detém uma pessoa na família que possui formação em informática, a qual trata da parte tecnológica do negócio. De resto a maior parte coopera com outras plataformas como o *Airbnb* e também possuem uma página no Facebook e referem que estas plataformas antes da pandemia, já eram muito importantes em vários aspetos, e neste momento, durante a pandemia, tornaram-se muito mais importantes.

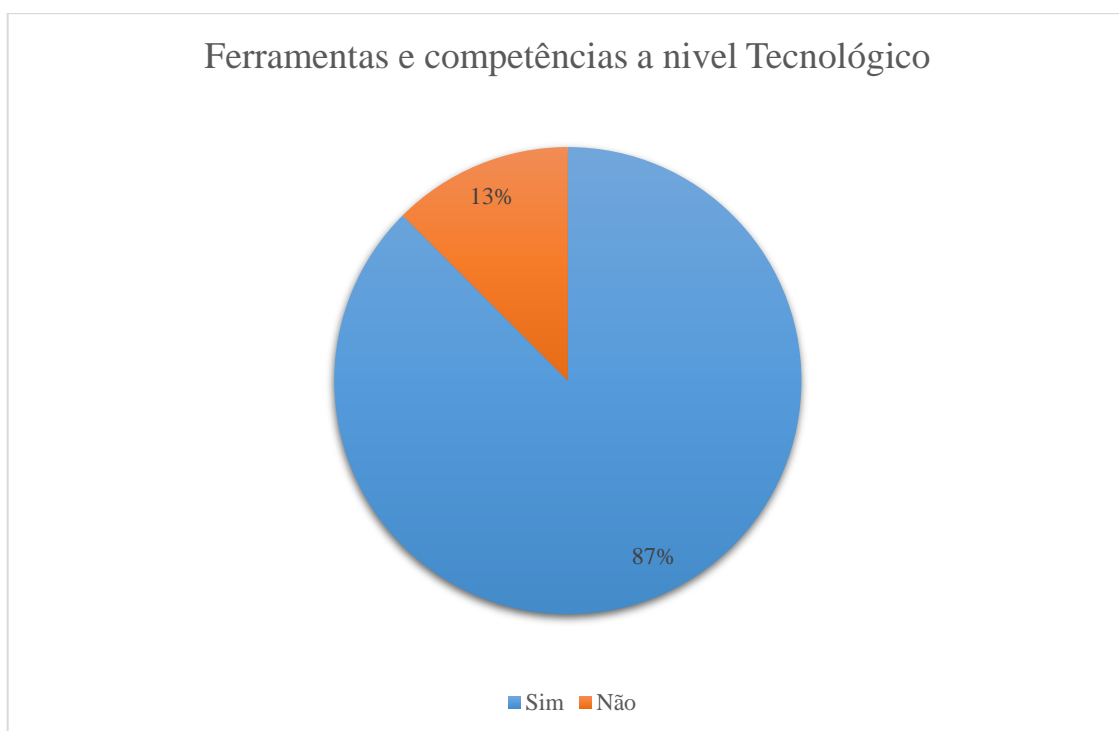
Um dos entrevistados considera que os recursos tecnológicos foram importantes e são, mas segundo a sua opinião essas plataformas *online* são mais importantes para a divulgação do negócio, estas ajudaram e ajudam a enfrentar esta atual situação, mas os fatores externos foram tao fortes que não foi possível contrariar os efeitos do Covid-19 com essas

plataformas. Estas plataformas ajudam, nos processos da estadia do cliente, mas sem clientes, sem turismo, de nada servem.

Outro entrevistado defende que todas as organizações devem de estar tecnologicamente preparadas porque a tecnologia é o futuro e sem a tecnologia, o impacto do Covid-19 tinha sido 100x pior.

Os entrevistados que não detém o seu estabelecimento em atividade afirmam que se consideram competentes e com as ferramentas necessárias, mas que, não conseguiram manter os seus estabelecimentos abertos por causa dos seus recursos e competências tecnológicas.

Gráfico 17: Ferramentas e competências a nível Tecnológico



Fonte: Elaboração Própria

### 5.2.5 ANÁLISE GENERALIZADA DA QUINTA QUESTÃO

#### **“Conhece algumas medidas criadas pela Região Autónoma dos Açores que tenham sido fulcrais para a retoma e continuação da atividade das unidades de Alojamento Local?”**

Os entrevistados quando questionados se conheciam algumas medidas criadas pela RA dos Açores que tenham sido fulcrais para a retoma e continuação da atividade das unidades de Alojamento Local, nove dos dezasseis entrevistados dizem conhecer o Programa “Viver os Açores”, programa este que oferece a oportunidade de incentivar os açorianos a optarem pelo turismo interno, passando férias dentro da região e conhecerem ilhas que não a sua.

Uma entrevistada das nove que conhecem o “Viver os Açores” refere que além de conhecer o programa “Viver os Açores” em que beneficiou muito pouco deste programa, alojando meia dúzia de hóspedes, conhece e distribui-o no seu Alojamento Local *vouchers* de um programa local, resultante de uma parceria entre a câmara do comércio de Ponta Delgada e de Santa Maria, em que este programa consistia em ofertas de *vouchers* monetários, para os residentes ou os turistas, viajarem entre as duas ilhas durante os meses de verão. Esta entrevistada afirma e considera que ambos os programas foram muito positivos, porque mexeram com a circulação de pessoas, o que gerou gastos que representaram receitas para os estabelecimentos de alojamento.

Outra entrevistada inserida no grupo dos entrevistados que conhecem o Programa “Viver os Açores”, considera que estas medidas criadas pelo governo dos Açores, foram muito importantes para ajudar o turismo, porque os requisitos para os residentes usufruírem do programa iam além da estadia mínima de três dias, sendo que estes também tinham de realizar uma atividade turística e refeições, entre outros requisitos. No entanto, a mesma entrevistada realça que das principais razões do turismo não ter abrandado tanto, é que os Açores foram considerados um destino seguro, o que incentivou e deu confiança às pessoas.

Dois outros entrevistados que também referem que conhecem o “Viver os Açores”, mas não obtiveram clientes que usufruíssem do programa, realçam que as medidas deste programa não são direcionadas exclusivamente aos estabelecimentos, por isso apenas destacam medidas ligadas ao emprego como por exemplo o *layoff*, que afirmam terem sido das medidas mais faladas, mais eficazes e a que mais gente recorreu, porém no caso dos dois

entrevistados, estes não usufruíram desta medida porque ambos não possuem colaboradores ao serviço.

Contudo, ambos consideram que o “Viver os Açores” foi um programa muito importante para dar oportunidade aos açorianos a conhecerem as suas ilhas e para alguns dos estabelecimentos que os alojaram, mas para continuação da atividade dos estabelecimentos de Alojamento Local evidenciam maior destaque e importância para as medidas ligadas ao emprego.

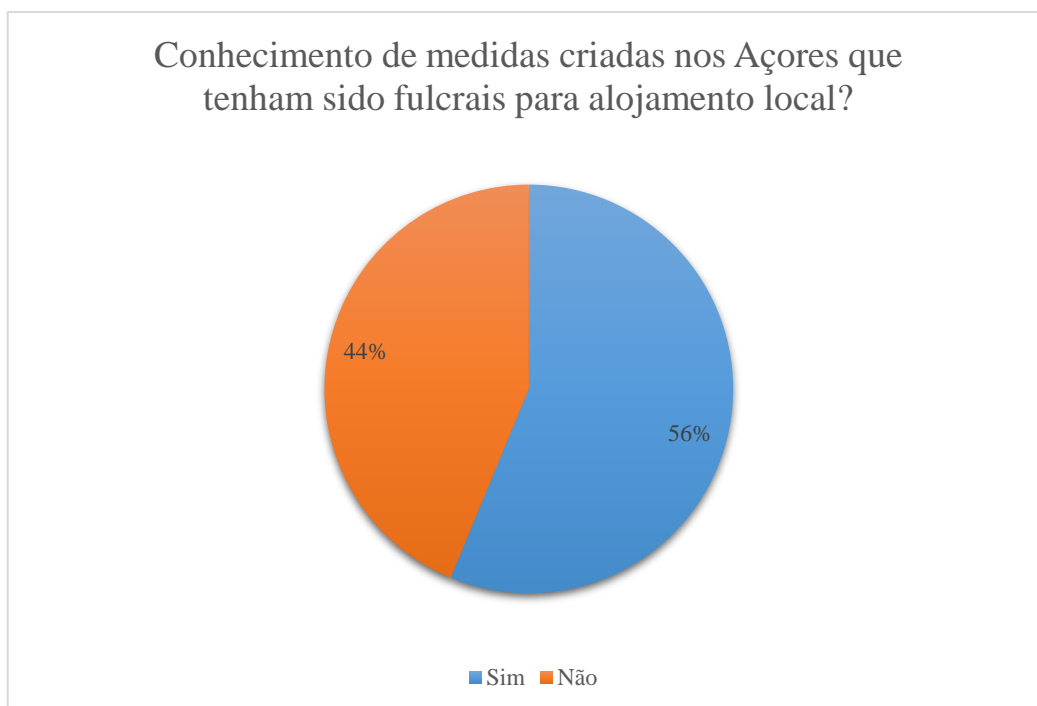
No caso de uma entrevistada, esta refere que 90% dos seus clientes advieram do programa “Viver os Açores” e esta considera que o programa foi fulcral para a continuação do seu negócio depois do *lockdown*.

Os restantes sete entrevistados que referem que não conhecem nenhuma medida que tenha ajudado á retoma e continuação do alojamento, um deles, refere que não conhece medida alguma direcionada ao Alojamento Local, no entanto podia ter optado por alojamento permanente, mas não o quis fazer e optou por Alojamento Local apesar de ter tido apenas quatro hóspedes durante os meses de verão.

Outra entrevistada referiu que talvez exista medidas e ajudas direcionadas ao Alojamento Local, mas não conhece nem se informou sobre o assunto.

No caso dos entrevistados que encerraram os seus estabelecimentos, estes referem que não conhecem qualquer apoio ou medida ligada aos estabelecimentos, mas que conhecem a medida “Viver os Açores” que é direcionada para os hóspedes, neste caso para população residente. Acreditam que o programa tenha sido positivo ou importante para alguns estabelecimentos que conseguiram manter a sua atividade.

Gráfico 18: Conhecimento de medidas criadas nos Açores que tenham sido fulcrais para Alojamento Local?



Fonte: Elaboração Própria

## 5.2.6 ANÁLISE GENERALIZADA DA SEXTA QUESTÃO

**“O impacto da pandemia nos resultados do seu Alojamento Local foi muito significativo? De que maneira conseguiu diminuir o impacto causado pela Pandemia?”**

Na elaboração da primeira parte da questão seis do guião de entrevista, em que esta questionava aos entrevistados se o impacto da pandemia nos resultados dos seus Alojamentos Locais tinha sido muito significativo, era expectável que todas as respostas fossem muito similares, porventura as respostas acabaram por surpreender.

Dois dos entrevistados quando questionados se o impacto da pandemia nos resultados foi muito significativo, referiram que o impacto não foi muito significativo, ou que a pandemia acabou por não afetar muito o negócio. Estas respostas segundo o que se passou mundialmente foram totalmente inesperadas. Uma destas duas entrevistadas residente na ilha das Flores que até a data de 15 de novembro de 2020 não registou casos positivos de coronavírus “Sars-CoV-2”, referiu que a pandemia acabou por não ter muito impacto, a mesma realça que provavelmente poderia ter obtido resultados muito mais positivos, alojando mais clientes, mas que o fato de ter decidido bloquear dois quartos que não tinham casa de banho privada por questões de confiança e segurança possam também ter prejudicado os resultados, no entanto esta realça que insegurança surgiu devido à pandemia. A mesma entrevistada garante que durante os meses de julho, agosto e setembro não houve diferença na procura comparativamente com anos anteriores, mas não descarta a possibilidade que o ano poderia ter sido muito melhor na generalidade. Quando questionada pela segunda parte da questão seis, em que lhe foi perguntado de que maneira conseguiu diminuir o impacto causado pela pandemia, esta referiu que não fez muito e que o ano não tinha sido mau para o seu negócio. No entanto quando questionada como explicava o fato de o seu negócio não ter sido tanto afetado neste ano de pandemia mundial, a entrevistada destacou que das principais razões do turismo nos Açores não ter sido muito afetado, foi que os Açores foram considerados um destino seguro para visitar durante a pandemia e no caso particular da ilha das Flores não há nem existiu casos de Covid-19, o que incentivou e deu confiança às pessoas a visitar a ilha.

A segunda e última entrevistada que referiu que o impacto da pandemia não foi muito significativo nos resultados do seu alojamento, é residente na Ilha Terceira onde até a data de 15 de novembro de 2020 foram detetados apenas 19 casos positivos de coronavírus “SARS-CoV-2”. Esta declara que houve impacto e que até a data não registou melhoramento

nas receitas, mas que no caso do seu alojamento comparativamente com anos anteriores não se registou decréscimo na procura. Quando questionada pela segunda parte da questão seis, referiu que o seu alojamento só não registou menos hóspedes porque teve de se adaptar á situação atual, reduzindo os preços de estadia para aumentar a procura.

Todavia, as outras quatorze respostas dos restantes entrevistados, não foram ao encontro das respostas destas duas entrevistadas. Um dos restantes entrevistados, residente na Ilha de São Miguel, onde até a data de 15 de novembro de 2020 se registou 152 casos positivos de coronavírus “Sars-CoV-2”, respondeu que o impacto da pandemia nos seus resultados foi muito grande, mesmo grande. O mesmo quando questionado pela segunda parte da questão seis, referiu que o impacto não foi possível diminuir, pois o impacto existe, a pandemia ainda permanece e toda a conjuntura externa a volta desta pandemia afetou e prejudica o seu estabelecimento. No entanto este entrevistado acredita que talvez em alguns estabelecimentos tenham conseguido atenuar o impacto da pandemia com clientes que usufruíssem da medida “Viver os Açores”, mas que no seu caso não se aplicou.

Outra entrevistada afirma que o impacto foi mesmo muito significado, quase catastrófico comparado com anos anteriores, esta alega que obteve menos 90% das reservas. A mesma refere que não conseguiu diminuir o impacto porque além das consequências externas da pandemia, existe muita concorrência a nível de alojamento nos Açores, quer seja no Alojamento Local, Alojamento Rural, Hotelaria, ou em outros, o que oferece variadas opções de estadia para o turista. A mesma acredita que existe alojamentos que não tenham sentido muito o impacto da pandemia, mas que alguns sentiram e sentiram brutaemente, porque a procura diminuiu, mas a oferta manteve-se. Além de ter tido muito mais trabalho e de se adaptar a situação atual com tanta burocracia, a procura diminuiu de forma instantânea a partir de abril e no seu caso não conseguiu diminuir o impacto nem contornar nada devido a fatores externos causados pela pandemia.

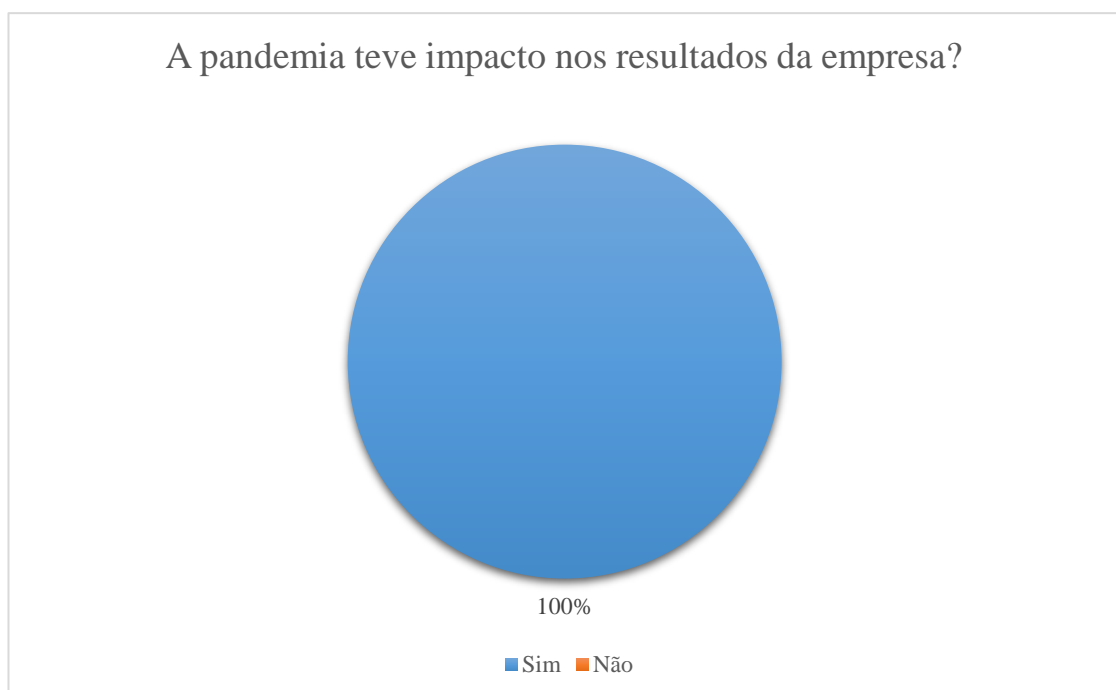
As restantes respostas não fugiram muito ao encontro destas duas últimas entrevistadas. Em outro caso uma das restantes entrevistadas quando questionada pela primeira parte da questão, referiu que sim, claro que o impacto foi muito significativo, o ano presente não teve nada a ver com o ano anterior. A mesma quando questionada com a segunda parte da questão enaltece que teve muito medo de aceitar pessoas este ano, mas que recebeu sempre com muito receio e cuidado e realçou ainda, que antes do seu alojamento está a sua vida.

Uma entrevistada residente na ilha de Santa Maria, a ilha mais próxima da Ilha de São Miguel (Ilha com mais casos de coronavírus “Sars-CoV-2” detetados) em que até a data de 15 de novembro de 2020 apenas registou 1 caso positivo coronavírus “Sars-CoV-2” refere que o impacto foi gigante, teve o seu estabelecimento fechado de abril a julho com zero atividade. Porém alega que os restantes meses não foram assim tão maus, mas que comparados com anos anteriores, foi muito abaixo do que era esperado.

Contudo, é de realçar mais uma resposta de uma entrevistada que refere que teve pré reservas, que enchiam o estabelecimento durante mais de um mês e que quase todas as pré reservas foram canceladas. Quando questionada com a segunda parte da questão, a mesma realça que não conseguiu fazer nada para diminuir o impacto, sentiu-se completamente impotente, a procura decresceu, estagnou e não houve nada a fazer.

No Caso dos entrevistados que tiveram de encerrar os seus estabelecimentos, as suas respostas foram muito expectáveis, todos disseram que o impacto da pandemia nos seus resultados foram dramáticos, devastadores e com danos irreversíveis.

Gráfico 19: O impacto da pandemia nos resultados do seu alojamento local foi muito significativo?



Fonte: Elaboração Própria

### 5.3 CONCLUSÃO E SÍNTESE DAS RESPOSTAS DO GUIÃO DE ENTREVISTA

Neste capítulo foram apresentados e discutidos os principais resultados desta investigação. Tendo presente a revisão bibliográfica e com base na recolha de dados, através das dezasseis entrevistas semiestruturadas, duas presenciais e quatorze por meio telefónico, devido à distância e aos custos de transporte entre as ilhas.

Durante as entrevistas efetuadas, procurou-se analisar e refletir sobre as atitudes, reações, desempenho, adaptações, inovações e aprendizagem dos gerentes perante esta nova situação pandémica, em que é estimável que ninguém se encontrava instruído ou devidamente preparado para toda esta situação.

A análise das questões do guião de entrevistas, foram realizadas questão a questão, agrupando todas as opiniões, reações, adaptações, inovações de cada um dos entrevistados, de modo a facilitar também a compreensão do leitor.

Relativamente a primeira questão (**Quantos estabelecimentos de Alojamento Local possui? No total qual é o número máximo de ocupação do seu estabelecimento(s)? Por norma quantos colaboradores tem ao serviço? Neste momento tem o seu estabelecimento aberto?**), esta era dividida em quatro fases de perguntas introdutórias, para perceber a dimensão e situação atual da organização e do gerente entrevistado.

Na primeira fase da questão conclui-se, que a amostra do estudo em concreto era maioritariamente do sexo feminino e que todas as organizações em estudo são de pequena dimensão, visto que a maioria dos entrevistados não possuíam colaboradores e a maior parte apenas possuía um estabelecimento de Alojamento Local, tendo se registado uma entrevistada que possuía quatro.

Na segunda fase verificou-se, que a entrevistada com maior número de estabelecimentos detinha uma capacidade de alojar vinte e seis pessoas, o número maior de ocupação máxima de todos os entrevistados. Por outro lado, o menor número de ocupação foi registado em dois entrevistados, em que estes apenas tinham uma ocupação máxima de três pessoas.

Na terceira fase da questão em que questionava se os entrevistados tinham colaboradores ao serviço e quantos, foi averiguado que apenas seis gerentes (37%) possuíam colaboradores e os restantes dez não possuíam colaboradores (63%). Maior parte dos entrevistados que não possuíam colaboradores, exerciam todas as funções necessárias sozinhos ou com membros de família. É de realçar que de todos os gerentes entrevistados, o número maior de

colaboradores foi de uma pessoa. Além disso, devido à pandemia existiu gerentes que tiveram de dispensar os seus colaboradores no início desta e que desde lá nenhum se aventurou ou necessitou de adquirir mais pessoal, o que se pode concluir que o emprego nos Alojamentos Locais já era pouco, devido ao fato que maior parte dos negócios são de “família”. Com a atual situação pandémica, o número de colaboradores nos alojamentos decresceu ainda mais.

Na quarta fase e última da primeira questão, verificou-se que de uma amostra de dezasseis entrevistados, quatorze mantêm os seus estabelecimentos em atividade com muito esforço e sacrifício, por outro lado existem dois entrevistados que não aguentaram e encontram-se encerrados, o que se pode concluir, que existiu estabelecimentos que encerraram, mas maior parte da oferta de alojamento nos Açores manteve-se.

Maior parte destes estabelecimentos, fecharam nos meses de abril e maio, mas reabriram no início do verão, na época alta depois de conhecerem melhor o vírus e se instruírem com formações *online*, utilizando as suas capacidades absorptivas que foram fulcrais, para as organizações reconhecerem e valorizarem novos conhecimentos provenientes do meio externo, assimilá-los e utilizá-los.

Sumindo, é de realçar também a capacidade de adaptação e de inovação dos gerentes de Alojamento Local em que muitos mantiveram os seus estabelecimentos abertos devido a sua adaptação à atual situação pandémica e da inovação de novos métodos que adotaram como serão explicados mais à frente.

Relativamente à segunda questão (**Considera que as capacidades dos seus colaboradores e da sua organização em adaptar-se, absorver novo conhecimento ou inovar novas respostas, foram/são essenciais durante a atual pandemia?**), esta tinha como objetivo identificar nos gerentes qual das Capacidades Dinâmicas, estes detinham e qual a que consideravam mais importante e perceber mais concretamente se estas capacidades foram e se são essenciais na atual situação pandémica.

Esta pergunta foi desenvolvida com base na revisão de literatura mais especificamente no estudo de Wang e Ahmed, (2007), onde estes realçam a existência de três capacidades componentes das Capacidades Dinâmicas, nomeadamente:

- Capacidade adaptativa (habilidade da empresa de reconhecer e acumular as oportunidades provenientes do mercado);

- Capacidade absorptiva: habilidade da empresa em identificar e compreender o valor de informações novas e externas e utilizá-las para fins comerciais);
- Capacidade de inovação (habilidade da empresa em criar e renovar produtos e mercados por meio da orientação do alinhamento estratégico para comportamentos e processos de inovação).

Na perspetiva de Wang e Ahmed (2007), a reunião das três capacidades acima e as suas habilidades revela o forte componente tácito da capacidade dinâmica.

Das três componentes, mais estimulada nos entrevistados foi a capacidade adaptativa, porque a normalidade mudou e a adaptação à nova realidade surgiu por parte de todos. Por outro lado, a capacidade absorptiva também foi muito recorrida, onde vários entrevistados referem que tiveram de recorrer a muitas formações *online* para poderem estarem instruídos, atualizados e preparados para a atual situação e de conseguirem transmitir da melhor forma as informações necessárias aos seus colaboradores.

Relativamente à Capacidade Inovativa surgiu um exemplo muito interessante de um método inovador, em que uma das entrevistadas optou por um sistema para evitar ao máximo o contato físico com os hóspedes durante os principais momentos de contato que são no *check-in* e no *check-out*. Para isso, optou por apenas aceitar reservas *online* e adquiriu um cofre que instalou da parte de fora do seu estabelecimento onde neste, coloca a chave do quarto para o hóspede alevantar na entrada e entregar na saída através de um código fornecido pela mesma, onde este código é regularmente alterado e o cofre e as chaves são diariamente desinfetados com os produtos adequados.

Porém, no meio das entrevistas surgiu uma resposta interessante por parte de um gestor que se dedica a tempo inteiro ao Alojamento Local, e que declarou que sim, que considera importantes essas capacidades, mas que o fato de ser gestor e economista, ou seja, de ter formação e competências de gestão e economia, facilitou a adaptação á atual situação como também o fato de não ter custos fixos no seu negócio e de não ter feito nenhum endividamento para o mesmo. No entanto, quando questionado se a sua formação, não tinha ajudado a desenvolver algumas destas componentes das capacidades dinâmicas, o mesmo referiu que sim, que toda a formação é bem-vinda, e muito importante para a vida profissional e pessoal.

Contudo, com base nas respostas dos entrevistados foi possível concluir que estas três componentes do estudo de Wang e Ahmed, (2007), foram e são estritamente essenciais

durante a atual pandemia e fora dela, como na superação dos problemas do dia a dia, porém das três não foi possível mensurar qual das três foi a mais importante na atual situação, porque cada uma detém características distintas e ao mesmo tempo encontram-se conectadas e interligadas entre si.

Relativamente aos entrevistados que possuem os seus estabelecimentos fechados, estes afirmam que estas três componentes são muito importantes, mas que todos os fatores externos a volta do Covid-19 foram muito maiores, completamente devastadores para o negócio. Todos deles consideram-se pessoas com capacidades dinâmicas, mas referem que a dinâmica não foi o suficiente para combater o dano que a pandemia causou no turismo e certas entrevistadas optaram por encerrar pela sua própria segurança e dos seus hóspedes.

A terceira questão de o guião de entrevista (**Para a organização adaptar-se teve de recorrer a novos recursos? Se sim, quais? Estes novos recursos têm contribuído para a melhorar o desempenho da organização?**) não foi colocada aos entrevistados que não se encontram em Atividade, porque não se enquadra com a situação atual dos mesmos.

Porém, esta questão tinha o objetivo de perceber se os gerentes dos Alojamentos Locais, tinham sentido a necessidade de recorrer a novos recursos para se poderem adaptar a atual situação e se esses mesmos recursos tinham contribuído para um melhor desempenho da organização.

Barney e Hesterly (2011) conceituam o recurso, como todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, informação, atributos e conhecimentos controlados pela empresa, que a permitam idealizar e desenvolver estratégias que aprimorem sua eficiência e efetividade.

No entanto, Grant (1991), defende que os recursos são as entradas do processo produtivo e podem ser classificados como recursos tangíveis e intangíveis. Os recursos tangíveis podem ser por exemplo os equipamentos, instalações, capital da empresa, entre outros. Os intangíveis podem ser o talento dos gestores, cultura organizacional, capital intelectual, entre outros.

Na mesma perspetiva de Grant (1991), Barney e Hesterly (2011) para além de identificar os recursos como tangíveis e intangíveis, classifica tanto os recursos e capacidades em quatro categorias, nomeadamente como: (a) Recursos financeiros; (b) Recursos físicos; (c) Recursos humanos e (d) Recursos organizacionais.

Sumindo, verificou-se na terceira questão que a maioria teve de recorrer a novos recursos principalmente a recursos materiais como por exemplo a novos aspiradores e outros equipamentos/produtos de limpeza e de desinfeção, como também muitos afirmam ter sentido necessidade de recorrer a recursos organizacionais como a formações, nomeadamente *online* para se instruírem e conseguirem absorver da melhor forma e transmitir a informação imprescindível aos seus colaboradores, de modo a desenvolverem métodos novos dentro e fora do próprio estabelecimento.

Relativamente a recursos financeiros conclui-se, que a maioria dos entrevistados não tiveram de recorrer a financiamentos externos, apenas recorreram a financiamentos internos porque com a obtenção dos novos recursos materiais tiveram gastos adicionais.

A nível de recursos humanos, verificou-se que nenhum dos entrevistados sentiu a necessidade ou tenha se aventurado a adquirir pessoal nesta situação de pandemia, mais pelo contrário, existiu colaboradores que foram dispensados devido essencialmente ao início da pandemia em que os estabelecimentos tiveram de encerrar e quando retomaram não se justificou e em alguns casos não foi possível sustentar os encargos envolvidos com o pessoal.

Relativamente a terceira fase da terceira questão, em que os entrevistados foram questionados se esses novos recursos contribuíram para um melhor desempenho da organização, conclui-se que todos esses novos recursos contribuíram para o melhor funcionamento da organização.

Contudo, nesta terceira fase da questão é de realçar a resposta de um dos entrevistados que referiu que ao recorrer aos equipamentos e produtos necessários para cumprir as regras da DGS, teve de recorrer a dinheiro o que acabou de ser um investimento sem retorno, afirmando que os estes recursos melhoraram no desempenho da organização na situação atual, mas este gasto adicional prejudicou o negócio e a organização, não houve de maneira algum melhoramento de receitas.

A quarta questão do guião de entrevista (**A nível tecnológico a sua organização possui ferramentas e competências para enfrentar novos desafios? Se não, quais as adaptações que são necessárias?**), tinha como intuito, perceber se os gerentes dos Alojamentos Locais possuíam ferramentas e competências a nível tecnológico, para enfrentar novos desafios e se não detivessem quais as adaptações que seriam necessárias.

Nesta questão foi possível verificar que 87% dos entrevistados se dizem competentes e que possuem ferramentas necessárias para enfrentar novos desafios semelhantes a este. Dentro destes 87%, encontram-se os entrevistados que não detêm o seu estabelecimento em atividade que afirmam que se consideram competentes e com as ferramentas necessárias, mas que, não conseguiram manter os seus estabelecimentos abertos devido aos seus recursos e competências tecnológicas.

Outro fato curioso que se pôde verificar foi que todos os entrevistados possuem um sistema de reservas *online* na plataforma *Booking*, no entanto, além de usufruírem da plataforma *Booking*, muitos também usufruem de outras plataformas de reservas como o *Airbnb* ou possuem *website* próprio e estão presentes nas redes sociais, mais concretamente através de páginas oficiais no *Facebook*, onde propagam o seu alojamento e obtêm um contato mais próximo com os seus clientes interagindo de várias formas.

Porém, dos 13% que não se consideram competentes e que não possuem de ferramentas suficientes, justificam-se com o fato de apenas usufruírem da plataforma *Booking*, a qual consideram uma excelente ferramenta para o negócio, mas que com toda a tecnologia disponível nos dias de hoje, consideram que não é o suficiente para enfrentar novos desafios semelhantes a este, nem para competir com a concorrência em situações normais.

Na primeira parte desta questão conclui-se, que maior parte dos gerentes se encontram competentes e que possuem ferramentas para enfrentar novos desafios, conclui-se também que os meios tecnológicos foram e são uma mais valia para as organizações na atual pandemia porque além de proporcionaram um alcance descomunal e promoverem o negócio, em muitos gratuitamente como no caso das redes sociais, podem gerar vantagem competitiva a quem os souber utilizar da melhor forma em situações normais e até em situações idênticas à situação pandémica. Porém, na situação atual conclui-se que a tecnologia não foi suficiente para abafar o impacto negativo.

Relativamente á segunda parte da questão direcionada aos que não se encontram competentes e com as ferramentas necessárias para novos desafios, conclui-se que que é necessário evoluir, aderir a formações e adquirir novas ferramentas e a competências na área da tecnologia, como por exemplo, a novas plataformas *online*, criação de um *website* ou pagar por estes serviços prestados a terceiros.

Na quinta questão (**Conhece algumas medidas criadas pela Região Autónoma dos Açores que tenham sido fulcrais para a retoma e continuação da atividade das unidades de alojamento local?**) o objetivo era perceber, se os Alojamentos Locais da região autónoma dos Açores, tinham recebido algum tipo de apoio por parte do governo regional ou nacional e se esse apoio ou medidas foram fulcrais para a retoma e continuação da atividade dos alojamentos.

Depois da análise das entrevistas verificou-se que alguns dos entrevistados conheciam medidas ligadas ao emprego como o *layoff*, mas que nenhum usufruiu, por outro lado maior parte dos entrevistados conheciam o Programa “Viver os Açores”, programa este que ofereceu a oportunidade de incentivar os Açorianos a optarem pelo turismo interno, em todas as ilhas e locais do Arquipélago, como forma de vivenciarem realidades, culturas e ambiências distintas das suas, muitas vezes, menos conhecidas ou valorizadas. Nestes termos, o Governo dos Açores considerou fundamental adotar instrumentos de incentivo à prática do turismo, em todas as suas valências, em contexto inter-ilhas, como complemento aos restantes mecanismos de apoio às empresas e à manutenção do emprego, que têm vindo a ser adotadas.

No entanto, o programa “Viver os Açores” é um programa direcionado aos hóspedes e não propriamente aos estabelecimentos. Muitos estabelecimentos obtiveram clientes que usufruíam do programa e até no caso de uma organização, quase todas as suas reservas derivaram de clientes que usufruíam desse programa. Porém, existiu estabelecimentos que não tivessem usufruído tanto de clientes derivados desse programa, e alguns, nem um hóspede receberam.

Contudo, conclui-se que o programa “Viver os Açores” foi importante para a retoma e continuação da atividade dos Alojamentos Locais nos Açores e para o turismo em geral, porque os requisitos mínimos obrigatórios para a concessão do incentivo geraram receitas em muitos estabelecimentos de Alojamento Local. Este programa como requisitos mínimos obrigatórios para a concessão do incentivo tem a aquisição de uma viagem aérea, de ida e volta, a aquisição de três noites num empreendimento turístico, a aquisição de três refeições em restaurantes e uma aquisição de uma atividade turística.

Relativamente à sexta e última questão (**O impacto da pandemia nos resultados do seu Alojamento Local foi muito significativo? De que maneira conseguiu diminuir o**

**impacto causado pela Pandemia?**), o objetivo era perceber se realmente todos os Alojamentos Locais, na Região Autónoma dos Açores, tinham sido significativamente muito afetados pelo impacto da atual pandemia mundial e como é que os gerentes dos estabelecimentos tinham procedido para tentar combater esse mesmo impacto.

Antes da realização das entrevistas, era esperado que todas as respostas fossem idênticas e que a pandemia tivesse afetado drasticamente os resultados de todos os alojamentos, o que não aconteceu.

Posta a sexta questão, verificou-se que a pandemia não afetou de igual forma todos os estabelecimentos de Alojamento Local na Região Autónoma dos Açores, pois existiu uma parte dos entrevistados que referiram que o impacto não foi muito significativo e que acabou por não afetar muito o negócio. Na justificação das suas respostas os entrevistados realçam que o maior fator que permitiu que o impacto não fosse muito significativo, foi o baixo número de casos positivos de coronavírus “Sars-CoV-2” na Região que deu confiança às pessoas a viajar para o arquipélago, e a criação do programa Regional “Viver os Açores”, que incentivou o turismo interno na região, fazendo com que as pessoas escolhessem o arquipélago para passar as suas férias ou dar a oportunidade aos residentes de conhecerem outras ilhas que não a sua, o que gerou uma grande entrada de dinheiro em organizações ligadas ao turismo, pois este programa tinha como requisitos, aquisições neste tipo de organizações que “vivem” do turismo, como o caso do alojamento e da restauração.

Outro grande fator que possibilitou que o turismo não parasse e estagnasse nos Açores abafando o impacto da pandemia, foi a distinção dada ao Arquipélago dos Açores pela *European Best Destination* como “*Coronavirus Safest Destination*”, sendo considerados como um dos destinos mais seguros na Europa em 2020.

Segundo Guerreiro (2020), esta distinção teve por base as medidas de segurança sanitária no setor do turismo e nas suas atividades conexas, o baixo número de casos e a segurança no serviço de saúde local.

Os principais “*Coronavirus Safest Destinations*”, onde se incluem os Açores, tiveram uma forte mediatização através de imprensa internacional especializada, como é o caso da Forbes, promovendo estes destinos turísticos por serem os mais procurados como locais seguros para o turismo (Guerreiro, 2020).

É de realçar ainda, que os Açores já foram premiados *pela European Best Destination* como “*The Most Beautiful Landscape in Europe*” e como “*The Best Destinations for Dolphin and Whale Watching*” (Guerreiro, 2020).

Sumindo, maior parte dos gerentes descreveram o impacto da pandemia nos resultados das suas organizações como dramáticos, catastróficos e até arrasadores, no entanto existiu gerentes que referissem que comparativamente com anos anteriores não se tenha registado decréscimo na procura, o que se pode estar relacionado com o fato desses entrevistados residirem nas ilhas em que até a data de 15 de novembro de 2020 tinham sido menos afetadas por infeções de Covid-19.

Posto isto, conclui-se que o impacto da pandemia nos resultados das organizações, foi muito significativo, só não o foi mais devido ao isolamento do arquipélago do mundo e das medidas preventivas que foram tomadas pela região logo no início da pandemia como também devido às distinções internacionais e pequenos programas regionais.

Na segunda parte da questão seis conclui-se, que não houve muito a fazer nem se tornou possível diminuir o impacto da pandemia, porém um dos entrevistados refere que não notou decréscimo na procura do seu alojamento porque diminuiu os seus preços, mas acredita que o ano poderia ter sido muito melhor para o negócio.

## **CAPÍTULO- 6 CONCLUSÃO**

### **6.1 CONCLUSÕES FINAIS**

A realização desta investigação teve como objetivo geral, identificar, caracterizar e mensurar a importância das capacidades dinâmicas no Alojamento Local na RA dos Açores e como objetivos específicos identificar se os gestores dos Alojamentos Locais possuíam capacidades dinâmicas, verificar como é que o Alojamento Local se adaptou a nova realidade, analisar se as capacidades dinâmicas foram e são importantes durante a atual pandemia e perceber o impacto da pandemia nos resultados das empresas. Além destes objetivos, foi pretendido contribuir para um conhecimento mais alargado e sistematizado nesta área de estudo, nomeadamente na área da Gestão Estratégica.

Durante a revisão e análise da literatura existente acerca do tema foi possível concluir, que a Visão Baseada nos Recursos teve um grande impacto no surgimento do conceito das capacidades dinâmicas, pois foram as críticas à Visão Baseada nos Recursos que levou Teece, et al. (1997) a apresentar cientificamente o conceito das capacidades dinâmicas, tornando-se numa das abordagens mais relevantes no campo da gestão estratégica.

Uma empresa com capacidades dinâmicas, é uma empresa apta a gerir recursos de modo a permitir que a empresa desenvolva e implemente estratégias, para competir em mercados de constantes mudanças e adquirir vantagem competitiva, no entanto, uma empresa para obter vantagem competitiva não depende exclusivamente das capacidades dinâmicas. Para a obtenção da vantagem competitiva a empresa também depende do valor, da raridade e da imitabilidade dos seus recursos. Para que essa vantagem competitiva seja devidamente aproveitada, a empresa deve estar organizada e ter as suas políticas e procedimentos alinhados ao objetivo principal da empresa.

Todavia, o presente estudo é realizado na RA dos Açores, que pelas suas características naturais diferenciadoras, apresenta um potencial elevado para a atividade turística. Consequentemente, nos últimos anos, o setor do turismo tem vindo a ser considerado como uma prioridade estratégica para o desenvolvimento da economia regional (RIS3 Açores, 2014).

No entanto, a atual pandemia condicionou a atividade de todos os setores, principalmente do setor turístico, dando origem a resultados menos positivos em variados estabelecimentos de Alojamento Local.

O impacto da pandemia foi bastante negativo para a RA dos Açores, mas com a importância do turismo e a resposta sanitária dos Açores à minimização dos efeitos da pandemia, acredita-se que a retoma do turismo será bem-sucedida e este setor assumirá, novamente, uma posição primordial no desenvolvimento económico e social da Região.

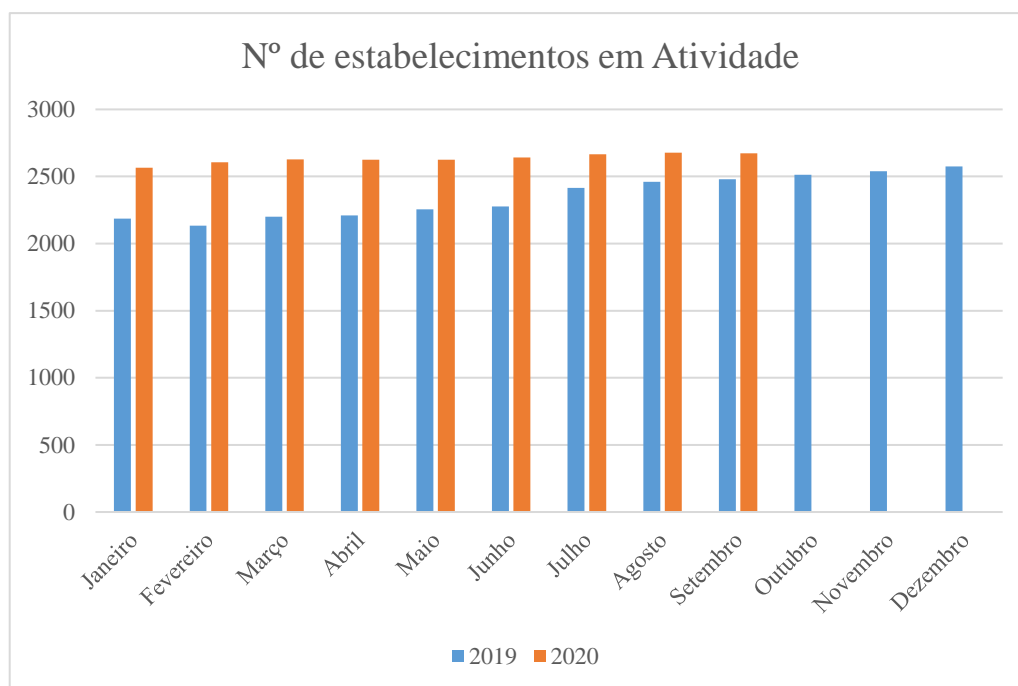
No capítulo 3, Caracterização do setor, verificou-se que o Alojamento Local é uma recente modalidade de prestação de serviços de alojamento que tem assumido um papel predominante na recuperação económica e habitacional do país, contribuindo para transformar centros históricos que se encontravam degradados e desabitados, tornando-os alvo de interesse turístico.

Contudo, após a disponibilização dos mais recentes dados estatísticos do SREA (Serviço Regional de Estatística dos Açores) do setor turismo de dezembro a setembro do ano 2020, foi possível reforçar as conclusões do estudo com mais uma pequena análise adicional à presente investigação.

No seguinte gráfico, é possível observar que o número de estabelecimentos de Alojamento Local em atividade aumentou do ano 2019 para 2020, o que significa que houve muito investimento no setor, surgindo novos estabelecimentos no mercado.

Em 2020, com o número de estabelecimentos em atividade de Alojamento Local superior ao ano de 2019, também se conclui que a oferta no mercado do Alojamento Local aumentou de um ano para o outro. Este aumento de oferta, com a atual crise pandémica, deve ter afetado vários estabelecimentos em atividade e pode ter sido fatal para os novos investidores neste mercado.

Gráfico 20: N° de Estabelecimentos em Atividade 2019 versus 2020

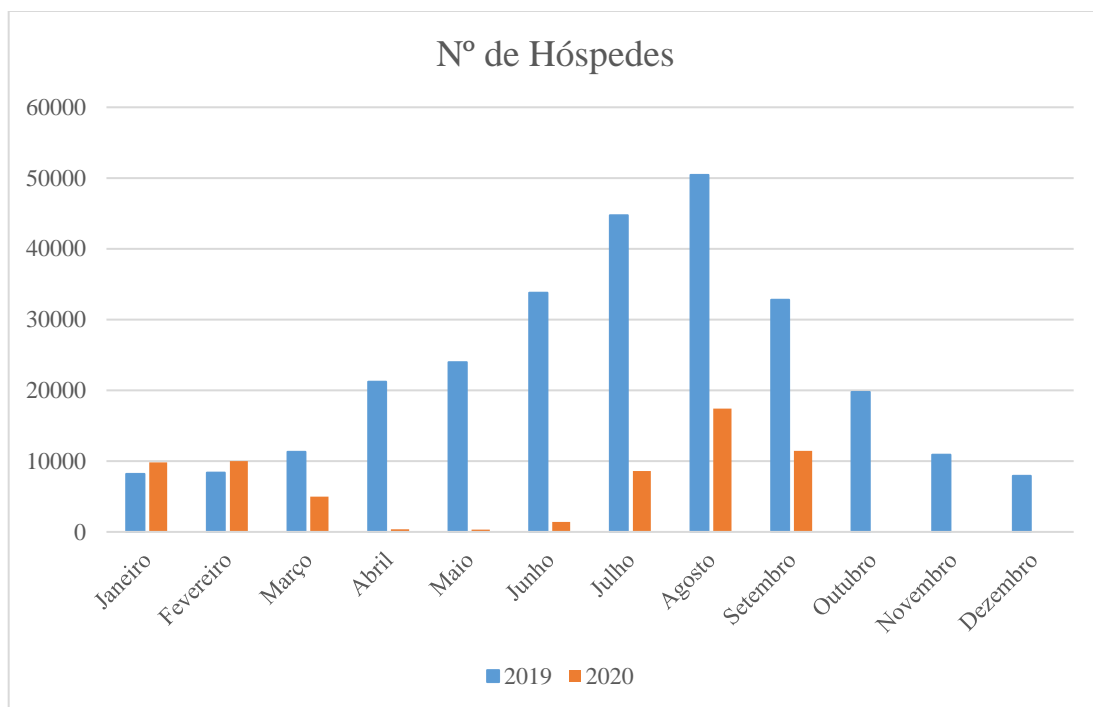


Fonte: SREA, consultado a 28 de novembro de 2020

Nos últimos anos o Alojamento Local tem vindo a crescer de forma acentuada, ganhando cada vez mais peso entre os estabelecimentos turísticos e em 2020 era previsto que crescesse ainda mais. No seguinte gráfico, nos dois primeiros meses de 2020 é possível se verificar, essa tendência de crescimento com um aumento significativo no número de hóspedes comparativamente com o ano de 2019.

Contudo, nos restantes meses os números de hóspedes decresceram drasticamente como é possível observar, o que se conclui que a procura do mercado decresceu a pico de um ano para o outro, e com o aumento da oferta é expectável que o impacto da primeira vaga da pandemia, tenha sido completamente devastador, para os estabelecimentos de Alojamento Local na generalidade.

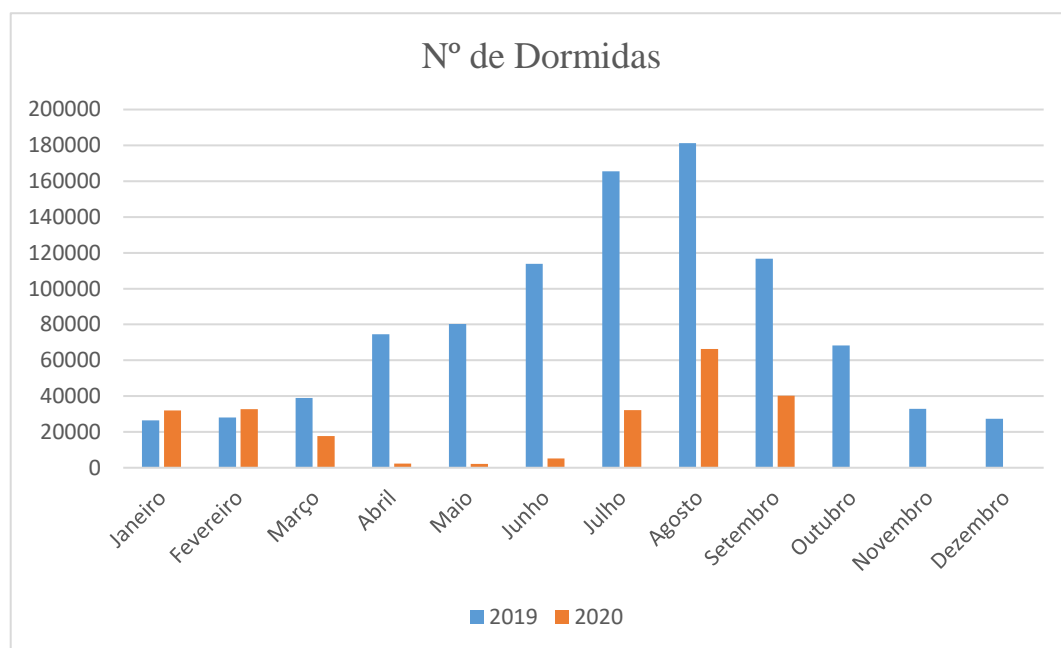
Gráfico 21: N° de Hóspedes 2019 versus 2020



Fonte: SREA, consultado a 28 de novembro de 2020

No que toca ao número de dormidas, é visível no seguinte gráfico o grande decréscimo do número de dormidas de um ano para outro, o mesmo que sucedeu no número de hóspedes, pois o número de dormidas depende do número de hóspedes, o que reforça mais uma vez que a procura no Alojamento Local decresceu de forma exorbitante e que a pandemia tenha tido um grande impacto nos resultados das empresas.

Gráfico 22: N° de Dormidas 2019 versus 2020

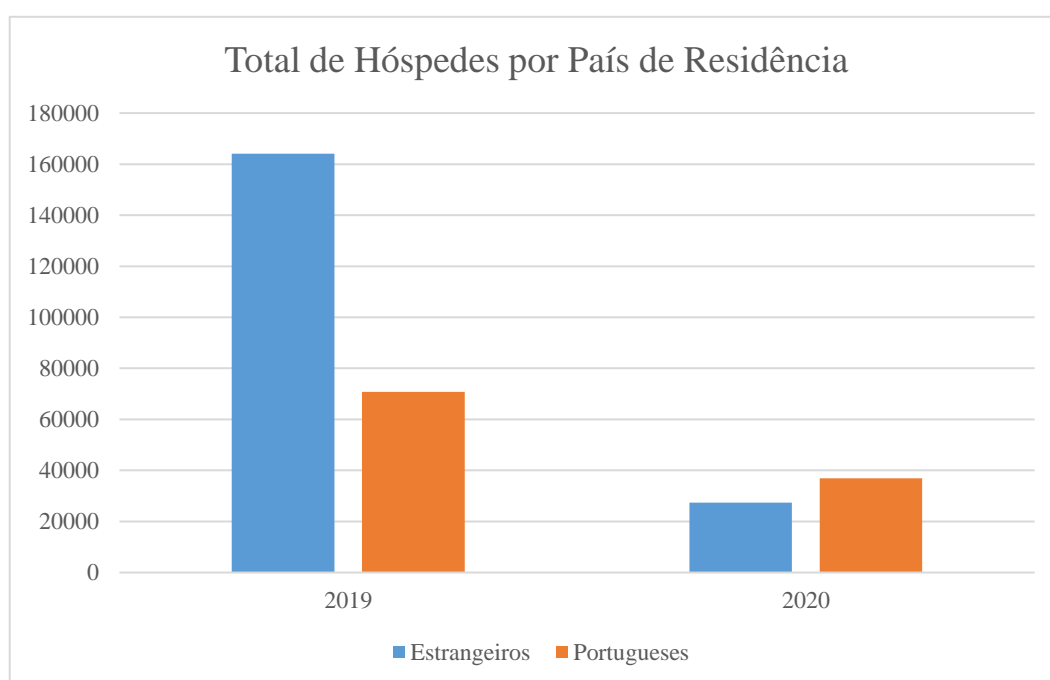


Fonte: SREA, consultado a 28 de novembro de 2020

Relativamente ao número total de hóspedes da RA dos Açores, por país de residência, é observável o decréscimo desmedido do número de hóspedes como já se pôde verificar anteriormente.

Contudo, no seguinte gráfico conclui-se, que o mercado externo desceu bastante e que o mercado interno ganhou muita importância para os Alojamentos Locais no ano de 2020, nomeadamente nos Açores.

Gráfico 23: Total de Hóspedes por País de Residência 2019 versus 2020

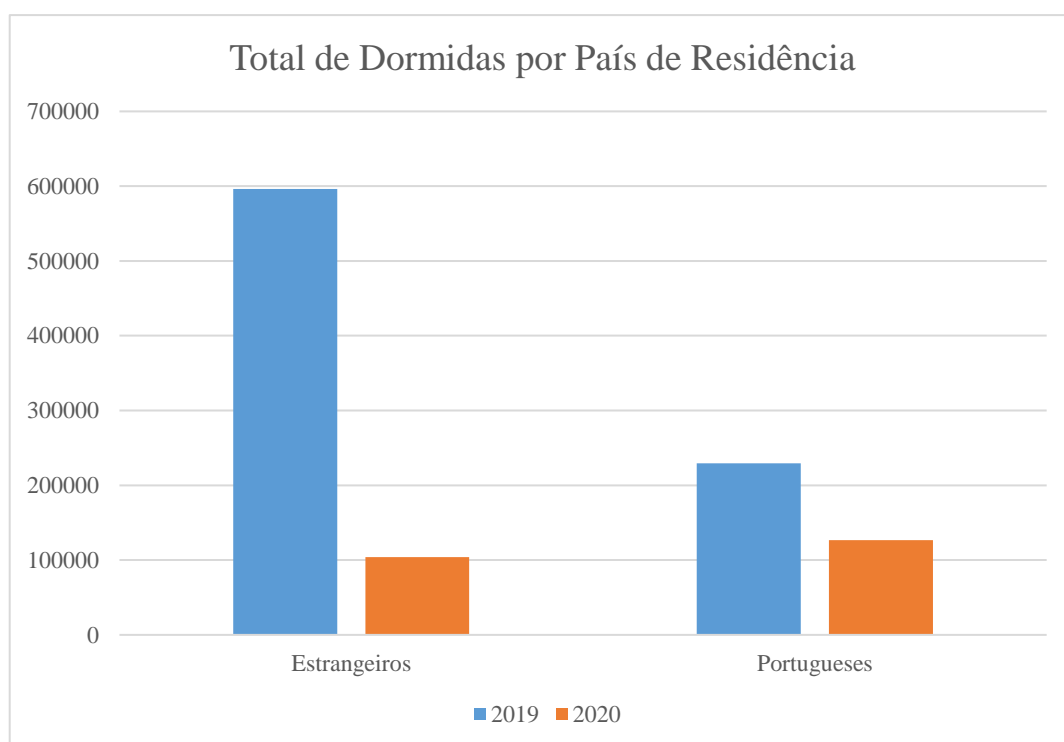


Fonte: SREA, consultado a 28 de novembro de 2020

No que toca ao número de dormidas, por país de residência é observável no gráfico abaixo, o decréscimo do número de dormidas de um ano para o outro e a grande importância do mercado interno no ano de 2020.

Sucedeu-se basicamente, o mesmo que no número de hóspedes, por país de residência, pois como já antes referido o número de dormidas depende do número de hóspedes que os alojamentos obtiverem.

Gráfico 24: Total de Dormidas por País de Residência 2019 versus 2020



Fonte: SREA, consultado a 28 de novembro de 2020

Para a progressão da seguinte investigação e reforço da veracidade destes dados foi necessário optar por um método validador. Dos diversos métodos existentes de recolha de dados que podiam ser utilizados, o inquérito por entrevista pelas suas características, vantagens e limitações, demonstrou ser o método de recolha de dados mais adequado para a presente investigação devido à sua versatilidade que este oferece no decorrer das entrevistas, concedendo a possibilidade de guiar a entrevista em torno do cerne da questão, absorvendo com profundidade a informações dos entrevistados, analisar e filtrar apenas a informação necessária para fortificar a veracidade e coerência do estudo em questão. Considerando a metodologia selecionada na presente dissertação, foram realizadas dezasseis entrevistas semiestruturadas realizadas aos gerentes dos estabelecimentos de Alojamentos Locais residentes nos Açores, das quais foram realizadas a quatorze pessoas do sexo feminino e a duas do sexo masculino.

No entanto, o capítulo 5- “Análise de Resultados”, foi o capítulo mais complexo de toda a dissertação, pois foi nele que foi executada a metodologia, onde foram tratadas as entrevistas realizadas aos gerentes do Alojamento Local da RA dos Açores.

Neste capítulo foi possível verificar, relativamente à primeira questão (**Quantos estabelecimentos de Alojamento Local possui? No total qual é o número máximo de ocupação do seu estabelecimento(s)? Por norma quantos colaboradores tem ao serviço? Neste momento tem o seu estabelecimento aberto?**), que a amostra do estudo em concreto era maioritariamente do sexo feminino e que todas as suas organizações em estudo são de pequena dimensão, visto que a maioria dos entrevistados não possuíam colaboradores e a maior parte apenas possuía um estabelecimento de Alojamento Local.

Nesta questão verificou-se também que o pessoal ao serviço no alojamento é muito pouco e com a pandemia alguns gerentes tiveram de dispensar os seus funcionários, por impossibilidade de arrecadar com esse encargo. Nesta questão conclui-se, que a maioria dos Alojamentos Locais se mantiveram em atividade durante e depois da primeira vaga da pandemia, com muito esforço e sacrifício o que se pode verificar também no gráfico 20 (Nº de estabelecimentos em Atividade 2019 versus 2020).

Relativamente à segunda questão (**Considera que as capacidades dos seus colaboradores e da sua organização em adaptar-se, absorver novo conhecimento ou inovar novas respostas, foram/são essenciais durante a atual pandemia?**), conclui-se que os gerentes

do Alojamento Local consideram que as três componentes das Capacidades Dinâmicas são extremamente importantes, principalmente na situação atual e até na superação dos problemas do dia a dia.

Das três componentes do estudo de Wang e Ahmed, (2007), conclui-se que a capacidade adaptativa foi a mais estimulada nos gerentes, mas as outras não foram desvalorizadas.

Neste seguimento, Já Zhou e Li (2010), tinham estudado e investigado a influência da orientação estratégica para as Capacidades Dinâmicas e nessa pesquisa identificaram a capacidade adaptativa como um núcleo central de Capacidades Dinâmicas.

Na perspetiva de Wang e Ahmed (2007), a reunião das três capacidades acima e as suas habilidades revela o forte componente tácito da capacidade dinâmica.

Na terceira questão do guião de entrevista (**Para a organização adaptar-se teve de recorrer a novos recursos? Se sim, quais? Estes novos recursos têm contribuído para a melhorar o desempenho da organização?**), conclui-se que a todos os gerentes tiveram de recorrer a novos recursos principalmente a recursos materiais e organizacionais e todos eles afirmam que estes contribuíram para um melhor desempenho da organização, apesar de não terem contribuído para o melhoramento de receitas.

Na quarta questão do guião de entrevista (**A nível tecnológico a sua organização possui ferramentas e competências para enfrentar novos desafios? Se não, quais as adaptações que são necessárias?**), verificou-se que todos os gerentes possuem um sistema de reservas *online* na plataforma *Booking*, no entanto, além de usufruírem da plataforma *Booking*, muitos também usufruem de outras plataformas de reservas como o *Airbnb* ou possuem *website* próprio e estão presentes nas redes sociais, mais concretamente através de páginas oficiais no *Facebook*, onde propagam o seu alojamento e obtêm um contato mais próximo com os seus clientes interagindo de várias formas.

Contudo, conclui-se que maior parte dos gerentes se consideram competentes e que possuem ferramentas suficientes para enfrentar novos desafios. Conclui-se também que os meios tecnológicos foram e são uma mais valia para as organizações porque além de proporcionaram um alcance descomunal e promoverem o negócio, em muitos gratuitamente como no caso das redes sociais, estes podem gerar vantagem competitiva a quem os souber utilizar da melhor forma em situações normais e até em situações idênticas à situação

pandémica. Porém verificou-se no estudo que para a situação atual a tecnologia não foi suficiente para abafar o impacto negativo.

Relativamente à segunda parte da questão direcionada à minoria que não se consideravam competentes e com as ferramentas necessárias para novos desafios, conclui-se que é necessário evoluir, aderir a formações e adquirir novas ferramentas e competências na área da tecnologia. Como exemplos muitos mencionaram que deviam optar por novas plataformas *online* além do *Booking*, criar um *website* da organização ou pagar por estes serviços prestados por terceiros.

Na quinta questão (**Conhece algumas medidas criadas pela Região Autónoma dos Açores que tenham sido fulcrais para a retoma e continuação da atividade das unidades de Alojamento Local?**), verificou-se que alguns gerentes conheciam medidas ligadas ao emprego, nomeadamente o *layoff*, em que nenhum usufruiu-o da mesma. No entanto, a maioria referenciou e usufruiu de o programa “Viver os Açores”. Programa este que não era direcionado diretamente aos Alojamentos Locais, mas conclui-se que foi importante para a retoma e continuação da atividade dos Alojamentos Locais nos Açores e para o turismo em geral, porque um dos requisitos mínimos obrigatórios para a concessão do incentivo, era a aquisição de três noites num empreendimento turístico, o que gerou um aumento do mercado interno.

Relativamente à sexta e última questão (**O impacto da pandemia nos resultados do seu Alojamento Local foi muito significativo? De que maneira conseguiu diminuir o impacto causado pela Pandemia?**), conclui-se que o impacto da pandemia nos resultados das organizações foi muito significativo, só não o foi mais devido ao isolamento do arquipélago do mundo e das medidas preventivas que foram tomadas pela região logo no início da pandemia como também devido às distinções internacionais e de pequenos programas regionais, que incentivaram e geraram confiança às pessoas.

Na segunda parte da questão seis conclui-se que não houve muito a fazer nem se tornou possível diminuir o impacto da pandemia, porém um dos gerentes refere que não notou decréscimo na procura do seu alojamento porque diminuiu os seus preços, mas acredita que o ano poderia ter sido muito melhor para o negócio.

Com esta fase pandémica, totalmente inesperada, todas as organizações tiveram de agir e se adaptar para enfrentarem as mudanças que os mercados sofreram. E foi as Capacidades Dinâmicas que permitiram que as organizações tivessem competências para reagir à mudança. Já Teece e Pisano (1994), referiam que Capacidades Dinâmicas eram subconjuntos das competências e habilidades que permitem às empresas responderem às mudanças circunstanciais de mercado.

Na presente investigação alguns dos gerentes do Alojamento Local utilizaram as suas Capacidades Dinâmicas, não só para se adaptarem à situação, mas também para obterem vantagem competitiva sobre os restantes concorrentes. Com a oferta constante e com a procura a decrescer drasticamente, foi fulcral para alguns a obtenção da vantagem competitiva, como por exemplo através de formações ou da obtenção do selo “*clean and safe*”, selo este, que segundo Turismo de Portugal (2020), visa sensibilizar as empresas para os procedimentos mínimos a adotar e para distinguir as atividades turísticas que asseguram o cumprimento de requisitos de higiene e limpeza para prevenção e controlo da Covid-19 e de outras eventuais infeções, reforçando, assim, a confiança do turista no destino. Já Teece et al. (1997), definiam capacidade dinâmica como a habilidade da empresa em integrar, construir e reconfigurar competências externas e internas em ambientes de constantes mudanças, o que permite obter uma vantagem competitiva às empresas em mercados de grande dinamismo.

Contudo, é de realçar a importância do gestor no desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas na sua organização, visto que é o gestor que lidera e implementa as estratégias e os processos da organização. Já Zahra et al. (2006) destacavam a importância do gestor ou da direção no desenvolvimento das Capacidades Dinâmicas que permitiam à empresa identificar e explorar oportunidades de negócio.

Segundo Wang e Ahmed, (2007), existem três capacidades componentes das Capacidades Dinâmicas, nomeadamente a Capacidade Adaptativa, a Capacidade Absortiva e a Capacidade de Inovação.

A importância destas componentes das Capacidades Dinâmicas no Alojamento Local foi imensa, mas muitas organizações tiveram de combater apenas pela sua sobrevivência. Na luta das organizações pela sobrevivência a capacidade adaptativa, foi imprescindível, como já referia Parsons (1964), a capacidade adaptativa, é a capacidade de sobreviver e lidar com a incerteza em situações imprevisíveis. Por outro lado, Zhou e Li (2010),

estudaram e investigaram a influência da orientação estratégica para as Capacidades Dinâmicas e nessa pesquisa, identificaram a capacidade adaptativa como o núcleo central de Capacidades Dinâmicas.

A capacidade absorptiva foi também das componentes das Capacidades Dinâmicas mais estimuladas pelos gestores de Alojamento Local, pois muitos dos gerentes recorreram a formações para se atualizarem e instruírem-se sobre a atual pandemia, de modo a continuarem com a sua atividade. Já Lane e Lubatkin (1998), referiam que a capacidade de absorção é dominada pela capacidade de a empresa reconhecer e valorizar novos conhecimentos provenientes do meio externo, assimilá-los e utilizá-los.

Os gerentes que se atualizaram e se instruíram, conseguiram responder de forma mais assertiva as necessidades do mercado durante esta fase pandémica, o que lhes gerou vantagem competitiva sobre os seus concorrentes. Já Cohen e Levintbal (1990), referiam que uma empresa para obter ou manter uma vantagem competitiva, é essencial possuir capacidade absorptiva, pois esta, faz com que a empresa reconheça o valor da informação obtida do exterior, assimile e a utilize para se afiançar no mercado.

A terceira e última componente das Capacidades Dinâmicas não foi menos importante que as outras, muitos dos gerentes tiveram de implementar novas estratégias e novos procedimentos nos seus estabelecimentos. Como por exemplo, é de realçar uma das gerentes entrevistadas que criou um sistema durante o *check-in* e *check-out*, instalando um cofre da parte de fora da porta em que o cliente levanta e entrega a chave através de um código. Já Lawson e Samson (2001), referiam que a capacidade de Inovação é a habilidade de transformar constantemente o conhecimento e ideias em novos produtos, processos e sistemas, para benefício da empresa e dos seus *Stakeholders*.

Nesta investigação também se conclui que os recursos foram fundamentais, segundo Barney (1991), os recursos da empresa, são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos controlados pela empresa que permitem criar e adotar as estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia no mercado. No entanto, a maioria dos gerentes teve de recorrer a novos recursos principalmente a recursos materiais como por exemplo a novos aspiradores e outros equipamentos/produtos de limpeza e de desinfeção, como também muitos afirmam ter sentido necessidade de recorrer a recursos organizacionais e financeiros.

Contudo, na realização das entrevistas, conclui-se que todos esses novos recursos contribuíram para o melhor funcionamento da organização. Já Penrose (1959), referia que o crescimento interno de uma organização está relacionado com o estímulo provocado pelos recursos disponíveis, na procura de oportunidades em prol do desenvolvimento e expansão das atividades da organização.

Como conclusão final, conclui-se com a presente investigação que impacto da primeira vaga da pandemia foi exorbitante em todo o mundo e em todos os setores de atividade, principalmente no Alojamento Local que se encontrava imparável, numa fase de grande crescimento. No entanto, o impacto da pandemia na RA dos Açores só não foi completamente devastador devido às medidas preventivas, que foram tomadas pela região logo no início da pandemia, ao isolamento geográfico do arquipélago, à distinção internacional como *Coronavirus Safest Destination* que permitiu que o turismo não suspendesse de todo, às três componentes das Capacidades Dinâmicas presentes nas organizações de Alojamento Local e a todos os recursos que estas adquiriram. É de extrema importância realçar que foi através destes novos recursos e das Capacidades Dinâmicas que as organizações se conseguiram adaptar a atual situação, adquirindo, assimilando e utilizando conhecimento proveniente do exterior, conseguindo implementar novas estratégias e novos processos para se manterem em atividade durante a atual crise.

## 6.2 LIMITAÇÕES E FUTURAS LINHAS DE INVESTIGAÇÃO

Ao longo da presente investigação, foram surgindo várias limitações ao estudo como em todas as investigações.

Na realização do capítulo 2- “Revisão de literatura”, foi pretendido com rigor informações de qualidade e credibilidade, onde ergueram-se limitações como a limitação de *websites* adequados, credíveis e fiáveis e a escassez de trabalhos em repositórios científicos sobre as Capacidades Dinâmicas na área do turismo especificamente no Alojamento Local, o que tornou a pesquisa mais trabalhosa e prolongada.

Relativamente ao capítulo 3- Caracterização do setor, as limitações não foram menores, isto porque, a investigação centrasse no setor turístico, especificamente no Alojamento Local. Este tipo serviço de alojamento é recente em Portugal e ainda se encontra prematuro, mas desde o seu surgimento que este se encontra em crescimento, ganhando cada vez mais peso entre os tipos de alojamento em Portugal. Portanto, devido ao seu recente aparecimento a informação sobre este, é escassa, o que tornou este capítulo mais complexo.

Porém, já existe alguma informação em *websites* estatísticos como no INE ou no PORTDATA, o que ajudou na realização da caracterização deste setor, conseguido analisar o setor de uma forma mais quantitativa o que facilitou a construção de vários gráficos, tornando a presente dissertação mais interessante.

Relativamente à escolha metodológica para atual investigação, não surgiu limitações relevantes porque desde o início que era pretendido a realização de entrevistas, devido as suas características e vantagens.

No entanto na execução das entrevistas, surgiram várias limitações, como já se previam. Ao desenvolver uma investigação centrada na RA dos Açores, era necessário aplicar as entrevistas em todas as ilhas dos Açores, o que se tornou uma limitação devido a distância entre as ilhas e aos gastos nos meios de transporte. Por consequência, quatorze das entrevistas tiveram de ser efetuadas por meio telefónico, perdendo assim a proximidade entre o entrevistador e o entrevistado. No entanto é de realçar que as entrevistas realizadas na ilha do Pico foram presenciais, o que não as tornou mais relevantes que as outras.

Como limitação a realização das entrevistas, foi também a disponibilidade dos gerentes de Alojamento Local, onde várias entrevistas foram programadas e que os mesmos depois não se encontravam disponíveis para a realização das entrevistas.

Como outra limitação, está a situação atual em que o mundo se encontra devido a pandemia global (Covid-19), que era desconhecida para todos, o que dificultou a recolha de informação em vários aspetos do estudo como de previsões sobre o futuro.

Contudo, estas foram as maiores e as limitações mais relevantes na presente investigação, que tornaram por consequência o estudo mais complexo e demorado.

Relativamente a futuras linhas de investigação, a presente investigação foi realizada através de um estudo qualitativo, com base também em números estatísticos que vierem reforçar a perceção e a credibilidade do impacto da primeira vaga da pandemia. Posto isto, esta dissertação poderá auxiliar e ser útil em futuras investigações qualitativas e até quantitativas dentro da mesma área.

Como sugestões para futuras investigações para a comunidade científica, seria de todo interessante estudar a importância das Capacidades Dinâmicas no impacto da segunda vaga da pandemia mundial ou a importância das Capacidades Dinâmicas após a pandemia.

Também seria extremamente interessante a realização de futuras investigações em setores diferentes, ou em diferentes áreas do setor turístico como por exemplo em diferentes tipos de estabelecimentos de alojamento como a Hotelaria, o Turismo Rural, entre outros.

Como já antes verificado, a presente investigação foi realizada na RA dos Açores e além da possibilidade de futuras investigações em outros setores, também seria de interesse científico futuras investigações em outras regiões do país ou até no estrangeiro.

Contudo, com a vasta revisão de literatura sobre vários estudos e teorias com cerne nas Capacidades Dinâmicas e Visão Baseada nos Recursos, esta investigação poderá auxiliar qualquer futura investigação dentro da área da Gestão estratégica.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amado, J. (2013). *Manual de Investigação Qualitativa em Educação*. Coimbra: imprensa da Universidade de Coimbra.
- Amit, R., & Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46.
- Ansoff, I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California management review*, 18(2), 21-33.
- Andreeva, T., & Chaika, V. (2006). *Dynamic capabilities: what they need to be dynamic?* St. Petersburg State University, São Petersburgo.
- André, M. (1983). Texto, contexto e significado: algumas questões na análise de dados qualitativos. *Cadernos de Pesquisa*, (45), 66-71.
- Araújo, D., Bataglia, W., Flores, E., & Coti-Zelati, P. (2014). Capacidades Dinâmicas, Capacidade de Absorção e Desempenho Operacional. *XXXVIII encontro do ANPAD*.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barney, J. (2002). *Gaining and sustaining competitive advantage* (2.<sup>a</sup> Ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Barney, J., & Clark, D. (2007). *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University Press.
- Barney, J., & Hesterly, W. (2011). *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Beckman, C., Haunschild, P., & Phillips, D. (2004). Friends or strangers? Firm-specific uncertainty, market uncertainty, and network partner selection. *Organization Science*. 15(3), 259-275.
- Bell, J. (1997). *Como realizar um Projecto de Investigação*. Um Guia para Pesquisa em Ciências Sociais e da Educação. Lisboa: Gradiva.
- Burns, T., & Stalker, G. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- Bygdas, A. (2006). Enacting dynamic capabilities in distributed organizational environments. *Proceedings of the EGOS Conference*, Bergen, Norway, 22.

- Camisón, C., & Forés, B. (2010) Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), 707-715.
- Campos, M. (1984). Pesquisa participante: possibilidades para o estudo da escola. *Cadernos de Pesquisa*, (19), 63-66.
- Cappellari, G. (2017). *Inteligência de mercado e desenvolvimento de Capacidades Dinâmicas: relações na gestão estratégica dos negócios* (Dissertação de mestrado, UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Brasil).
- Cartaxo, J. (2017). *Perfomance na Centralização Logística: Estudo de caso nas Armazéns do Centro Hospitalar Médio Tejo, EPE* (Dissertação de mestrado em gestão, IPT- Instituto Politécnico de Tomar, Portugal).
- Chakravarthy, B. (1982). Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management. *Academy of Management Review*, 7(1), 35-44.
- Cohen, L., & Manion, L. (1994). *Research Methods in Education*. London: Routledge.
- Cohen, M., & Bacadyan, P. (1994). Organizational routines are stored as procedural memory: evidence from a laboratory study. *Organizational Science*, 5(4), 554-568.
- Cohen, W., & Levintbal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35, 128-152.
- Collis, D. (1994). How Valuable Are Organizational Capabilities? *Strategic Management Journal*, 15, 143-152.
- Cordeiro, J. (2017). *Turismo e Emprego: uma aplicação aos Açores* (Dissertação de mestrado em Ciências económicas e empresariais, Universidade dos Açores, Ponta Delgada, Portugal). Disponível a partir de: <https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/4796/1/DissertMestradoJoaoAlbertoAmorimCordeiro2018.pdf>
- Costa, C. (2013) *Turismo nos Países da lusofonia: conhecimento, estratégia e territórios*, Vol. I, Editora Escolar, Portugal,
- Cunha, L. (2003). *Perspectivas e Tendências do Turismo*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.
- Cunha, L. e Abrantes, A. (2013). *Introdução ao Turismo* (5.ª Ed.). Lisboa, Lidel.
- Creswell, J. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3.ª Ed). Porto Alegre: Artmed.

- D'Aveni, R. (1998). Waking up to the new era of hypercompetition. *The Washington Quarterly*, 21(1), 183–195.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, (3), 555-590.
- Demo, P. (1985). *Introdução à metodologia da Ciência*. São Paulo: Atlas, SA
- Dosi, G., Faillo, M., & Marengo, L. (2008). Organizational Capabilities, Patterns of Knowledge Accumulation and Governance. *Organization*, (29), 1165-1185.
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar, Curitiba*, n. 24, p. 213-225
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamics capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 1105-1121.
- Favoreto, R., & Vieira, S. (2014). A produção internacional em RBV: Características gerais e tratativas dos recursos nas pesquisas em organizações de menor porte. *Revista IberoAmericana de Estratégia*, 13(2), 25-37.
- Fernandes, C., Ferreira, J., Raposo, M., Estevão, C., Peris-Ortiz, M., Rueda-Armengot, (2017). The dynamic capabilities perspective of strategic management: a co-citation analysis. *Scientometrics, Akadémiai Kiadó*. 112(1), 529-555.
- Foss, N., & Knudsen, T. (2003). The resource-based tangle: Towards a sustainable explanation of competitive advantage. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 291-306.
- Fraser, M. Gondim, S. (2004) Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia*, v. 14, n. 28, p. 139 -152.
- Fuchs, J., Rosseto, C., & Carvalho, C. (2016). *A influência da capacidade absorptiva realizada no desempenho da PME Vitivinícola*. In: Encontro de Estudos em Empreendedorismo de Pequenas Empresas, Passo Fundo. IX EGEPE. São Paulo: ANEGEPE.
- Gavetti, G., & Levinthal, D. (2000). Looking forward and look backward: cognitive and experiential search. *Administration Science Quarterly*, 45(1), 113-137.
- Gibson, G., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. (6.ª Ed). São Paulo: Atlas, SA

- Gonçalves, C., Coelho, M., & Souza, E. (2011). Vantagem competitiva sustentável pela organização. *Ver. Cienc. Adm., Fortaleza*, 17(3), 819-855.
- Gomes, W. (1990). Considerações sobre a submissão de projetos que utilizam métodos qualitativos de pesquisa para agências financeiras. *Anais do 3º Simpósio de Pesquisa e Intercâmbio Científico, ANPEPP*, 239-243.
- Gutierrez-Gutierrez, L., Barrales-Molina, V., Kaynak, H. (2018) The role of human resource-related quality management practices in new product development: A dynamic capability perspective. *International Journal of Operations & Production Management*. 38(1), 43-66.
- Gouveia, J. (1984). Notas a respeito das diferentes propostas metodológicas apresentadas. *Cadernos de Pesquisa*, (49), 67-70.
- Guerreiro, M. (2020). *destinoseguro.azores.gov.pt*. Obtido de Governo dos Açores: [destinoseguro.azores.gov.pt](http://destinoseguro.azores.gov.pt)
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33, 3.
- Hage, J. (1999) Organizational innovation and organizational change. *Annual Review of Sociology*, 25, 597-622.
- Helfat, C. et al. (2014). Dynamic capabilities: understanding strategic changes in organizations. Malden, MA: *Blackwell Publishing*.
- Higgins, J. (1995). Innovate or evaporate test & improve your organization's iq: its innovation quotient. *New Management*.
- Hitt, M., Bierman, L., Shimizu, K. and Kockhar, R. (2001). Direct and moderate effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academy of Management Review*. 44(1), 13-28.
- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskinsson, R. (2008). *Administração Estratégica: competitividade e globalização*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.
- Hult, G., Hurley, R., & Knight, G. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429-438.
- Hurley, R., & Hult. G. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2007). *Explorando a estratégia corporativa: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman.

- Kim, W., Mauborgne, R. (1999). Strategy, value innovation and the knowledge economy. *Sloan Management Review*, 41-53.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3, 383-397.
- Kristandl, G., & Bontis, N. (2007). "The impact of voluntary disclosure on cost of equity capital estimates in a temporal setting". *Journal of Intellectual Capital*, 8(4), 577–59.
- Lane, P., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 19, 461-477.
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *The Academy of Management Review*, 31(4), 833–863.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing Innovation Capability in Organisations: A Dynamic Capabilities Approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377–400.
- Ludke, M. & André, M. (1986). *Pesquisa em Educação. Abordagens Qualitativas*. São Paulo: E.P.U.
- Marino, K. (1996). Developing consensus on firm competencies and capabilities. *Academy of Management Executive*, 10, 40-53.
- McKelvie, A., & Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20, 63-80.
- Mendes, R., & Miskulin, R. (2017). A Análise de Conteúdo como uma Metodologia. *Cadernos de Pesquisa* v.47 n.165 p.1044-1066
- Minayo, M. (2010). *Técnicas de pesquisa: entrevista como técnica privilegiada de comunicação. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. (12.ª Ed). São Paulo: Hucitec, 261- 297.
- Monteiro, M. (2017). *Capacidades Dinâmicas, inovação e internacionalização em setor de média tecnologia: O caso do calçado Português* (Doutoramento em Gestão, IUL- Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa).disponível a partir de [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/17070/1/phd\\_monica\\_rodrigues\\_monteiro.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/17070/1/phd_monica_rodrigues_monteiro.pdf)
- Pina, P. (1988). *Portugal - O Turismo no Sec. XX*. Lisboa. Lucidus

- Ramos, D. (2014). *Turismo Costeiro em Zonas Rurais - Um Novo Conceito em Turismo, (Doutoramento, USAL, Universidade de Salamanca, Espanha)*
- Ramos, D., & Costa, C. (2017). Turismo: Tendências de evolução. *Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP*
- Rudio, F. (1980). *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. (18.<sup>a</sup> Ed). Petrópolis: Vozes.
- Santos, M. (1999). *Trabalho Experimental na Aprendizagem em Ciências. O Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Universidade Nova de Lisboa, Faculdade de Ciências e Tecnologia. Dissertação de Mestrado (não publicada).
- Santos, M. (2002). *Trabalho Experimental no Ensino das Ciências*. Lisboa. Ministério da Educação, Instituto de Inovação Educacional.
- Saraiva, J. (1999). História Concisa de Portugal. *Publicações Europa - América. Men Martins*
- Teece, D. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 1319-1350.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic. *Strategic Management Journal*, 509-533.
- Wang, C., & Ahmed, P. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7, 303-313.
- Wang, C., & Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Williams, A. & Shaw, G. (2011). Internationalization and innovation in tourism. *Annals of Tourism Research*, 38 (1), 27 - 51
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Weick, K. (1979). *The social psychology of the organization*. Reading. MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Zahra S., & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy Management Review*, 27, 185-203.

- Zahra, S., Sapienza, H., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 917–955.
- Zhou, K., & LI, C. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63, 224-231.
- Zhou, K., & Wu, G. (2010). Technological Capability, Strategic Flexibility, and Product Innovation. *Strategic Management Journal*, 31, 547-561.
- Zollo, M., & Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339–351.

## **ANEXOS**

### **APÊNDICE I - GUIÃO DE ENTREVISTA**

1º Questão: Quantos estabelecimentos de alojamento local possui? No total qual é o número máximo de ocupação do seu estabelecimento(s)? Por norma quantos colaboradores tem ao serviço? Neste momento tem o seu estabelecimento aberto?

2º questão: Considera que as capacidades dos seus colaboradores e da sua organização em adaptar-se, absorver novo conhecimento ou inovar novas respostas, foram/são essenciais durante a atual pandemia?

3º Questão: Para a organização adaptar-se teve de recorrer a novos recursos? Se sim, quais? Estes novos recursos têm contribuído para a melhorar o desempenho da organização?

4º Questão: A nível tecnológico a sua organização possui ferramentas e competências para enfrentar novos desafios? Se não, quais as adaptações que são necessárias?

5º Questão: Conhece algumas medidas criadas pela Região Autónoma dos Açores que tenham sido fulcrais para a retoma e continuação da atividade das unidades de Alojamento Local?

7º questão: O impacto da pandemia nos resultados do seu Alojamento Local foi muito significativo? De que maneira conseguiu diminuir o impacto causado pela Pandemia?