

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Recuperação da Atividade Hoteleira em Portugal Durante a Pandemia – Qualidade, Teoria dos Recursos e Capacidades Dinâmicas

Nuno Miguel Gonçalves do Carmo

Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Dr. Nelson José dos Santos António, Professor Catedrático ISCTE
Business School Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro, 2020



**BUSINESS
SCHOOL**

Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

**Recuperação da Atividade Hoteleira em Portugal Durante a Pandemia
– Qualidade, Teoria dos Recursos e Capacidades Dinâmicas**

Nuno Miguel Gonçalves do Carmo

Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Dr. Nelson José dos Santos António, Professor Catedrático ISCTE
Business School Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral

Setembro, 2020

Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer ao ISCTE- Instituto Universitário de Lisboa, uma das melhores universidades a nível nacional, com reconhecimento a nível internacional que me deu a oportunidade de frequentar o mestrado de Gestão.

Em segundo lugar, agradecer ao meu orientador Professor Nelson Santos António, pela sua disponibilidade e acompanhamento. Considero que foi crucial a sua ajuda, sobretudo quando foi necessário alterar o tema da dissertação por questões relacionadas com a pandemia causada pelo vírus Covid-19. Todas as suas sugestões foram concisas e cirúrgicas facilitando o caminho para o resultado.

Agradeço, também, a todos os entrevistados. Muitas vezes não é fácil contactar com gestores ou especialistas hoteleiros e, nesta situação, mais difícil se tornou por ser uma fase de muita incerteza e de pouco tempo disponível.

Aos amigos, por terem partilhado informações e contactos de pessoas que poderiam ajudar na elaboração da dissertação.

À minha namorada pelo incentivo diário e pelo apoio prestado, facilitando a realização desta dissertação e tornando-a menos complexa.

Por último e mais importante à minha família pelo constante suporte e incentivo diário e ainda por toda a compreensão e ajuda nos momentos mais difíceis da elaboração desta dissertação.

Resumo

O objetivo principal deste trabalho consiste na investigação dos principais aspetos necessários para a reestruturação da atividade da indústria hoteleira portuguesa para garantir a sua reabertura e funcionamento na situação de pandemia sanitária. Esta pesquisa, realizada a partir da recolha de entrevistas efetuadas a responsáveis e especialistas da hotelaria, permitiu conhecer as medidas a aplicar e as preocupações principais para a recuperação da atividade hoteleira. Utilizou-se a teoria dos recursos para fundamentar a identificação e escolha dos recursos materiais, humanos e financeiros capazes de garantir a operacionalização das unidades hoteleiras, combinados de forma adequada através de um conjunto de capacidades dinâmicas, não explicitamente identificadas pelos responsáveis hoteleiros, mas presentes nas suas preocupações, como por exemplo: capacidade de gestão, orientação para o cliente, competência dos colaboradores, gestão de recursos, diversificação e inovação. Contudo, estas capacidades distintivas e os recursos aplicados têm de obedecer a critérios que garantam a sua própria qualidade e a qualidade da sua gestão, isto é, utilizando-os de forma racional, acabando com desperdícios e desenvolvendo ações para produzir serviços de qualidade e satisfazer os clientes. Da conjugação e interligação destas capacidades dinâmicas com estes recursos, com uma preocupação constante na utilização de conceitos e práticas de gestão da qualidade, aplicados ao conjunto de medidas e ações a implementar, resultarão vantagens competitivas, ou seja valores como segurança, confiança e qualidade, distintivos para a hotelaria portuguesa que permitirão a reabertura da atividade e a recuperação do nível de ocupação e de receitas anteriores a esta situação de pandemia.

Palavras-chave: *recursos, capacidades dinâmicas, qualidade, recuperação.*

Abstract

The main goal of this dissertation consists in investigate the principal aspects that are necessary for the restructuring of the activity of the Portuguese hotel industry in order to ensure its reopening and operation during the pandemic situation. This research, carried out from the collection of interviews conducted with hotel managers and specialists, made it possible to know the measures to be applied and the main concerns for the recovery of hotel business. The theory of the resources was used to support the identification and choice of material, human and financial resources capable of ensure the operationalization of hotel units, combined appropriately through a set of dynamic capabilities, not explicitly identified by hotel managers, but present in their concerns, such as: management capacity, customer orientation, employee competence, resource management, diversification and innovation. However, these distinctive capacities and the resources applied must comply with criteria that guarantee their own quality and the quality of their management, which means, using them rationally, ending waste and developing actions to produce quality services and satisfy customers. The combination and interconnection of these dynamic capabilities with these resources, with a constant concern in the use of quality management concepts and practices, applied to the set of measures and actions to be implemented, will result in competitive advantages, which means, values such as safety, trust and quality, distinctive for the Portuguese hospitality that will allow the reopening of the activity and the recovery of the level of occupation and revenues prior to this pandemic situation.

Keywords: *resources, dynamic capabilities, quality, recovery.*

Índice Geral

| | | |
|--------|---|----|
| 1. | Introdução | 1 |
| 1.1. | O Problema..... | 1 |
| 1.2. | Modelo Teórico e Objetivos..... | 2 |
| 1.3. | Estrutura do trabalho | 4 |
| 2. | Revisão da literatura..... | 5 |
| 2.1. | Qualidade | 5 |
| 2.1.1. | Definição de Qualidade | 5 |
| 2.1.2. | Evolução Histórica | 7 |
| 2.1.3. | Contributos Teóricos | 8 |
| 2.2. | Serviços | 11 |
| 2.2.1. | Definição de Serviços..... | 11 |
| 2.2.2. | Evolução Histórica | 14 |
| 2.2.3. | O Crescimento dos Serviços | 14 |
| 2.2.4. | A Qualidade dos Serviços | 15 |
| 2.3. | Modelos de Qualidade de Serviço..... | 16 |
| 2.3.1. | Modelo Servqual | 16 |
| 2.3.2. | Críticas ao Modelo Servqual | 19 |
| 2.4. | A Qualidade dos Serviços e os Recursos | 21 |
| 2.4.1. | Recursos | 22 |
| 2.4.2. | Modelo VRIO..... | 24 |
| 2.4.3. | Teoria dos Recursos e capacidades dinâmicas | 27 |
| 2.5. | Turismo e Hotelaria..... | 29 |
| 2.6. | Qualidade na hotelaria..... | 30 |
| 3. | Metodologia | 33 |
| 3.1. | Identificação do problema de investigação | 33 |
| 3.2. | Tipologia de dados e recolha de informação..... | 34 |
| 3.3. | Avaliação da informação..... | 37 |

| | | |
|------|--|----|
| 4. | Trabalho de Campo | 39 |
| 4.1. | Caracterização do Setor do Turismo e Hotelaria em Portugal | 39 |
| 4.2. | Impacto da pandemia no turismo e hotelaria portuguesa | 42 |
| 4.3. | Análise de conteúdo I – Principais palavras e conceitos utilizados | 45 |
| 4.4. | Análise de conteúdo II – Respostas explícitas dos entrevistados..... | 60 |
| 5. | Conclusões | 75 |
| 5.1. | Conclusões Gerais..... | 75 |
| 5.2. | Limitações e perspectivas futuras | 81 |
| | Referências Bibliográficas | 83 |
| | Anexos..... | 91 |
| | Anexo A – Entrevistas | 91 |

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Definições de qualidade segundo diversos autores | 5 |
| Tabela 2 - Perspetivas de Garvin sobre a definição de qualidade | 6 |
| Tabela 3 - Produtos VS Serviços..... | 13 |
| Tabela 4 - Questões do Modelo VRIO..... | 25 |
| Tabela 5 - Combinações possíveis para os recursos..... | 26 |
| Tabela 6 - Entrevistados..... | 36 |
| Tabela 7 - Produto Interno Bruto (na ótica da produção)..... | 39 |
| Tabela 8 - Consumo do Turismo no Território Económico | 39 |
| Tabela 9 - Valor Acrescentado Bruto..... | 40 |
| Tabela 10 - Balança de Viagens e Turismo..... | 40 |
| Tabela 11 - Entradas de turistas residentes e não residentes..... | 40 |
| Tabela 12 - Proveitos Totais dos Alojamentos Turísticos em Portugal | 41 |
| Tabela 13 - Número e Tipos de Estabelecimentos Hoteleiros em Portugal | 41 |
| Tabela 14 - Dormidas por Tipo de Estabelecimento..... | 42 |
| Tabela 15 - Alojamentos Turísticos - Dormidas e Hóspedes..... | 43 |
| Tabela 16 - Variação de Dormidas em Alojamentos Turísticos por País de Residência | 44 |
| Tabela 17 - Palavras-chave Gerais | 45 |
| Tabela 18 - Palavras-chave - Família de Palavras..... | 47 |
| Tabela 19 - Questão nº1 a) - Quais as estratégias que irá adotar?..... | 49 |
| Tabela 20 - Questão nº1 b) - Que planos a curto prazo e a médio prazo prevê implementar?.... | 51 |
| Tabela 21 - Questão nº1 c) – Que recursos prevê alocar?..... | 52 |
| Tabela 22 - Questão nº1 d) – Quais as medidas concretas imediatas a aplicar e a sua calendarização? | 54 |
| Tabela 23 - Questão nº2 – Na sua opinião quais são as perspetivas futuras para a sua unidade hoteleira?..... | 56 |

| | |
|--|----|
| Tabela 24 - Questão nº3 – Quanto tempo entende como necessário para que a sua unidade atinja o nível que tinha antes da atual situação?..... | 57 |
| Tabela 25 - Questão nº4 – Quais as perspectivas, imediatas e a médio prazo, para o turismo e hotelaria em Portugal?..... | 58 |
| Tabela 26 - Recursos..... | 79 |
| Tabela 27 - Capacidades Dinâmicas | 80 |

Índice de Imagens

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Modelo Proposta de Valor - Teoria dos Recursos e das Capacidades Dinâmicas Integradas com Gestão da Qualidade..... | 3 |
| Figura 2 - Modelo Servqual..... | 18 |
| Figura 3 - Esquema de análise VRIO..... | 27 |

1. Introdução

1.1. O Problema

O turismo tem sido nos últimos anos a atividade económica que mais tem contribuído para o crescimento do PIB – Produto Interno Bruto, em Portugal. Segundo o INE – Instituto Nacional de Estatística, na sua Conta Satélite do Turismo – 2018, neste ano de 2018 essa contribuição foi da ordem dos 14,6 % do PIB. Durante o ano de 2019, de acordo com o INE, mais de 27 milhões de turistas entraram no nosso país. A hotelaria portuguesa tem acompanhado este desenvolvimento, tendo registado, segundo dados da mesma fonte, cerca de 70 milhões de dormidas em 2019.

Este crescimento foi abruptamente interrompido a partir de março deste ano com maior impacto nos meses de abril e maio. O número de dormidas nestes meses, quando comparado com os períodos homólogos do ano transato, decresceram em mais de 95 %, de acordo com o INE, tendo ocorrido uma diminuição do número de hóspedes da mesma ordem de grandeza.

A explicação para este fenómeno resulta da declaração, por parte do Diretor – Geral da OMS – Organização Mundial de Saúde, da existência de uma pandemia mundial por efeito do aparecimento de um vírus, altamente infeccioso, denominado de COVID – 19, o qual tendo surgido na China, depressa se disseminou por todo o Mundo, com especial impacto nos países europeus, nos Estados Unidos da América e Brasil.

Em 19 de março deste ano, o Presidente da República de Portugal decretou o estado de emergência com efeito até 21 de maio com o consequente encerramento da maioria da atividade económica e o confinamento global da população.

Esta situação de pandemia levou a que a maioria dos países da União Europeia, bem como Estados Unidos da América, Brasil e os principais países asiáticos, tomassem as mesmas medidas, restringindo a mobilidade dos seus cidadãos, impedindo qualquer tipo de viagens e encerrando aeroportos e fronteiras.

Como consequência o turismo deixou praticamente de existir, com penalização significativa para Portugal pela sua dependência desta atividade, tendo a maioria das unidades hoteleiras portuguesas encerrado as suas instalações.

Entretanto, após o levantamento do estado de emergência, os diversos países, incluindo Portugal, iniciaram o gradual recomeço da economia em geral e a reabertura das unidades hoteleiras para fins de maio, início de junho.

Com a manutenção geral da pandemia e continuação da crise sanitária, as quais obrigam à implementação de um conjunto de regras e determinações das diversas organizações de saúde, entre elas

a Direção Geral de Saúde, seria importante conhecer a resposta dos responsáveis hoteleiros portugueses para garantir a reabertura das suas unidades e recuperar a respetiva atividade.

Surgiu, então, a seguinte pergunta de investigação deste trabalho:

“Como irão as unidades hoteleira reestruturar a sua atividade para garantir a reabertura e o funcionamento nesta situação de pandemia mundial?”

Importava conhecer a solução para este problema enquadrando-a, se possível, com um conjunto de teorias de gestão que fossem a base teórica explicativa para a atuação dos responsáveis pela hotelaria portuguesa, tendo-se desenvolvido, para esse efeito, um pequeno modelo teórico e identificados objetivos complementares.

1.2. Modelo Teórico e Objetivos

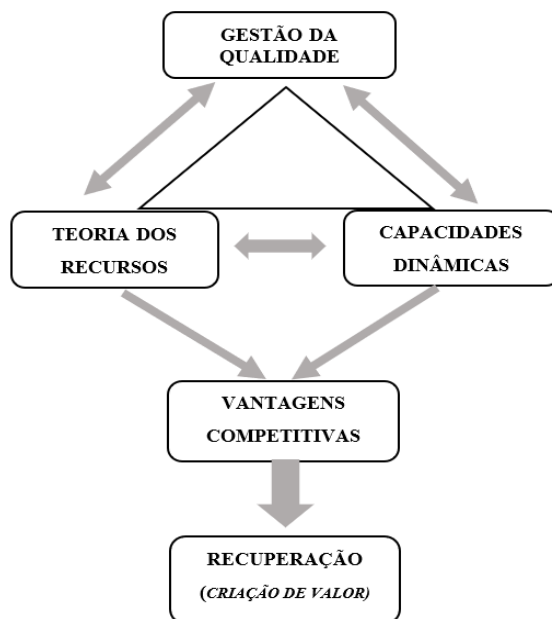
O objetivo de uma unidade hoteleira é produzir e prestar um serviço de qualidade de forma a obter a satisfação dos clientes. A qualidade de serviço dos estabelecimentos hoteleiros depende de um conjunto de fatores os quais são percebidos pelos clientes através da conjugação de atributos tangíveis e intangíveis que contribuem para a sua satisfação e respetiva avaliação do nível dessa qualidade de serviço.

Esses fatores podem ser físicos, como por exemplo, a localização das instalações, o conforto e limpeza dos quartos e roupas, aparência e estado dos equipamentos e do alojamento; ou aspetos imateriais como a simpatia e cordialidade dos colaboradores, os seus conhecimentos e competências, procedimentos e organização geral e dos detalhes. Entretanto, na atual situação de pandemia causada pelo vírus COVID – 19, outros aspetos tornaram-se, ainda, mais importantes e determinantes, como por exemplo a higienização e limpeza das instalações e equipamentos, o garantir do distanciamento físico e a segurança sanitária.

Com o objetivo de se investigar e determinar como os gestores hoteleiros portugueses irão preparar as suas unidades de alojamento e reestruturar a sua atividade para reabrirem e funcionarem na atual conjuntura de pandemia mundial, mantendo um nível adequado de qualidade de serviço, desenvolveu-se um modelo capaz de explicar a atuação dos responsáveis e, simultaneamente, constituir uma base teórica para o problema da recuperação da atividade hoteleira portuguesa nesta atual situação de crise sanitária.

Considerando a necessidade de aplicação de recursos de vária natureza; de se desenvolverem ações destinadas a obter a melhor combinação dos recursos; e, apesar das dificuldades resultantes da situação, manter um nível de qualidade capaz de gerar a satisfação dos clientes, utilizaram-se as teorias dos recursos e das capacidades dinâmicas, integrando-as com a gestão da qualidade, no seguinte modelo:

Figura 1 - Modelo Proposta de Valor - Teoria dos Recursos e das Capacidades Dinâmicas Integradas com Gestão da Qualidade



Fonte: Elaboração Própria.

Este modelo tem por base teórica três aspetos fundamentais:

1) *A relação entre qualidade e a teoria dos recursos:* de acordo com a teoria baseada nos recursos, uma empresa deve identificar todos os recursos necessários para permitir operacionalizar a sua atividade. Esses recursos, independentemente, da sua natureza, deverão ser de qualidade suficiente para garantir uma adequada prestação de serviços ao cliente. Por outro lado, a gestão da qualidade deverá manifestar-se na boa utilização desses recursos evitando desperdícios que geram custos desnecessários e fazem diminuir a rentabilidade da unidade:

2) *A relação entre qualidade com a teoria das capacidades dinâmicas:* embora menos visíveis, e até esquecidas pelos gestores, é importante que a maioria das unidades hoteleiras detenham um conjunto de técnicas, conhecimentos, procedimentos e competências com qualidade distintiva, as quais, alicerçadas numa adequada estrutura organizacional, permitam responder aos desafios impostos pela atual conjuntura;

3) *A integração entre a teoria dos recursos e a teoria das capacidades dinâmicas:* capacidades são técnicas, conhecimentos, procedimentos, competências e capacidade de organização que deverão ser aplicadas, adequadamente, com o objetivo de garantirem as melhores combinações de recursos produzindo qualidade de serviço para satisfação dos clientes.

Da conjugação e interligação destes três conjuntos de medidas e ações, deverão resultar vantagens competitivas que criem valor para a hotelaria portuguesa e permitam a rápida reabertura da atividade e a recuperação do seu nível de ocupação e de receitas anteriores a esta situação de pandemia.

Além disso, pretende-se, ainda, obter respostas para os seguintes objetivos complementares:

- A. *Quais os valores (vantagens competitivas) necessários para a reabertura e recuperação da hotelaria portuguesa?* Objetivo que resulta da aplicação do modelo.
- B. *Quais os recursos e capacidades dinâmicas necessários para a recuperação da hotelaria portuguesa?* Destinado a identificar em concreto os recursos e as capacidades, se existirem.
- C. *Identificar princípios da gestão da qualidade utilizados pelos gestores hoteleiros?* Determinar se existe esta preocupação na gestão das unidades hoteleiras.
- D. *Quais as perspectivas de recuperação da hotelaria portuguesa?* Determinar, se possível, um horizonte temporal para esta recuperação.

1.3. Estrutura do trabalho

Este trabalho encontra-se organizado em cinco capítulos:

Capítulo I – Introdução

Começarei por apresentar um pequeno enquadramento para identificar o problema objeto da pesquisa. De seguida será desenvolvido o modelo teórico base da investigação e enumerados os objetivos, finalizando-se com a organização do trabalho e descrição dos seus capítulos.

Capítulo II – Revisão da Literatura

É efetuada a revisão da literatura começando por uma abordagem sobre Qualidade seguido da definição e caracterização de Serviços. Far-se-á uma pequena resenha da literatura sobre a Teoria dos Recursos e Capacidades Dinâmicas e finalizar-se-á com uma perspetiva sobre a evolução e a qualidade no Turismo e Hotelaria.

Capítulo III – Metodologia

Faz-se, neste capítulo, a identificação e descrição do problema de investigação, referindo a tipologia dos dados, a forma como se procedeu à recolha da informação e a avaliação dos dados e da informação.

Capítulo IV – Trabalho de Campo

Começa-se por apresentar uma caracterização dos setores de turismo e hotelaria, quantificando o impacto da pandemia. De seguida apresentam-se os resultados obtidos nas entrevistas, efetuando dois tipos de análise de conteúdo: no primeiro, o apuramento e análise das principais palavras e conceitos; no segundo, a análise às respostas explícitas dos entrevistados.

Capítulo V – Conclusões

Finalmente, neste capítulo serão apresentadas as conclusões e a resposta à questão da investigação, terminando com a descrição de algumas limitações.

2. Revisão da literatura

2.1. Qualidade

2.1.1. Definição de Qualidade

O conceito de qualidade tem sido preocupação e objeto de várias abordagens no decorrer da história, continuando a ser um tema de interesse e de estudo na atualidade (Reeves & Bednar, 1994). Segundo Waddell e Stewart (2008) reconhecemos qualidade quando a vemos, tocamos, saboreamos ou sentimos, contudo, a maior parte das vezes, é difícil de defini-la de uma forma adequada. António e Teixeira confirmam que: *“procurar definir o que é qualidade ou gestão de qualidade não constitui tarefa fácil”* (N. S. António & Teixeira, 2009).

A procura por uma definição de qualidade nem sempre teve resultados consistentes (Reeves & Bednar, 1994), contudo, segundo António, Teixeira e Rosa (2016), as definições clássicas da qualidade baseiam-se em três perspetivas do desenvolvimento do produto ou serviço: ” processo; resultados; consequências”.

Autores como Deming (2000) apresentaram a sua definição com base no processo que conduz a resultados; e Shingo (1986) como um processo de controlo contínuo. Por sua vez, Crosby (1979) e Ishikawa (1985) focaram-se nos efeitos dos produtos/serviços antes de estarem na posse do consumidor, enquanto Taguchi (1986) e Juran (1995) basearam as suas definições nas consequências dos produtos nos consumidores.

Em suma:

Tabela 1 - Definições de qualidade segundo diversos autores

| Autor | Perspetiva | Definição de Qualidade |
|---------------|-------------------|--|
| Taguchi | Consequências | A perda causada à sociedade por um produto depois de ser expedido e não as perdas causadas por funções intrínsecas |
| Juran | Consequências | Adaptação ao uso |
| Crosby | Resultados | Conformidade com os requisitos |
| Ishikawa | Resultados | Ausência de variação nas características da qualidade |
| Deming | Processo | O processo que conduz a resultados através de produtos/serviços que possam ser vendidos a consumidores que ficarão satisfeitos |
| Shigeo Shingo | Processo | Processo de monitorização contínua e instrumentação de feedback potencial |

Adaptado de António e Teixeira (2009). Fonte: Elaboração própria.

No âmbito da gestão, António, Teixeira e Rosa (2016) consideram que, para definir qualidade, podem existir quatro abordagens, baseadas:

1. No produto: por exemplo, Abbot (1995) refere que *"as diferenças na qualidade correspondem a diferenças na quantidade de um ingrediente ou atributo desejado"*;
2. Na produção: segundo Crosby (1979) qualidade é definida como a conformidade com os requisitos. Zero defeitos, corresponde à inexistência de variação no processo e na produção;
3. No valor: em que Abbot (1995) sustenta que: *"qualidade e preço estão ligados"*;
4. No utilizador: Feigenbaum (1951) explica que qualidade está ligada ao *"grau de satisfação das expectativas do cliente proporcionado pelo produto"*.

Existem ainda outras perspetivas na abordagem da definição de qualidade. Garvin (1986) sugere cinco abordagens:

Tabela 2 - Perspetivas de Garvin sobre a definição de qualidade

| |
|--|
| Abordagens |
| Transcendental |
| <ul style="list-style-type: none"> •Qualidade enquanto sinónimo de excelência inata. •Absoluta e universalmente reconhecida. |
| Produto |
| <ul style="list-style-type: none"> •Qualidade como uma variável precisa e passível de medição. •Diferenças de qualidade correspondem à quantidade de um ingrediente ou atributo utilizados na elaboração do produto. |
| Utilizador |
| <ul style="list-style-type: none"> •Qualidade como algo pessoal e subjetivo. •Consumidores têm necessidades diferentes, pelo que produtos que satisfaçam essa necessidade são os que terão mais qualidade. |
| Manufatura |
| <ul style="list-style-type: none"> •Qualidade é estar em conformidade com o requisito. |
| Valor |
| <ul style="list-style-type: none"> •Define qualidade em termos de preço e custo. •Produto com qualidade é aquele que providencie desempenho a um preço aceitável, ou conformidade a um custo aceitável. |

Fonte: Garvin (1984): "What does "product quality" really mean?". Elaboração Própria.

Por sua vez, Brown (2013) definiu qualidade como *"um conjunto de ideias e princípios que podem ser adotados por uma organização e denominados de várias formas como gestão total da qualidade, Six Sigma e ISO:9000."*

ISO, acrónimo de *"International Organization for Standardization"*, é uma organização mundial privada, criada em 1947, com o objetivo de definir e implementar standards uniformizados para garantir a segurança e a confiança dos produtos, com elevada qualidade (Stenzel, 2000). Contudo, apesar de

todos estes anos de existência, só em 1987 esta organização lançou o primeiro conjunto de normas: as ISO 9000 dos standards da qualidade (Zutshi & Sohal, 2005).

Segundo a ISO 9000:2015, qualidade pode ser definida como *“o grau em que um conjunto de características inerentes a um objeto atende aos requisitos definidos.”*

2.1.2. Evolução Histórica

A qualidade, com algum grau de certeza, sempre constituiu uma preocupação da Humanidade ao longo da História. Dennis, citado por Al-Ibrahim (2014), referiu que, cerca de 1700 A.C. na Babilónia o rei Hammurabi criou e implementou um conjunto de regras para garantir a qualidade e responsabilidade dos produtos.

Joseph Juran no seu livro *History of Managing Quality* (1995), menciona as civilizações antigas da China, Grécia ou Roma, onde se encontram referências, noções e algumas práticas da qualidade. Existe, ainda, uma abordagem à evolução da qualidade ao longo dos tempos da autoria de George Mouradian no seu livro *The Quality Revolution – History Of The Quality Movement*.

No final do século XIII, os artesãos formaram as primeiras associações com o objetivo de desenvolver a qualidade do produto (Juran, 1995). Segundo Wolek (1999), nesta época, os produtos, resultantes do trabalho dos artesãos, eram inspecionados e os identificados com qualidade elevada eram colocados no mercado com símbolos diferenciadores, método utilizado de forma recorrente até à Revolução Industrial.

Segundo Sliwa and Wilcox (2008), os princípios elementares da gestão total da qualidade surgiram, no século XIX, com a teoria da “gestão científica do trabalho”, da autoria de Frederik Taylor, implementando-se inspeções às instalações de produção consideradas cruciais para a gestão eficiente e completa da fábrica. Essas inspeções permitiam que toda a empresa se focasse na produção de produtos com elevada qualidade em detrimento de uma produção rápida e sem controlo.

No entanto, a abordagem moderna da teoria da gestão total de qualidade desenvolveu-se a partir das décadas de 1920 e 1930 (Al-Ibrahim, 2014), quando WA Shewhart criou e apresentou a carta de controlo em 1931, base teórica para os seus seguidores definirem uma nova teoria e filosofia de gestão (N. S. António & Teixeira, 2009). Esta ferramenta era constituída por vários instrumentos de gestão da qualidade, tais como a definição de limites de controlo e causas assinaláveis de alteração de variação (Al-Ibrahim, 2014).

De acordo com Al-Ibrahim (2014) o período que antecedeu a Segunda Guerra Mundial foi, particularmente, importante para o desenvolvimento da gestão total da qualidade, tendo em conta a necessidade de produzir enorme quantidade de bens destinados e associados à guerra, fazendo com que o foco da gestão da qualidade se direcionasse para o produto e para a performance produtiva. Esta necessidade de melhoria da produção e do aumento da produtividade acentuou-se durante a Guerra não

só relativamente ao armamento, munições e equipamentos militares, mas também ao abastecimento alimentar, vestuário e de medicamentos; o que contribuiu, ainda mais, para o reforço do interesse da gestão da qualidade no produto e no processo produtivo (Business Performance Improvement Resource, 2011).

Após o final da II Grande Guerra, com a Europa e o Japão, praticamente, destruídos a preocupação base passou a ser a reconstrução dos países mais atingidos. Os Estados Unidos da América avançaram com o Plano Marshall de ajuda económica aos países europeus (Toussaint, 2019), simultaneamente, proporcionaram ao Japão assistência política e económica para a sua reconstrução.

As décadas de 1950 e 1960 foram períodos de grande crescimento económico, com significativos aumentos da produção, da produtividade e de inovações tecnológicas, terreno fértil para o estudo e desenvolvimento teórico da gestão total da qualidade.

Atkinson (1990) no seu livro Creating culture change: the key to successful total quality management, refere que, em termos de gestão de qualidade, as alterações que ocorrerem entre 1951 e 1989, correspondem a uma alteração na forma de abordagem do conceito de qualidade, pelas culturas organizacionais, tornando-se uma ferramenta de gestão.

Reforçando esta ideia Kakuro (2004) entende que a visão asiática da gestão total da qualidade utilizada pelos japoneses nos anos de 1950, produziu um grande impacto em algumas organizações japonesas, como por exemplo a Toyota, que adotou a gestão total da qualidade para alcançar a sua posição no topo dos fabricantes mundiais de automóveis.

É depois dos anos setenta que aparecem as principais contribuições teóricas para a evolução da gestão total da qualidade – Total Quality Management.

2.1.3. Contributos Teóricos

Segundo António, Teixeira e Rosa (2016) podem considerar-se como os principais fornecedores de contributos teóricos dois grupos de autores, os quais apresentaram teorias, ferramentas e práticas de qualidade distintas. Um grupo, constituído por autores originários dos Estados Unidos, foram percussores das bases teóricas da gestão da qualidade; e um segundo grupo, constituído por autores japoneses, cujas filosofias se orientaram, fundamentalmente, para a aplicação prática das diferentes teorias.

2.1.3.1. Da carta de controlo à gestão total da qualidade

De acordo com António, Teixeira e Rosa (2016) um dos primeiros e fundamentais contributos para a criação da gestão da qualidade foi a carta de controlo de Walter A. Shewhart a qual tinha como objetivo, essencial, garantir a qualidade dos produtos produzidos. O seu foco foi o estudo do processo produtivo e a análise da sua variabilidade, chegando à conclusão de que existiam dois tipos de causas (comuns e assinaláveis) que a influenciavam, sendo necessário estabelecer limites para o seu controlo.

Segundo Devor (1992), “o conceito de Shewhart consistia em detetar e eliminar as fontes de variação no processo que não podiam ser atribuídas às suas operações rotineiras”.

Shewhart foi autor de dois livros essenciais: *Economical Control of Quality of Manufactured Product* (1931); e *Statistical Method from Viewpoint of Quality Control* (1939).

O controle de qualidade deve estar incluído no controlo de gestão, considerou o autor Juran (1995). Para este autor, segundo António, Teixeira e Rosa (2016), a aptidão para o uso é a base da qualidade. Nas suas principais obras: *Jurans's Quality Control Handbook* (1979) e *Juran on Planning for Quality* (1988); o autor refere que um programa de qualidade deve ser constituído por três fases: o planeamento, o controlo e a melhoria contínua. Considera, ainda, como uma mais valia a existência de um sistema contabilístico destinado a medir o custo da má qualidade.

Segundo António, Teixeira e Rosa (2016), Juran distinguiu-se, também, por ter sido pioneiro na introdução do conceito de cliente interno na qualidade, através de um processo que engloba várias fases em que cada uma é afetada pela anterior. O cliente interno será o recetor do trabalho da fase anterior, implicando que o trabalho seja feito com qualidade de forma a ser possível aumentá-la e garantir o sucesso da organização. Este autor, Juran (1995), defendeu a criação de círculos de qualidade para que fosse possível a descoberta dos problemas existentes ao longo do processo produtivo. Esses círculos requerem o envolvimento da gestão de topo, para aumentar a probabilidade de sucesso do programa da qualidade.: “a maioria dos problemas da qualidade, em 80 % dos casos são da responsabilidade de má gestão” (adaptado de António et al., *De Deming ao Modelo de Excelência da EFQM*, 2016).

A preocupação com controlo de qualidade levou o autor Feigenbaum (1951), na sua obra “*Quality Control Principles, Practice and Administration*”, a definir como controlo total de qualidade:

“Uma estrutura de operação aceite no âmbito de toda a empresa, documentada em procedimentos técnicos de gestão eficazes e bem documentados para guiar as ações coordenadas das pessoas, o equipamento e a informação dentro da empresa da forma melhor e mais prática para assegurar a satisfação do consumidor no que respeita à qualidade e a um custo económico da mesma” (Feigenbaum, 1951).

Segundo António, Teixeira e Rosa (2016), embora nunca tenha mencionado o conceito, o autor referido foi pioneiro na gestão total da qualidade, defendendo o envolvimento de todos os trabalhadores de uma empresa e a participação ativa da gestão de topo no tema da qualidade. O autor definiu quatro tipos de controlo: o controlo de conceção, o controlo de fornecimentos de material, o controlo do produto e o controlo da conformidade do processo de produção com as metas estabelecidas.

Uma das maiores contribuições para a definição teórica da gestão da qualidade foi dada por Deming (1986) através da sua obra “*Out of Crisis*”, onde começou por identificar os sete pecados mortais dos gestores ocidentais e as dificuldades para implementar um sistema da qualidade e, posteriormente,

demonstrou os 14 princípios para a transformação, isto é, para a resolução daqueles problemas, considerando-os como os pilares para a Qualidade.

António, Teixeira e Rosa (2016) referem que o autor acreditava que grande parte dos problemas da qualidade, concretamente 94% dos problemas, eram da responsabilidade da gestão e que: “*Se a empresa produz maus produtos a culpa é dos gestores e de mais ninguém*”.

Na sua obra “The New Economics”, Deming (2000) descreveu a sua teoria “Sistema de Conhecimento Profundo” assente em quatro pilares fundamentais: *a visão sistémica, o conhecimento sobre variação, a teoria do conhecimento e a psicologia*. De acordo com Deming a psicologia revela a importância do ser humano nas organizações: “*A psicologia ajuda-nos a compreender as pessoas, as interações entre as pessoas e as circunstâncias, a interação entre o gestor e o seu pessoal e o sistema de gestão, seja ele qual for*” (Deming, 2000).

Outra sua contribuição, importante, para a gestão da qualidade, foi o conhecido Ciclo de Deming (2000): PDCA – Plan, Do, Check, Act/Planear, Executar, Verificar e Atuar. Segundo aquele autor, a qualidade é definida como sendo qualidade de conceção, qualidade de desempenho e qualidade de funcionamento.

No entanto, a abordagem sobre a gestão total da qualidade como uma forma para melhorar a competitividade, a eficácia e flexibilidade da organização, criando assim uma vantagem competitiva sustentável, foi obra de Oakland (2003). Este autor, no seu livro *Total Quality Management* (1995), apresentou um modelo para a gestão total da qualidade que assenta em quatro pilares:

- Planeamento
- Desempenho
- Processo
- Pessoas

Também a melhoria contínua, segundo (António e Teixeira, 2009), foi preocupação deste autor o qual apresentou três princípios básicos para a sua aplicação:

- Focalização no cliente;
- Compreensão do processo;
- Assumir que todos os empregados estão empenhados na qualidade.

2.1.3.2. Aplicação prática

Os autores japoneses procuraram aplicar na prática os anteriores desenvolvimentos teóricos. De acordo com António, Teixeira e Rosa (2016), Ishikawa foi responsável por implementar, no Japão, os círculos de controle de qualidade, com o objetivo de analisar problemas e apresentar soluções; e por aplicar outras ferramentas da qualidade, como foi o caso do diagrama de causa e efeito.

No seu livro, *What is Total Quality Control? The Japanese Way* (1984), Ishikawa refere que a prática do controlo de qualidade deverá consistir na conceção, produção e fornecimento de um produto mais económico, mais útil e que proporcione maior satisfação ao consumidor. A qualidade não pode estar presente apenas no produto final, mas sim em todo o sistema, sem esquecer uma condição fundamental: a existência de um preço económico.

A aplicação prática do controlo de qualidade foi também preocupação de Taguchi (1986) definindo-o como sendo constituído por três fases: *a conceção do sistema, a conceção de parâmetros e definição de tolerâncias para reduzir a variação*, no entanto, de acordo com António, Teixeira e Rosa (2016), a atenção deste autor direccionou-se para a otimização do produto e do processo na fase anterior à produção. Para além desses aspetos, introduziu noções de qualidade mediante o uso de técnicas de desenho experimental, as quais permitiam evitar a inspeção em massa. No seu livro *Introduction to Quality Engineering* (1986), desenvolveu a sua teoria, com base nos princípios de gestão de Deming, nomeadamente, no princípio “*acabar com a dependência em relação à inspeção para atingir a qualidade*” (Deming, 2000).

A teoria e filosofia que enfatiza o “defeito zero” assenta, basicamente, numa preocupação no processo produtivo em vez dos aspetos organizacionais. Segundo António, Teixeira e Rosa (2016) o autor Shigeo Shingo, na sua obra principal *Zero Quality Control: Source Inspection and the Poka-yoka System* (1986), apresenta como objetivo obter produtos com “defeito zero” através de excelente engenharia, investigação e correção do processo. A metodologia passa por interromper o processo quando surja um erro, identificando a causa, retificando-o para que não volte a repetir-se.

Uma outra forma de encarar o processo de melhoria continua é assegurar que todos na organização estejam focados na melhoria contínua em tudo o que fazem, disponibilizando-se a aceitarem a mudança. Este é o objetivo da filosofia Kaizen, desenvolvida pelo autor Masaaki Imai, na sua obra *Kaizen, the Key to Japan's Competitive Success* (1986). Este autor foi o responsável pela aplicação desta filosofia nas empresas japonesas como: “*um processo de melhoria incremental, sistemático, gradual, ordenado e contínuo que utiliza o melhor de todas as técnicas, ferramentas, sistemas e conceitos.*”

2.2. Serviços

2.2.1. Definição de Serviços

Kotler (2000) no seu livro *Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation and Control* (7ª edição) destaca que a “indústria” dos serviços é bastante diversificada, incluindo o que ele designa por setor governamental: hospitais, escolas, serviços militares, segurança; por setor privado não lucrativo: museus, igrejas, serviços de caridade, serviços de solidariedade social; por setor de negócios: bancos, hotéis, advogados, consultores, seguradoras; por setor manufactureiro: operadores de computadores e de call centres, contabilistas, etc.

Toda esta panóplia de atividades torna difícil e complicado encontrar uma definição para serviços (Grönroos, Marques, & Bekin, 2004) podendo assumir vários significados consoante o contexto em que seja utilizado (Johnston & Clark, 1957). Assim, serviços podem ser definidos de várias formas: podem ter definições orientadas para os inputs (recursos de fornecedores e capacidades); para processos orientados (como o serviço é produzido); para funções (funcionalidade do serviço e output) ou para o rendimento produzido (valor económico em termos monetários) (Axelsson & Wynstra, 2002).

Kotler (2000) define serviço da seguinte forma:

“Um serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra sendo que é essencialmente intangível e não resulta na posse de alguma coisa. A sua produção pode ou não estar associada a um produto físico”

Por sua vez, Gronross (2004) na sua obra *Marketing, Gerenciamento e Serviços* em 1990 propôs a seguinte definição:

“Um serviço é um processo, consistindo em uma série de atividades mais ou menos intangíveis que, normalmente, mas não necessariamente sempre, ocorrem nas interações entre o cliente e os funcionários de serviço e/ou recursos ou bens físicos e/ou sistemas do fornecedor de serviços e que são fornecidas como soluções para problemas do cliente.” (Grönroos, 2004)

A literatura relacionada com serviços destaca as diferenças dos serviços face aos produtos, procurando encontrar características diferenciadoras. De acordo com Kotler (2000) existem 4 características definidoras de serviços:

1. Intangibilidade: os serviços são intangíveis, isto é, ao contrário dos produtos, não podem ser cheirados, sentidos, provados, vistos ou ouvidos;
2. Inseparabilidade: os serviços são, por norma, produzidos e consumidos simultaneamente;
3. Variabilidade: os serviços são bastante variáveis pois dependem de quem os fornece, onde e quando são fornecidos;
4. Perecibilidade: os serviços não são armazenáveis.

Os autores Lovelock and Gummesson (2004) utilizaram o termo “IHIP characteristics” – Intangibility, Heterogeneity, Inseparability, Perishability, para referirem exatamente aquelas quatro características, tornando-o um termo bastante reconhecido na literatura de serviços (Araújo & Spring 2006, Parry et al. 2011,).

Gronroos (Grönroos, 2004), não comunga exatamente das mesmas ideias e apresenta um conjunto de características com algumas diferenças. Para ele as diferenças fundamentais entre produtos físicos e serviços são as seguintes:

Tabela 3 - Produtos VS Serviços

| Bens físicos | Serviços |
|---|---|
| Tangíveis | Intangíveis |
| Homogêneos | Heterogêneos |
| Produção e distribuição separadas do consumo | Processos simultâneos de produção, distribuição e consumo |
| Uma coisa | Uma atividade ou processo |
| Valor central produzido na fábrica | Valor central produzido em interações comprador-vendedor |
| Clientes não participam (normalmente) no processo de produção | Clientes participam na produção |
| Podem ser mantidos em stock | Não podem ser mantidos em stock |
| Transferência de propriedade | Não há transferência de propriedade |

Adaptado de Gronross (2003). Elaboração própria.

No seguimento da sua obra, Gronroos (2004) identifica três características básicas e principais na maioria dos serviços:

1. *Serviços são processos compostos por atividades em vez de coisas:* é a característica mais importante e corresponde a um conjunto de atividades que utilizam vários recursos (pessoas e bens) para resolverem o problema do cliente que ao participar no processo se torna parte da solução;
2. *Serviços são até certo ponto produzidos e consumidos em simultâneo:* as atividades que constituem o processo são produzidas e consumidas em simultâneo;
3. *O cliente é interveniente no processo de produção até certa altura:* o cliente participa no processo de produção do serviço como um recurso.

Para este autor existem apenas duas classificações para discussão:

1. Serviços high-touch/high-tech
2. Serviços prestados discretamente/continuadamente

De forma resumida, poderemos dizer que os serviços high-touch, no processo de serviço, dependem sobretudo de pessoas, enquanto os serviços high-tech dependem da utilização da tecnologia e automatização.

Na segunda classificação, serviços prestados discretamente são aqueles cujo processo acontece de forma pontual, como por exemplo uma ida ao cabeleireiro, enquanto os serviços prestados continuamente são aqueles cujo processo se desenrola num fluxo contínuo entre o cliente e o fornecedor de serviços, como por exemplo os serviços bancários.

2.2.2. Evolução Histórica

Segundo Kumar and Mathur (1996), numa fase inicial os serviços eram vistos como algo com pouca relevância, referindo que, entre os anos de 1600-1750, não se conhece nenhum estudo nem qualquer identificação dos mesmos. No entanto, P. Lepesant de Boisguilbert (1646-1724) referenciam os serviços com um crescente contributo para o desenvolvimento da nação, identificando -os como atividades dos “doutores, advogados, cirurgiões... o rei, o exército, os serviços civis” (Lepesant citado por Kumar & Mathur, 1996)

Melvin (1995) identifica como importante contribuição para história dos serviços a apresentada por Delaunay and Gradey (1992) através do seu livro *Services in Economic Thought – Three Centuries of Debate*, no qual considera que os economistas do período clássico, sobretudo Adam Smith, na continuação do pensamento dos fisiocratas e mercantilistas, entendem os serviços como atividades não produtivas que não permitem a acumulação nem formação do capital. Segundo os mesmos autores, também Marx não tinha uma teoria própria para os serviços e estes não sendo contabilizados como output nacional eram ignorados e considerados como atividades não produtivas.

Segundo este autor, Melvin (1995), o período em que os serviços tiveram um crescimento acentuado no conhecimento e importância, foi o de 1930 a 1970. Para tal contribuiu o desenvolvimento das estatísticas governamentais e a definição nas contas nacionais de três subgrupos: atividades primárias, atividades secundárias e atividades terciárias ou de serviços. As análises estatísticas vieram possibilitar conhecer mais detalhadamente indicadores económicos como a produtividade, o crescimento e a forma como se distribuía o emprego, realçando a contribuição de atividades não incluídas na agricultura ou na indústria (Delaunay & Gadrey, 1992).

Segundo Delaunay and Gradey (1992), nos anos 70, aparece o termo sociedade pós – industrial para cuja formulação teórica contribuiu de forma decisiva Daniel Bell (1973) no seu livro *The Coming of Post – Industrial Society*, o qual, resumidamente, caracteriza a nova sociedade como sendo dominada pelos serviços onde o capital humano se aperfeiçoa no sentido de uma cada vez maior formação dos trabalhadores, ou seja uma sociedade do conhecimento.

Reforçando esta ideia, da crescente importância dos serviços e do saber, refira-se a seguinte citação retirada do livro *Post Capitalist Society* de Peter Drucker (1994):

“Em vez de capitalistas e proletários, as classes da sociedade pós-capitalista são os trabalhadores do saber e os dos serviços”.

2.2.3. O Crescimento dos Serviços

Segundo o autor James Téboul (1999) no seu livro *“A Era dos Serviços: uma nova abordagem de gerenciamento”*, o modelo dos três setores económicos assenta numa análise histórica que obedece a uma sequência natural na sua evolução. A agricultura como primeiro setor a ser desenvolvido, no seu

início e devido à baixa produtividade foi o que começou por ocupar a maior parte dos trabalhadores. Seguidamente desenvolve-se o setor industrial que absorve parte dos trabalhadores do setor primário. Com o aumento exponencial da produtividade industrial, este setor liberta mão-de-obra e possibilita o crescimento do setor terciário o qual se torna o mais importante.

No seu livro “*Marketing – Gerenciamento e Serviços*”, o autor Gronroos (2004) refere:

“O mundo ocidental vem experimentando uma economia pós-industrial baseada em serviços por mais de duas décadas”.

E dá exemplos desse crescimento, utilizando o valor percentual do setor de serviços em relação ao PIB em diversas economias. Afirma que nos países industrializados, o peso do setor dos serviços no PIB, em 1960, era de 53% e cresceu para 66 %, em 1995. Nos Estados Unidos, nos mesmos anos, esse peso passou de 57% para 72 %; e na União Europeia o crescimento percentual no PIB foi de 47% para 66%. Ao nível do emprego, realça que o setor dos serviços, nos países desenvolvidos, é responsável por mais de 50 % do total do emprego, atingindo em muitos países uma percentagem próxima ou superior a 70%.

Também James Téboul (1999), dá alguns exemplos do crescimento do setor dos serviços no total da economia. Refere que no início do século a percentagem da população ativa na agricultura era no Japão 70%, nos EUA 42% e 20% na Grã-Bretanha. Em 1997 esses valores eram, respetivamente, de 5,3%; 2,7% e 1,8%. No mesmo período também se verifica uma queda significativa no setor industrial, sendo que na Grã-Bretanha essa diminuição é da ordem dos 20%. Também no Japão e nos Estados Unidos a percentagem da população ativa no setor secundário se situou em 1967 abaixo dos 40%. Isto quer dizer que o emprego no setor terciário nos EUA cresceu de valores da ordem dos 55%, nos anos sessenta, para cerca de 70% no final de século vinte. Na Grã-Bretanha esses valores evoluíram de 46% para cerca de 70% e no Japão de valores ligeiramente acima dos 30 % para valores acima dos 50%.

2.2.4. A Qualidade dos Serviços

De acordo com Gronroos (Grönroos, 2004), a definição e análise dos serviços é algo complexo, mas determinar a qualidade dos serviços é, extremamente, complicado.

Kotler (2000) afirmou que uma forma de diferenciar um serviço é fornecê-lo, consistentemente, com um determinado nível de qualidade que vá ao encontro ou que consiga exceder as expectativas dos clientes: *“clientes serão satisfeitos se receberem aquilo que querem, quando querem, onde querem e como querem.”*

No entanto, o grande contributo sobre qualidade dos serviços é apresentado na obra de Gronroos (2004). Para este autor a qualidade de serviço *“é qualquer coisa que o cliente perceba que ela seja”*, isto é, como os clientes percebem a qualidade do serviço e não como as empresas fornecedoras a

definem. Este autor, entende a qualidade de um serviço como resultado de duas componentes: a componente técnica e a componente funcional.

O interesse pela qualidade do serviço surgiu no final da década de 1970, tendo Gronroos (2004) introduzido o conceito de *Qualidade Percebida de Serviço* em 1982. A ele se deve o desenvolvimento do Modelo de Qualidade Percebida do Serviço, o qual, no essencial, descreve e explica como os clientes percebem as características de um serviço, sendo que uma boa qualidade percebida ocorre quando a qualidade experimentada corresponde à qualidade esperada.

Em meados da década de 1980, Parasuraman, A. Zeithaml & Berry (1985), citados por Gronroos (2004), com base no conceito de qualidade percebida, investigaram os determinantes da qualidade de serviço e como é avaliada a qualidade de serviço pelos clientes.

Inicialmente, identificaram 10 determinantes da qualidade de um serviço para os clientes e apresentaram esse trabalho no Journal of Marketing, publicado pela American Marketing Association, no segundo trimestre de 1985.

Após estudos posteriores esses determinantes foram reduzidos a cinco, conforme Gronroos (2004):

1. *Tangíveis visíveis*: atratividade das instalações, equipamentos e materiais;
2. *Confiabilidade, credibilidade*: serviço correto à primeira;
3. *Capacidade de resposta/prontidão*: disponibilidade para ajudar clientes;
4. *Segurança/Domínio*: comportamento dos empregados transmite confiança;
5. *Empatia*: atenção pessoal individual.

Destes estudos surgiu o modelo SERVQUAL que é uma ferramenta para medir o grau de percepção de um serviço por parte dos clientes. Tem por base os 5 determinantes referidos, medindo e comparando as diferenças entre as expectativas e as experiências dos clientes.

2.3. Modelos de Qualidade de Serviço

Muitos investigadores têm estudado este tema e desenvolvido modelos que possam ser utilizados para medir e avaliar a qualidade de serviço, destacando-se Parasuraman e Zeithaml e Berry (1985) que desenvolveram o modelo SERVQUAL, porventura o modelo mais utilizado e adaptado.

2.3.1. Modelo Servqual

Como já referenciado, Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), definiram um modelo concetual que permite medir como a qualidade de um serviço é percebida pelos clientes. Segundo estes autores, a diferença entre as expectativas e as percepções dos clientes constitui a forma como a qualidade de serviço é avaliada, representada na seguinte fórmula:

$$\text{Qualidade (Q)} = \text{Percepções (P)} - \text{Expectativas (E)}$$

Segundo Gronroos (2004), da aplicação desta fórmula podem surgir três situações:

- Se as percepções < expectativas, ou seja, se o serviço recebido pelo cliente for inferior ao nível do serviço esperado, então a qualidade percebida pelo cliente será negativa e ele ficará insatisfeito;
- Se as percepções > expectativas, isto é, se o serviço recebido pelo cliente é superior ao que ele esperava receber, o cliente ficará superiormente satisfeito dado que a qualidade percebida será positiva;
- Se as percepções = expectativas, se o serviço que o cliente esperava for efetivamente igual àquele que ele recebe, a qualidade será positiva.

Os autores do modelo, investigaram as causas possíveis da existência destas diferenças e constataram quatro gaps:

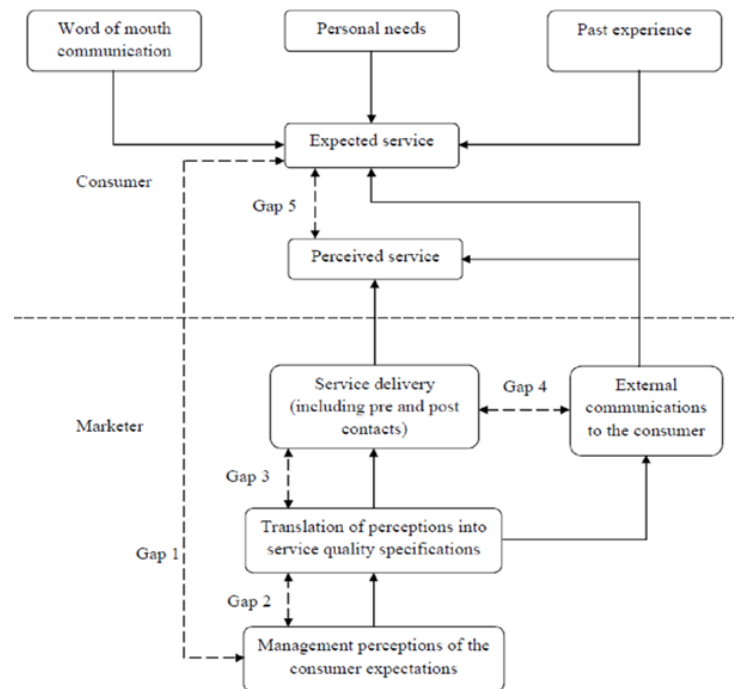
- GAP 1 – Discrepância entre o serviço que o cliente espera obter e o entendimento que a empresa tem sobre essa expectativa. A empresa entende de forma errada a expectativa do cliente.
- GAP 2 – Discrepância entre o entendimento da empresa quanto às especificações de qualidade do serviço face às expectativas do cliente. A empresa não consegue trabalhar as expectativas que identificou de forma a transformá-las em requisitos da qualidade.
- GAP 3 – Discrepância entre as especificações da qualidade do serviço determinadas pela empresa e as especificações apresentadas na prestação do serviço ao cliente. A empresa não cumpre com as especificações previamente definidas.
- GAP 4 – Discrepância entre o serviço que é disponibilizado ao cliente e a comunicação externa que é feita por parte da empresa. As promessas feitas pela comunicação não coincidem com o serviço que é entregue ao cliente.

Para além destes quatro gaps, Parasuraman, Zaithaml e Berry (1985) definiram, ainda, um 5º gap que resulta da junção de todos os anteriores que ocorreram ao longo do processo.

- GAP 5 – Discrepância entre o serviço esperado pelo cliente e o serviço experimentado. Segundo o autor este gap é aquele que demonstra efetivamente a qualidade de um serviço, podendo ser apresentado segundo a seguinte função:

$$Gap\ 5 = f(Gap1, Gap2, Gap3, Gap\ 4)$$

Figura 2 - Modelo Servqual



Fonte: Parasuraman (1985)

Com o objetivo de medir a qualidade de um serviço, Parasuraman e Zeithaml (1988) definiram o modelo SERVQUAL constituído por 10 determinantes: confiança, capacidade de resposta, competência, acessibilidade, cortesia, comunicação, credibilidade, segurança, compreensão e tangibilidade.

Com o desenvolvimento de estudos posteriores o modelo foi aprimorado e aqueles determinantes foram transformados em apenas cinco (Parasuraman & Zeithaml, 1988):

1. *Tangibilidade* – respeita ao aspeto de todas as instalações, equipamentos, ferramentas e ainda ao aspeto dos funcionários da empresa prestadora de serviços.
2. *Confiabilidade* – engloba a capacidade da empresa para prestar o serviço prometido de forma correta, à primeira, sem qualquer erro.
3. *Capacidade de resposta* – refere-se à predisposição necessária dos colaboradores da empresa para auxiliarem os clientes e irem ao encontro das suas solicitações, bem como da correta informação sobre o momento da prestação do serviço.
4. *Segurança* - demonstra todos os conhecimentos e capacidades dos empregados da empresa para responder a eventuais perguntas e problemas dos clientes e que o seu comportamento é sempre cortês, transmitindo confiança na empresa.
5. *Empatia* – representa o entendimento das necessidades e problemas do cliente por parte da empresa, o tratamento personalizado e a disponibilização de horários de funcionamento convenientes.

Os autores Parasuraman e Zeithaml (1985) afirmam que estas dimensões são sempre utilizadas na avaliação de um serviço por parte de um cliente. São representativas das características universais de um serviço e em conjunto constituem o resultado da avaliação do serviço por parte do cliente. Por sua vez Berry e Parasuraman (1991) citados por Ribeiro (2013) ordenam aqueles determinantes, segundo a sua importância, da seguinte forma:

1º - Fiabilidade: 32%; 2º - Capacidade de resposta: 22%; 3º - Segurança: 19%; 4º - Empatia: 16%; e 5º - Tangibilidade: 11%.

De acordo com Parasuraman (1988), a ferramenta SERVQUAL é constituída por um questionário que se divide em duas partes, cada uma composta por 22 itens relativos às características dos serviços sendo que:

1ª parte – mede as expectativas de serviço do cliente face às empresas de um setor;

2ª parte – analisa as perceções de um cliente relativamente a uma determinada empresa prestadora de um serviço desse setor.

O autor, Parasuraman (1991) define como o objetivo, o cliente avaliar e classificar o que esperava do serviço e como percebeu o serviço, ou seja, avaliar a qualidade esperada e a qualidade percebida, utilizando uma escala do tipo Likert de 1 a 7 pontos, em que 1 corresponde a “forte discordância” e 7 a “forte concordância” (Grönroos et al., 2004).

Este modelo de avaliação de serviço considera, também, aspetos relativos aos recursos físicos da prestação do serviço, aos recursos humanos e aos recursos organizacionais, contemplando, ainda, capacidades dos colaboradores e capacidades de gestão da empresa, em geral.

Com efeito, a partir dos cinco determinantes do modelo é possível avaliar os recursos físicos, como por exemplo: máquinas, instalações, materiais, utensílios (Tangibilidade); os recursos humanos: formação, conhecimento, simpatia, competências (Capacidade de Resposta); os recursos organizacionais: processos, procedimentos, estrutura da empresa (Confiabilidade, Empatia). Por outro lado, é possível adaptar-se o modelo para avaliar um conjunto de capacidades dos colaboradores: conhecimentos, competências (Segurança) ou capacidades de gestão da empresa na prestação do serviço (Confiabilidade) ou a capacidade de entender e resolver os problemas dos clientes (Empatia).

2.3.2. Críticas ao Modelo Servqual

Apesar de alguma evolução teórica e prática desenvolvida pelos autores Parasuraman e Zeithaml (1985), da crescente adesão e da sua aplicação cada vez mais alargada, o modelo SERVQUAL recebeu ao longo do tempo diversas críticas de vários autores.

Francis Buttle (1996) no seu trabalho “SERVQUAL: review, critique, research agenda”, publicado no *European Journal of Marketing*, procurou sistematizar e analisar as principais críticas ao modelo, agrupando-as em dois grandes conjuntos: críticas teóricas e críticas operacionais.

No caso das críticas teóricas, Buttle (1996) começa por referir que o modelo SERVQUAL se baseia no “paradigma da desconfirmação” - o qual, de forma resumida, considera que existe satisfação quando as expetativas são atendidas e quando estas não são percebidas, então não existe satisfação - quando na sua opinião se deveria basear no “paradigma da atitude”. Esta também é a perspetiva dos autores Cronin e Taylor (1992, 1994) os quais entendem que qualidade percebida se enquadra melhor como uma atitude. Ainda nesta linha de pensamento, Iacobucci, Grayson e Ostrom (1994) afirmam que, em termos psicológicos, noções de avaliação de qualidade e satisfação são consideradas atitudes. Parasuraman, Zeithaml e Berry (1994) mantiveram as suas ideias e criticaram Cronin e Taylor por não justificarem, convenientemente, a sua argumentação.

Outro conjunto de críticas teóricas referem o facto de o modelo estar, fortemente, orientado para o processo de prestação de serviço ao cliente e não para os resultados obtidos da prestação desse serviço. Esta consideração de Buttle (1996) é reforçada, por exemplo, por Cronin e Taylor (1992) que consideram não existir no modelo SERVQUAL, em momento algum, a avaliação do resultado do serviço.

Quanto à dimensão da escala do SEVQUAL e às cinco dimensões que de uma forma estável têm sido aplicadas em todos os contextos, vários autores criticam esse número e identificam outras componentes, como por exemplo, Gronroos (1984) que define três componentes: técnico, funcional e qualidade reputacional; Lehtinen e Lehtinen (1982) também identificam três componentes: interativo, físico e qualidade empresarial.

Para concluir este conjunto de críticas, refere-se o argumento de Carman (1990) ao considerar que o modelo não é uma forma genérica de medição da qualidade de todos os serviços e, desta forma, não deverá ser aplicado da mesma maneira em todos os serviços, necessitando de adaptações de acordo com a natureza do serviço ao qual seja aplicado.

Nas críticas a nível operacional começamos por abordar a questão das “expetativas”. Os autores do modelo, Parasuraman e Zeithaml (1988) definiram expectativas como desejos ou necessidades dos clientes, mais concretamente: “o que eles pensam que um prestador de serviço deve efetivamente oferecer”. Parasuraman em 1990 refere que as “*expectativas foram concebidas para medir as expectativas normativas dos clientes*” (1990). Ora uma das críticas, mais relevante, a esta questão é feita por Teas (1993) definindo os argumentos de Parasuraman como sendo “vagos” e considerando poder existir diversas interpretações sobre as expectativas dos clientes que são inquiridos, diferenças essas responsáveis por parte de variância da medida das expectativas. Segundo este autor, os clientes usam, normalmente, outros valores, para além das expetativas, para avaliarem o serviço.

Ainda no âmbito das críticas operacionais, a polaridade dos itens, ou seja, o facto do modelo SERVQUAL ser composto por vinte e dois itens, dos quais treze pares de declarações elaborados positivamente e nove pares de declarações elaborados de forma negativa; levou Buttle (1996) a considerar que o modelo realizado desta forma poderia colocar em causa a qualidade dos dados, contribuindo para o aumento das dúvidas sobre a utilidade e validade do modelo. Em resposta a esta crítica, Parasuraman e Berry (1991) viram-se obrigados a reelaborar o modelo, transformando em positivas todas as palavras e as declarações negativas.

Por fim, também a aplicação do modelo foi objeto de várias críticas. Segundo Ramos e Boas (2003) a aplicação do questionário em dois momentos - em primeiro lugar para verificar as expectativas e em segundo lugar para medir as percepções - faz com que o inquirido considere o questionário demasiado longo, levando-o a sentir-se aborrecido e desmotivado para responder.

2.4. A Qualidade dos Serviços e os Recursos

Muito embora os principais modelos de avaliação da qualidade dos serviços se baseiem, essencialmente, no conceito de qualidade percebida; na relação entre expectativas e experiências; na dicotomia entre expectativas e percepções; ou na consequência das percepções no desempenho dos serviços; nenhum deles rejeita a inclusão dos recursos nessa avaliação e realçam até a sua importância para o nível de resultados obtidos.

Por exemplo, na dimensão de Qualidade Técnica do Modelo de Qualidade Percebida de Serviço de Gronroos (2000) o que está em causa é a avaliação das características técnicas do serviço, ou seja, das suas qualidades próprias. Por exemplo quando um cliente passa uma noite num hotel avalia a qualidade do alojamento no seu conjunto, a comodidade da cama, a eficiência dos equipamentos e utensílios da casa de banho ou a qualidade da comida do restaurante. O autor manifesta a necessidade de se conseguir *“um equilíbrio entre os recursos envolvidos”* e na sua obra referenciada, Gronroos (2000, p. 399) afirma: *“Os recursos geradores de qualidade – pessoal, sistemas, tecnologias e recursos físicos, e clientes – têm de ser cuidadosamente planeados de modo que seja produzida uma qualidade funcional competitiva no processo de serviço.”*

No modelo SERVQUAL quando analisamos os cinco determinantes, verificamos logo no primeiro, designado por *“Tangíveis visíveis”*, que a avaliação é dirigida para os aspetos físicos das instalações, máquinas e equipamentos, materiais, sistemas de informação e apresentação dos recursos humanos. Também, nos outros determinantes, é possível distinguir a preocupação em avaliar alguns recursos, não visíveis, mas importantes para a prestação do serviço, como por exemplo os conhecimentos e competências dos recursos humanos bem como a capacidade organizacional da empresa.

Mas para uma organização o que são recursos?

2.4.1. Recursos

De acordo com vários autores, existe uma grande diversidade de definições de recursos:

Segundo Wernerfelt (1984), recursos podem ser definidos como sendo “*um conjunto de ativos tangíveis e intangíveis que estão semi - permanentemente ligados à empresa*”.

Barney (1991), define recursos como o conjunto de todos os ativos, capacidades, processos, características e conhecimento que uma empresa tem em sua posse e que, mediante a sua organização, lhe permite implementar a sua estratégia e, ao mesmo tempo, melhorar a sua eficiência e eficácia.

Williamson (1975), Becker (1994) e Tomer (1987), por sua vez classificaram e caracterizaram recursos dividindo-os em três grupos:

- Recursos de capital físico: incluem todo o tipo de materiais, equipamentos, tecnologia e infraestruturas;
- Recursos de capital humano: correspondem a formação, a experiência e aos inputs dos colaboradores;
- Recursos de capital organizacional: englobam todos os procedimentos formais.

Barney (1995), complementa esta classificação apresentando-a da seguinte forma:

- Recursos humanos: correspondem a toda a experiência, competências e conhecimentos dos trabalhadores;
- Recursos físicos: materiais, máquinas, equipamentos e utensílios utilizados na empresa e ainda as suas instalações;
- Recursos financeiros: tudo o que está relacionado com a atividade financeira da empresa, lucros, créditos, débitos;
- Recursos organizacionais: a estrutura da empresa, sistemas de controlo, procedimentos, os relacionamentos internos e os relacionamentos com o exterior.

Grant (2005) considera que os recursos podem ser ainda classificados como tangíveis, intangíveis e humanos.

Os recursos tangíveis são aqueles observáveis e palpáveis por todos ou, segundo Andersen e Kheam (1998), que podem ser contabilizados pela área financeira de uma empresa, dado o seu valor físico ou monetário. Os recursos intangíveis, de acordo com Hall (1993), podem ser considerados em duas subcategorias: ativos se forem detidos pela empresa ou, capacidades se forem algo com que a empresa opera. Barney (1991) acrescentou que os recursos intangíveis são considerados como recursos valiosos, raros e inimitáveis, cruciais para a obtenção da vantagem competitiva de uma empresa. Os recursos humanos, na definição de Grant (2005), são constituídos por todos os contributos dos trabalhadores de uma empresa, nomeadamente, os seus conhecimentos, as suas capacidades e as suas competências, os

quais, não sendo passíveis de serem transformados, diretamente, em valor, são de extrema importância pois permitem a uma empresa alcançar o desempenho e resultados superiores.

Por fim, Ambrosini e Bowman (2009) referem que um recurso deve ter as seguintes características:

- Ter a capacidade de atribuir uma força à empresa;
- Auxiliar na criação e desenvolvimento de estratégias que possam levar a empresa a uma vantagem competitiva; e
- Obter rentabilidade para a empresa.

O facto de uma empresa deter um conjunto de recursos valiosos, raros e inimitáveis, segundo Barney (2001), Priem e Butler (2001), não é suficiente para lhe conferir vantagem competitiva face aos seus concorrentes, para que tal ocorra, terá de ter capacidade para permitir explorar esses recursos.

Grant (1991), Akio (2005) definem “capacidade” como sendo a habilidade aplicada a um conjunto de recursos para desenvolver determinada atividade.

Através do estudo desenvolvido por Teece, Pisano e Shuen (1997), surge o conceito de capacidades dinâmicas definidas como “*a habilidade para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas de forma a que seja possível uma adaptação rápida a ambientes em constante mudança*”.

Segundo Teece (1997) o termo “capacidades” diz respeito à gestão estratégica da empresa, à integração e reconfiguração das competências e dos recursos para que a empresa se consiga adaptar aos acontecimentos do seu meio ambiente. O termo “dinâmicas” está relacionado com a habilidade da empresa para aperfeiçoar as suas competências de forma a acompanhar e interagir com todas as mudanças que vão ocorrendo na sua envolvente. Assim, de acordo com as “capacidades dinâmicas”: as interações e interligações existentes entre os recursos e competências de uma empresa, a sua utilização eficiente e as adequadas adaptações às mudanças que ocorrem no mercado estão na base da aquisição de uma vantagem competitiva.

De acordo com a teoria das capacidades dinâmicas podemos considerar três ações fundamentais a desenvolver pelas empresas:

- *Identificar e moldar oportunidades e ameaças*: considerando que o mercado está constantemente em mudança e evolução, as empresas deverão ter a capacidade de conhecer essas mudanças, ajustando-se e utilizando os seus recursos e competências para responder às constantes alterações do mercado (Otolá, Ostraszewska, & Tylec, 2013; Teece, 2007; Wang & Ahmed, 2007).
- *Beneficiar de oportunidades*: as empresas deverão ser capazes de aproveitar a importância do uso do conhecimento externo, ou seja, terão de ter capacidade de detetar,

explorar e absorver o conhecimento externo para o utilizar internamente (Otola et al., 2013; Teece, 2007; Wang & Ahmed, 2007).

- *Manter a competitividade*: as empresas deverão manter a competitividade “através da melhoria, combinação, proteção e, quando necessário, da reconfiguração dos seus ativos tangíveis e intangíveis”, Martins e Kato (2010).

2.4.2. Modelo VRIO

Como exposto anteriormente, diversos autores identificaram recursos e capacidades, os quais mediante combinação adequada conferem uma vantagem competitiva sustentável.

No entanto, segundo Lin, Tsai, Wu e Kiang (2012) existe um problema central na teoria dos recursos correspondente ao facto de as empresas serem distintas umas das outras e existirem diferentes formas de conseguir alcançar uma vantagem competitiva sustentada. Também Barney (2001) e Wernerfelt (2014) indicam não ser exequível a identificação dos recursos e capacidades necessárias para conferirem uma vantagem competitiva sustentada para uma empresa, dado que os mesmos são distintos para cada empresa e cada uma desenvolve a sua atividade em ambientes muito específicos.

Para contornar o problema, Barney (2001) concebeu um modelo destinado a identificar os recursos e capacidades necessários para as empresas alcançarem uma vantagem competitiva sustentada. Esse modelo denominado de modelo VRIN, atribui a cada letra inicial uma designação ou natureza caracterizadora do recurso: (V) de Valor, (R) de Raro, (I) de Inimitável e (N) de Não substituível.

Cada atributo é caracterizado por Barney (1991) da seguinte forma:

- 1) O recurso deve ser valioso (V) para permitir a exploração e aproveitamento de oportunidades e, ao mesmo tempo, deverá mitigar as ameaças do meio envolvente em que a empresa está inserida;
- 2) O recurso deve ser raro (R) quando o comparamos com os recursos dos concorrentes da empresa;
- 3) O recurso deverá ser inimitável, isto é, não deverá ser fácil de imitar;
- 4) O recurso deverá ser único, não podendo existir substitutos que sejam igualmente valiosos, raros ou inimitáveis.

Entretanto, Wernerfelt (1984), Grant (1991), Peteraf (1993), Barney (2001) e Barney e Hesterly (2006), alteraram a última característica do modelo (N) para (O) de Organização, definindo-a como a capacidade da empresa para utilizar o recurso e aproveitar a vantagem competitiva que possui, identificando e implementando estratégias únicas para a obtenção de proveitos.

No quadro seguinte apresentamos quatro questões fundamentais às quais os recursos e capacidades da empresa deverão responder, de acordo com Barney (1991); Barney e Hesterly (2006) e Wernerfelt (1984):

Tabela 4 - Questões do Modelo VRIO

| | |
|----------------|---|
| Valor | Os recursos e capacidades da empresa permitem-lhe explorar oportunidades e minimizar o risco de ameaças? |
| Raridade | Os recursos são controlados por um número reduzido de empresas concorrentes? |
| Imitabilidade | As empresas que não possuem os recursos enfrentam uma desvantagem ao nível do custo para os adquirir ou produzir? |
| Organizacional | Estão os procedimentos e políticas organizacionais organizados de forma a que possam auxiliar à exploração dos recursos valiosos, raros e difíceis de imitar? |

Adaptado de Barney (1991); Barney e Hesterly (2006) e Wernerfelt (1984). Fonte: Elaboração própria

Valor: um recurso considerado valioso é aquele que consegue aumentar a eficiência e eficácia da empresa. Será que o recurso tem capacidade para explorar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça? Se assim for, ele será visto como uma força para a empresa caso contrário será considerado uma ameaça (Barney, 1991);

Raridade: segundo Barney (2012), um recurso pode ser considerado uma fonte de vantagem competitiva quando é detido e controlado por uma ou por um pequeno conjunto de empresas. O autor afirma, ainda, que se um recurso for valioso, mas estiver à disposição de várias empresas, então será classificado como paridade competitiva.

Imitabilidade: De acordo com Barney (1991) e Hesterly (2006), apesar de o recurso ser valioso e raro, este não ajudará a empresa a atingir a vantagem competitiva sustentável se puder ser facilmente copiado ou imitado pelos concorrentes, através da duplicação ou da substituição.

Barney (2012) identificou cinco razões que tornam difícil um recurso ser imitado:

- Condições históricas: um recurso desenvolvido pela empresa, ao longo do tempo e em situações específicas, torna-se difícil de imitar por parte da concorrência;
- Ambiguidade causal: a interligação existente entre recursos e capacidades torna difícil aos concorrentes identificar quais os recursos capazes de conferir uma vantagem competitiva;
- Complexidade social: os ativos intangíveis de uma empresa, isto é, os recursos e capacidades existentes imbuídos na cultura da empresa e nas relações que ocorrem entre os indivíduos dessa empresa;

- Patentes: correspondem ao registo e proteção legal dos recursos que conferem uma vantagem competitiva, os quais, desta forma, não podem ser copiados e explorados por outras empresas;

- Deseconomias de compactação de tempo: o know-how das empresas e a sua capacidade de aprendizagem ao longo do tempo, são difíceis de utilizar pelos seus concorrentes dado que carecem de bastante tempo para serem compreendidos e apreendidos.

Organizacional: ainda de acordo com Barney e Hesterly (2012) a componente organizacional refere-se a todos os processos, procedimentos e políticas, entre outros, existentes na empresa a qual deverá conseguir identificar como valiosos, raros e difíceis de imitar para depois os potenciar.

Segundo Li, Tsai, Wu e Kiang (2012) as ligações e combinações destes atributos permitem classificar os recursos e capacidades quanto à sua posição e contribuição para a competitividade da empresa:

- Desvantagem competitiva;
- Vantagem de paridade;
- Vantagem temporária; e
- Vantagem sustentada.

Com base nesta classificação, Barney e Hesterly (2012) elaboraram o seguinte quadro de possíveis combinações:

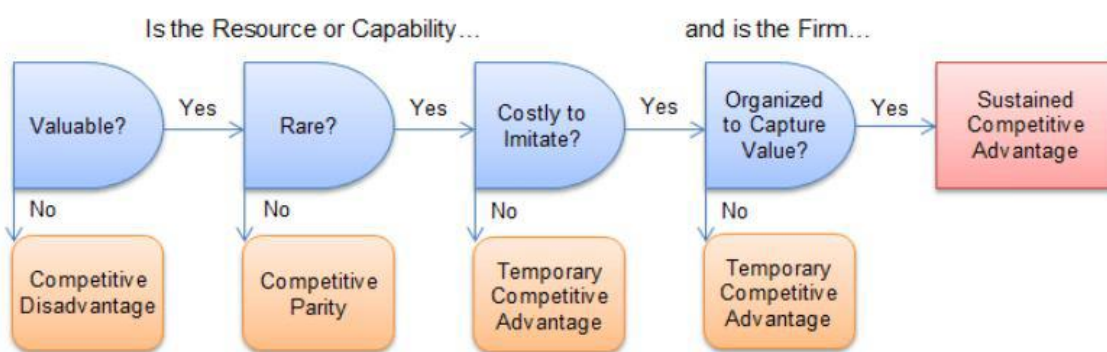
Tabela 5 - Combinações possíveis para os recursos

| Valioso | Raro | Dispendioso para imitar | Explorado pela organização | Resultados competitivos |
|---------|------|-------------------------|----------------------------|----------------------------------|
| Não | - | - | - | Desvantagem competitiva |
| Sim | Não | - | - | Paridade competitiva |
| Sim | Sim | Não | - | Vantagem competitiva temporária |
| Sim | Sim | Sim | Sim | Vantagem competitiva sustentável |

Adaptado de Barney e Hesterly (2012). Elaboração própria.

Por sua vez, Rothaermel (2013), na sua obra ‘Strategic Management’ desenvolveu um esquema que permite uma análise mais fácil às combinações possíveis de atributos dos recursos e capacidades:

Figura 3 - Esquema de análise VRIO



Adaptado de Rothaermel (2013)

2.4.3. Teoria dos Recursos e capacidades dinâmicas

Barney (1991) é, geralmente, reconhecido como percussor na formalização do quadro teórico da Visão Baseada nos Recursos (RBV – Resource Based View).

No entanto, embora tenham existido vários estudos anteriores que descreveram e apresentaram conceitos e estudos relacionados com o tema (Chandler, 1962, 1977; Coase, 1937; Penrose, 1959; Selznick, 1957; Stigler, 1961; Williamson, 1975); o termo RBV foi criado por Wernerfelt (1984) e desenvolvido a nível académico pelas mãos de Barney (1991).

Um dos grandes contributos para o desenvolvimento da teoria RBV, foi elaborado pela economista Edith Penrose (1959), através da sua obra *“The Theory of the growth of the firm”*, na qual procurou analisar o crescimento de uma empresa a partir dos recursos internos. Para esta autora a empresa é definida como uma entidade administrativa e um conjunto de recursos, os quais geram resultados diferentes consoante a sua utilização ou a sua combinação. Foi também a primeira a considerar os recursos internos da empresa como uma vantagem competitiva.

A obra de Penrose (1959) teve grande influência nas teorias desenvolvidas nos campos da Economia Industrial e da Administração Estratégica entre os anos 50 e 80. Durante este período desenvolveram-se novas teorias de autores como Bain (1959), Porter (1980), Ghemawat (1986) ou até mesmo de Shapiro (1989) baseadas essencialmente na análise dos mercados, das dificuldades demonstradas pelas empresas ao atuarem nos mesmos e na forma como as empresas conseguem alcançar um desempenho superior face aos concorrentes. Contudo, estes autores nunca deram grande importância aos recursos, nem nunca os identificaram como fatores necessários para um possível desempenho superior.

Referências efetuadas por autores como, Rumelt (1984), Conner (1991), Mahoney e Pandian (1992) e Rugman e Verbeke (2002), indicam que nos anos 80 começaram a surgir estudos relativos à economia industrial e a temas organizacionais, com desenvolvimentos teóricos relacionando o desempenho competitivo de uma empresa com a existência e importância dos seus recursos.

De uma forma geral, podem-se considerar como principais contribuições para a construção da teoria da Visão Baseada nos Recursos (RBV) os estudos e desenvolvimentos teóricos efetuados pelos seguintes autores:

- Uma visão da empresa sobre a teoria dos recursos – Wernerfelt (1984)
- As competências centrais de uma empresa – Prahalad and Gary Hamel (1990)
- Recursos da empresa e vantagem competitiva sustentada – Jay Barney (1991)

No entanto, como anteriormente se referiu, Barney (1991) é, geralmente, considerado como o autor que formalizou, criando um quadro teórico, a Visão Baseada nos Recursos. Barney (1991) desenvolvendo-a como uma teoria de gestão estratégica cuja vantagem competitiva advém de um conjunto de recursos e capacidades imprescindíveis para melhores desempenhos e resultados extraordinários. Esses recursos devem ser *valiosos*: para responder às oportunidades e anular ameaças; *raros*: inexistentes noutras empresas; *inimitáveis*: incapazes de serem igualados; e *organizacionais*: sem equivalente estratégico; isto é, recursos VRIO.

Oliveira Jr. (1998) afirma que a teoria baseada nos recursos assenta em dois pilares cruciais: o primeiro foi desenvolvido com o estudo de Penrose (1959) e tem a ver com diversidade e heterogeneidade dos recursos da empresa. De acordo com Barney (1991), este aspeto refere que uma empresa é constituída por um conjunto de recursos e mesmo que esses recursos sejam distintos, as empresas podem operar no mesmo setor.

Relativamente ao segundo pilar da teoria, Prahalad and Hamel (1990), Barney (1991), Peteraf (1993) e Barney e Hesterly (2006), indicam que o mesmo assenta na ideia de o recurso ser algo estável dado que adquirir ou desenvolver um recurso pode ser algo dispendioso pelo que as diferenças entre empresas podem manter-se ao longo dos tempos.

Assim, os recursos de uma empresa, as suas capacidades e a forma como estes são constituídos e aproveitados, proporcionam uma determinada competência para atuar no mercado, daí surgirem vantagens competitivas (Bartmess & Cerny, 1993) as quais devidamente aproveitadas e desenvolvidas darão, certamente, uma vantagem competitiva sustentada (Barney, 1995; Grant, 1991).

Wernerfelt (1984), Grant (1991), Peteraf (1993) e Barney (2001), concluíram, também, que a Visão Baseada nos Recursos permite às empresas maximizar os seus recursos e ao mesmo tempo desenvolver uma inovação contínua. No entanto, segundo Alvarez e Barney (2004), essa inovação contínua só poderá acontecer com a existência de vantagens competitivas sustentadas, as quais, por sua vez, deverão contribuir para a criação de novos recursos e capacidades, diferentes das existentes, possibilitando à empresa atingir a inimitabilidade e garantir estar sempre à frente dos seus concorrentes.

2.5. Turismo e Hotelaria

Um dos maiores fenómenos sociais ocorrido após a Segunda Guerra Mundial foi o desenvolvimento do turismo. Esta atividade começou por ser exclusiva das classes elitistas da sociedade, mas ao longo dos anos tornou-se uma “indústria” internacional com uma participação massificada e democratizada (Baum, 1996).

Viagens e deslocações existem desde os primórdios da História do Homem, mas o seu início regular, segundo Goeldner e Ritchie (2012), poderá situar-se por volta de 4000 a.c. (antes de Cristo), com a invenção, por parte dos Sumérios, da roda, do dinheiro e do desenvolvimento das trocas.

Embora ao longo da História se tenham realizado viagens de vários tipos, de carácter mais militar no Império Romano, com a construção de estradas e pontes que facilitaram as deslocações; ou de carácter religioso, na Idade Média, com as cruzadas a Jerusalém e peregrinações cristãs a Santiago de Compostela e muçulmanas a Meca; foi no século XIX, durante a Revolução Industrial, com os avanços tecnológicos, nomeadamente, a invenção do motor a vapor, que possibilitaram melhores meios de comunicação os quais alteraram completamente o paradigma das viagens. O surgimento e desenvolvimento da burguesia, o aparecimento do direito a férias e o desenvolvimento dos transportes, contribuíram, decisivamente, para o crescimento acelerado das viagens e do turismo.

Mas o que se entende como “Turismo”? Segundo a Organização Mundial do Turismo, é:

“Um fenómeno social, cultural e económico que engloba o movimento de pessoas para países ou lugares fora do seu ambiente usual por razões pessoais ou profissionais. Estas pessoas são apelidadas como visitantes ... e o turismo tem que ver com as suas atividades, cujas quais podem envolver gastos turísticos”.

O setor do turismo e da hospitalidade têm ganho cada vez mais peso na economia de diversos países (Radut, 2015). Relativamente à hospitalidade, Smith (1979) indica que toda a teoria subjacente à hospitalidade se desenvolveu há bastantes anos, tendo acompanhado o desenvolvimento das viagens..

Na época do Império Romano, segundo Durant (1944), os viajantes eram sobretudo homens do exército, mensageiros ou mercadores que transportavam bens pelo que lhes era oferecido estadia em locais propriedade do governo. Na Idade Média, o alojamento desenvolveu-se através dos mosteiros, conventos e abadias, tendo em conta as motivações religiosas dos viajantes (Durant, 1944).

A importância da hotelaria para o turismo foi realçada por Sousa (2016) citado por Ortiga (2017):

“Sem hotelaria não há turismo; sem bons estabelecimentos hoteleiros, não há bom turismo; sem bom serviço, não há bons estabelecimentos hoteleiros. Será muito difícil conseguir que todos se apercebam do papel importante da hotelaria, do mesmo modo que é difícil explicar a importância de cada um dos estabelecimentos, no todo.”

Numa perspetiva histórica, King (1995) identificou duas modalidades de hospitalidade: a privada que consiste em “ações praticadas por indivíduos a outros num ambiente privado como a casa” e a hospitalidade comercial que envolve “refeições, bebidas, alojamento e entretenimento com o objetivo de obter lucro”.

Autores como Hepple, Kipps and Thomson (1990), identificam quatro características principais da hospitalidade:

1. É disponibilizada por alguém a outro ausente da sua casa;
2. Requer interação entre o prestador do serviço e o recetor do mesmo;
3. Envolve um conjunto de elementos tangíveis e intangíveis;
4. O hospedeiro deve garantir a segurança do hóspede e o seu conforto nos diversos aspetos.

Entretanto a definição de hotel tem evoluído e segundo a *Associação de Hotelaria de Portugal* um hotel é um:

“Estabelecimento destinado a proporcionar alojamento, mediante remuneração, com ou sem fornecimento de refeições ou outros serviços acessórios de apoio, devendo possuir no mínimo 10 unidades de alojamento.”

Os hotéis são também objeto de classificação de acordo com o conforto e os serviços disponibilizados aos clientes. Esta classificação é atribuída através de uma escala de uma “estrela” até cinco “estrelas” decorrentes do cumprimento de determinados requisitos legais obrigatórios e opcionais (Organização Mundial do Turismo e Turismo de Portugal). Os estabelecimentos hoteleiros podem também ser agrupados por: hotéis; hotéis-apartamentos (aparthotéis) e pousadas (Turismo de Portugal).

2.6. Qualidade na hotelaria

A concorrência no setor da hotelaria tem vindo a crescer ao longo dos anos. Segundo Rosa, Ostrowska, Slupinska e Player (2018), o aparecimento de novas tecnologias e a constante inovação, obriga os hotéis a serem cada vez mais inovadores, procurando novas técnicas e equipamentos de modo a sobreviverem num mercado cada vez mais competitivo. Os autores realçam que, para superarem essa competição, a maioria dos hotéis tem como principal objetivo fidelizar o cliente através da prestação de um serviço hoteleiro de elevada qualidade.

Kapiki (2012), Soteriadis & Varvaressos, (2006) são de opinião que o estado de grande competição no mercado é responsável pelo grande destaque da área da qualidade na indústria hoteleira. Esta crescente importância da qualidade é cada vez mais considerada uma vantagem competitiva pelos hotéis.

Muito embora, segundo Knutson (1988), McCleary e Weaver (1994), Lockyer (2005) e Chan e Wong (2006), a localização de um hotel seja o primeiro elemento de escolha por parte do cliente, de

acordo com Kandampully (2007), normalmente, é a qualidade de serviço o aspecto determinante para o cliente regressar ao mesmo hotel.

Kapiki (2012) define qualidade, na gestão hoteleira, como uma “entrega consistente de produtos e serviços ao cliente de acordo com os standards esperados.” Por sua vez, Čačić (2013) define a qualidade dos serviços hoteleiros como um conjunto de propriedades tangíveis e intangíveis que servem como base para as relações pessoais com os clientes e ajudam na satisfação das expectativas e necessidades dos mesmos.

Os autores Rauch, Collins, Nale e Barr (2015) afirmam que devem ser considerados vários fatores para aferir a qualidade de um serviço hoteleiro. Por exemplo, Saleh and Ryan (1992) indicam: quartos limpos, camas confortáveis, silêncio, segurança e localização; como os principais atributos para se avaliar a qualidade de um serviço hoteleiro. McCleary e Weaver (1994) identificam: a limpeza, a luminosidade adequada no quarto, o mobiliário bem estimado, o conforto do colchão e das almofadas, a qualidade e asseio da roupa de banho; como sendo os aspetos cruciais para medir a qualidade do serviço hoteleiro.

No entanto, outros autores, como por exemplo, Dominik e Dragon (2009) referem que a avaliação depende sempre do indivíduo que a faz, da sua experiência e dos atributos que considere como mais importantes. Cada cliente de um hotel é único e diferente de todos os outros, pelo que dará mais atenção e relevância a determinados requisitos distintos dos escolhidos por outro qualquer cliente.

A importância da qualidade na hotelaria é também objeto de estudo por parte de Radosavljevic (2007) o qual relaciona a gestão da qualidade com o longo prazo e com a necessidade de garantir os seguintes aspetos:

- Identificação dos determinantes da qualidade face à procura;
- Satisfação do consumidor face ao serviço;
- Qualidade em todos os elementos do serviço;
- Desenvolvimento do processo de informação aos clientes;
- Desenvolvimento de uma cultura de qualidade de serviço no hotel;
- Melhorias e introdução de novas e recentes tecnologias;
- Melhoria contínua da qualidade de serviço.

De acordo com Wanagos e Grajek-Czabakska (2018) existem vários conceitos de gestão da qualidade associados a vários modelos os quais contribuem para construir qualidade elevada de um serviço hoteleiro. Destacam-se: TQM (Total Quality Management), os standards ISO, a categorização, standardização do objeto, bem como o HACCP (Hard Analysis and Critical Control Point). Para além destes modelos, segundo os autores, outros elementos ganham cada vez mais importância,

nomeadamente, a recomendação pessoal comunicada boca a boca, a utilização das redes sociais ou as avaliações nas plataformas de reserva.

A TQM (Total Quality Management), segundo Steinbeck (1988) é *“um sistema que define a qualidade do serviço para o cliente no centro do interesse da empresa”*. A gestão total da qualidade tem como objetivo envolver todos os membros da organização, nos diferentes níveis, para garantir níveis superiores de qualidade ao nível geral da organização, alcançar a satisfação do cliente, obter o sucesso da empresa a longo prazo e distribuir benefícios para todos os colaboradores e restante sociedade.

Existem também sistemas de gestão da qualidade baseados nos requisitos internacionais de standardização da Organização Internacional de Standardização (ISO) 9000. Destes destaca-se a ISO 9002, que segundo Wanagos e Grajek-Czabakaska (2018), é o modelo que mais se adequa à área do turismo e hotelaria. Esta norma permite obter um sistema de gestão de qualidade que agrega informação sobre o mercado, sobre os clientes, as suas necessidades, emoções, ideias, motivações e as suas capacidades financeiras de aquisição de bens e serviços.

No âmbito da hotelaria standardizar significa categorizar e, de acordo com Wszhenylewl (2001), essa categorização permite:

- Um determinado nível de serviço, ou seja, impõe um nível de serviço mínimo que necessita de ser mantido, abaixo do qual o serviço não é aceitável pelo cliente;
- Uma proteção para os clientes, obrigando o prestador de serviços (hotel) a ter um determinado desempenho de serviço de acordo com o standard;
- Facilitar as transações, nomeadamente, as de negócios e comerciais, bem como o serviço prestado pelo hotel ao cliente sem necessidade da existência de uma descrição detalhada.

No âmbito da qualidade de serviço da hotelaria foram também desenvolvidos vários modelos específicos de avaliação da qualidade dos serviços hoteleiros, na sua maioria tendo por base o modelo SERVQUAL.

O modelo SERVQUAL, descrito anteriormente, é considerado por Gržinić (2007) de enorme importância na avaliação da qualidade de serviço no setor da hotelaria, constituindo uma ferramenta fundamental para os gestores do hotel, facultando-lhes informações sobre as suas decisões estratégicas, operacionais e de marketing. Ainda segundo aquele autor, este modelo permite conhecer quais são as expectativas dos clientes, o nível de desempenho do serviço e a existência dos “gaps” entre o que os gestores pensam estar a oferecer e o que os clientes entendem estar a receber.

3. Metodologia

3.1. Identificação do problema de investigação

Inicialmente, o tema desta dissertação, tinha sido definido como: “*A qualidade dos serviços de hotelaria em Portugal – Aplicação prática do modelo SERVQUAL*”.

O objetivo principal seria avaliar a qualidade dos serviços de hotelaria em Portugal com base na análise da perceção dos clientes confrontada com a visão e entendimento dos gestores hoteleiros, procurando-se identificar e interpretar as principais diferenças e semelhanças entre as duas perspetivas.

A principal questão de investigação seria:

- “De que forma os hóspedes e os gestores de um hotel percecionam a qualidade dos serviços hoteleiros?”

Complementarmente, seria, também, objetivo encontrar respostas para as seguintes perguntas:

- Na ótica dos gestores, que qualidade de serviço é prestada aos seus hóspedes?
- Qual a diferença (gap) entre a qualidade oferecida e a qualidade percebida pelos clientes?
- De que forma é que os hotéis conseguem prestar serviços de qualidade aos seus hóspedes?
- Quais são as dificuldades na prestação de um serviço hoteleiro de qualidade?

Para a obtenção dos objetivos propostos iria recorrer a um trabalho de campo com um tipo de análise quantitativa com os resultados apurados através de um questionário, elaborado com base no modelo SERVQUAL de Parasuraman, Zeithaml e Berry (1985), que seria aplicado aos gestores de um hotel e aos seus clientes. O questionário teria 22 itens, os quais permitiriam avaliar as cinco dimensões da qualidade (tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, garantia e empatia), utilizando uma escala de Likert (com pontuação de 1- discordo plenamente até a 7 – concordo plenamente), donde resultaria uma nota global para cada questionário.

Este questionário iria ser aplicado num hotel, na cidade de Lisboa, entre os meses de março e junho. Previam-se respostas do Diretor Geral do hotel, dos principais Diretores dos diversos departamentos do hotel e de alguns colaboradores. Para os clientes/hóspedes seriam destinados 150 questionários, os quais deveriam ser respondidos de forma individual e anónima.

Entretanto foi decretada pandemia mundial pela Organização Mundial de Saúde, decretado o Estado de Emergência em Portugal pelo Presidente da República, fechadas as fronteiras, suspensas as viagens aéreas e imposto o confinamento geral, tendo como consequências:

- O encerramento dos hotéis em Portugal;
- O hotel selecionado, ao qual se tinham entregado todos os questionários, encerrou, também, as suas instalações, tendo o Diretor desse hotel comunicado que a data prevista para a eventual reabertura seria o início de junho; e que a taxa de ocupação prevista rondaria os 10%.

Tendo por base estas condicionantes, optou-se por abandonar aquele tema e orientar este trabalho para pesquisar como é que os gestores hoteleiros em Portugal iriam reestruturar o seu negócio, tendo como primeiro objetivo reabrir as suas unidades de alojamento e, de seguida, reestruturar a sua atividade tendo em conta esta situação da pandemia a nível mundial.

Definiu-se, então, uma nova questão de investigação:

“Como irão as unidades hoteleira reestruturar a sua atividade para garantir a reabertura e o funcionamento nesta situação de pandemia mundial?”

3.2. Tipologia de dados e recolha de informação

Podemos recorrer, segundo Park e Park (2016), a dois tipos de metodologia para efetuar um trabalho de pesquisa e investigação: análise quantitativa e análise qualitativa. A utilização de ambas as metodologias, em simultâneo, para investigar determinado fenómeno, de acordo com os mesmos autores, é considerada como uma triangulação.

A metodologia quantitativa assenta, sobretudo em questionários e perguntas fechadas, destinando-se a quantificar um problema. O autor Patton (2002) afirma que a metodologia desta natureza necessita de um conjunto de medidas, previamente, definidas, às quais se deverão adicionar um determinado número de categorias. No tema inicialmente previsto para esta tese seria aplicada uma metodologia deste tipo.

A metodologia qualitativa utiliza a ferramenta de entrevistas, com perguntas abertas que possibilitem compreender o problema. Segundo Patton (2002), a metodologia qualitativa tem como objetivo analisar o trabalho de campo, abstendo-se de quaisquer categorias de análise, previamente, definidas. A utilização desta metodologia, de acordo com Barnham (2015), deverá ser aplicada quando se tornar necessário proceder a uma análise mais profunda e detalhada de determinado fenómeno.

Alterando-se o tema desta tese, houve necessidade, também, de alterar o tipo de metodologia e utilizar aquela mais adequada ao tipo de pesquisa a efetuar, optando-se pela aplicação da metodologia qualitativa, através da realização de entrevistas, de início, totalmente abertas e, posteriormente, semiestruturadas.

Com efeito, numa primeira abordagem, foi colocada a seguinte questão:

- Como irá reestruturar o seu negócio tendo em conta a reabertura da sua unidade hoteleira e o futuro do seu funcionamento?

Face às dificuldades demonstradas pela maioria dos inquiridos em responder de forma mais ou menos estruturada, houve necessidade de reformular a entrevista, orientando as respostas para um conjunto de questões mais objetivas e práticas. A estrutura desta entrevista passou a ser a seguinte:

1. Como irá reestruturar o seu negócio tendo como objetivo a reabertura da sua unidade hoteleira:
 - a. Qual a estratégia que irá adotar?
 - b. Que planos a curto prazo e a médio prazo prevê implementar?
 - c. Que recursos (humanos, materiais, financeiros) prevê alocar?
 - d. Quais as medidas concretas imediatas a aplicar e sua calendarização?
2. Na sua opinião quais são as perspetivas futuras para a sua unidade hoteleira?
3. Quanto tempo entende como necessário para que a sua unidade atinja o nível que tinha antes da atual situação?
4. E quais as perspetivas, imediatas e a médio prazo, para o turismo e hotelaria em Portugal?

Tendo em conta o período de confinamento e encerramento das unidades hoteleiras não foi possível proceder às entrevistas de forma presencial. Optou-se pelo envio, via correio eletrónico, para cerca de 30 responsáveis hoteleiros, para endereços gerais e para endereços de diretores de hotéis, tendo sido obtido um número muito reduzido de respostas.

Recorreu-se, então, à ajuda de amigos e conhecidos com eventuais contatos em unidades hoteleiras, no sentido de obter mais algumas respostas. Tal veio a acontecer com demoras acentuadas e necessidade de várias interações. Compreendem-se estas dificuldades tendo em consideração o momento de grande preocupação e azáfama na procura e implementação das medidas necessárias à reabertura das instalações.

Face ao número, ainda assim reduzido, de respostas de responsáveis hoteleiros, considerou-se a necessidade e oportunidade de incorporar as opiniões de especialistas desta área ou de professores universitários ligados ao setor de turismo e hotelaria, os quais complementaram e enriqueceram as entrevistas recolhidas.

Todas as entrevistas foram realizadas através de correio eletrónico o que dificultou a sua análise devido à existência de eventuais dúvidas não esclarecidas na totalidade. Nenhum dos inquiridos se disponibilizou para entrevistas pessoais ou via telefone e, por conseguinte, não existem quaisquer gravações das mesmas, tendo sido todas por escrito as quais se apresentam em anexo. Por outro lado,

alguns dos inquiridos não revelaram a sua unidade hoteleira ou condicionaram a sua participação neste trabalho á não divulgação da sua unidade de trabalho.

De acordo com o exposto, apresenta-se de seguida um quadro resumo dos entrevistados:

Tabela 6 - Entrevistados

| Número Entrevistado | Cargo/Empresa | Data Entrevista |
|----------------------------|--|------------------------|
| 1 | Ex diretor departamento F&B e Alojamentos hotéis VIP e Sana; Atual Professor de Alojamentos, F&B, Performance Hoteleira | 22/04/2020 |
| 2 | Diretor Geral Olissipo Hotels | 23/04/2020 |
| 3 | Diretor do Turismo Portugal | 23/04/2020 |
| 4 | Diretor Geral Hotel LisBaixa | 8/06/2020 |
| 5 | Diretor Geral Sana Metropolitan | 12/06/2020 |
| 6 | Diretora de Faculdade de Turismo – Universidade Europeia | 1/07/2020 |
| 7 | Diretor F&B – Unidade hoteleira sob sigilo ou não revelada | 1/07/2020 |
| 8 | Diretora de recursos humanos e financeira – Unidade hoteleira sob sigilo ou não revelada | 05/07/2020 |
| 9 | Assistente de Direção- Bertolina Guesthouse | 05/07/2020 |
| 10 | Diretora de empresa de gestão de propriedades de Alojamento Local – Sweet Spot for Us | 07/07/2020 |
| 11 | Sócia -gerente- Unidade hoteleira sob sigilo ou não revelada | 08/07/2020 |
| 12 | Front Office Manager – Hotel Travel Park Lisboa | 08/07/2020 |
| 13 | Front Office Shift Leader – Unidade hoteleira sob sigilo ou não revelada | 10/07/2020 |
| 14 | Restaurant Manager – Unidade hoteleira sob sigilo ou não revelada | 12/07/2020 |
| 15 | Rececionista - Unidade hoteleira sob sigilo ou não revelada | 15/07/2020 |

Elaboração Própria.

NOTA: O entrevistado nº 3 emitiu a sua opinião a título pessoal. A SUA RESPOSTA EM NADA VINCULA A ENTIDADE TURISMO DE PORTUGAL.

O número de entrevistas mínimo desejável, foi fixado em 10, tendo em conta a situação vivida e as dificuldades existentes de toda a natureza. Apesar das contrariedades, foram possíveis obter 15 respostas de profissionais de hotelaria, de especialistas e professores com ligações ao setor turístico e hoteleiro.

Por questões de sigilo e confidencialidade, não se revela os nomes dos entrevistados, apenas se apresentam os cargos e ou responsabilidades funcionais, reservando-se, em alguns casos por solicitação expressa, os nomes das empresas de alguns inquiridos.

3.3. Avaliação da informação

Considerando a alteração do teor do tema da dissertação a metodologia aplicada foi de natureza qualitativa, conforme já referido, através de entrevistas efetuadas por correio eletrónico com posterior tratamento, análise e interpretação dos dados.

Houve, ainda, necessidade de realizar alguma pesquisa adicional sobre a realidade pandémica provocada pelo vírus COVID-19 e sobre o seu impacto na atividade turística e hoteleira, relativamente, à reduzida ou inexistente mobilidade das pessoas, potenciais hóspedes; e sobre os eventuais efeitos na presença física dos colaboradores nas respetivas unidades hoteleiras.

Com todos os condicionalismos existentes, procedeu-se à análise de conteúdo, seguindo os conhecimentos teóricos sobre esta ferramenta, por exemplo, conforme definição de Downe-Wambolt (1992), que considera a análise de conteúdo como um método de pesquisa cuja utilização permite obter significados sistemáticos e objetivos, possibilitando realizar inferências a partir de dados verbais, visuais ou escritos, tornando possível descrever, analisar e quantificar um determinado fenómeno que se pretende estudar. A autora acrescenta que a descrição das palavras e frases sem levar em linha de conta o contexto dos dados conduz a uma análise incorreta e inapropriada, pelo que a análise deverá ser efetuada por um conhecedor do contexto, onde os dados foram obtidos, devendo ser analisados e interpretados de acordo com a envolvente desse mesmo contexto.

Esta análise de conteúdo foi realizada utilizando-se algumas ferramentas do Microsoft Office. Para se obter a contagem das palavras e conceitos com maior frequência nas respostas dos entrevistados, foi utilizado o software online denominado “WordCounter360”. Complementarmente, para ajuda nesta pesquisa, utilizou-se, também, a ferramenta de texto “Word” do “Office” onde se introduziu um código de programação através do Visual Basic for Applications – VBA, com o objetivo de obter uma contagem mais pormenorizada das palavras e conceitos existentes nas respostas.

Aplicando estas ferramentas, numa primeira análise, procedeu-se à contagem das palavras mais utilizadas juntando todas as respostas dos entrevistados, sem qualquer tipo de condições. Face ao número de frequências de cada palavra realizou-se uma interpretação das mesmas procurando estabelecer uma

ligação lógica com conceitos teóricos e enquadrando no contexto de pandemia e na necessidade de implementação de medidas para ultrapassar a atual situação.

Numa segunda fase realizou-se o mesmo tipo de análise de conteúdo, mas interpretando as palavras mais referidas nas diversas respostas dos entrevistados associando-as a cada uma das questões apresentadas, procurando uma interligação com os conceitos mais utilizados na primeira fase da pesquisa e confirmando, quando possível, os pressupostos teóricos.

Por fim, tendo em conta as diversas respostas obtidas e as interpretações realizadas nas duas fases anteriores, sublinhadas e confirmadas por frases retiradas das entrevistas, efetuou-se uma análise qualitativa final onde se concluíram e reforçaram ideias, conceitos, medidas e previsões, relacionando-as com as teorias do modelo teórico apresentado, com as respostas aos objetivos definidos, neste trabalho, e demonstrativas da forma como os responsáveis hoteleiros estão a preparar a reabertura e o funcionamento das suas unidades de alojamento nesta situação de pandemia.

4. Trabalho de Campo

Antes de passarmos à apresentação e análise do trabalho de campo é importante apresentar uma caracterização geral do setor do turismo e da hotelaria em Portugal; e do impacto da pandemia, para se entender o enquadramento do problema em investigação.

4.1. Caracterização do Setor do Turismo e Hotelaria em Portugal

Após a crise financeira em Portugal no período 2011 – 2015, que obrigou à intervenção da “Troika” (Fundo Monetário Internacional, Comissão Europeia e Banco Central Europeu), ao resgate financeira e à implementação de um conjunto de medidas de austeridade, assistiu-se a um crescimento do PIB, superior a 2% ao ano (com exceção de 2015, cerca de 1,8 % e de 2017 de 3,5 %), suportado, para além do consumo interno, pelas exportações de bens e serviços.

Tabela 7 - Produto Interno Bruto (na ótica da produção)

| | unid.: milhões euros | | | | |
|-----------------------------|----------------------|----------|---------|---------|---------|
| | 2019(pe) | 2018(po) | 2017 | 2016 | 2015 |
| PIB (base=2016) | 212 303 | 204 305 | 195 947 | 186 490 | 179 713 |
| Crescimento real do PIB (%) | 2,16 | 2,64 | 3,51 | 2,02 | 1,79 |

po :provisório; *pe* :preliminar PORDATA, INE

Fonte: PORDATA, INE – Elaboração própria

Uma das atividades económicas cujo peso no PIB mais tem aumentado é o turismo. Com efeito, a procura turística medida pelo Consumo do Turismo no Território Económico (CTTE) – ou seja, as aquisições e gastos feitos no turismo por parte dos residentes e não residentes no país, quando estes se deslocam para um local que não é o seu de residência, desde que não sejam remunerados – tem tido um acentuado crescimento, de quase 18 % em 2017 e superior a 7% em 2016 e 2018. *Note-se que, devido ao facto de a Conta Satélite do Turismo do INE ter sido encerrada em 2010 e só reativada em 2016, não se dispõe de alguns dados estatísticos comparáveis de anos anteriores a 2015.*

Tabela 8 - Consumo do Turismo no Território Económico

| | unid.: milhões euros | | | | | | | | |
|---|----------------------|-----------|----------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| | 2019(pe) | var.19/18 | 2018(po) | var.18/17 | 2017 | var.17/16 | 2016 | var.16/15 | 2015 |
| Consumo do Turismo no Território Económico | nd | nd | 29 821 | 7,7% | 27 696 | 17,9% | 23 501 | 7,3% | 21 902 |
| Peso do Consumo do Turismo no Território Económico no PIB (%) | nd | nd | 14,6 | | 14,1 | | 12,6 | | 12,2 |

nd: não disponível; *po*: provisório; *pe*: preliminar

Fonte: INE - Conta Satélite do Turismo – Elaboração própria

Assim, o peso do indicador do consumo do turismo no PIB passou de 12,2 % em 2015 para 14,6 % em 2018, prevendo-se que atinja cerca de 15 % no ano de 2019.

Quando analisamos o peso da riqueza gerada pelo turismo na globalidade da riqueza gerada pelo país, através do indicador VAB - Valor Acrescentado Bruto, verificamos que aquele tem crescido de forma sustentada passando de 6,7 % em 2016 para 8% em 2018.

Tabela 9 - Valor Acrescentado Bruto

| | 2019(pe) | var.19/18 | 2018(po) | var.18/17 | 2017 | var.17/16 | 2016 | var.16/15 | 2015 |
|---|----------|-----------|----------|-----------|---------|-----------|---------|-----------|---------|
| Valor Acrescentado Bruto Nacional | 183 599 | 3,9% | 176 705 | 4,2% | 169 642 | 4,8% | 161 933 | 3,5% | 156 517 |
| VAB gerado pelo Turismo (VABGT) | nd | nd | 14 091 | 8,0% | 13 045 | 17,3% | 11 123 | 6,4% | 10 458 |
| Contribuição do VABGT para o VAB da Economia Nacional (%) | nd | nd | 8,0 | | 7,7 | | 6,9 | | 6,7 |

nd: não disponível; po: provisório; pe: preliminar

Fonte: INE - Conta Satélite do Turismo e PORDATA – Elaboração própria.

A crescente importância das atividades turísticas na economia nacional é também observável através da análise da balança de viagens e turismo onde se verifica o crescimento acentuado do valor das exportações, de 7 601 milhões de euros em 2010 para 18 430 milhões de euros em 2019, correspondente a um crescimento, no período de dez anos, de 142 %, mais acentuado nos últimos cinco anos. O saldo da Balança de Viagens e Turismo teve, também, um crescimento anual bastante significativo, tendo, no período considerado, crescido em 182 %., apesar de em 2019 o aumento ter sido apenas de 5,3 %, face ao ano anterior.

Tabela 10 - Balança de Viagens e Turismo

| | 2019(pe) | var.19/18 | 2018(po) | var.18/17 | 2017 | var.17/16 | 2016 | var.16/15 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
|--------------|---------------|-------------|---------------|-------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Exportações | 18 431 | 8,1% | 17 054 | 9,7% | 15 550 | 21,4% | 12 811 | 10,4% | 11 605 | 10 284 | 9 157 | 8 606 | 8 146 | 7 601 |
| Importações | 5 300 | 15,6% | 4 584 | 13,2% | 4 050 | 14,1% | 3 550 | 6,5% | 3 333 | 3 127 | 2 939 | 2 946 | 2 974 | 2 953 |
| Saldo | 13 131 | 5,3% | 12 469 | 8,4% | 11 500 | 24,2% | 9 261 | 11,9% | 8 273 | 7 157 | 6 218 | 5 660 | 5 172 | 4 648 |

po: provisório; pe: preliminar

Fonte: PORDATA (BP-Estatísticas de Balança de Pagamentos) – Elaboração própria

Outro indicador importante de analisar é o das entradas de turistas residentes e não residentes:

Tabela 11 - Entradas de turistas residentes e não residentes

| | 2019(pe) | var.19/18 | 2018(po) | var.18/17 | 2017 | var.17/16 | 2016 | var.16/15 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
|--|----------|-----------|----------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 27 142 | 7,5% | 25 250 | 5,4% | 23 957 | 12,7% | 21 252 | 10,9% | 19 161 | 17 302 | 15 210 | 13 845 | 13 993 | 13 537 |

po: provisório; pe: preliminar

Fonte: PORDATA, INE – Elaboração própria.

Como se pode observar no quadro anterior, o número de turistas a nível global tem vindo a aumentar em Portugal, verificando-se a partir do ano de 2013 um crescimento de cerca de dois milhões de turistas

por ano. Desde 2016 que Portugal regista um número de turistas superior a 20 milhões, atingindo o número (*preliminar*) superior a 27 milhões de turistas no ano de 2019, correspondendo a crescimento acelerado nos anos de 2013 a 2017 e crescimento percentual mais reduzido nos últimos dois anos.

Os proveitos totais dos alojamentos turísticos, nos mesmos anos em análise, tiveram um crescimento percentual superior ao do número de turistas atingindo, 137 % contra 101 %. Com efeito os proveitos mais do que duplicaram passando de 1808 milhões de euros em 2010 para 4277 milhões em 2019, o que diz bem do enorme peso desta atividade na economia nacional.

Tabela 12 - Proveitos Totais dos Alojamentos Turísticos em Portugal

| | | | | | | | | | | | | | | <i>unid.: milhões euros</i> | |
|----------|-----------|----------|-----------|-------|-----------|-------|-----------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------------------|--|
| 2019(pe) | var.19/18 | 2018(po) | var.18/17 | 2017 | var.17/16 | 2016 | var.16/15 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 | | |
| 4 277 | 7,3% | 3 987 | 8,3% | 3 681 | 18,6% | 3 104 | 18,1% | 2 628 | 2 286 | 2 024 | 1 856 | 1 906 | 1 808 | | |

po:provisório; *pe*:preliminar

Fonte: PORDATA, INE – Elaboração própria.

O crescimento acentuado das atividades turísticas não teria ocorrido sem o contributo e desenvolvimento da hotelaria e alojamentos em geral. Sem o investimento em estabelecimentos hoteleiros em termos quantitativos e qualitativos, não se teria verificado, certamente, o aumento enorme do peso do turismo na economia portuguesa.

Analisando o mapa seguinte referente ao número e tipo de estabelecimentos hoteleiros existentes nos anos do período de 2010 a 2019, verifica-se, em 2019, mais do triplo do número de estabelecimentos que existiam em 2010, ou seja, um crescimento de 240 % neste período.

Por tipo de alojamento constata-se que o maior crescimento foi o dos estabelecimentos de alojamento local que triplicaram no período em análise – 1051 estabelecimentos em 2013 (nos anos anteriores não existia esta classificação) para 3223 em 2019. No caso específico dos Hotéis o crescimento, embora não muito elevado, tem sido perto ou superior a 6 % correspondente a um aumento de 678 unidades hoteleiras, nestes últimos dez anos.

Tabela 13 - Número e Tipos de Estabelecimentos Hoteleiros em Portugal

| | 2019 | var.19/18 | 2018 | var.18/17 | 2017 | var.17/16 | 2016 | var.16/15 | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 | 2011 | 2010 |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Hoteis | 1449 | 3,5% | 1400 | 7,0% | 1309 | 5,8% | 1237 | 6,3% | 1164 | 1121 | 1039 | 988 | 873 | 771 |
| Hoteis - apartamentos | 157 | 3,3% | 152 | 4,8% | 145 | 1,4% | 143 | 1,4% | 141 | 145 | 145 | 150 | 144 | 137 |
| Alojamento local | 3223 | -8,8% | 3534 | 32,7% | 2663 | 45,4% | 1831 | 26,3% | 1450 | 1145 | 1051 | n.c. | n.c. | n.c. |
| Outros | 2004 | 12,5% | 1782 | 3,4% | 1723 | 8,1% | 1594 | 0,6% | 1584 | 1167 | 1110 | 890 | 1002 | 1103 |
| Total | 6 833 | -0,5% | 6 868 | 17,6% | 5 840 | 21,5% | 4 805 | 10,7% | 4 339 | 3 578 | 3 345 | 2 028 | 2 019 | 2 011 |

n.c.: não considerado por não existir esta classificação.

Fonte: PORDATA, INE – Elaboração própria.

Nos outros tipos de alojamentos incluem-se: Pensões, Estalagens e Motéis, Turismo de Habitação e no Espaço Rural; os quais no seu conjunto cresceram cerca de 12,5 % no período analisado.

Analisando o número de dormidas por tipo de estabelecimento, existe, em termos totais, um crescimento acentuado, da ordem dos 10 % anuais, nos quatro primeiros anos deste período, enquanto nos anos de 2018 e 2019 esse crescimento foi de 3,5% e 3,7 %, respetivamente.

Muito embora o maior crescimento de dormidas tenha ocorrido no alojamento local, o número de dormidas nos Hotéis é o mais importante, em todos os anos considerados, atingindo cerca de 60 % do total de dormidas em 2019, superior a 41 milhões.

Tabela 14 - Dormidas por Tipo de Estabelecimento

| | 2019 | var.19/18 | 2018 | var.18/17 | 2017 | var.17/16 | 2016 | var.16/15 | 2015 | var.15/14 | 2014 |
|-----------------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|-------------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|-------------|-------------------|
| Hoteis | 41 824 794 | 3,3% | 40 469 825 | 1,6% | 39 827 049 | 9,9% | 36 235 209 | 12,3% | 32 268 927 | 8,7% | 29 678 861 |
| Hoteis - apartamentos | 7 901 613 | 1,7% | 7 770 748 | 0,3% | 7 749 092 | 2,6% | 7 550 026 | 9,3% | 6 906 989 | 0,7% | 6 857 289 |
| Alojamento local | 10 200 612 | 9,6% | 9 310 035 | 17,1% | 7 950 647 | 26,7% | 6 274 375 | 19,1% | 5 266 676 | 21,1% | 4 347 940 |
| Outros | 10 231 945 | 1,2% | 10 111 495 | 2,6% | 9 858 422 | 8,8% | 9 063 030 | 5,0% | 8 631 584 | 10,3% | 7 827 276 |
| Total | 70 158 964 | 3,7% | 67 662 103 | 3,5% | 65 385 210 | 10,6% | 59 122 640 | 11,4% | 53 074 176 | 9,0% | 48 711 366 |

Fonte: PORDATA, INE – Elaboração própria.

4.2. Impacto da pandemia no turismo e hotelaria portuguesa

Em 11 de março de 2020 o Diretor Geral da Organização Mundial de Saúde comunicou o estado de emergência de saúde pública e a existência de uma pandemia provocada pelo vírus designado por COVID – 19.

Esta situação pandémica, com origem na China, teve consequências em, praticamente, todos os países europeus, no Brasil, Estados Unidos e muito outros países à escala mundial.

Tendo sido detetados em Portugal, no início de março, os primeiros casos de infetados pelo vírus o Governo aplicou, decretado pelo Presidente da República, o Estado de Emergência com efeitos a partir das 0 horas do dia 19 de março até 21 de maio, prorrogável se necessário.

Como consequência assistiu-se ao confinamento geral da população, ao encerramento de grande parte das empresas, mantendo-se as estritamente essenciais para garantir o fornecimento das necessidades primárias e o abastecimento de bens alimentares.

As fronteiras e os aeroportos foram encerrados e a maioria dos estabelecimentos hoteleiros e de restauração fecharam as suas portas.

Só no final de maio e início de junho se procedeu à abertura gradual das atividades económicas pelo que durante março, abril e maio se verificou grande contração da economia portuguesa. Este decréscimo da atividade económica foi generalizada e afetou na mesma ordem de grandeza todos os países da União Europeia, resto da Europa, Estados Unidos, Brasil e outros.

De acordo com Boletim Económico de junho do Banco de Portugal, estima-se uma contração do PIB, em 2020, da ordem dos 9,5 %, cuja recuperação será difícil nos próximos anos. Para esta queda acentuada do PIB em Portugal, o impacto negativo mais significativo e persistente será dado pelas atividades turísticas, tendo em conta que as fronteiras e aeroportos só abriram em junho, possibilitando retoma tímida e diminuta.

A Organização Mundial do Turismo estima que a descida da atividade do turismo em 2020, a nível mundial, seja da ordem de 60 % a 80 % em relação a 2019.

Em Portugal, de acordo com Boletim Económico de junho do Banco de Portugal, o turismo terá um decréscimo de mais de 60%, o que, tendo em conta o seu peso nas exportações portuguesas, influenciará, significativamente o saldo da Balança de Pagamentos, para além do efeito acentuado no decréscimo do PIB.

Segundo o mesmo documento do Banco de Portugal, em abril o indicador das viagens e turismo na Balança de Pagamentos apresentou uma quebra de 85 % nas exportações e de 74 % nas importações. Em maio esses indicadores foram, respetivamente, de menos 83 % e de 73 %.

Com os dados disponíveis, da atividade turística portuguesa, nos meses de março, abril e maio do ano em curso, comparados com os mesmos meses do ano anterior, é possível avaliar o impacto da pandemia nestas atividades e perspetivar os resultados anuais de 2020.

Tabela 15 - Alojamentos Turísticos - Dormidas e Hóspedes

| meses anos | MAIO | | | ABRIL | | | MARÇO | | |
|--------------------------------|--------------|----------------|---------------|--------------|----------------|---------------|----------------|----------------|---------------|
| | 2020 | 2019 | var % | 2020 | 2019 | var % | 2020 | 2019 | var % |
| Alojamentos turísticos | | | | | | | | | |
| dormidas: | 324,3 | 6 424,0 | -95,0% | 193,8 | 5 854,2 | -96,7% | 1 898,4 | 4 599,8 | -58,7% |
| - residentes | 233,5 | 1 624,2 | -85,6% | 122,9 | 1 683,6 | -92,7% | 574,5 | 1 355,0 | -57,6% |
| - não residentes | 90,8 | 4 799,8 | -98,1% | 70,9 | 4 170,6 | -98,3% | 1 323,9 | 3 244,9 | -59,2% |
| hóspedes: | 157,8 | 2 607,5 | -93,9% | 68,0 | 2 308,8 | -97,1% | 697,7 | 1 854,1 | -62,4% |
| - residentes | 123,2 | 891,7 | -86,2% | 48,2 | 877,3 | -94,5% | 301,2 | 789,5 | -61,9% |
| - não residentes | 34,6 | 1 715,8 | -98,0% | 19,8 | 1 431,5 | -98,6% | 396,5 | 1 064,6 | -62,8% |
| alojamentos turísticos: | | | | | | | | | |
| - Encerrados | 69,7% | n.a. | | 80,6% | n.a. | | n.a. | n.a. | |

n.a.: não aplicável.

Fonte: INE. Atividade Turística. Estatística Rápida Elaboração própria

Conforme se pode observar no quadro acima, correspondente às estatísticas rápidas publicadas pelo INE, as dormidas em alojamentos turísticos em Portugal diminuíram em mais de 58 % em março de 2020 quando comparadas com o mesmo mês do ano anterior. Também o número de hóspedes nesse mês, por comparação com o homologado do ano de 2019, diminuiu em 62,4%. Foi neste mês que se iniciou o confinamento devido à pandemia do covid-19 e, conseqüentemente os números da atividade turística refletem desde logo o encerramento de fronteiras e unidades hoteleiras.

Segundo o INE, o ano de 2020 perspectivava ser um excelente ano para o turismo português como se pode constatar pelos números publicados, dos mesmos indicadores, que apontavam para crescimentos das dormidas de 7,6 % e 14,8 %, respetivamente em janeiro e fevereiro, quando comparados com os mesmos meses do ano anterior. Também o número de hóspedes teve um crescimento, nos mesmos meses face aos do ano de 2019, de 12,2 % e 15,2 %.

Mas o maior impacto deu-se nos meses de abril e maio deste ano. Com efeito o número de dormidas em alojamentos turísticos, em Portugal, naqueles meses decresceu em 96,7 % e 95,0 %, respetivamente, em comparação com o mesmo período do ano de 2019. Se considerarmos as dormidas dos não – residentes então essa diminuição situou-se acima dos 98 %.

Quanto ao número de hóspedes, nos meses referidos, o efeito negativo foi da mesma ordem de grandeza, - 97 % e - 94 % em abril e maio. No caso dos hóspedes não – residentes esse decréscimo foi também da ordem dos 98% em ambos os meses.

Em abril estiveram completamente encerrados 80,6 % dos estabelecimentos turísticos em Portugal. Em maio esse número de encerramentos foi de 69,7 %, sendo que a ligeira melhoria se deveu ao facto de alguns desses estabelecimentos terem disponibilizado as suas instalações para acolherem, gratuitamente, alguns profissionais de saúde que evitavam descansar nas suas residências para evitar risco de contaminação das suas famílias.

Quando analisamos a variação de dormidas em alojamentos turísticos por país de origem de turistas (não – residentes) verificamos que os principais mercados fornecedores de turistas para Portugal foram aqueles que, também por efeito da pandemia do covid-19 nesses países, registaram decréscimos, em abril e maio, próximos dos 100 %.

Tabela 16 - Variação de Dormidas em Alojamentos Turísticos por País de Residência

| Ano 2020 | MAIO | ABRIL | MARÇO |
|-----------------|-------------|--------------|--------------|
| Reino Unido | -99,3% | -99,3% | -55,2% |
| Alemanha | -98,6% | -98,9% | -57,3% |
| Espanha | -96,0% | -98,1% | -67,3% |
| França | -98,8% | -98,9% | -60,4% |
| Brasil | -95,9% | -96,1% | -56,6% |
| Estados Unidos | -99,0% | -99,1% | -67,5% |
| China | -98,7% | -99,0% | -78,8% |

Fonte: INE, Atividade Turística, Estatística Rápida – Elaboração própria

4.3. Análise de conteúdo I – Principais palavras e conceitos utilizados

De acordo com a metodologia definida, juntaram-se as respostas de todos os entrevistados, sem qualquer tipo de limitação, tendo-se apurado os seguintes resultados:

Tabela 17 - Palavras-chave Gerais

| Palavras-chave | Frequências |
|-----------------------|--------------------|
| Recursos | 45 |
| Clientes | 32 |
| Turismo | 25 |
| Medidas | 24 |
| Higienização | 22 |
| Pandemia | 19 |

Fonte: Elaboração Própria

Nesta primeira análise aos textos das entrevistas, observou-se que as palavras mais utilizadas pelos entrevistados foram: “recursos”, “clientes”, “turismo”, “medidas”, “higienização”, “pandemia”, “recuperação”, “confiança”, “ocupação” e, ainda com alguma relevância, “colaboradores”. Estes resultados foram apurados após a utilização da ferramenta de contagem de palavras.

Tendo em consideração o período crítico da economia em geral e da hotelaria em particular, torna-se evidente a preocupação primeira com os recursos quer em termos da necessidade da sua aplicação, quer em termos de quantidade, disponibilidade e qualidade dos mesmos. Para os gestores hoteleiros é muito importante a inventariação dos recursos e o conhecimento da sua qualidade e disponibilidade para que, no imediato, sejam aplicados com o objetivo de satisfazer as “novas” necessidades dos clientes e possibilitar, tão rápido quanto possível, a recuperação do turismo no nosso país.

A diversidade de oferta turística, o clima, a gastronomia, a crescente qualidade das unidades hoteleiras, associados à existência e implementação de um Plano Estratégico Nacional do Turismo – PENT, onde se definem as estratégias, as políticas e os apoios públicos para o setor, têm sido fundamentais para o aumento constante do número de turistas, superior a 27 milhões em 2019 (*INE, dados preliminares*), considerando residentes e não-residentes.

Um país com políticas bem definidas e estruturadas relativamente ao Turismo e com um aumento considerável do número de turistas, tem de ter uma oferta hoteleira dotada de uma variedade de recursos de qualidade, necessários para gerarem produtos e serviços de elevado desempenho capazes de conseguirem atrair clientes, criar satisfação e retenção dos mesmos,

Os recursos a utilizar são a primeira preocupação do gestor hoteleiro independentemente da sua natureza, recursos materiais, humanos e financeiros, para fazer face à necessidade de saída da crise sanitária, recuperar clientes e o turismo em geral.

De seguida, as palavras mais referenciadas nas entrevistas são: “medidas” e “higienização”. Estão relacionadas, por um lado, com a necessidade de implementação de medidas para ultrapassar a crise pandémica e, por outro, com a obrigação de proceder e manter a higienização das unidades de alojamento e equipamentos a utilizar pelos clientes. Estão associadas entre si, porque a higienização faz parte das medidas, muito embora a implementação destas seja também dirigida à recuperação de clientes.

Tanto a implementação de medidas como a higienização das unidades e equipamentos carecem da aplicação de um conjunto de recursos físicos e materiais, de capacidades técnicas e operacionais para os quais são necessários garantir a existência de recursos humanos e financeiros, bem como conhecimentos, competências e adequadas estruturas organizacionais.

As palavras “pandemia” e “recuperação” seguem-se, por ordem do número de referências, nas preocupações dos gestores hoteleiros entrevistados.

A palavra “pandemia” passou, infelizmente, a fazer parte do nosso dia a dia. Significa, de um modo geral, uma situação de crise sanitária mundial provocada por vírus – COVID-19 – altamente infeccioso, com origem na China, com propagação, praticamente, a todos os países do Mundo, provocando enorme número de pessoas infetadas, internamentos hospitalares e uma soma considerável de mortes, sobretudo, nos mais idosos, acima dos 65 anos.

Numa primeira fase, a grande maioria países afetados decretaram o estado de emergência com o consequente confinamento da população, durante dois a três meses, o que trouxe consequências graves a nível da economia. As fronteiras foram fechadas e as viagens proibidas, levando ao encerramento da atividade turística e das unidades hoteleiras.

Sendo Portugal um país em que a atividade turística assume uma importância decisiva em termos económicos e fonte de receitas das quais depende cerca de 7% da população empregada (*INE-Conta Satélite do Turismo*), compreende-se que a palavra “recuperação” seja mencionada repetidas vezes nas entrevistas realizadas.

Com a totalidade das unidades hoteleiras, praticamente, encerradas em abril e maio, com a manutenção de restrições de alguns países, principais mercados fornecedores de turistas, e com a continuação da existência de algum receio das pessoas em viajarem, torna-se urgente implementar medidas e planos para a recuperação de clientes e de um nível aceitável de ocupação dos alojamentos turísticos.

Outras duas palavras que foram mencionadas, com alguma frequência, pelos entrevistados foram: “confiança” e “ocupação”.

É importante recuperar a confiança dos clientes, demonstrando todos os esforços que estão a envidar para estabelecerem as condições, necessárias e suficientes, para os receberem novamente nas suas instalações. Confiança nas condições de higiene e segurança sanitária implementadas, mas também na qualidade das soluções encontradas para garantir o alojamento e usufruto das instalações sem receio de qualquer natureza. Confiança ainda na competência e desempenho dos responsáveis e colaboradores das unidades hoteleiras e na imagem do nosso país e das nossas gentes na forma de lidar com a situação de pandemia.

Ocupação das unidades hoteleiras é a forma de recuperar o negócio. Procurar aumentar a ocupação dos quartos e das unidades de alojamento turístico é conseguir responder á crise e recuperar o nível da atividade. Recuperação da ocupação significa recuperação hoteleira e recuperação da atividade turística.

Por fim, dentro desta análise, surge a palavra “colaboradores”. O gestor tem consciência que os seus colaboradores são um dos recursos mais importantes desta atividade. São eles que estão em contato diário com o cliente e por isso são a face visível da empresa.

Face à situação atual, os gestores têm plena consciência da importância em gerir as suas equipas, reorganizando e dotando-as dos conhecimentos e competências necessários à nova realidade da prestação do serviço, nomeadamente, no que respeita às novas práticas implementadas, às obrigações sanitárias e aos procedimentos decorrentes da atual situação. Os gestores manifestaram também a preocupação em adequar os recursos humanos em termos quantitativos e qualitativos, relativamente, ao nível de ocupação e da atividade das suas unidades.

Realizou-se uma segunda análise seguindo o critério das “palavras da mesma família”, utilizadas pelos entrevistados, estivessem no singular ou no plural. Os resultados obtidos foram os seguintes:

Tabela 18 - Palavras-chave - Família de Palavras

| Palavras – Chave | Frequências |
|-------------------------|--------------------|
| Recurso (os) | 47 |
| Cliente (es) | 41 |
| Hotelaria | 38 |
| Higiene | 32 |
| Recuperação | 30 |
| Plano (s) | 28 |
| Turismo | 25 |
| Pandemia | 19 |

Fonte: Elaboração Própria

De uma maneira geral, comparando com a primeira análise realizada, não foram registadas grandes diferenças, antes pelo contrário, as palavras referidas nesta análise, em termos de frequência, são semelhantes às da primeira.

Os “recursos” e os “clientes” continuam a ser as palavras dominantes nas entrevistas recolhidas junto dos gestores hoteleiros.

Confirma-se, portanto, a preocupação em aplicar os recursos adequados à situação atual, sobretudo, os de natureza material que resultam das obrigações sanitárias e de medidas de higienização. Por outro lado, esta preocupação decorre, ainda, da necessidade de uma gestão mais eficiente dos recursos, por parte dos gestores hoteleiros, por forma a operarem nesta nova realidade, adaptando-se ao mercado para conseguirem atrair os clientes e atingir os níveis de receita desejáveis e ajustados à situação da pandemia.

Os clientes são sempre o principal foco dos gestores das unidades hoteleiras, quer em termos de atração quer em termos de retenção. Na atual situação, em que as unidades estiveram, praticamente, encerradas durante dois meses e com todas as contingências que limitam a mobilidade turística, essa orientação para o cliente tem de ser tarefa de toda a equipa da unidade, aproveitando-se todas as formas de contato, de realizações e promoções destinados a atrair e garantir ao cliente níveis de qualidade e segurança de serviço ainda mais excecionais. Todas as atividades deverão ser canalizadas no sentido de promover a ocupação das instalações para providenciar a recuperação de clientes e consequentemente das receitas.

Para além das palavras semelhantes às da primeira análise, surgem duas novas famílias de palavras: “hotelaria” e “planos”. Relativamente à primeira já se referiu que importa garantir que a hotelaria de adapte às exigências ocasionadas pela pandemia, em termos de higienização, de segurança e ocupação, para poder recuperar para níveis ajustados a esta situação e garantir um nível de receitas suficientes para manter os postos de trabalho e uma remuneração mínima dos respetivos proprietários.

Quanto à segunda família de palavras “planos”, resulta da necessidade da definição e implementação de planos de curto e médio longo prazo, mencionados pelos gestores e especialistas da área. A situação, porque passam os hotéis, é difícil, sendo por isso importante que se definam planos de curto prazo onde se operacionalizem um conjunto de medidas imediatas, como por exemplo as referidas, relativamente, à higienização e segurança sanitárias, mas também as destinadas a angariar antigos e novos clientes que possibilitem a recuperação dos níveis de ocupação das unidades hoteleiras.

Resumindo, nestas primeiras análises, é possível, desde já, identificar e relacionar com o modelo teórico apresentado e com os objetivos definidos, um conjunto de preocupações e de necessidades manifestadas pelos gestores hoteleiros essenciais para a reabertura e recuperação da atividade das suas unidades.

A grande preocupação são os recursos necessários, nomeadamente, no que respeita à sua quantidade, disponibilidade e qualidade. Recursos físicos ou materiais: bens de higiene e segurança sanitária; recursos humanos: adequação do número de colaboradores e formação das equipas; recursos financeiros: capitais próprios, capitais alheios via financiamento ou fundos de apoio.

É, também, possível identificar, ainda que não explicitamente referidas pelos inquiridos, um conjunto de capacidades existentes, como por exemplo: “foco e orientação para o cliente”, “competências e conhecimentos dos colaboradores”, “promoções”, “diversificação de mercados”, “diversidade de oferta turística”, “qualidade das instalações”, “medidas de higienização e distanciamento físico”, “definição de novos procedimentos”, “adequar estruturas organizacionais”, “confiança”.

A gestão de qualidade é também, implicitamente, referida nas respostas dos entrevistados, sobretudo, na preocupação da gestão eficiente dos recursos para evitar desperdícios e, mais importante, para garantir a sua adequação à nova situação e ao funcionamento das unidades hoteleiras. Definição de regras e novos procedimentos com soluções de qualidade que garantam a segurança dos hóspedes e colaboradores; mantendo o conforto e assegurando a confiança dos clientes, em suma, promovendo o habitual nível elevado de qualidade da hotelaria portuguesa, perçcionada, em geral, pela maioria dos turistas que nos visitam.

Seguindo a metodologia definida, seguir-se-á a análise às respostas dadas a cada uma das questões, recorrendo às mesmas ferramentas e à mesma técnica, ou seja, verificando e interpretando as palavras mais utilizadas.

Tabela 19 - Questão nº1 a) - Quais as estratégias que irá adotar?

| Palavras – Chave | Frequências |
|-------------------------|--------------------|
| Estratégia | 8 |
| Clientes | 7 |
| Medidas | 5 |
| Custos | 4 |
| Mercado | 4 |
| Campanhas | 3 |
| Clean & Safe | 3 |
| Segurança | 3 |

Fonte: Elaboração Própria

As respostas a esta questão refletem, essencialmente, a necessidade de planos e medidas de curto prazo para aplicação imediata com o objetivo de fazer face à situação atual.

Muito embora a palavra mais referida tenha sido “estratégia” tal acontece mais por reação à pergunta formulada. “Clientes” surge como a segunda mencionada e releva a preocupação dos gestores pela necessidade de garantir o regresso dos clientes às unidades hoteleiras.

Para além das duas palavras referidas as restantes poderão ser analisadas em conjunto porque se encontram associadas entre si e evidenciam as principais preocupações dos gestores no curto prazo.

A maioria dos gestores é de opinião que é necessário implementar um conjunto de “medidas” destinadas a fazer face à situação atual de pandemia e garantir a segurança sanitária dos clientes.

Esta palavra “segurança” relaciona-se com a obrigatoriedade dos hotéis na preparação das suas instalações para torná-las aptas a receber os clientes nas adequadas condições sanitárias. A higienização dos espaços, a desinfeção e a aplicação de todas as medidas recomendadas pela Direção Geral da Saúde permitirão alcançar esse objetivo, permitindo ao cliente usufruir das instalações sem qualquer tipo de receio e preocupação. Não só medidas relativas a higiene, mas também as destinadas à reorganização dos quartos, dos espaços comuns e de refeições.

O conceito “clean & safe” corresponde a um selo de garantia implementado pelo Turismo de Portugal. Esta entidade definiu um conjunto de requisitos e procedimentos de higiene e saúde, os quais constituem um certificado para todos os hotéis cumpridores daquelas exigências. Rapidamente, os gestores hoteleiros perceberam a importância e mais-valia desta certificação a qual passou a constituir um recurso valioso para a hotelaria portuguesa, constituindo, portanto, uma vantagem competitiva face a concorrentes, nacionais ou estrangeiros, não seguidores destas recomendações.

As palavras “mercado” e “campanhas” estão relacionadas dado que para os gestores hoteleiros importa conhecer e acompanhar o mercado e lançar mão de algumas campanhas para estimular a procura.

Neste momento é impossível fazer qualquer tipo de previsão sobre o comportamento dos mercados de origem dos turistas que visitam Portugal. Os gestores analisam, diariamente, os sinais e notícias para tentarem perceber quais os países que mantêm as restrições para viagens ao nosso país e, assim, poderem adequar a sua oferta. Por outro lado, estão a lançar campanhas promocionais com ofertas e pacotes especiais para atrair aqueles que queiram e possam viajar para o país

Entretanto, muitos gestores hoteleiros lançaram outro tipo de campanhas promocionais, nomeadamente, ao nível da política de reservas e preços, direcionando-as para o mercado nacional procurando atrair os turistas residentes. Muitas dessas campanhas passam pela redução do preço por noite, ofertas de noites na unidade de alojamento e de outros serviços complementares.

Por fim analisemos as referências à palavra “custos” cujo número a torna como uma das mais importantes desta questão. Para os gestores esta palavra assume uma importância significativa, pelo

aumento de custos decorrentes das medidas e campanhas a implementar e pela necessidade de implementar uma adequada gestão de custos tendo em consideração o nível de receitas mais reduzido por efeito de uma menor ocupação das unidades.

De imediato há que garantir os recursos financeiros, próprios ou alheios, para fazer face ao acréscimo de custos resultantes das medidas sanitárias e das campanhas publicitárias e promocionais. Por outro lado, a diminuição de receitas por via da redução da ocupação das unidades e por via de uma menor procura associada ao decréscimo de rendimento resultante do efeito da redução dos preços e das políticas de descontos, obrigam a impor uma gestão de custos rigorosa, a todos os níveis, para minimizar os impactos negativos nas margens e no volume de negócios.

Tabela 20 - Questão nº1 b) - Que planos a curto prazo e a médio prazo prevê implementar?

| Palavras – Chave | Frequências |
|-------------------------|--------------------|
| Plano | 17 |
| Clientes | 7 |
| Medidas | 7 |
| Higienização | 6 |
| Confiança | 5 |
| Segurança | 4 |
| Covid | 3 |
| Custos | 3 |
| Pandemia | 3 |
| Promoção | 3 |

Fonte: Elaboração Própria

Nesta questão, no essencial, todos os gestores referem a necessidade de existir um “Plano” para preparar as instalações com medidas sanitárias que permitam o regresso dos clientes com confiança e em segurança, para ultrapassar esta pandemia provocada pelo vírus COVID-19, através de uma gestão rigorosa de custos e lançando campanhas de promoção.

Neste momento, todos os gestores hoteleiros procuram elaborar planos, compostos por “medidas” que visem a atração dos clientes em tempos de pandemia, que possibilitem a recuperação da sua atividade.

Segundo as respostas obtidas, esses planos incluem um conjunto de medidas de carácter sanitário, relacionadas com a necessidade de “higienização”. Os gestores têm como primeiro desafio a reabertura das suas unidades hoteleiras e, para isso, têm de garantir a “segurança” dos seus hóspedes. Para além destas medidas, outras são destinadas a garantir o distanciamento físico dos clientes para limitar qualquer contacto e proporcionar uma estadia em segurança.

A redefinição da atividade hoteleira e a elaboração e implementação dos planos e das medidas requerem bastantes recursos materiais e humanos os quais implicam custos, sendo por isso expectável que esta palavra fosse bastante referenciada.

Também na atual situação seria esperado que fossem mencionadas as palavras “covid” e “pandemia”. Os planos e medidas a implementar são por um lado consequência da pandemia ocasionada pelo vírus COVID-19 e, por outro, destinadas a preparar as unidades hoteleiras para um funcionamento, tanto quanto possível, normal e adequado à situação pandémica existente, dando confiança e segurança ao cliente.

Tabela 21 - Questão nº1 c) – Que recursos prevê alocar?

| Palavras – Chave | Frequências |
|-------------------------|--------------------|
| Recursos | 40 |
| Materiais | 15 |
| Humanos | 11 |
| Financeiros | 11 |
| Higienização | 8 |
| Colaboradores | 5 |
| Clientes | 5 |
| Limpeza | 5 |
| Equipamentos | 4 |

Fonte: Elaboração Própria

Quando questionados sobre a utilização de recursos, todos os gestores hoteleiros entrevistados mencionaram a necessidade e obrigatoriedade da sua aplicação. A palavra “recursos” foi referida por quarenta vezes o que demonstra a sua importância no atual contexto.

Resulta das respostas dadas que os gestores entendem como necessidade para implementar os seus planos ou estratégias a aplicação de recursos, criando desta forma as condições para obterem vantagens competitivas que permitam a recuperação de uma situação de receitas mínimas ou inexistentes.

Existem recursos mais importantes ou de superior qualidade especificamente dirigidos para cada necessidade e a sua adequada combinação poderá proporcionar uma maior rapidez na saída da crise. Recursos humanos, confiança e tecnologias de informação, apoiados por uma cultura organizacional e por conhecimentos e competências poderão ser as vantagens competitivas que distingam a hotelaria portuguesa e permitam uma melhor resposta aos desafios decorrentes desta fase de pandemia.

Os recursos mais referenciados foram os “materiais”. Não é de estranhar que tenha sido esta a natureza de recursos mais referida tendo em conta a necessidade de aquisição de produtos para a segurança sanitária da unidade hoteleira, dos seus colaboradores e dos seus clientes. Inserem-se neste

tipo de bens todo o material de “limpeza”, “higienização” e desinfecção. Adicionalmente, os hotéis estão também a adquirir materiais de utilização e proteção pessoal como é o caso de máscaras, viseiras e de luvas protetoras, para utilização dos seus “colaboradores” nas diversas áreas de funcionamento da unidade hoteleira e para entrega gratuita aos seus clientes. Outro recurso muito importante que deverá ser obtido, como garantia de uma unidade hoteleira limpa, segura e de confiança, é o selo Clean & Safe, certificação criada pelo Turismo de Portugal distintiva da qualidade das unidades hoteleiras portuguesas que o obtenham.

Outro conjunto de bens cuja aquisição e colocação foram identificados pelos gestores como “equipamentos”, correspondem a novos equipamentos para facilitarem a estadia segura do cliente na unidade. São equipamentos “inteligentes” constituídos por software de informação, como por exemplo: sensores para os elevadores, máquinas para check-in digital, aplicações informáticas e equipamento para obter a chave do quarto, a utilização de terminais para reconhecimento e utilização de telemóveis para reservas, check-in, check-out, pagamentos e outros serviços.

Os recursos “humanos” surgem como terceira palavra mais utilizada e como um dos aspetos mais importantes para os gestores hoteleiros.

Estes recursos assumem um carácter distintivo na gestão de qualquer unidade empresarial, sobretudo, neste tipo de atividade pelo seu contato direto e constante com os clientes. Todos os colaboradores do hotel têm de estar focados e orientados para o cliente, para lhe proporcionar uma estadia confortável e segura, inesquecível para que sempre que necessitar se recorde onde foi bem tratado e não hesite em repetir a experiência de alojamento ou de qualquer outro serviço.

Grandes desafios foram e estão sendo colocados aos gestores hoteleiros no que se refere à gestão dos seus recursos humanos. Tendo encerrado a maiorias das unidades hoteleiras, durante dois meses, e não existindo atividade normal nos hotéis, houve necessidade de procurar soluções para atenuar o impacto nos colaboradores, tendo sido aproveitado a medida do lay – off, disponibilizada pelo governo, o que colocou a maioria dos trabalhadores nas suas residências.

Com a reabertura e a implementação de medidas de higiene, segurança e dimensionamento, foi necessário reorganizar as equipas de trabalhadores e providenciar formação sobre novas regras e procedimentos de funcionamento.

Ainda, no âmbito dos recursos humanos, face ao nível reduzido de ocupações esperadas, os gestores, em geral, ponderam o redimensionamento das suas equipas, adequando-as às necessidades, isto é, reforçando nuns setores e reduzindo noutras áreas, perspetivando-se, no entanto, uma diminuição no seu total.

Para fazer face à aplicação dos recursos materiais e à gestão dos recursos humanos, praticamente, todos os gestores hoteleiros fizeram referências à necessidade de disporem de recursos “financeiros”.

Considerando a diminuição significativa de receitas, admite-se entre 40 % a 60% no ano em curso, e o aumento considerável de custos decorrentes da implementação das medidas sanitárias e das campanhas publicitárias e promocionais, e, ainda, os custos relativos ao dimensionamento das equipas de trabalhadores e da sua formação; os gestores hoteleiros terão de fazer uma gestão muito rigorosa dos recursos financeiros.

Nesta matéria subsistem ainda muitas dúvidas e incertezas sobre a origem dos financiamentos. Os gestores consideram difícil aplicar recursos próprios tendo em conta o impacto desta situação no nível de receitas que esperavam obter na época alta do turismo. Por outro lado, ainda não são conhecidas eventuais linhas de apoio para este setor, seja a fundo perdido ou com taxas de juro reduzidas que permitam obter os financiamentos necessários.

Tabela 22 - Questão nº1 d) – Quais as medidas concretas imediatas a aplicar e a sua calendarização?

| Palavras – Chave | Frequências |
|-------------------------|--------------------|
| Quartos | 11 |
| Clientes | 8 |
| Higienização | 7 |
| Limpeza | 7 |
| Eletrónicos | 6 |
| Equipas | 6 |
| Máscaras | 6 |
| Desinfecção | 5 |
| Luvas | 5 |
| Selo | 5 |

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente às medidas imediatas a implementar pelos gestores hoteleiros estão, na sua maioria, orientadas para garantir as condições necessárias para a reabertura das unidades hoteleiras, após o encerramento obrigatório de dois meses.

A palavra mais referida nesta questão foi “quartos”. Há que garantir que os quartos tenham as condições sanitárias necessárias para proporcionar uma estada confortável, mas, essencialmente, segura e higiénica aos “clientes”. De entre um conjunto vasto de medidas, as principais respeitam à gestão da utilização dos quartos e à higienização dos mesmos. Uma das medidas, relativamente aos quartos, será a atribuição de quartos alternados aos clientes existindo sempre, pelo menos, um quarto livre entre os quartos ocupados. Após a utilização de cada quarto haverá, em geral, um dia de intervalo até uma nova utilização,

Como é evidente, todas estas medidas serão aplicadas tendo como foco principal garantir a comodidade, segurança e higiene aos clientes das unidades hoteleiras. Esta preocupação é refletida nas respostas dos gestores hoteleiros quando a palavra “clientes” aparece como a segunda mais referenciada nas suas respostas a esta questão.

Outro conjunto de medidas a aplicar de imediato dizem respeito a “higienização” e “limpeza”. Com efeito, em relação a medidas de limpeza, elas começam pela troca de roupas dos quartos com maior frequência e limpeza e higienização de todas as superfícies dos aposentos.

Simultaneamente, as áreas comuns, os bares, salas de refeição e os locais onde possam existir contatos entre pessoas, também, serão objeto de limpeza e higienização, de acordo com recomendações da DGS – Direção Geral de Saúde, por exemplo com a colocação de dispositivos que permitam a constante desinfeção das mãos e disponibilização de máscaras para os clientes.

De seguida foi referida, com alguma frequência, a palavra “eletrónicos”. A digitalização de grande parte dos serviços do hotel é uma das medidas que os gestores hoteleiros ponderam implementar. Estas medidas evitam o contacto pessoal e criam automatismos possibilitando que o cliente realize determinadas atividades sem ter de recorrer aos colaboradores do hotel. Aplicações de software destinadas a serem utilizadas por telemóveis que permitam efetuar reservas de quartos, realizar check-in e check-out de forma automática, realização de pagamentos por via eletrónica, são alguns exemplos apontados pelos gestores neste âmbito de atuação.

Na ordem de frequência de respostas surgem um conjunto de palavras que se relacionam entre si: “equipas”, “máscaras”, “desinfeção” e “luvas”.

De acordo com as respostas dos gestores e especialistas na área, as equipas irão ser reduzidas ou reorganizadas de acordo com as ocupações previstas nos hotéis. Para além desta gestão das equipas, elas terão de obter formação nos novos procedimentos e regras a implementar nas unidades hoteleiras.

As equipas de colaboradores serão obrigadas a utilizarem máscaras, luvas e a cumprir todas as regras relativas às medidas de higienização e desinfeção, por forma a garantir a segurança de todos os utilizadores das instalações, sejam fornecedores, colaboradores e, sobretudo, clientes.

Todas estas medidas têm também um outro objetivo: o da obtenção do “selo” Clean & Safe. Esta certificação corresponde a um compromisso dos aderentes no cumprimento escrupuloso dos requisitos de higiene e segurança sanitárias de acordo com orientações da DGS – Direção Geral de Saúde.

Tabela 23 - Questão nº2 – Na sua opinião quais são as perspectivas futuras para a sua unidade hoteleira?

| Palavras – Chave | Frequências |
|-------------------------|--------------------|
| Custos | 5 |
| Receitas | 5 |
| Recuperação | 5 |
| Turismo | 5 |
| Ocupação | 4 |
| Dificuldades | 3 |
| Digital | 3 |
| Nacional | 3 |
| Pandemia | 3 |

Fonte: Elaboração Própria

Nesta questão não existe, de forma explícita, uma concentração de frequências em determinadas palavras, antes pelo contrário, as respostas dos entrevistados contêm uma diversidade de termos o que corresponderá, certamente, à existência de grandes dúvidas quanto às perspectivas futuras para a recuperação das unidades hoteleiras.

Começemos por interpretar as quatro primeiras palavras que tiveram a mesma frequência de respostas: “custos”, “receitas”, “recuperação” e “turismo”.

As “receitas”, ou seja, os proveitos irão ter quebras significativas motivadas por redução acentuada das taxas de ocupação, quer pela redução da procura, sobretudo de hóspedes estrangeiros, quer pela redução da disponibilidade de quartos para garantir a segurança sanitária. Outra razão para a diminuição de proveitos será a implementação de pacotes promocionais e descontos diversos, os quais terão um impacto negativo na tarifa média por quarto disponível, o ARR (Average Room Rate).

Por outro lado, os “custos” tendencialmente irão aumentar. Esse aumento decorrerá do conjunto de medidas que o gestor hoteleiro será obrigado a implementar, nomeadamente, a aplicação de um conjunto de materiais de higiene, limpeza, proteção pessoal, equipamentos e software eletrónicos e digitais.

As duas outras palavras “turismo” e “recuperação” estão também interligadas e sugerem muita dúvidas e preocupações aos gestores entrevistados. Dúvidas que decorrem do eventual levantamento das restrições de viagens para o nosso país com origem nos países principais fornecedores de turistas. O turismo foi a atividade que sofreu o maior impacto negativo e a redução do número de turistas em Portugal, agravou a situação das unidades hoteleiras. Preocupações porque a recuperação irá ser lenta e difícil e voltar a ter confiança dos clientes é também condição necessária para se poder pensar em voltar a ter os clientes de volta aos hotéis, ou seja, para o aumento das taxas de “ocupação”.

A palavra “dificuldades”, é reflexo do sentimento dos gestores quanto à dificuldade de conseguirem reabrir as suas unidades em condições que lhes permitam garantir o mínimo de proveitos suficientes para fazer face aos compromissos com os seus fornecedores e colaboradores.

Atendendo ao facto de uma das recomendações de saúde ser o distanciamento físico, houve necessidade de implementar equipamentos e serviços de forma “digital”. A ideia é garantir a continuidade dos serviços existentes, mas de forma automatizada evitando a maioria do contato físico entre colaboradores e clientes.

A diversificação para o mercado “nacional” é uma aposta de alguns gestores face às restrições colocadas aos não-residentes que queiram viajar para Portugal. É uma solução possível para possibilitar a recuperação das unidades hoteleiras.

A palavra “pandemia” é também algumas vezes referida, no sentido em que a mesma é causadora da situação atual, mas também como preocupação de acompanhamento por parte dos gestores para adequarem, dia a dia, as respostas que lhes permitam recuperar da situação em que se encontram.

Tabela 24 - Questão nº3 – Quanto tempo entende como necessário para que a sua unidade atinja o nível que tinha antes da atual situação?

| Palavras – Chave | Frequências |
|-------------------------|--------------------|
| Anos | 7 |
| Pandemia | 6 |
| Meses | 3 |
| Recuperação | 3 |
| Confiança | 2 |
| Doença | 2 |
| Retoma | 2 |
| Verão | 2 |
| Vacina | 2 |

Fonte: Elaboração Própria

Quanto ao tempo de recuperação para as suas unidades, os gestores entrevistados referem, na sua maioria, alguns “anos” para a recuperação.

A palavra “pandemia” volta a ser muito referenciada, nesta questão, o que denota a constante preocupação com o estado atual sanitário. Os dados sobre esta matéria não são animadores e têm provocado, nos países habituais fornecedores de turistas, bastantes receios e reações adversas quanto à autorização de viagens para Portugal.

Assim, os gestores hoteleiros apontam a uma “recuperação” da atividade, das suas unidades, bastante lenta. Como tal, surgem as palavras “anos” – 1 a 3 anos - como perspetivas mais pessimistas;

e “meses”, para os mais otimistas, com horizonte temporal de recuperação para o período da páscoa de 2021 e o “verão” desse ano.

Para que a recuperação possa ser mais rápida e eficaz os planos devem ter como objetivo imediato a recuperação da “confiança” dos clientes.

Alguns gestores consideram também que a “retoma” das suas unidades estará dependente do comportamento da “doença”, da forma como esta evoluir nos próximos tempos. Relacionada com o desenvolvimento da doença está a questão da pesquisa, desenvolvimento e disponibilização de uma eventual “vacina” que faça cessar o contágio, proteja a população em geral e ajude na “retoma” da atividade normal das unidades hoteleiras.

Tabela 25 - Questão nº4 – Quais as perspetivas, imediatas e a médio prazo, para o turismo e hotelaria em Portugal?

| Palavras – Chave | Frequências |
|-------------------------|--------------------|
| Turismo | 13 |
| Recuperação | 11 |
| Anos | 6 |
| Hotelaria | 6 |
| Confiança | 5 |
| Pandemia | 5 |
| Aéreo | 3 |
| Capacidade | 3 |
| Comportamento | 3 |
| Doença | 3 |
| Mercados | 3 |

Fonte: Elaboração Própria

Questionados sobre as perspetivas para o turismo e hotelaria em Portugal, os inquiridos reforçaram a maior parte das ideias evidenciadas nas questões anteriores. As duas palavras utilizadas com maior frequência foram: “turismo” e “recuperação”.

Pela sua importância económica para Portugal, o turismo tem sido a atividade com um grande e crescente contributo para a produção de riqueza, gerando receitas no montante superior a 50 % das exportações de serviços, constitui, por isso, uma das grandes preocupações quanto à sua recuperação. É muito importante conseguir recuperar a atividade turística para que seja possível retomar a atividade hoteleira. Recuperação é a palavra de ordem e decorre da necessidade de retomar uma atividade que esteve encerrada durante dois meses.

Tendo em conta a incerteza provocada pela “pandemia” e considerando a redução drástica de turistas a visitarem o país, os gestores hoteleiros entendem que haverá uma recuperação lenta do turismo e da atividade hoteleira em geral.

A palavra “anos” foi bastante utilizada pelos inquiridos, sinónimo do período temporal necessário para uma efetiva retoma do turismo e da hotelaria. De uma forma geral, a maioria dos gestores hoteleiros apontam para um intervalo entre 1 e 3 anos para se realizar essa recuperação.

Para que tal seja possível de forma mais rápida, os gestores são de opinião que é necessário ganhar a “confiança” dos clientes. Confiança no país, nos hotéis, nas condições de higiene implementadas, nas regras e procedimentos que garantam a saúde dos turistas.

No entanto, os entrevistados acreditam na “capacidade” e conhecimentos adquiridos pelos agentes que operam nas atividades turísticas e hoteleiras para as recolocarem ao nível do desempenho anterior. As competências adquiridas, a qualidade dos equipamentos e, sobretudo, a qualidade dos recursos humanos são atributos suficientes, segundo a opinião dos inquiridos, para se conseguir com alguma rapidez a retoma destas atividades.

Porém, na opinião de alguns gestores entrevistados, existem alguns fatores externos à vontade dos responsáveis turísticos que podem condicionar e atrasar a recuperação tão desejada. Referem, por exemplo, os “comportamentos” dos principais mercados emissores de turistas para Portugal. É convicção de alguns inquiridos que alguns governos de países europeus, colocaram restrições mais severas, relativamente, à mobilidade de pessoas para o nosso país e, como tal, é importante que existam ações, sobretudo, governamentais, para contrariar esse conjunto de precauções excessivas.

A palavra “aéreo”, referida algumas vezes, decorre da implementação do conjunto de restrições respeitantes a viagens realizadas para Portugal. A título de exemplo, a obrigatoriedade, no regresso, de uma quarentena de 14 dias imposta por alguns países da União Europeia para pessoas oriundas de Portugal é uma medida prejudicial para o turismo e a hotelaria do país. Nas suas respostas, os inquiridos demonstram essa preocupação, apontando como uma das eventuais causas para a dificuldade da recuperação da atividade turística em geral.

Por estes motivos, alguns entrevistados manifestaram a opinião de que é necessário um acompanhamento particular dos “mercados” emissores e a análise da possibilidade de diversificação para novos mercados onde, eventualmente, o impacto da pandemia não seja tão acentuado.

Por fim, o evoluir da “doença” e a eventual descoberta de uma vacina, serão fatores determinantes para uma mais rápida recuperação da atividade turística e hoteleira em Portugal.

Sintetizando, a análise individualizada das respostas a cada uma das questões, como era esperado, reforça os resultados obtidos através da pesquisa global realizada anteriormente.

No que respeita aos “recursos” manifesta-se a necessidade de aplicação de recursos materiais, sobretudo, de bens de higiene, proteção e segurança, surgindo mais um conjunto de bens, mencionados com alguma frequência, correspondentes a equipamentos e software digitais. Continuam as menções e atenções aos recursos humanos bem como aos recursos financeiros, mantendo-se grandes dúvidas quanto à origem dos mesmos.

Quanto às capacidades evidenciadas, continuam a sobressair das respostas as principais já referidas, como por exemplo: “o foco no cliente”, “segurança”, “campanhas promocionais”, “diversificação de mercados”, “procedimentos de higiene e distanciamento”. Entretanto, outras são identificadas, nomeadamente: “certificação clean & safe”, “gestão rigorosa de custos”, “capacidade de organização”, “capacidades e conhecimentos dos responsáveis hoteleiros”: e, algo de novo, mas importante a “implementação de equipamentos e processos digitais”.

A gestão de qualidade continua na preocupação dos gestores, sobretudo, quanto à qualidade dos equipamentos e materiais, qualidade e adequação dos recursos humanos, na garantia da higienização dos quartos e instalações, na implementação de equipamentos tecnológicos e de processos digitais e, em geral, na gestão rigorosa dos custos e na adequação dos recursos às novas condições operacionais.

Entretanto, são evidenciadas nestas respostas duas medidas externas à vontade dos responsáveis hoteleiros e, profundamente, condicionadoras da retoma e recuperação da atividade turística e hoteleira:

- Imposições e limitações à mobilidade de pessoas para Portugal, implementadas pelos principais mercados emissores de turistas (Reino Unido, EUA, França);
- Descoberta e desenvolvimento de uma vacina capaz de gerar proteção contra o vírus COVID-19.

4.4. Análise de conteúdo II – Respostas explícitas dos entrevistados

Após a identificação e interpretação das principais palavras e conceitos com maior frequência nas respostas dos inquiridos, será realizada uma análise explícita às entrevistas com o objetivo de ilustrar e comprovar a correspondência entre as palavras mais utilizadas e as ideias e propostas apresentadas pelos entrevistados, gestores e especialistas, para combater e ultrapassar as dificuldades resultantes da situação atual de crise do turismo e hotelaria.

Questão nº1. a) - Quais as estratégias que irá adotar?

Pretendeu-se, com esta pergunta, identificar quais as principais estratégias a adotar pelos gestores hoteleiros no sentido de ultrapassar a situação de crise da hotelaria. Contudo, e como já referido na primeira análise de conteúdo, evidencia-se alguma confusão na utilização da palavra e conceito de estratégia, pois as respostas obtidas são mais próximas da identificação de planos de curto prazo e de medidas operacionais imediatas.

Face à situação de pandemia existente, a primeira preocupação dos gestores hoteleiros é preparar as unidades para retomarem a atividade. Assim, de acordo com o E1, a “estratégia” a implementar pelos gestores hoteleiros deverá *“seguir as orientações da OMS, que recomenda uma retoma, progressiva e gradual da atividade turística e hoteleira, com o estrito cumprimento das medidas de higiene e segurança sanitárias para proteger as pessoas e evitar novos surtos do vírus.”*

Daqui se retira que, para a hotelaria poder retomar a atividade, terão de ser cumpridas um conjunto de medidas relacionadas com a higiene e limpeza das instalações, conjugadas com medidas de distanciamento físico dos hóspedes que garantam a sua segurança sanitária. De acordo com os E7, E8, E9, E10 e E12 a estratégia passará por *“cumprir as orientações da Direção Geral da Saúde”*, implementando e cumprindo todas as medidas de higiene e segurança, para diminuir ou eliminar o risco de contágio, garantindo a saúde dos clientes e dos seus colaboradores. Enfim, conforme E11 e E14, será importante *“garantir as instalações limpas e seguras”* – E14 e a *“certificação de todo o processo de higienização e segurança”* – E11.

Essa certificação é outra das preocupações imediatas dos responsáveis hoteleiros: a “estratégia” de obtenção do selo Clean & Safe. Esta certificação emitida pelo Turismo de Portugal garante a segurança dos hotéis, ou seja, comprova que as unidades hoteleiras cumprem orientações e regras de higiene e segurança, da DGS – Direção Geral de Saúde. encontrando-se aptos para alojarem turistas. Os entrevistados E6, E11 e E12 apresentam-no como seu objetivo: *“implementar todas as medidas necessárias para obter o selo “Clean and Safe”*; e tendo em conta que os hotéis *“estão empenhados em recuperar a confiança”* - E6, a obtenção desta certificação torna-se crucial, sendo um fator diferenciador e de vantagem sobre outros estabelecimentos hoteleiros portugueses ou estrangeiros.

O facto de os principais países emissores de turistas para Portugal terem implementado um conjunto de restrições impeditivas para quem queira deslocar-se para o nosso país, associado ao receio e desconfiança de algumas pessoas em viajar, terá um impacto profundo na ocupação hoteleira, provocando uma diminuição significativa das receitas.

Perante este cenário os entrevistados ponderam diversificar a sua oferta para o mercado nacional, muito embora a opinião seja, como é mencionado pelo E4: *“A aposta no mercado nacional, apesar de fundamental, não é suficiente para fazer face à quebra e garantidamente não chegará para todos.”* Ou seja, a aposta no mercado nacional será uma atenuante, mas não impedirá a receita de ficar bastante abaixo quando comparada com a de outros anos.

Complementarmente, os responsáveis hoteleiros, com o objetivo de atrair novos clientes e de readquirir a confiança dos fidelizados, estão a desenhar novas formas de promoção das suas unidades hoteleiras. Por exemplo, E15 refere que a “estratégia” a implementar *“será o lançamento de novas campanhas de marketing com o objetivo de garantir o retorno de clientes”*. Neste tipo de campanhas inserem-se pacotes promocionais como os referenciados por E4: *“campanhas de verão com desconto*

para mais de três noites, aposta apenas em tarifas reembolsáveis e campanhas específicas com parceiros (Otas).” Na continuação destas campanhas de promoção outros gestores hoteleiros irão implementar outras estratégias desta natureza, segundo E13 e E8: *“uma nova política de reservas e novos packages de serviços”* e uma *“nova política de preços”*, respetivamente.

Outra “estratégia” a implementar tem a ver com a questão dos custos e adaptação das unidades hoteleiras às novas taxas de ocupação e ao nível de receitas previstas. Deste modo, E10 assenta a sua “estratégia” em *“adequar os custos à nova situação, minimizando os custos fixos e tentar explorar novos tipos de negócio.”* Também o E9 refere que irá *“estabelecer uma gestão de custos o mais apertada possível”*, evidenciando os custos adicionais, provocados pela pandemia, mas também pela diminuição esperada de receitas.

Também E3 menciona que a estratégia a adotar pelas unidades hoteleiras terá de ser a *“redução da carga, seja de clientes, funcionários e de serviços a oferecer.”* E7 reforça esta afirmação, introduzindo um novo aspeto significativo, nesta fase: *“redimensionamento da ocupação da unidade hoteleira, nas suas diversas vertentes – alojamento, restauração, bares – bem como na afetação de recursos”*.

Questão nº1.b) – Que planos a curto prazo e a médio prazo prevê implementar?

Algumas das respostas a esta pergunta apresentam um conteúdo semelhante às obtidas na pergunta anterior, confirmando-se a existência de alguma confusão quanto à utilização de conceitos como estratégia e planos.

No âmbito da elaboração e aplicação de planos no curto prazo e de acordo com o E1 os gestores hoteleiros deverão implementar nas unidades *“medidas que passem por dotar as infraestruturas turísticas e hoteleiras de procedimentos de controlo de medidas sanitárias, tais como o selo de garantia sanitária, da AHP (Associação de Hotéis de Portugal) e TP (Turismo de Portugal), com a DGS. Ao mesmo tempo a abertura das unidades hoteleiras deve ser gradual e com capacidade limitada a 2/3 da ocupação.”* Novamente são referidas preocupações relacionadas com a higiene das instalações e com a segurança dos colaboradores e dos clientes. Surgem, também, “planos” para a aquisição do selo de garantia sanitária. O distanciamento físico faz parte dos “planos” para o cumprimento das normas de segurança propostas pela Direção Geral da Saúde – DGS, devendo os hotéis operar com ocupação reduzida para evitar contactos sociais.

Outro objetivo dos “planos” de curto prazo é obter a confiança dos clientes. E2 afirma que o objetivo é *“reconquistar a confiança das pessoas”*, ou seja, *“criar confiança, segurança e obviamente flexibilidade para que o turismo regresse”* – E4.

De acordo com o E3, E4, E6 e E11 os planos a curto prazo passarão pela *“implementação de planos de higiene e segurança”*. O objetivo dos gestores hoteleiros é garantir a aptidão das suas unidades para receber turistas. O E4 reforça esta ideia afirmando ser necessário um *“plano de medidas de higienização*

fortes". A aplicação destes planos é crucial para a obtenção do "selo de qualidade" – E11 e para garantir que o hotel estará "apto a poder abrir" – E10

A gestão de um hotel é uma atividade complexa e, por isso, os responsáveis, perante a incerteza da atual situação, ponderam agir com alguma cautela como se pode comprovar através da afirmação de E2 *"decidiremos no próximo mês de maio se iremos reabrir um, dois ou a totalidade dos nossos hotéis em junho ou julho"*. Só com informação sobre o desenvolvimento da pandemia e sobre a abertura de corredores aéreos, os gestores poderão definir as melhores datas para reabrirem os seus hotéis.

De acordo com o E5 *"o processo de implementação de todos os novos procedimentos é complexo, e envolve várias alterações às normais práticas hoteleiras"* criando uma necessidade de envolver todas as equipas da unidade hoteleira, de forma a conhecerem as alterações e adaptações que estão a ser realizadas. Como tal, E5 afirma que *"são necessários recursos e ações de formação"* e, por isso, estão a *"formar os colaboradores para esta nova realidade"*.

Os recursos humanos serão o fator chave para o desenvolvimento destes planos, conforme refere E3 que prevê a *"criação de equipas de pessoal que se irão alternando"* ou seja, formação de várias equipas, com horários diferentes com o objetivo de reduzir o número de pessoas na unidade hoteleira e garantir sempre a existência de uma equipa disponível. Reforçando esta ideia, E2 menciona que manterão os colaboradores em *"teletrabalho os que puderem trabalhar nessas condições em regime de alternância, faremos desencontrar horários de entrada e de saída em todos os nossos hotéis e procuraremos fazer uma higienização cuidada dos nossos espaços e "outlets" respeitando as normas de segurança e distância social"*.

Outra grande preocupação é, apesar de tudo, implementar *"planos destinados a garantir a consistência de um serviço de excelência e qualidade"*, conforme sublinhado pelo E9.

Para além das medidas apresentadas anteriormente, surgem ainda planos para duas áreas: a área financeira e a área do marketing.

Tendo em conta que a ocupação dos hotéis irá ser bastante reduzida, com a consequente quebra acentuada de receitas, os custos tenderão a aumentar, significativamente, decorrente das medidas a implementar, pelo que se torna imperativo definir o que E7 apresenta como plano de curto prazo, ou seja, a *"adequação dos custos de acordo com o montante de receitas"*.

Ao nível da área de marketing terá de haver um esforço adicional de promoção da unidade hoteleira e dos seus serviços, diversificado para o mercado nacional, dado as restrições de várias ordens que se colocam aos hóspedes não – residentes. Desta forma E8 e E11 consideram que, no curto prazo, deverá ser definido um *"plano de promoção para atrair clientes do mercado nacional com o objetivo de travar perdas"* ou, por outras palavras, *"mitigar os efeitos na tesouraria das empresas"*. Diversificar para o mercado nacional poderá ser uma forma de atenuar a perda de receitas, mas nunca será uma solução

definitiva porque não será possível atingir valores de receitas semelhantes às que se conseguiriam com clientes de mercados com outras capacidades financeiras.

Quanto a planos de médio prazo, “*o importante é estabelecer planos que conduzam à recuperação dos mercados e clientes anteriores à pandemia*”, conforme refere E6. Por sua vez, E12, também evidencia a necessidade das unidades hoteleiras implementarem um “*plano de recuperação da taxa de ocupação*” e um “*plano de adequação de recursos*”. Percebe-se a importância crítica, perante a diminuição significativa das receitas e aumento dos custos, da recuperação das taxas de ocupação e da gestão rigorosa de custos.

A médio prazo, E11 indica como necessário as unidades implementarem um plano que “*permita uma diversificação de mercados em função da análise dos destinos mais e menos afetados pela pandemia.*” Fazer um acompanhamento constante das alterações que possam existir ao nível das regras e restrições impostas pelos principais mercados fornecedores de turistas, acompanhar as “*flutuações nos mercados emissores*” – E14, poderá permitir direcionar publicidade e promoções para esses mercados.

A recuperação de clientes e a atração de novos é preocupação fundamental e por isso, E15 refere que a médio prazo o seu plano passará por definir um “*plano de marketing*”. Serão necessários novos planos de marketing que incluam as novas regras e procedimentos e que identifiquem os novos clientes e definam e caracterizem os novos componentes. A “*aposta no digital*” - E11 como ferramenta de promoção é uma medida que consta nos planos dos gestores hoteleiros.

Há, ainda, uma proposta por parte de um dos entrevistados que aponta para, a médio prazo, “*abordagens comerciais aos nossos parceiros*” E5. Esta abordagem aos parceiros estratégicos, nomeadamente, agências de viagem, operadores turísticos, e outros envolvidos na atividade turística, terá de ser conduzida para que todos contribuam com a sua quota-parte no sentido da recuperação do turismo nacional. O envolvimento de todos com estratégias únicas e bem definidas conduzirá à retoma de todas as atividades relacionadas permitindo recuperar clientes e obter o nível anterior de receitas.

Questão nº1.c) – Que recursos (humanos, materiais, financeiros ou outros) prevê alocar ?

Na primeira parte da análise de conteúdo, foi obtido como resultado a evidência de que “*recurso(s)*” estava entre as palavras mais utilizadas nas entrevistas. Face às respostas apuradas percebe-se que o conceito “*recursos*” é uma grande preocupação dos responsáveis, sobretudo, no que respeita à sua alocação e gestão.

Em geral, os recursos abordados pelos inquiridos são de três tipos: materiais, humanos e financeiros.

Segundo E3 “*os recursos materiais serão necessariamente outros*” e deverão estar “*focalizados nos aspetos de cumprimento das indicações sanitárias, tais como o uso de gel para desinfetar as mãos, uso de máscara e luvas e termómetros para medição de temperatura*” -E1. Deverá existir uma adaptação

dos recursos materiais para fazer face à pandemia que assola o país. A aquisição de equipamentos para proteção individual e de artigos de higienização são das principais preocupações dos responsáveis hoteleiros. E1 refere, ainda, que as unidades hoteleiras deverão criar um *“espaço apropriado para assistências a clientes Covid 19”*, ou seja, deverá existir na unidade hoteleira uma área destinada a possíveis infetados de forma a separar os eventuais doentes dos restantes hóspedes e colaboradores do hotel. Também E3 afirma que em termos de recursos materiais os hotéis deverão adquirir outros diferentes dos que costumavam comprar *“desde os equipamentos de proteção individual até ao garantir da higiene aos clientes”*. Para garantir esta segurança e higiene, o inquirido apresenta ainda exemplos de práticas que poderão ajudar a alcançar o objetivo, tais como *“a utilização de material descartável”* e a *“existência de biombos de separação entre mesas num restaurante”* para garantir que os clientes se sintam *“mais protegidos”*.

Estes recursos materiais para a implementação dos planos de higienização, resultam das obrigações para o *“cumprimento das orientações e recomendações de higienização da Direção Geral da Saúde.”* – E7, E13 e para a obtenção do *“selo Clean & Safe”*. – E12. São necessárias quantidades avultadas de recursos materiais para permitir a adequada higienização das instalações dos hotéis de forma a garantir a segurança dos clientes e obter o selo Clean & Safe, atribuído pelo Turismo de Portugal, condição que certifica o compromisso de cumprir com regras e procedimentos emanadas pela DGS – Direção Geral de Saúde.

Mais complexa é a gestão dos recursos humanos dado que estes são a cara visível da unidade perante os seus clientes. Se por um lado é necessária uma rigorosa gestão no sentido de adequar a sua dimensão às novas exigências criadas pela situação de pandemia, por outro será necessário a formação das equipas para fazerem face às novas regras e procedimentos.

De acordo com E3, *“os recursos humanos serão necessariamente menos, pois toda a atividade será reduzida, pela procura e pela imposição de regras de conduta para o combate ao surto epidémico”*. Existem restrições a nível de turismo para quem queira visitar Portugal, o que provoca uma redução acentuada de turistas e, conseqüentemente, uma redução da ocupação dos hotéis. Face a esta situação, os responsáveis hoteleiros hotéis têm necessidade de adaptarem o número de colaboradores ao nível da atividade das unidades de alojamento. Perante uma acentuada diminuição das receitas é legítimo esperar uma contração do número de colaboradores com a conseqüente diminuição dos custos com pessoal. De forma sucinta E6 e E10 indicam que as unidades hoteleiras deverão *“adaptar os recursos humanos tendo em conta a situação financeira”* e a *“evolução da recuperação”* – E7.

É certo que, em situações de crise, a solução mais fácil passa pelo despedimento dos colaboradores. Segundo o E4, apesar de não equacionarem *“despedimentos, é uma possibilidade que infelizmente existe”*. Contudo, o gestor não pode esquecer as funções importantes desempenhadas pelos recursos humanos, as quais são fundamentais para alcançar determinado nível de resultados. São competências e

conhecimentos que garantem determinado nível qualitativo e características distintivas de cada unidade hoteleira. Por isso, existem casos como o do E2 mencionando que *“alocaremos todos os Recursos Humanos da empresa e não prevemos dispensar nenhum dos colaboradores, por mantermos ainda hoje as equipas ajustadas às solicitações de temporada baixa”*.

Em geral são necessários recursos humanos para *“garantir a aplicação das medidas de higienização”* -E15. De acordo com E11, os recursos humanos deverão efetuar todo o tipo de tarefas para *“garantir a implementação de todas as medidas de higienização e segurança de colaboradores e clientes”*.

Adequar recursos humanos não significa despedir colaboradores. Dado que, em determinadas situações, e para fazer face às novas exigências, conforme referência de E1, deverá ocorrer um *“reforço das equipas de limpeza, contratação/consultoria em serviços de saúde pública, um médico ou enfermeiro”*. Portanto, são necessários recursos humanos com outras competências e valências.

Como alternativa ao recrutamento de novos colaboradores E1 sugere a contratação de serviços externos a empresas especializadas na área das limpeza e higienização. Os E8, E11 e E12 também apresentarem esta medida como solução ao recrutamento efetivo de colaboradores. Ter uma empresa especializada para efetuar todo este processo, no curto prazo, poderá ser uma solução dado que estas funções não serão necessárias a médio e longo prazo.

Apesar de todos os recursos serem importantes, os recursos financeiros são aqueles que permitem disponibilizar todos os outros. Sem existir disponibilidade financeira torna-se difícil a aquisição de materiais e equipamentos e a contratação e formação de colaboradores, daí a extrema importância que os gestores atribuem aos recursos desta natureza.

Segundo o E3 os recursos financeiros das empresas terão *“necessariamente de ser maiores e acredito que algumas micro e pequenas empresas tão características do setor do turismo possam não ter condições para continuar.”* As empresas turísticas e hoteleiras necessitam de elevados recursos financeiros para se manterem e prosseguirem a sua atividade face a esta nova realidade. Como é evidente os grandes grupos hoteleiros terão mais facilidade para fazer frente às necessidades financeiras decorrentes desta crise, ao contrário da maior parte das unidades, micro e pequenas empresas, as quais terão muitas dificuldades a este nível, o que aumenta, consideravelmente, o seu risco de encerramento.

Os inquiridos apresentam várias alternativas para a obtenção de recursos financeiros e diversas formas de como geri-los, segundo E4 e E5, as suas unidades apresentam uma condição financeiro favorável, pelo que têm *“recorrido apenas a recursos financeiros próprios”* -E4 e que *“fruto de uma gestão cuidadosa temos capital próprio e liquidez para ultrapassar esta crise”*. Esta é uma opção dos grupos com alguma dimensão. Porém outras empresas existem, cuja alternativa será obter recursos

financeiros externos: E4 admite *“obter recursos externos sob a forma de empréstimos ou outros apoios”*.

O país está a atravessar uma pandemia e a hotelaria uma crise. Não existem turistas a visitar o país e a taxa de ocupação hoteleira é reduzida. A adaptação a esta nova realidade obriga as unidades a um esforço adicional na obtenção de recursos financeiros, E6, E8, E10, E11 e E12 reforçam que serão *“necessários recursos financeiros para fazer face às necessidades, embora a origem dos mesmos, como já se referiu, possa ser interna ou externa consoante a dimensão e a forma de gestão dos hotéis.. Os recursos financeiros das unidades hoteleiras poderão ser obtidos a partir da utilização de “capitais próprios” -E8, E10, E11 ou recorrendo a “capitais alheios” - E11, e destes uns serão obtidos através de “linha de crédito” – E8,E10,E11 e E12 ou através de apoios “criados no âmbito de uma política de apoio ao turismo nacional.”* .

Na maior parte dos casos os gestores hoteleiros esperam que o governo português, por sua conta ou através de mecanismos criados pela União Europeia, constitua linhas de crédito com juros reduzidos ou inexistentes; ou que crie apoios a fundo perdido para recuperação do turismo e hotelaria, Contudo, os gestores hoteleiros, no caso de optarem por linhas de crédito e financiamento, aumentam a sua dívida bancária e criam responsabilidades futuras acrescidas, as quais se a retoma das receitas não for, suficientemente, rápida poderá conduzir a falências, despedimentos e encerramentos.

Para além dos recursos financeiros necessários para financiar a aquisição de materiais, equipamentos tecnológicos e para assegurar a manutenção dos recursos humanos, E6 refere, também, a necessidade de recursos financeiros para *“colmatar lacunas de tesouraria.”*, no sentido de responder aos pagamentos de ordenados e a dívidas a fornecedores.

Apesar da importância dada pelos gestores aos recursos financeiros, considerados como base para gerir os restantes, as respostas demonstram que, nesta fase, a primeira preocupação são os recursos físicos, constituídos por materiais e equipamentos. Percebe-se esta prioridade tendo em conta a sua necessidade para garantir as condições que permitam a reabertura das instalações e a receção de clientes. Posteriormente, surgem os recursos humanos, responsáveis por prestar o serviço ao cliente e por colocar em prática os planos de higienização definidos. São os recursos humanos que dão a cara pela empresa, sendo por isso indispensáveis para o serviço hoteleiro, ainda que, alguns deles, tenham em risco o seu emprego.

Resulta da análise efetuada às entrevistas dadas, a importância que todos consideram, relativamente, a uma cuidada gestão de recursos. Corresponde a uma conjugação de recursos físicos (materiais e equipamentos), recursos humanos e recursos financeiros (internos ou externos).

Simultaneamente, embora não o seja de forma explícita, há a consciência da necessidade de aplicar esses recursos usando capacidades, conhecimentos, competências técnicas e de gestão utilizando as

estruturas organizacionais de cada unidade empresarial, mas com uma preocupação de rigor e garantia de um serviço de excelência e qualidade.

Questão nº1.d) – Quais as medidas concretas imediatas a aplicar e sua calendarização?

Na segunda questão, foram apresentados planos, na sua maioria, compostos por medidas para fazer face a esta situação pandémica e permitir a reabertura das unidades hoteleiras. Nesta questão pretende-se conhecer as medidas concretas a implementar pelos responsáveis hoteleiros.

Existe um grande conjunto de respostas que identificam medidas a implementar correspondentes às necessidades de limpeza e higienização. De acordo com os entrevistados E1, E4, E5, E6, E7, E8, E10, E11, E14 e E15 *“importa implementar um conjunto de regras de higienização”*. Como já foi referido anteriormente estas medidas têm o objetivo de garantir a segurança do cliente atenuando ou eliminando o risco de contágio e que cumpram com as recomendações da Direção Geral de Saúde: E10 refere que irá implementar *“medidas relativas ao cumprimento das recomendações sanitárias da DGS”*, incluindo o *“uso de máscaras e luvas pelos colaboradores”* – E1, E4, E11 e E12. Por sua vez e de forma a reforçar o cumprimento destas recomendações e a facilitar a estadia dos clientes E4 e E11 indicam que as suas unidades hoteleiras irão *“disponibilizar máscara gratuita aos seus clientes”* e colocar em funcionamento forma de *“medição de temperaturas aos colaboradores e aos clientes”*, para precaver e identificar eventuais infetados, colaboradores ou clientes, os quais em caso positivo serão encaminhados para as suas residências ou para locais criados para efeitos de quarentena e de obtenção de testes e exames de diagnóstico.

Para além destas medidas, importa, também, garantir a higiene e segurança de todos espaços comuns dos hotéis, nomeadamente, e de acordo com E4, E5, E7, E8, E1, E12 e E15, a *“higienização de toda a unidade hoteleira, nos alojamentos, salas de refeições e bares e zonas comuns”*.

A principal preocupação dos gestores, neste âmbito, relaciona-se com a *“limpeza e desinfeção de quartos por equipas alternadas”* -E4, E8, E11, E12, e E15, garantindo que os colaboradores não estarão, em simultâneo, em todos os quartos. Para além da higienização dos quartos, existem ainda outras medidas a aplicar aos mesmos, tais como *“atribuição de quartos alternados por forma a terem a possibilidade de descanso entre estadias”*. Pretende-se que após a higienização do quarto, o mesmo fique a *“repousar”* durante uns dias, sendo arejado para libertar potenciais focos de infeção para o cliente. Adicionalmente, serão definidas regras de mudança de roupas *“de 2 em 2 dias ou apenas a pedido”* – E4, E8 e E12. De forma a minimizar o risco de infeção, irão ser implementadas medidas de *“limpeza das malas”* – E4, E11 dos clientes, à chegada à unidade hoteleira.

Todas estas medidas de higienização e de distanciamento físico facilitam e contribuem para a obtenção do selo *“Clean & Safe”* – E1, E6 e E12, certificação implementada pelo Turismo de Portugal garantindo que as unidades detentoras do mesmo cumprem as regras e procedimentos de acordo com o

determinado pela Direção Geral de Saúde, servindo, também, para distinguir os hotéis aptos para receber os clientes em segurança.

Complementarmente à implementação de medidas já analisadas, contribuindo também para a minimização de contatos, estão a ser desenvolvidas um conjunto de aplicações eletrónicas, transformando algumas operações manuais em operações automatizadas e digitais. Exemplo deste tipo de processos são os check – in e check – out (registo de entradas e saídas das instalações hoteleiras) que passarão, em regra, a serem realizados de forma eletrónica: “*check in e check out eletrónicos*” -E7, E8, E11 e E12. Também os pagamentos serão efetuados através de “*pagamentos eletrónicos*” -E7, E8, E11 e E12.

Existe, ainda, por parte de um gestor hoteleiro a aplicação de medidas de forma, segundo o que refere E5, a “*investir no marketing digital*”, com especial foco na “*sustentabilidade/natureza e higiene/saúde*”. Aproveitar a promoção via plataformas digitais, eliminando gastos excessivos em folhetos de publicidade, em papel; implementar medidas de higienização protetoras do ambiente e da natureza, salvaguardando a saúde dos seus clientes.

Outro aspeto importante, para alguns responsáveis, é a comunicação com os clientes. Assim, E1 e E10 consideram que, aquando da reabertura, os hotéis deverão “*comunicar aos clientes as restrições no hotel em função do Covid-19 nas suas redes sociais, nos meios de comunicação com a distribuição, agências de viagens e operadores turísticos.*”

Considerando que as taxas de ocupação esperadas são bastante baixas, quando comparadas com anos anteriores, os responsáveis hoteleiros estão a “*criar novos packages com o objetivo de diversificar para outros mercados, menos atingidos pela doença, para garantir aumento de vendas*” – E11 e E13. Há necessidade de alterar a oferta hoteleira para tentar alcançar outro tipo de mercados. Os gestores hoteleiros têm de criar pacotes especiais e diferentes para tentar atrair novos clientes, com “*descontos em função dos dias de alojamento e com “preços em função dos dias de alojamento e do número de pessoas” -E11*. A oferta hoteleira e os respetivos preços terão de ser ajustados a uma nova realidade para tentar faturar o máximo possível, conseguir sobreviver e ultrapassar esta situação de grave crise. Medidas, como a mencionada por este mesmo entrevistado, por exemplo, a “*criação de um cartão de cliente que permita usufruir de certos serviços de forma gratuita ou a preços reduzidos*”, permitindo ao cliente tornar-se membro de um clube restrito e usufruir de promoções exclusivas no futuro.

Questão nº2 – Na sua opinião quais são as perspetivas futuras para a sua unidade hoteleira?

Segundo o E15, as perspetivas futuras para a hotelaria e, particularmente para a sua unidade, são “*uma incógnita e dependem da forma como decorrer a pandemia*”. Existem restrições para os turistas, sobretudo, para os provenientes dos países dos quais o turismo e a hotelaria portugueses mais dependem, pelo que as perspetivas dos gestores hoteleiros, quanto à recuperação da atividade das suas unidades,

dependem, no essencial, do evoluir da situação de pandemia. De acordo com E5, a recuperação da atividade hoteleira deverá ser *“demorada e gradual”*, mas é algo incerto, como referido pelo E15, não se podendo determinar um período para a recuperação, devido a existência de vários fatores indefinidos, como é o caso do *“tráfego aéreo onde paira a incerteza”*.

De acordo com os E2, E7, E8 E10, E11 e E12 *“as perspetivas não serão animadoras em termos de negócio e da sua rentabilidade”*. E2 como gestor tem o objetivo para o ano de 2020 de *“atingir o break even operacional”* ainda que tenha muitas dúvidas se o conseguirá obter.

As perspetivas são de facto pouco animadoras, sobretudo, pela redução da vinda de turistas para o país com a consequente *“diminuição das taxas de ocupação das unidades hoteleiras”* – E8 e E12. Este último entrevistado prevê, na sua unidade hoteleira, taxas de ocupação da ordem dos *“30% a 40%”*, com a consequente *“grande diminuição das receitas”*. Reforçando estas previsões, E4 menciona que, na última quinzena de maio, período de quarentena obrigatória, sofreu uma *“quebra de na ordem de 80% das reservas on books”*, prevendo um elevado *“decrésimo da taxa de ocupação e do ARR comparativamente aos anos de 2017-2019”*, ou seja, uma catástrofe em termos de receitas.

Perante este cenário previsional, os responsáveis entendem ser necessário efetuar *uma “rigorosa gestão de custos de forma a adequá-los às receitas previstas”* – E10, E12, E13, isto é, *“travar perdas antes de pensar em obter lucros”* – E11. As receitas, como já vimos, dificilmente, serão recuperáveis no corrente ano, pelo que a melhor opção será adequar os custos aos novos níveis de proveitos.

Também para possibilitar uma recuperação da atividade das suas unidades, os gestores voltam, nesta questão a referir a necessidade de implementar *“medidas sanitárias para ganhar a confiança dos clientes”* – E11. Neste momento este é o principal objetivo dos gestores hoteleiros.

Outra resposta muito referida em todas as questões tem a ver com a diversificação da oferta para outros mercados, eventualmente menos penalizados pela pandemia, os quais possibilitem *“atração de novos clientes”* – E10 e a *“diversificação de mercados e oferta de serviços”* – E12. É uma das apostas dos gestores hoteleiros associada à diversificação para o *“mercado nacional”* – E8 e E11 o qual, apesar de se encontrar numa *“situação difícil com perda do poder de compra”*, é visto como uma alternativa satisfatória.

Uma forma de fazer chegar, com maior eficácia, essa oferta aos turistas residentes é estabelecer pacotes de promoções e descontos, juntamente, com a criação de novos e diferentes serviços e como referem os E8 e E19 *“apostar no digital”* como forma de chegar ao seu cliente, mantendo o distanciamento físico e a segurança no relacionamento.

Pelas respostas dos inquiridos percebe-se que as perspetivas para os próximos tempos não são as melhores, mas, apesar de tudo, o E6 acredita que as *“unidades hoteleiras vão recuperar na totalidade as taxas de ocupação existentes antes da pandemia do covid-19”*. É espetável tal acontecer, dado que

Portugal é um país com atributos suficientes para continuar como destino europeu de eleição com elevada qualidade do seu turismo e dos seus hotéis.

Existem gestores que, apesar de todas estas circunstâncias e dificuldades criadas pela pandemia, acreditam, como E9, voltar ao funcionamento *“mais ou menos regular só na Páscoa de 2021”*. Por outro lado, o E14 espera *“recuperar no próximo verão, mas que é imprevisível”* e aponta 2022 como sendo a data provável para a hotelaria voltar à *“velocidade de cruzeiro”*. Acredita-se que as unidades hoteleiras voltarão a operar, normalmente, num período entre 1 e 3 anos, dependendo da evolução e controlo da situação de pandemia.

Questão nº3 – Quanto tempo entende como necessário para que as unidades atinjam o nível que tinham antes da atual situação?

De uma maneira geral é convicção dos entrevistados que o processo de recuperação das unidades hoteleiras pode ser demorado, mas *“irá depender de unidade para unidade de acordo com as medidas que cada uma delas seja capaz de implementar”* -E6. A aplicação de medidas para a reabertura em período de pandemia é o principal objetivo imediato dos hotéis. Contudo, o tempo que estarão abertos durante a pandemia servirá também como preparação e aferição para o período pós pandemia, cuja duração poderá ser maior ou menor, dependendo das medidas da responsabilidade dos operadores das unidades hoteleiras e daquelas aplicadas pelos responsáveis governamentais do país ou entidades externas.

Os inquiridos afirmam que o tempo necessário para as unidades hoteleiras atingirem o nível anterior irá depender *“da evolução da pandemia e da capacidade das autoridades de saúde em combatê-la ou atenuá-la”* -E1,E4,E8,E10, E11,E13 e E15. O número de casos a nível mundial continua a aumentar de dia para dia e a possibilidade de segundas vagas e *“novos surtos”* -E1 é muito grande pelo que todos estes fatores influenciam, negativamente, a atividade de viajar e como consequência a hotelaria em geral..

O objetivo dos gestores hoteleiros neste momento é *“readquirir a confiança e segurança dos clientes”* -E1 e E8. Apesar de todos os planos e medidas implementados, os mesmos são insuficientes e é preciso combater o receio natural das pessoas, garantindo de qualquer forma a perfeita adequação dos alojamentos às exigências de saúde e segurança.

De qualquer forma, segundo os inquiridos, existe uma *“dependência por uma vacina”* -E1, E4, E8 e E13 e só após a descoberta e aplicação da mesma, tudo poderá *“voltar ao normal e poderemos recuperar a confiança em viajar”* -E1 e E4.

Quanto a previsões sobre o período necessário para as unidades hoteleiras atingirem o nível que tinham antes da pandemia as respostas das entrevistas são, geralmente, coincidentes, no entanto, casos existem cujas previsões são mais otimistas referindo, por exemplo, o *“2º semestre de 2021”* – E4, E7,

E8, E9, E10 e E12. Também o entrevistado E12 refere que *“se tudo correr pelo melhor nunca antes de seis meses”*.

A maioria das perspetivas quanto ao tempo de recuperação são menos animadoras e consideram períodos mais longos. O E11 considera que *“1 ano será insuficiente”* pois, irá demorar a *“recuperar totalmente o nível anterior que era muito elevado”*. Os entrevistados E5 e E15 indicam, no mínimo, um tempo de recuperação entre *“1 a 2 anos”*, esperando estar em *“março de 2022 ao nível de 2019”*.

Outros gestores hoteleiros têm uma perspetiva mais pessimista e acreditam que a hotelaria irá passar por uma grande crise, a qual demorará bastante tempo a recuperar. O entrevistado E14 indica que as unidades hoteleiras não estarão em atividade normal *“antes de 2022”*, ou seja, a normalidade *“nunca será obtida antes de 2 anos”* – E6. Também o E13 partilha desta previsão, afirmando que o período de recuperação nunca será *“inferior a 2 ou 3 anos”*.

Existem ainda dois gestores hoteleiros com previsões de tempos maiores de recuperação, nomeadamente, o entrevistado E2, que considera *“necessários pelo menos três anos até se atingirem os valores de vendas e de resultados operacionais de 2019”* e o entrevistado E3 que acredita ser *“entre 2 e 4 anos seja o tempo de recuperação”*. Estes dois entrevistados estão convencidos da existência de uma crise severa no setor do turismo e da hotelaria, pelo que os tempos de recuperação poderão ser bastante elevados.

Questão nº4 – E quais as perspetivas, imediatas e a médio prazo, para o turismo e hotelaria em Portugal?

A pandemia causada pelo vírus covid-19 está a afetar as economias dos países a nível mundial. Em Portugal estima-se uma diminuição do PIB na ordem dos 9,5 % (*Boletim Económico de junho do Banco de Portugal*), enquanto nas atividades turísticas essa quebra se prevê ser da ordem dos 60 % (*Boletim Económico de junho do Banco de Portugal*).

Muitas unidades hoteleiras estão a ter quebras de faturação bastante elevadas, com algumas empresas a perspetivarem o fecho num futuro próximo. De acordo com o entrevistado E4, esta pandemia terá um impacto negativo na economia mundial e *“irá trazer e provocar mudanças e quebras provavelmente nunca vistas em anos anteriores”*. O setor do turismo será, certamente, um dos que mais sofrerá e a hotelaria, conforme E4, das *“indústrias que mais irão sofrer”*. Na atividade hoteleira, o entrevistado referido prevê que no ano de 2020 este setor *“sofra uma quebra de cerca de 60% de “room revenue”*, causada pela redução do número de viagens e consequente redução do número alojamentos.

De acordo com os entrevistados E2, E6, E7, E8, E10, E11, E14 e E15 as *“perspetivas imediatas não são boas”*. Existe, atualmente, uma grande *“quebra ao nível de turistas”* -E10 em Portugal e tal reflete-se nas ocupações hoteleiras. O *“desconhecimento do comportamento da pandemia”* – E14 faz com que exista uma incerteza bastante elevada no que respeita aos próximos tempos e ao futuro do

turismo e da hotelaria. Não se sabe se existirá e será disponibilizada uma vacina, se existirá ou não uma segunda vaga de contaminação, o que leva a um elevado receio em viajar, influenciando negativamente a atividade turística. Como E2 refere existirão dois momentos com impactos diferentes no turismo: “o primeiro antes das vacinas e o segundo após as vacinas”. A descoberta e aplicação de vacinas será determinante para que as pessoas se sintam seguras e protegidas para desenvolverem a sua vida normal e poderem, sem receios, voltar a viajar como anteriormente.

Com base nas respostas dadas, verifica-se que as perspetivas imediatas são de “*verdadeira crise*” – E3 e E11 e que o turismo e hotelaria passarão por uma fase muito crítica. E11 indica que as “*perdas na atividade do turismo serão superiores a 70%*” e o E6 reforça esta afirmação, apontando para uma quebra do turismo em Portugal “*superior a 90% quando comparado com o período anterior à covid-19*”. Não existem clientes estrangeiros para ocuparem os alojamentos, devido ao facto de as “*fronteiras estarem fechadas e condicionadas durante mais dois ou três meses*” -E1 prevendo-se “*uma inatividade na ordem dos 80%*”.

A situação do turismo e da hotelaria portuguesa está muito condicionada pelas “*decisões tomadas pelos governos dos principais mercados emissores*”. As regiões que mais recebem turistas internacionais, o Algarve, Lisboa e Porto, vivem, essencialmente, dos mercados britânicos e francês, os quais, sobretudo o Reino Unido, têm classificado Portugal como um “*destino não seguro*” -E8, determinando “*o encerramento do corredor aéreo*” -E9, com Portugal. De acordo com este entrevistado “*países como Reino Unido, França, e Brasil irão determinar o nível de procura*”, países que vivem situações bastante graves resultantes da pandemia. O entrevistado E10 faz depender a recuperação da atividade turística e hoteleira de Portugal aos seguintes aspetos:

1. “*comportamento dos países de origem dos principais fornecedores de clientes do turismo nacional*”;
2. “*da sua recuperação da doença*”;
3. “*da sua abertura para aceitar que os seus cidadãos viagem para Portugal*”.

É convicção generalizada que a recuperação a médio prazo do turismo e hotelaria em Portugal está associada a dois aspetos fundamentais:

1. À “*recuperação da confiança por parte dos mercados internacionais e respetivos clientes*” – E6, E8 e E11. O objetivo é implementar todas as medidas que possibilitem retorno de turistas e a reabertura das unidades hoteleiras, pelo que é necessário voltar a ganhar confiança dos clientes, através das medidas de saúde implementadas no país e das condições sanitárias e distanciamento físico aplicadas aos hotéis, em geral;

2. À “*existência de uma vacina para a doença*” -E6. A descoberta, desenvolvimento e aplicação de vacinas contra o vírus COVID-19 será um dos aspetos mais importantes para a recuperação do turismo no Mundo e, em particular, em Portugal.

O entrevistado E5, por sua vez, considera que, para a recuperação do turismo e da hotelaria nacional, existem três fatores fundamentais:

- “*recuperação da confiança (aparecimento de uma vacina que elimine o problema)*”;
- “*Retoma do tráfego aéreo*”; e
- “*Campanhas promocionais de divulgação das unidades e empresas turísticas*”.

Há, também, quem acredite que a atual situação seja uma oportunidade para alterar algumas das condições do crescimento do turismo português, apostando no desenvolvimento de aplicações e soluções digitais; diversificando a oferta para novos mercados, ainda não explorados e menos afetados por esta crise pandémica. E11 é quem acredita no “*desenvolvimento do turismo com maior aposta no digital, na diversificação de mercados, na conquista da confiança e na capacidade de agilizar respostas ao cliente no pós-covid*”.

Quanto a períodos de recuperação existem diversos pontos de vista. Há quem considere, como o entrevistado E2 que “*Portugal terá condições para estar entre os primeiros destinos mundiais a recuperar na atividade turística*” visto que o país “*tem uma oferta de qualidade e conhecimentos suficientes*” - E2, E8, E11 e E12. O país sempre foi reconhecido como um dos melhores destinos de turismo e com um nível qualidade da hotelaria, acima da média. Para além do clima, belezas naturais e gastronomia, existe um conjunto de capacidades, competências e conhecimentos, dos gestores e recursos humanos, que permitem ter esperança numa rápida recuperação. É, portanto, expetável considerar que Portugal continuará a estar no topo do turismo mundial e que a recuperação da sua atividade poderá ser facilitada devido à “*grande visibilidade a nível mundial que foi conquistada antes desta crise*” – E2.

Apesar de algum otimismo, perspectiva-se uma “*recuperação do setor a médio prazo*” - E13, nomeadamente, num “*período de 2 a 3 anos*” - E7, E10, E11. O entrevistado E4 refere mesmo que “*Portugal não verá certamente anos como os entre 2017-2019 antes de 2022/2023*”. Ainda que o E3 indique que o “*próximo verão possa ajudar com a dinamização do turismo interno*” e que o E12 refira que “*na melhor das hipóteses só para o ano estará próximo do pleno*” o mais provável será a recuperação ocorrer num período mais longo, entre 2 e 3 anos.

5. Conclusões

5.1. Conclusões Gerais

Resulta como primeira grande preocupação e exigência, no sentido de garantir a reabertura e recuperação da atividade da hotelaria portuguesa, a necessidade de implementação de medidas e planos contendo um conjunto de *recursos* materiais, humanos e financeiros.

A aquisição de recursos materiais tem como objetivo imediato a higienização e limpeza dos quartos e zonas comuns das unidades hoteleiras, decorrem de um conjunto de recomendações da DGS – Direção Geral da Saúde, e, juntamente, com a aquisição de máscaras, luvas, viseiras e desinfetantes, constituem a componente básica para garantir a *segurança* dos clientes e colaboradores. Sem eles não seria possível a reabertura dos hotéis.

Ainda no âmbito dos recursos materiais, estão previstos investimentos em equipamentos eletrónicos e softwares digitais que permitam a realização de diversos processos e operações sem a existência de contato físico e mantendo o distanciamento necessário.

Conjugado com a aplicação destes recursos, será necessário reformular processos e definir novas regras com vista à obtenção do selo *Clean&Safe*, correspondente à certificação do Turismo de Portugal, garante da conformidade das instalações com os procedimentos e regras sanitárias, condição imperativa e objetiva para proporcionar a *segurança* e restaurar a *confiança* dos clientes.

Os recursos humanos são fundamentais numa unidade hoteleira dado constituírem o contato direto e diário com o cliente. Nesta situação são, ainda, mais importantes porque irão garantir o cumprimento das novas regras e assegurar a correta execução dos procedimentos para garantirem a *segurança* dos hóspedes.

A gestão dos recursos humanos deverá dotar os colaboradores de formação adequada, tendo em consideração os novos processos e as novas obrigações, sobretudo, de higienização, segurança sanitária e manutenção do distanciamento físico, devendo proporcionar, ainda, os conhecimentos suficientes sobre os novos equipamentos eletrónicos e funções digitais. Por outro lado, torna-se necessário reorganizar e adequar as equipas de colaboradores não só em termos qualitativos face às novas tarefas e conhecimentos exigidos, mas também em termos quantitativos, nomeadamente, no que se refere ao número de trabalhadores suficientes para a execução das diversas funções, não descurando a otimização dos custos com pessoal.

A aquisição de recursos materiais e a adequada gestão dos recursos humanos necessitam de utilização de recursos financeiros, os quais poderão ter origem em capitais próprios dos proprietários das unidades empresariais ou obtidos através de capitais alheios, seja através de financiamentos externos (empréstimos bancários, linhas de crédito) ou ainda utilizando medidas extraordinárias governamentais a fundo perdido.

Grande parte dos responsáveis hoteleiros desconhecem se existirão algumas linhas de crédito com taxas de juro reduzidas ou algumas ajudas financeiras sem remuneração, o que, em caso negativo, poderá inviabilizar a recuperação de algumas pequenas unidades hoteleiras sem recursos financeiros próprios para acudir à diminuição esperada de receitas e ao crescimento de alguns custos operacionais.

Confirma-se, de acordo com estas conclusões, que os gestores hoteleiros consideram como fator importante, para a recuperação da sua atividade, a aplicação de um conjunto de *recursos materiais, humanos e financeiros*, o que valida um dos vetores do modelo teórico proposto.

Não foi colocada qualquer questão explícita sobre a existência ou necessidade de a hotelaria portuguesa ter capacidades dinâmicas que lhe permitam sair com maior facilidade e rapidez da crise pandémica em que se encontra, no entanto, a partir das respostas recolhidas foi possível identificar, implicitamente, um conjunto de “*capacidades dinâmicas*”, das quais se destacam:

1. *Organização e capacidade de gestão*: é visível através das respostas obtidas alguma confiança na recuperação da atividade hoteleira portuguesa decorrente do conhecimento dos gestores e responsáveis sobre o que fazer e como fazer para garantir a reabertura e a recuperação das suas unidades. É convicção quase generalizada da existência de competência na gestão de recursos mantendo um elevado nível de qualidade por parte dos responsáveis da hotelaria portuguesa;

2. *Foco e orientação no cliente*: referida por diversas vezes a preocupação no cliente como centro fundamental da atividade hoteleira. Recuperar implica aumentar receitas, aumentar as taxas de ocupação, atrair clientes sejam estrangeiros ou residentes nacionais. Todos os recursos aplicados, os novos processos e pacotes promocionais são dirigidos aos clientes no sentido de lhes proporcionar *segurança* e restaurar a *confiança* com o objetivo de garantir o seu regresso;

3. *Competência e conhecimentos dos colaboradores*: tem sido reconhecida a crescente qualidade de desempenho dos colaboradores da atividade hoteleira. Por outro lado, a necessidade, reconhecida pelos entrevistados, de reorganizar e formar as equipas dotando-as de competências e conhecimentos sobre os novos processos e regras sanitárias, são a garantia da aquisição de novas capacidades e do aumento da qualidade dos recursos humanos;

4. *Gestão dos recursos*: existe preocupação e capacidade para gerir os diversos recursos materiais, humanos e financeiros, de acordo com as novas exigências e com os novos processos de forma a evitar desperdícios, através de uma gestão rigorosa de custos e adequação às receitas esperadas;

5. *Inovar e digitalizar*: segundo a maioria dos entrevistados esta situação constitui uma oportunidade para alterar processos, automatizando-os, ou seja, adotando um novo paradigma: a era digital. Adquirir equipamentos eletrónicos e software digital irá permitir inovar e

automatizar um conjunto de processos e operações hoteleiras: check-in, check-out, pagamentos eletrônicos, reservas, promoções, entre outras;

6. *Diversificar*: a capacidade de diversificar foi pior mais referida por diversos entrevistados com o objetivo de minimizar os efeitos da crise e proporcionar alguma forma de recuperar clientes e receitas perdidas. E a diversificação é entendida segundo duas vias, isto é, diversificação de mercados emissores no sentido da procura de turistas não-residentes de novos países, porventura, menos afetados pela pandemia; e diversificação para o mercado nacional o qual, embora com menos poder de compra, poderá contribuir para alguma retoma da atividade.

Face ao exposto, considera-se também validado este segundo vetor do modelo teórico, confirmando-se a interligação entre recursos e capacidades. A existência e aplicação de recursos sem existirem capacidades distintivas não conduzem a vantagens competitivas e à criação de valor. São necessárias capacidades para se obter a combinação adequada dos recursos e implementar a quantidade ótima dos mesmos, evitando desperdícios e extraindo todo o potencial da sua aplicação. Por outro lado, a existência de capacidades, por exemplo de gestão, não havendo recursos financeiros para aquisição de recursos materiais, com recursos humanos sem competências e mal preparados, não conduziram à criação das condições necessárias para a reabertura e recuperação da hotelaria portuguesa.

No trabalho de campo realizado, não houve, também, qualquer questão sobre gestão de qualidade ou sobre qualquer assunto que sugerisse respostas diretas sobre o tema *qualidade*. Porém, esta preocupação está patente, ainda que de forma não explícita, nas respostas dos entrevistados, senão vejamos:

- *Qualidade como boa utilização dos recursos*: utilizar adequadamente os recursos evitando os desperdícios e adaptando-os às exigências da atual situação é condição necessária, referida pelos responsáveis, para a reabertura e recuperação da atividade;
- *Utilizar as capacidades para otimizar a combinação de recursos*: utilizar as capacidades para garantir a melhor combinação de recursos conduzindo a ações para produzir qualidade e satisfazer os clientes;
- *Orientação e foco no cliente*: um dos princípios da gestão da qualidade, isto é, todas as operações dos responsáveis hoteleiros estão concentradas e direcionadas para garantir a segurança do cliente, a restauração da sua confiança e o seu retorno às unidades de alojamento;
- *Definição e implementação de processos*: novos procedimentos e novas regras envolvendo toda a gestão e os colaboradores com o objetivo de garantir uma estadia sem riscos com o conforto e comodidades habituais;

- *Inovação e melhoria*: equipamentos eletrónicos, processos e operações digitais destinados, por um lado, a garantir o distanciamento físico e conseqüente segurança e, por outro, para agilizar, automatizando, um conjunto de procedimentos, normalmente, morosos e repetitivos.

Como se evidenciou nestas conclusões, existe uma relação direta entre gestão de qualidade e recursos, não só pela necessidade de garantir recursos materiais, humanos e financeiros de qualidade funcional, isto é, inerentes aos seus próprios propósitos, bem como pela boa utilização dos mesmos e pela sua correta adequação. Esta utilização corresponde às capacidades de combinar da melhor forma os recursos no sentido de produzir serviços de qualidade capazes de satisfazer o cliente.

Resulta das entrevistas a evidência de um conjunto de conceitos relativos à gestão da qualidade, como por exemplo: liderança, envolvimento das pessoas, foco no cliente, processos, inovação e melhoria; todos eles relacionados com recursos e capacidades, os quais, em conjunto, proporcionam vantagens competitivas à hotelaria portuguesa que permitam a sua recuperação.

E que vantagens são essas? Que valores resultam da aplicação de recursos através da utilização de capacidades dinâmicas orientados para os princípios da gestão da qualidade?

Esta é uma questão que se enquadra num dos objetivos complementares deste trabalho:

A. *Quais os valores (vantagens competitivas) necessários para a reabertura e recuperação da hotelaria portuguesa?*

Como constatado ao longo deste trabalho, sobretudo, através da análise efetuada no trabalho de campo, isto é, na pesquisa realizada sobre as respostas dos responsáveis hoteleiros, ressaltam como consequência de todas as suas preocupações, a necessidade de aplicação de medidas através da utilização de diversas capacidades na aplicação de recursos utilizando conceitos de gestão de qualidade, um conjunto de valores ou vantagens competitivas que facilitam a reabertura e recuperação da atividade da hotelaria portuguesa. São eles:

- *Obtenção do selo clean&safe*: correspondente à certificação do Turismo de Portugal que comprova o cumprimento por parte da unidade hoteleira das regras e procedimentos sanitários recomendados pela DGS – Direção Geral de Saúde;

- *Segurança*: a obtenção da certificação garante aos clientes a existência de segurança sanitária das unidades;

- *Confiança*: é condição necessária para recuperar clientes, taxas de ocupação e receitas. É preciso restaurar a confiança dos clientes para que regressem às unidades hoteleiras e para isso é importante garantir a segurança sanitária das instalações o que significa obter o selo clean&safe;

•*Qualidade*: como referido por vários entrevistados, independentemente, da implementação de regras, novos procedimentos, aplicação de recursos, é *necessário* garantir o habitual nível de qualidade da hotelaria portuguesa, reconhecido e perçecionado pelos clientes.

Na sequência desta identificação de valores correspondentes a um dos objetivos deste trabalho, avaliemos, então, os restantes objetivos:

B. Quais os recursos e capacidades dinâmicas necessários para a recuperação da hotelaria portuguesa:

Foram identificados ao longo do trabalho de análise de conteúdo os recursos fundamentais e necessários para facilitar a reabertura e recuperação da hotelaria portuguesa face à situação de pandemia provocada pelo COVID – 19. São, sobretudo, *recursos materiais*, associados a medidas de higienização, segurança individual e garante de distanciamento físico, *recursos humanos* relativos a formação e reorganização de equipas de colaboradores; e recursos financeiros necessários para aquisição de produtos e bens físicos, bem como para garantir a formação e manutenção dos colaboradores:

Tabela 26 - Recursos

| | |
|-------------|---|
| MATERIAIS | - Produtos de higiene, desinfeção e limpeza; - Bens de segurança (máscaras, luvas, etc.); - Equipamentos e software digitais. |
| HUMANOS | - Reorganização das equipas; - Formação dos colaboradores. |
| FINANCEIROS | - Fundos próprios: - Capitais alheios: financiamentos, linhas de apoio. |

Fonte: Elaboração Própria

Relativamente à utilização de capacidades dinâmicas, foi inventariado um número considerado como imprescindíveis para atuar sobre os recursos e garantir a devida adequação e otimização dos mesmos e, assim, possibilitar a criação de valores distintivos potenciadores da recuperação da atividade hoteleira:

Tabela 27 - Capacidades Dinâmicas

| CAPACIDADES DINÂMICAS |
|---|
| Organização e capacidade de gestão |
| Foco e orientação no cliente |
| Competência e conhecimentos dos colaboradores |
| Gestão dos recursos |
| Inovar e digitalizar |
| Diversificar |

Fonte: Elaboração Própria

C. Identificar princípios da gestão da qualidade utilizados pelos gestores hoteleiros?

Como já se referiu bastas vezes, não foi colocada qualquer questão sobre a eventual utilização de ferramentas e conceitos de qualidade aplicados nas medidas e planos, contendo recursos e capacidades para os utilizar, destinados à reabertura e recuperação da atividade hoteleira portuguesa. Tal não impediu, porém, que seja possível identificar, a partir das respostas dos inquiridos, preocupações e ferramentas com características e natureza correspondentes a princípios da gestão da qualidade.

Por exemplo, *foco e orientação para o cliente* é capacidade e preocupação transversal nas respostas dos entrevistados. Necessidade de novos *processos* definidores de regras e orientações para todos os envolvidos na operacionalização da atividade das unidades hoteleiras. *Inovação e melhoria* quer ao nível da introdução de novos equipamentos e processos automáticos, quer na concretização de operações digitais. A necessidade *de envolvimento de todas as pessoas* ao longo da organização para a definição e execução dos novos procedimentos e na aplicação dos recursos indispensáveis ao cumprimento das regras de segurança sanitária. Capacidade de organização e *liderança* dos responsáveis para aplicar os planos e medidas necessárias à reabertura e recuperação das unidades hoteleiras.

Concluiu-se, também, como atingido este objetivo.

D. Quais as perspectivas de recuperação da hotelaria portuguesa?

Quanto a este objetivo existem mais dúvidas do que certezas. As previsões oscilam entre as demasiado otimistas correspondentes a um período de recuperação da ordem dos seis meses e as mais pessimistas que preveem uma crise severa, profunda e duradoura por muitos anos, sendo que os moderados apontam para um período de recuperação entre um e três anos.

No entanto, existe um consenso generalizado quanto ao impacto de dois aspetos exógenos à vontade dos responsáveis hoteleiros, os quais condicionam de forma extrema a vontade e a aplicação de medidas para a recuperação da atividade hoteleira portuguesa:

- *Implementação de medidas impeditivas de circulação de turistas, por parte dos principais mercados emissores:*

Os principais países emissores de turistas para Portugal continuam a implementar medidas que limitam e condicionam a circulação dos seus cidadãos, impondo restrições a viagens para o nosso país. Estas medidas impedem as deslocações de turistas para Portugal e como tal são, fortemente, penalizadoras para a recuperação da atividade turística e para a hotelaria portuguesa. Resultam da análise das autoridades desses países à evolução da doença e do risco associado de infeção existente em Portugal.

- *Descoberta e aplicação de vacina anti – COVID-19:*

A evolução da doença está dependente, sobretudo, da descoberta e aplicação de uma vacina capaz de proteger a população da infeção através do vírus COVID – 19. Esta vacina poderá proporcionar a imunização das pessoas protegendo-as da doença e, conseqüentemente, contribuir para a segurança sanitária, para eliminar o medo e restaurar a confiança para a realização de viagens turísticas, possibilitando o alojamento, sem receio, nas diferentes unidades hoteleiras.

Sintetizando, o modelo apresentado constitui uma contribuição teórica para a explicação das medidas e planos implementados pelos responsáveis hoteleiros, sendo validado pelas práticas por estes desenvolvidas. De forma consciente, a principal preocupação dos gestores entrevistados é a aplicação de *recursos* através da utilização, ainda que não explicitamente, de diversas *capacidades*, interligando-as, utilizando conceitos e ferramentas da *gestão de qualidade*, no sentido de obter valores (*vantagens competitivas*) distintivos, necessários para permitir e acelerar a *reabertura e recuperação* da atividade hoteleira portuguesa, não obstante esta recuperação estar dependente de medidas exógenas à vontade desses responsáveis, como a imposição de limitações à mobilidade, por parte dos principais mercados emissores de turistas para Portugal, e a descoberta e aplicação de uma vacina capaz de imunizar a população face ao vírus COVID – 19.

Ainda como *conclusão*, foi possível, a partir do trabalho de campo realizado, identificar os *valores* necessários para a recuperação, confirmar *recursos* aplicados, identificar *capacidades* utilizadas e os princípios da *gestão da qualidade* subjacentes aos planos e medidas desenvolvidos pelos gestores hoteleiros; e conhecer as suas perspetivas e previsões para o período de recuperação da hotelaria portuguesa.

5.2. Limitações e perspetivas futuras

A primeira e principal limitação decorreu da necessidade de alteração do tema de investigação deste trabalho. Com o respetivo trabalho de campo iniciado atempadamente, surgiu a situação de pandemia que conduziu ao cancelamento de viagens turísticas, fecho de fronteiras e ao encerramento dos hotéis,

motivando a impossibilidade de recolha de dados de avaliação da qualidade da hotelaria em Portugal, utilizando o modelo SERVQUAL.

Houve, portanto, que alterar a questão de investigação e começar, praticamente do zero. As novas preocupações dos responsáveis hoteleiros transferidas para a necessidade de garantir as condições necessárias para a reabertura das respetivas instalações, condicionaram os contatos, criaram entropias e geraram demoras nas respostas. A existência de condicionalismos sanitários excecionais impossibilitou o contato direto e pessoal com os gestores e especialistas, transformando o trabalho de campo em algo impessoal e limitando o diálogo natural no esclarecimento de dúvidas que num trabalho desta natureza sempre ocorrem.

Como consequência, o tempo disponível para a elaboração desta tese foi diminuindo e também ele veio a condicionar o desenvolvimento do mesmo, nomeadamente, na procura de respostas a questões que foram resultando da análise das entrevistas.

Numa perspetiva de investigação futura seria interessante e importante determinar o resultado do impacto das medidas aplicadas pelos responsáveis hoteleiros para a recuperação da sua atividade, bem como recorrer a um modelo, baseado no SERVQUAL, para medir a qualidade de serviço resultante da aplicação destas medidas.

Referências Bibliográficas

- Abbott, L. (1995). *Quality and Competition : An Essay in Economic Theory*. Columbia University Press, (1). <https://doi.org/10.1177/000271625630400134>
- Al-Ibrahim, A. (2014). Quality Management and Its Role in Improving Service Quality in Public Sector. *Journal of Business and Management Sciences*, 2(6), 123–147. <https://doi.org/10.12691/jbms-2-6-1>
- Alexander Douglas, D., & Brown, A. (2013). Quality: Where have we come from and what can we expect? *The TQM Journal*, 25(6), 585–596. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2013-0045>
- Alvarez, S. A., & Barney, J. B. (2004). Organizing rent generation and appropriation: Toward a theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Business Venturing*, 19(5), 621–635. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2003.09.002>
- Antônio, N. S., & Teixeira, A. (2009). *Gestão da Qualidade: De Deming a modelo de excelência da EFQM* (1st ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Antônio, N., Teixeira, A., & Rosa, Á. (2016). *Gestão da Qualidade: De Deming a modelo de excelência da EFQM* (3rd ed.). Edições Sílabo.
- Atkinson, P. E. (1990). *Creating culture change : the key to successful total quality management*. Pfeiffer & Co.
- Axelsson, B., & Wynstra, F. (2002). *Buying business services*. John Wiley.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (1995). Looking inside for competitive advantage. In *Academy of Management Executive* (Vol. 9).
- Barney, J. B. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, Vol. 26, pp. 41–56. <https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4011938>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2006a). Strategic management and competitive advantage : concepts and cases. In *Published in 2006 in Upper Saddle River NJ by Pearson/Prentice Hall*. Pearson/Prentice Hall.
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2006b). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Retrieved from <http://www.pearsonmylabandmastering.com>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2012). *Strategic management and competitive advantage : concepts*

and cases. Pearson.

- Barnham, C. (2015). Quantitative and Qualitative Research: Perceptual Foundations. *International Journal of Market Research*, 57(6), 837–854. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2015-070>
- Bartmess, A., & Cerny, K. (1993). Building Competitive Advantage through a Global Network of Capabilities. *California Management Review*, 35(2), 78–103. <https://doi.org/10.2307/41166723>
- Baum, T. (1996). Images of tourism past and present. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 8(4), 25–30. <https://doi.org/10.1108/09596119610119958>
- Bell, D. (1973). *The coming of post-industrial society; a venture in social forecasting*. Basic Books.
- Business Performance Improvement Resource. (2011). *History of Quality*.
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30(1), 8–32. <https://doi.org/10.1108/03090569610105762>
- Čačić, K. (2013). Poslovanje hotelskih preduzeća - Staro izdanje. Retrieved June 3, 2020, from <https://singipedia.singidunum.ac.rs/izdanje/40748-poslovanje-hotelskih-preduzeca-staro-izdanje>
- Carman, J. M. (1990). *Información de Copyright Copyright Elsevier Science Ltd. Spring 1990 Acceder al texto completo Esta es una vista previa breve del documento. Su biblioteca o institución puede ofrecerle acceso al texto completo del documento en ProQuest. Consumer Percept*. Retrieved from <https://search.proquest.com/openview/9b58a6fed9a03970daaa0c1557ae7bb2/1?pq-origsite=gscholar&cbl=41988>
- Castro, M. C. R. de. (2013). Desafios na imunossupressão do transplante renal. Riscos e benefícios da minimização/eliminação dos inibidores da calcineurina / Challenges of immunosuppression in kidney transplantation. Risks and benefits of minimization / elimination of calcineurin inh. *RBM Rev. Bras. Med*, 69(1), 70(1,n.esp.). <https://doi.org/704852>
- Chan, E. S. W., & Wong, S. C. K. (2006). Hotel selection: When price is not the issue. *Journal of Vacation Marketing*, 12(2), 142–159. <https://doi.org/10.1177/1356766706062154>
- Chandler, A. D. (Alfred D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. M.I.T. Press.
- Chandler, A. D. (Alfred D. (1977). *The visible hand : the managerial revolution in American business*. Belknap Press.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of the Firm. *Economica*, 4(16), 386–405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Conner, K. R. (1991). A Historical Comparison of Resource-Based Theory and Five Schools of Thought

- Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm? *Journal of Management*, 17(1), 121–154. <https://doi.org/10.1177/014920639101700109>
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55. <https://doi.org/10.2307/1252296>
- Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality. *Journal of Marketing*, 58(1), 125. <https://doi.org/10.2307/1252256>
- Crosby, P. B. (1979). *Quality is free : the art of making quality certain*. McGraw-Hill.
- Delaunay, J.-C., & Gadrey, J. (1992). Services in Economic Thought: Three Centuries of Debate.
- Deming, W. E. (William E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge Mass.: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Deming, W. E. (William E. (2000). *The new economics : for industry, government, education*. MIT Press.
- DeVor, R. E., Chang, T., & Sutherland, J. W. (John W. (1992). *Statistical quality design and control : contemporary concepts and methods*. Macmillan.
- Dominik, P. (technologia żywności)., & Drogoń, W. (2009). *Organizacja przedsiębiorstwa hotelarskiego*. Almamater Wyższa Szkoła Ekonomiczna.
- Downe-Wamboldt, B. (1992). Content analysis: Method, applications, and issues. *Health Care for Women International*, 13(3), 313–321. <https://doi.org/10.1080/07399339209516006>
- Drucker, P. F. (Peter F. (1994). *Post-capitalist society*. HarperBusiness.
- Durant, W. (1944). *Caesar and Christ: The Story of Civilization*.
- Feigenbaum, A. V. (1951). No TitleQuality control: Principles, practice and administration: An industrial management tool for improving product quality and design and for reducing operating costs and losses,. *McGraw-Hill*.
- Garvin. (1986). Product Quality by Dr. Garvin. Retrieved October 4, 2019, from <http://www.onquality.info/2010/04/product-quality-by-dr-garvin-1984.html/>
- Ghemawat, P. (1986). Sustainable Advantage. Retrieved June 4, 2020, from <https://store.hbr.org/product/sustainable-advantage/86507>
- Goeldner, C., & Ritchie, B. (2012). *Tourism: Principles, Practices, Philosophies* (12th ed.). Retrieved from

- https://www.academia.edu/17199630/Tourism_Principles_Practices_Philosophies_12th_Edition
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Gronroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784>
- Grönroos, C., Marques, A. S., & Bekin, S. F. (2004). *Marketing: gerenciamento e serviços*. Elsevier/Campus.
- Gržinić, J. (2007). Concepts of Service Quality Measurement in Hotel Industry. *Ekonomski Misao i Praksa*, (1), 81–98.
- Hepple, J., Kipps, M., & Thomson, J. (1990). The concept of hospitality and an evaluation of its applicability to the experience of hospital patients. *International Journal of Hospitality Management*, 9(4), 305–318. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(90\)90038-Y](https://doi.org/10.1016/0278-4319(90)90038-Y)
- Iacobucci, D., Grayson, K. A., & Ostrom, A. L. (1994). The calculus of service quality and customer satisfaction: Theoretical and empirical differentiation and integration. *Advances in Services Marketing and Management*, 3(C), 1–67. [https://doi.org/10.1016/S1067-5671\(94\)03013-8](https://doi.org/10.1016/S1067-5671(94)03013-8)
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way - Kaoru Ishikawa*. Prentice-Hall.
- Johnston, R., & Clark, G. (1957). *Service Operations Management: Improving Service Delivery*.
- Juran, J. M. (1995). *A history of managing for quality: the evolution, trends, and future directions of managing for quality*. ASQC Quality Press.
- Kakuro, A. (2004). Development of ‘science TQM’, a new principle of quality management: effectiveness of strategic stratified task team at Toyota. *International Journal of Production Research*, 42(17), 3691–3706. <https://doi.org/10.1080/0020754042000203867>
- Kandampully, J. (2007). *Services management: the new paradigm in hospitality*. Pearson Prentice Hall.
- Kapiki, S. T. (2012). *Quality Management in Tourism and Hospitality: an Exploratory Study among Tourism Stakeholders*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/216463093_Quality_Management_in_Tourism_and_Hospitality_an_Exploratory_Study_among_Tourism_Stakeholders
- King. (1995). *Viewpoint: What is “training”?* 14(2), 65–67.
- Knutson, B. J. (1988). Frequent travelers: making them happy and bringing them back. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29(1), 82–87.

- Kotler, P. (2000). Marketing Management , Millenium Edition. *Marketing Management*, 23(6), 188–193. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(90\)90145-T](https://doi.org/10.1016/0024-6301(90)90145-T)
- Kumar, M. S., & Mathur, A. (1996). From tertiary sector to services: some conceptual issues and the Indian scenario. *Indian Journal of Labour Economics*, 39(1), 33–60.
- Lehtinen, J. R., & Lehtinen, O. (1982). Service quality: a study of quality dimensions. *Unpublished Working Paper*,.
- Lin, C., Tsai, H. L., Wu, Y. J., & Kiang, M. (2012). A fuzzy quantitative VRIO-based framework for evaluating organizational activities. *Management Decision*, 50(8), 1396–1411. <https://doi.org/10.1108/00251741211261999>
- Lockyer, T. (2005). Understanding the dynamics of the hotel accommodation purchase decision. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(6), 481–492. <https://doi.org/10.1108/09596110510612121>
- Lovelock, C., & Gummesson, E. (2004). Whither Services Marketing?: In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives. *Journal of Service Research*, 7(1), 20–41. <https://doi.org/10.1177/1094670504266131>
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5), 363–380. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130505>
- Mccleary, K. W., & Weaver, P. A. (1994). *Lodging Preferences*. 51–58.
- Melvin, J. R. (1995). History And Measurement In The Service Sector: A Review. *Review of Income and Wealth*, 41(4), 481–494. <https://doi.org/10.1111/j.1475-4991.1995.tb00140.x>
- Oakland, J. (2003). *Total Quality Management - text with cases*.
- Oliveira, J. (1998). Competências Essenciais e Conhecimento na Empresa. *Gestão Estratégica Do Conhecimento - Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências*.
- Ortiga, R. C. (2017). *Estudo de Caso : Controlo e Gestão dos Desperdícios*.
- Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1991). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*.
- Parasuraman, A., & Zeithaml, V. A. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 12–40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41.

<https://doi.org/10.2307/1251430>

- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*, 58(1), 111. <https://doi.org/10.2307/1252255>
- Park, J., & Park, M. (2016). Qualitative versus Quantitative Research Methods: Discovery or Justification? *Undefined*.
- Patton, M. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*. (3rd ed.). California: Sage Publications.
- Penrose, E. (1959). The Theory of the Growth of the Firm. In *The Theory of the Growth of the Firm* (3rd ed.). <https://doi.org/10.1093/0198289774.001.0001>
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*.
- Radosavljević, G. (2007). *KVALITET U FUNKCIJI UNAPREDJENJA POSLOVANJA HOTELSKIH PREDUZEĆA QUALITY FUNCTIONING AS ENHANCEMENT BENEFIT FOR HOTELS OPERATING* (Doc dr Grodana Radosavljević 1).
- Radut, C. (2015). Strategies of Change for the Hotel Industry. *Knowledge Horizons - Economics*, 7(4), 79–84.
- Rauch, D. A., Collins, M. D., Nale, R. D., & Barr, P. B. (2015). Measuring service quality in mid-scale hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 87–106. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2013-0254>
- Reeves, C. A., & Bednar, D. A. (1994). Defining Quality: Alternatives and Implications. *Academy of Management Review*, 19(3), 419–445. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9412271805>
- Rosa, G., Ostrowska, I., Słupińska, K., & Gracz, L. (2018). The influence of the type of customer (individual vs institutional) on the principles of written communication of a large organization. In *Economic and Social Development 33rd International Scientific Conference on Economic and Social Development – Managerial Issues in Modern Business* (pp. 351–360). Warsaw.
- Rothaermel, F. T. (2013). *Strategic management : concepts*. McGraw-Hill Irwin.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2002). EDITH PENROSE'S CONTRIBUTION TO THE RESOURCE-BASED VIEW OF STRATEGIC MANAGEMENT. *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J*, 23, 769–780. <https://doi.org/10.1002/smj.240>
- Rumelt, R. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In *Towards a strategic theory of the firm*.

- Saleh, F., & Ryan, C. (1992). Analysing service quality in the hospitality industry using theSERVQUAL model. *Services Industries Journal*, 11(3), 324–343.
- Selznick, P. (1957). Leadership in Administration: A Sociological Interpretation - Philip Selznick - Google Livros. Retrieved June 4, 2020, from https://books.google.pt/books?id=pP6ndnDdOBcC&pg=PT145&lpg=PT145&dq=Leadership+in+Administration:+a+Sociological+Interpretation+1954&source=bl&ots=i0N3_Buue1&sig=ACfU3U1ZSLE5_jZm5GZJvxJ3DKuy4FTT4Q&hl=pt-PT&sa=X&ved=2ahUKEwjl-fORx-jpAhUR6OAKHdctBO8Q6AEwA3o
- Shapiro, C. (1989, January 1). Chapter 6 Theories of oligopoly behavior. *Handbook of Industrial Organization*, Vol. 1, pp. 329–414. [https://doi.org/10.1016/S1573-448X\(89\)01009-5](https://doi.org/10.1016/S1573-448X(89)01009-5)
- Shingō, S. (1986). *Zero quality control : source inspection and the poka-yoke system*. Productivity Press.
- Sliwa, M., & Wilcox, M. (2008). Philosophical thought and the origins of quality management: uncovering conceptual underpinnings of W.A. Shewhart's ideas on quality. *Culture and Organization*, 14(1), 97–106. <https://doi.org/10.1080/14759550701864934>
- Smith, W. (1979). *Bible Dictionary: Including Four Thousand Questions and Answers on the Old and New Testaments, a History of the Books of the Bible, Analytical and Comparative Concordance*. A.J. Holman Co.
- Sousa, J. P. M. (2016). *A Qualidade do Serviço Como Determinante da Fidelização de Clientes no Setor da Reparação*.
- Steinbeck, H. H. (1988). Total quality management. Retrieved June 3, 2020, from <https://lubimyczytac.pl/ksiazka/8054/total-quality-management-1>
- Stenzel, P. L. (2000). Can the Iso 14000 Series Environmental Management Standards Provide a Viable Alternative To Government Regulation? *American Business Law Journal*, 37(2), 237–298. <https://doi.org/10.1111/j.1744-1714.2000.tb00272.x>
- Stigler, G. J. (1961). *THE JOURNAL OF POLITICAL ECONOMY Volume LXIX JUNE 1961 Number 3 THE ECONOMICS OF INFORMATION*.
- Taguchi, G. (1986). *Introduction to quality engineering : designing quality into products and processes*. The Organization.
- Teas, R. K. (1993). Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality. *Journal of Marketing*, 57(4), 18. <https://doi.org/10.2307/1252216>
- Téboul, J. (1999). *A era dos serviços : uma nova abordagem de gerenciamento*. Qualitymark.

- Toussaint, E. (2019). *Porquê o Plano Marshall?* Retrieved from <http://www.cadtm.org/Porque-o-Plano-Marshall>
- Waddell, D., & Stewart, D. (2008). Knowledge management as perceived by quality practitioners. *TQM Journal*, 20(1), 31–44. <https://doi.org/10.1108/09544780810842884>
- Wanagos, M., & Grajek-Czabajka, I. (2018). *Quality in managing a hotel on the example of gdynia*. (December), 14–15.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. In *Strategic Management Journal* (Vol. 5).
- Wernerfelt, B. (2014, January 7). On the role of the RBV in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 42, pp. 22–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0335-8>
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications: A Study in the Economics of Internal Organization*.
- Wolek, F. W. (1999). Ye olde total quality management. *Total Quality Management*, 10(7), 1077–1084. <https://doi.org/10.1080/0954412997235>
- Wszendybył, E. (2001). Kategoriezacja miarą jakości usług hotelowych. Zarządzanie rozwojem organizacji jakość procesów i produktów. *Sosnowiec: Wyd. Wyższa Szkoła Zarządzania i Marketingu*, 110–122.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33–46.
- Zutshi, A., & Sohal, A. S. (2005). Integrated management system the experiences of three Australian organisations. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 16(2), 211–232. <https://doi.org/10.1108/17410380510576840>

Anexos

Anexo A – Entrevistas

E1

O turismo e a hotelaria são os setores mais afetados pela pandemia causada pelo vírus COVID-19, tendo a quase totalidade das unidades hoteleiras encerrado por completo a sua atividade.

Como conhecedor destas atividades, solicito a sua opinião sobre as seguintes questões:

1. Como deverão, em geral, os gestores das unidades hoteleiras reestruturar o seu negócio tendo como objetivo a sua reabertura:

a. Qual a estratégia a adotar?

A estratégia a adotar, no contexto atual, que assenta num desconhecimento generalizado do comportamento da pandemia, deve seguir as orientações da OMS, que recomenda uma retoma, progressiva e gradual da atividade turística e hoteleira, com o estrito cumprimento das medidas de higiene e segurança sanitárias para proteger as pessoas e evitar novos surtos do vírus.

b. Que planos a curto prazo e a médio prazo deverão implementar?

A curto prazo as medidas a adotar passam por dotar as infraestruturas turísticas e hoteleiras de procedimentos de controlo de medidas sanitárias, tais como o selo de garantia sanitária, da AHP e TP, com a DGS. Ao mesmo tempo a abertura das unidades hoteleiras deve ser gradual e com capacidade limitada a 2/3 da ocupação.

c. Que recursos (humanos, materiais, financeiros) devem ser alocados?

Os recursos materiais serão focalizados nos aspetos de cumprimento das indicações sanitárias, tais como uso de gel para desinfetar as mãos, uso de máscaras e luvas, bem como aquisição de termómetros para medição de temperatura, espaço apropriado para assistências a clientes Covid19.

Os recursos humanos, devem passar pelo reforço das equipas de limpeza, e pela contratação / consultoria em serviços de saúde pública, médico, enfermeiro.

Quanto aos recursos financeiros, devem alocar uma percentagem do seu orçamento para todas as atividades Covid19.

d. Quais as medidas concretas imediatas a aplicar e sua calendarização?

1 – Compra de máscaras, luvas, gel desinfetante e termómetros. Imediato antes de abrirem

2 – Selo de garantia sanitária, antes de abrirem

3 – Comunicação aos clientes das restrições no hotel em função do Covid19, quando abrirem, nas redes sociais, nos meios de comunicação com a distribuição, agências de viagens e operadores turísticos

2. Quais as perspectivas futuras, imediatas e a médio prazo, para o turismo e hotelaria em Portugal?

No imediato, as viagens internacionais, e a mobilidade entre países não vai acontecer, em virtude do fecho das fronteiras que deverão estar condicionadas durante mais dois ou três meses. E as pessoas provavelmente tenderão a evitar viagens para fora da sua área de conforto. Pelo que o turismo e a hotelaria, poderão e deverão apostar no turismo interno para minimizar os impactos da receção provocada pelo Covid19, sendo que o cenário atual é de uma inatividade na ordem dos 80%.

3. Quanto tempo será necessário para que as unidades atinjam o nível que tinham antes da atual situação?

Para atingir o nível anterior ao Covid19, estima-se que possa demorar cerca de um ano, por causa da possibilidade de um novo surto, e pela espera segura de uma vacina contra o vírus que possa alavancar o sentimento de segurança e motivar os turistas a fazerem as viagens que não puderam fazer nesta fase.

Boa tarde Nuno Carmo;

Compreendo as suas atuais limitações e procurarei dar-lhe o meu contributo. Para o efeito responderei em azul a cada uma das questões que me coloca.

1. Como irá reestruturar o seu negócio tendo como objetivo a reabertura da sua unidade hoteleira:

- a. Qual a estratégia que irá adotar?

Começo por explicar que sou Diretor Geral e de Operações da Sociedade Hoteleira Seoane, SA – entidade gestora e proprietária dos Hotéis Olissippo – que operam na cidade de Lisboa. São cinco unidades hoteleiras, a maioria de quatro estrelas (Olissippo Oriente, Olissippo Marquês de Sá, Olissippo Saldanha e Olissippo Castelo) e o Lapa Palace de cinco estrelas de luxo, de que fui Diretor Geral durante onze anos em acumulação de funções até ao passado dia 28 de fevereiro. São hotéis que não concorrem entre si e que permitiam fazer um varrimento de mercado, dada a sua complementaridade. O Oriente orientado para o mercado de negócios (corporate, MICE e lazer), o Marquês de Sá orientado para o lazer (Tour Operating, Grupos pontuais e turismo cultural individual) e negócios (corporate e pequenas reuniões), o Saldanha para negócios (corporate) e lazer e o Castelo para o lazer e Famílias. O Lapa orientado para lazer de luxo, negócios (MICE) e Famílias.

Com esta diversidade havia uma estratégia muito individualizada na procura de clientes alvo e dispersa em mercado emissores, nomeadamente europeu nos quatro estrelas e no Lapa fortemente dependente do norte-americano e britânico.

Neste momento crítico não há atividade da aviação comercial e subsistirão ainda fortes estrangimentos criados pelos diferentes países europeus no que diz respeito aos voos que serão apenas encorajados a nível doméstico, quando se iniciarem e muito depois no espaço intracomunitário e posteriormente intercontinentais. Previsivelmente a dois anos.

Das poucas alternativas que nos restam, em 2020 apenas nos poderemos focar no mercado interno, disputando com toda a oferta hoteleira disponível na cidade os poucos Clientes nacionais com preço abaixo do que podiam pagar os Clientes estrangeiros. Comprimir custos onde for possível e gerir recursos da forma mais inteligente sobretudo os humanos, partilhando-os entre os diversos hotéis e aproveitando a escala da empresa para poder fazer compras nas melhores condições.

- b. Que planos a curto prazo e a médio prazo prevê implementar?

A COVID-19 é uma pandemia com efeitos diretos na saúde e na confiança das pessoas. Com estas duas premissas em mente estou a trabalhar e a dirigir um grupo de trabalho de Diretores da empresa, e já elaborámos um plano para as reaberturas dos hotéis numa perspetiva de “COVID free”. Enlencámos

uma série de medidas e de recomendações que visam proteger a saúde dos nossos Clientes e dos nossos Colaboradores e sobretudo reconquistar a confiança das pessoas.

Decidiremos no próximo mês de maio se iremos reabrir um, dois ou a totalidade dos nossos hotéis em junho ou julho e até lá montaremos os equipamentos que consideramos necessários e daremos formação aos nossos Colaboradores. Dos nossos Recursos Humanos manteremos em teletrabalho os que puderem trabalhar nessas condições em regime de alternância, faremos desencontrar horários de entrada e de saída em todos os nossos hotéis e procuraremos fazer uma higienização cuidada dos nossos espaços e “outlets” respeitando as normas de segurança e distância social.

c. Que recursos (humanos, materiais, financeiros) prevê alocar?

Alocaremos todos os Recursos Humanos da empresa e não prevemos dispensar nenhum dos nossos Colaboradores, por mantermos ainda hoje as equipas ajustadas às solicitações de temporada baixa. Como afirmei anteriormente faremos uma gestão partilhada entre todos os nossos hotéis. Iremos adquirir equipamentos cujo custo ainda não está definitivamente calculado por nos encontrarmos em fase de recolha de propostas.

d. Quais as medidas concretas imediatas a aplicar e sua calendarização?

As medidas concretas foram descritas no ponto anterior e serão implementadas durante o corrente mês de abril e no próximo mês de maio.

2. Na sua opinião quais são as perspectivas futuras para a sua unidade hoteleira?

As perspectivas não serão animadoras em termos de negócio e da sua rentabilidade. Diria que considero 2020 como um ano zero e que gostaria muito de atingir o “break even” operacional, mas tenho sérias dúvidas. Temos, contudo, o conforto de saber que trabalhamos numa empresa financeiramente sólida e que poderá suportar este “embate” e sobreviver.

3. Quanto tempo entende como necessário para que a sua unidade atinja o nível que tinha antes da atual situação?

Entendo que será necessários pelo menos três anos até se atingirem os valores de vendas e de resultados operacionais de 2019.

4. E quais as perspectivas, imediatas e a médio prazo, para o turismo e hotelaria em Portugal?

As perspectivas imediatas não são boas. Haverá dois momentos, sendo o primeiro antes das vacinas e o segundo após as vacinas. Será determinante a sua existência para que a população ganhe confiança e se disponha a viajar novamente.

Considero que Portugal terá condições para estar entre os primeiros destinos mundiais a recuperar na atividade turística, pelas suas condições, pelo profissionalismo e do saber fazer, mas sobretudo pela grande visibilidade a nível mundial que foi conquistada antes desta crise.

Espero ter respondido às suas questões.

Os meus cumprimentos

Caro Nuno Carmo

Antes de mais felicitá-lo pelo prosseguimento de estudos e por ter escolhido uma boa Escola para o fazer.

O tema que escolheu como recurso, é sem dúvida muito pertinente e muito atual, no entanto difícil.

Agradeço a sua simpatia ao tratar-me por especialista e conhecedor, ainda para mais nestes tempos em que muito poucos sabem pouca coisa, e eu ainda menos...

Procurando responder às suas excelentes perguntas, que diria serem para um milhão de dólares.

Qual a estratégia a adotar? Penso que a estratégia passara por uma redução da carga. Seja ela de clientes seja de funcionários, seja de serviços a oferecer.

Que planos a curto prazo e a médio prazo deverão implementar? Os planos de curto prazo passarão pela criação de equipas de pessoal que se irão alternando, como hoje se está a fazer já em muitos setores de atividade. A aquisição de equipamentos de proteção individual, para funcionários e para clientes, aquisição de equipamento de higienização e produtos para o fazer será certamente uma preocupação.

Que recursos (humanos, materiais, financeiros) devem ser alocados? esta pergunta é bastante aberta, onde na hotelaria, na restauração, nas empresas de transporte aéreo ou outras... ? os recursos humanos serão necessariamente menos, pois toda a atividade será reduzida, pela procura e pela imposição de regras de conduta para combate ao surto epidémico. Os recursos materiais serão necessariamente outros, desde os equipamentos de proteção individual até ao garantir da higiene aos clientes, por exemplo antevejo que num restaurante os talheres devam ser entregues aos clientes em sacos fechados, como já se faz na restauração étnica. Acredito que a utilização de material descartável possa aumentar, a existência de biombo de separação entre mesas num restaurante poderá ser um garante psicológico para os clientes se sentirem melhor e mais protegidos. Quanto aos recursos financeiros, eles terão que necessariamente ser maiores e acredito que algumas micro e pequenas empresas tão características do setor do turismo possam não ter condições para continuar.

Quais as medidas concretas imediatas a aplicar e sua calendarização? Caro Nuno se lhe respondesse a esta teria o condão de Mago. Nem os nossos dirigentes que tem a informação que eu não possuo estarão hoje com capacidade de lhe poderem responder. Diria, depende da evolução da pandemia.

Quais as perspetivas futuras, imediatas e a médio prazo, para o turismo e hotelaria em Portugal? As perspetivas são de verdadeira crise. Será o setor mais afetado. Acredito, contudo, que o próximo Verão possa ajudar em particular com a dinamização do turismo interno.

Quanto tempo será necessário para que as unidades atinjam o nível que tinham antes da atual situação? Dependerá muito da abertura das rotas aéreas, mas acredito que entre 2 e 4 anos seja o tempo de recuperação.

Lembro que está é a minha opinião pessoal e não vincula a instituição Turismo de Portugal, I.P.

Votos de sucesso para o seu trabalho.

Cumprimentos.

O turismo e a hotelaria são os setores mais afetados pela pandemia causada pelo vírus COVID-19, tendo a quase totalidade das unidades hoteleiras encerrado por completo a sua atividade.

Como gestor de uma unidade hoteleira nesta situação de completo encerramento, colocam-se as seguintes questões:

1. Como irá reestruturar o seu negócio tendo como objetivo a reabertura da sua unidade hoteleira:
 - a. Qual a estratégia que irá adotar?

Por força das circunstâncias, e como a maioria dos hotéis, tomamos a difícil decisão de encerrar portas ainda em março. Inicialmente ainda com a esperança de uma reabertura no final de maio, rapidamente percebemos que tal não iria ser possível. Os cancelamentos para os 3 meses seguintes (maio, junho e julho) surgiam constantemente e mudamos a estratégia para reabrirmos apenas em julho.

A partir desta decisão que ocorre logo no início de abril tem sido uma luta para minimizar os cancelamentos e propor outras alternativas. Assim, como forma de estratégia temos oferecido a todos os clientes:

- A possibilidade de alteração de datas até 31/12/2021;
- A oferta de uma noite extra;
- A oferta de serviços prestados pelo hotel (Garagem, parque estacionamento, transfer, etc);

Apesar da possibilidade de cancelamento e reembolso da totalidade da reserva ser uma possibilidade a maioria opta pela alteração de datas e usufruto de algumas das nossas ofertas.

Apesar de dada a dimensão do nosso hotel não sermos uma unidade vocacionada para o mercado de grupos, possuímos, ainda assim alguns de menor dimensão que conseguimos proceder igualmente a alterações de datas.

A aposta no mercado nacional, apesar de fundamental, não é suficiente para fazer face à quebra e garantidamente não chegará para todos. Acredito ainda assim que poderá dar algum movimento e forcing. Nesse sentido foram criadas as seguintes ofertas extensíveis a todos os mercados:

- Campanhas de verão (desconto para mais de 3 noites);
- Aposta apenas nas tarifas reembolsáveis;
- Campanhas específicas com parceiros (Otas);

b. Que planos a curto prazo e a médio prazo prevê implementar?

Acima de tudo é necessário criar confiança, segurança e obviamente flexibilidade para que de forma natural o turismo regresse.

Em termos operacionais solicitamos o selo Clean & Safe, mas independentemente do mesmo, já estávamos a preparar algumas alterações ao nível da higiene e limpeza nomeadamente:

- Criação de um plano de contingência Covid-19;

c. Que recursos (humanos, materiais, financeiros) prevê alocar?

Ao nível de consumo de recursos materiais, foi aproveitada esta paragem para se proceder à manutenção de alguns equipamentos que habitualmente seria mais demorado, assim como será aproveitado o encerramento para a montagem dos equipamentos de segurança de Covid-19 e formação aos funcionários acerca das medidas anunciadas pela DGS para a hotelaria e que fazem parte da obrigatoriedade para obtenção do selo Clean & Safe. Será efetuada uma limpeza e desinfeção de todo o hotel antes da reabertura.

Ao nível de recursos humanos, apesar de há data não equacionarmos despedimentos, é uma possibilidade que infelizmente existe. Pela estrutura que possuímos estávamos em fase de contratação para a época alta, o que por força das circunstâncias não irá acontecer. Equacionamos a possibilidade de adaptação de horários e folgas o que de alguma forma minimiza o risco de contágios.

Por enquanto temos recorrido apenas a recursos financeiros próprios, mas admitimos obter recursos externos sob a forma de empréstimos ou outros apoios.

d. Quais as medidas concretas imediatas a aplicar e sua calendarização?

Em termos operacionais:

- Possibilidade de verificação de temperaturas a funcionários e clientes;
- Obrigatoriedade a todos os funcionários do uso de máscara e luvas no caso do Housekeeping e f&b;
- Oferta de máscara a todos os clientes;
- Limpeza e desinfeção das malas do cliente ao check in;
- Atribuição de quartos alternados por forma a terem a possibilidade de “descanso” entre estadias e deixar 1 ou 2 quartos livres entre ocupados;
- Mudança de roupa de cama de 2 em 2 dias ou apenas a pedido. Minimizar/reduzir “*turndown*”;

- Limpeza e desinfecção de quartos de forma alternada por funcionários e timings;
- Colocação em todos os pisos/elevadores/WC dispensadores de gel desinfetante;
- Redução da ocupação dos serviços de F&B para 50%;
- Dar prevalência ao serviço à carta também ao pequeno almoço e terminar com sistemas buffet provisoriamente;

2. Na sua opinião quais são as perspectivas futuras para a sua unidade hoteleira?

Apesar de a partir de dezembro de 2019 e até 15 de março de 2020 termos notado no Hotel Lis Baixa um acréscimo quer na procura quer na receita, o que previa um ano com resultados positivos e acima do ano anterior, após o início da última quinzena de março e por via de cancelamentos, em apenas 3 dias sofremos uma quebra na ordem de 80% das reservas on books.

Assim prevemos um decréscimo da taxa de ocupação e do ARR comparativamente aos anos de 2017-2019.

3. Quanto tempo entende como necessário para que a sua unidade atinja o nível que tinha antes da atual situação?

No caso em concreto do Hotel Lis Baixa, acreditamos, que por força da localização, a retoma seja mais rápida e esperamos que no início do 2º semestre de 2021 a procura esteja quase que reposta. Infelizmente dependemos de uma vacina e apenas após essa descoberta voltaremos ao normal e poderemos recuperar a confiança para viajar.

4. E quais as perspectivas, imediatas e a médio prazo, para o turismo e hotelaria em Portugal?

É certo e garantido que o impacto da pandemia causada pelo Covid-19 na economia mundial irá trazer e provocar mudanças e quebras provavelmente nunca vistas em anos anteriores.

Concretamente no turismo e hotelaria essa será certamente, a indústria que mais irá sofrer. No caso especial da hotelaria prevê-se que 2020 sofra uma quebra de cerca de 60% de room revenue.

Em termos futuros perspetivamos que, e caso, o espaço aéreo reabra assim com as fronteiras voltem a permitir a livre circulação que efetivamente a partir dessa altura, ainda que de forma lenta, a procura seja retomada a partir de agosto/setembro. Portugal não verá certamente anos como os entre 2017-2019 antes de 2022/2023.

Caro Nuno,

Desculpe a demora, mas tem sido dias de loucos, apesar de ter poucos clientes!

Envio as minhas respostas e espero que ajudem

1. Como irá reestruturar o seu negócio tendo como objetivo a reabertura da sua unidade hoteleira:

a. Qual a estratégia que irá adotar?

O SANA Metropolitan faz parte do Grupo SANA, e foi a única unidade que se manteve aberta no decorrer do período de confinamento obrigatório, como tal a estratégia começou a ser definida com base em práticas e experiências reais. Funcionando como hotel piloto, no que a algumas medidas e procedimentos diz respeito, e a partir deste ponto de partida começou a definir-se o que seria necessário para uma experiência hoteleira plena (em segurança).

b. Que planos a curto prazo e a médio prazo prevê implementar?

No curto prazo, as primeiras medidas prendem-se com o cumprimento das novas medidas e procedimentos desenvolvidos por uma Task Force SANA, que, por sua vez, foi criada para a elaboração de um manual exaustivo de diretrizes.

O processo de implementação de todos os novos procedimentos é complexo, e envolve várias alterações às normais práticas hoteleiras. Para que tal aconteça, são necessários recursos e ações de formação. Neste momento estamos a focar o nosso trabalho em formar os colaboradores para esta nova realidade. Sendo um processo, moroso e constante, dadas as constantes alterações impostas.

No médio prazo, temos como objetivo iniciar abordagens comerciais aos nossos parceiros, que, por um lado transmitam a segurança e a confiança que os hotéis SANA estão preparados para retomar a sua atividade com volumes de negócio normais.

No seguimento da retoma da confiança e atividade, temos como foco providenciar aos clientes, uma estadia confortável e agradável, como é apanágio e imagem de marca em qualquer hotel do grupo.

c. Que recursos (humanos, materiais, financeiros) prevê alocar?

Em matérias de recursos, e dadas as baixas ocupações atuais e previstas, a estratégia passa por uma contenção estrutural em gastos menos necessários.

No campo laboral, estamos expectantes quanto aos possíveis apoios que possam vir a ser implementados para uma área que neste momento está mais debilitada.

A alocação rotativa e faseada dos colaboradores poderá ser uma opção, dependerá também do incentivos do Estado a economia, sendo que em termos de RH a empresa está dimensionada para trabalhar a 60%. A nível financeiro fruto de uma gestão cuidadosa temos capital próprio e liquidez para ultrapassar esta crise.

d. Quais as medidas concretas imediatas a aplicar e sua calendarização?

Manual de procedimentos (em anexo) – consiste nas medidas a implementar por departamento e em que circunstancias,

2. Na sua opinião quais são as perspetivas futuras para a sua unidade hoteleira?

Esperamos uma retoma demorada e gradual, contudo não é algo que possamos analisar de forma linear, uma vez que, a retoma do normal tráfego aéreo ainda é algo onde paira incerteza, e sem visitantes externos, o turismo nacional, não conseguirá recuperar.

3. Quanto tempo entende como necessário para que a sua unidade atinja o nível que tinha antes da atual situação?

Depende de vários fatores, mas nunca menos do que 1 ou 2 anos, até a uma retoma plena, este ano já será positivo se o balanço for 0, isto é, que o breakeven de exploração seja atingido. Esperamos em Março 2022 estar ao nível de 2019.

4. E quais as perspetivas, imediatas e a médio prazo, para o turismo e hotelaria em Portugal?

A semelhança das perspetivas para o nosso hotel em específico, o setor em Portugal tem a sua recuperação condicionada por 4 fatores:

1. Poder de compra dos consumidores;
2. Recuperação da confiança (Ou até mesmo com do aparecimento de uma vacina que elimine o problema);
3. Retoma do tráfego aéreo;
4. Campanhas comerciais de divulgação das unidades e empresas turísticas, aliado a uma forte campanha do Turismo de Portugal e entidades governativas.

Com os melhores cumprimentos.

O turismo e a hotelaria são os setores mais afetados pela pandemia causada pelo vírus COVID-19, tendo a quase totalidade das unidades hoteleiras encerrado por completo a sua atividade.

Como gestor de uma unidade hoteleira nesta situação de completo encerramento, colocam-se as seguintes questões:

1. Como irá reestruturar o seu negócio tendo como objetivo a reabertura da sua unidade hoteleira:
 - a. Qual a estratégia que irá adotar?

Neste momento os hotéis estão empenhados em recuperar a confiança. Por isso é importante obter o selo Clean & Safe. Por outro lado, de imediato importa captar turismo nacional para substituir ocupação internacional.

- b. Que planos a curto prazo e a médio prazo prevê implementar?

No curto prazo deverão ser implementados planos de higienização e de definição de ocupação de acordo com normas da Direção Geral de Saúde. Também no curto prazo será necessário implementar medidas para captar turismo nacional que possa mitigar os efeitos na tesouraria das empresas.

A médio prazo o importante é estabelecer planos que conduzam à recuperação dos mercados e clientes anteriores à pandemia.

- c. Que recursos (humanos, materiais, financeiros) prevê alocar?

Para fazer face aos planos de higienização irão ser necessários recursos materiais e, eventualmente, ajustar os recursos humanos à nova situação. Como é evidente irão ser necessários obter recursos financeiros extra para fazer face às necessidades de maiores recursos materiais e colmatar lacunas de tesouraria.

- d. Quais as medidas concretas imediatas a aplicar e sua calendarização?

Como já referido importa implementar um conjunto de regras de higienização que permitam obter o selo Clean&Safe. Definir regras para garantir distanciamento social e adotar práticas para recuperar confiança dos clientes.

2. Na sua opinião quais são as perspectivas futuras para a sua unidade hoteleira?

No futuro, na minha opinião, as unidades hoteleiras vão recuperar na totalidade as taxas de ocupação existentes antes da pandemia do covid-19.

3. Quanto tempo entende como necessário para que a sua unidade atinja o nível que tinha antes da atual situação?

O tempo de recuperação irá depender de unidade para unidade de acordo com as medidas que cada uma delas seja capaz de implementar. De qualquer forma julgo que a normalidade, a existir, nunca será obtida antes de 2 anos.

4. E quais as perspectivas, imediatas e a médio prazo, para o turismo e hotelaria em Portugal?

O que referi para cada unidade penso que se aplicará para o turismo e hotelaria portuguesa, em geral, os seja nunca inferior a 2 anos. De qualquer forma as perspectivas imediatas são terríveis prevendo-se uma quebra do turismo em Portugal, em 2020, superior a 90 % quando comparado com o período anterior à covid-19. Depois, em termos de médio e longo prazo, a recuperação está de certa forma associada à recuperação da confiança por parte dos mercados internacionais e respetivos clientes para a qual será importante a existência de uma vacina para a doença.

O turismo e a hotelaria são os setores mais afetados pela pandemia causada pelo vírus COVID-19, tendo a quase totalidade das unidades hoteleiras encerrado por completo a sua atividade.

Como gestor de uma unidade hoteleira nesta situação de completo encerramento, colocam-se as seguintes questões:

1. Como irá reestruturar o seu negócio tendo como objetivo a reabertura da sua unidade hoteleira:
 - a. Qual a estratégia que irá adotar?

Para além da garantia do cumprimento das medidas da Direção Geral de Saúde será importante proceder ao redimensionamento da unidade hoteleira e da empresa. Dimensionamento em termos de ocupação da unidade hoteleira, nas suas diversas vertentes – alojamento, restauração, bares – bem como na afetação de recursos.

- b. Que planos a curto prazo e a médio prazo prevê implementar?

Como referido anteriormente o redimensionamento da unidade hoteleira irá conduzir a uma redução de custos em função do negócio. A curto prazo adequar custos de acordo com o montante de receitas será objeto de plano imediato. A médio prazo a preocupação será a mesma, ou seja, sempre com a preocupação de adequar custos ao nível de receitas.

- c. Que recursos (humanos, materiais, financeiros) prevê alocar?

Para além dos recursos materiais e financeiros decorrentes das necessidades de cumprir as recomendações de higienização da DGS, os recursos humanos irão ser ajustados de acordo com a evolução da recuperação.

- d. Quais as medidas concretas imediatas a aplicar e sua calendarização?

Iremos preparar a higienização de toda a unidade hoteleira, nos alojamentos, salas de refeições e bares. Adoção de máscaras e luvas por parte dos nossos colaboradores. Marcações eletrónicas e pagamentos eletrónicos. A sua calendarização será de acordo com a nossa vontade de abrir no início de julho.

2. Na sua opinião quais são as perspetivas futuras para a sua unidade hoteleira?

Como já referido prevemos algumas dificuldades para a nossa unidade hoteleira as quais nos irão obrigar a adotar uma rigorosa gestão de custos de forma a adequá-los às receitas previstas. Julgamos que podemos recuperar receitas através do mercado nacional.

3. Quanto tempo entende como necessário para que a sua unidade atinja o nível que tinha antes da atual situação?

Pre vemos a recuperação dentro de um ano, para taxas de ocupação próximas das existentes antes da pandemia.

4. E quais as perspectivas, imediatas e a médio prazo, para o turismo e hotelaria em Portugal?

De imediato prevemos uma crise sem precedentes com queda das taxas de ocupação hoteleira para níveis de 15 a 20 %. Iremos ter uma recuperação lenta a qual irá durar entre dois a três anos para alcançar os níveis próximos do antes da pandemia.

O turismo e a hotelaria são os setores mais afetados pela pandemia causada pelo vírus COVID-19, tendo a quase totalidade das unidades hoteleiras encerrado por completo a sua atividade.

Como gestor de uma unidade hoteleira nesta situação de completo encerramento, colocam-se as seguintes questões:

1. Como irá reestruturar o seu negócio tendo como objetivo a reabertura da sua unidade hoteleira:

a. Qual a estratégia que irá adotar?

Garantir de imediato o cumprimento das medidas da Direção Geral da Saúde. Procurar minimizar perdas de clientes internacionais com clientes nacionais. Nova política de preços.

b. Que planos a curto prazo e a médio prazo prevê implementar?

A curto prazo: - Plano de Higienização das instalações;

- Plano para definir a ocupação máxima da unidade hoteleira;

- Promoção de preços junto do mercado nacional.

A médio prazo: - Plano de recuperação de clientes: através de campanhas de promoção e descontos.

c. Que recursos (humanos, materiais, financeiros) prevê alocar?

Recursos materiais associados à necessidade de higienização das instalações. Recursos humanos de limpeza em regime de outsourcing e de investimento em campanhas promocionais. Como é lógico serão necessários recursos financeiros para garantir os anteriores que serão obtidos através de parte de capitais próprios e de parte em financiamento através das linhas de crédito existentes.

d. Quais as medidas concretas imediatas a aplicar e sua calendarização?

De imediato e de forma a podermos abrir o quanto antes iremos implementar as seguintes medidas:

- higienizar todos os quartos e instalações de apoio;

- implementar a marcação e check in eletrónicos;

- implementar pagamentos eletrónicos;

- equipas intercalares para mudança de roupa das instalações,

- redefinir funções dos nossos colaboradores adequando-as às novas necessidades.

2. Na sua opinião quais são as perspetivas futuras para a sua unidade hoteleira?

De imediato prevemos grandes dificuldades de tesouraria causadas pela reduzida taxa de ocupação. No entanto, iremos procurar diversificar serviços no mesmo espaço hoteleiro para garantir menor dependência do alojamento. Por outro lado, existe uma oportunidade para apostar, definitivamente, no digital.

3. Quanto tempo entende como necessário para que a sua unidade atinja o nível que tinha antes da atual situação?

Com alguma dificuldade iremos atingir o nível que o atual estado de pandemia nos permite dentro de poucos meses, mas relativamente ao nível anterior à pandemia cremos que o mesmo só será possível após o restabelecimento da confiança dos clientes a qual será adquirida pela diminuição do risco de contágio ou pela existência de vacinação. Por estes motivos somos de opinião que provavelmente só no verão de 2021.

4. E quais as perspetivas, imediatas e a médio prazo, para o turismo e hotelaria em Portugal?

As perspetivas são péssimas e se os principais países fornecedores de turismo não considerarem Portugal como destino seguro, ainda serão piores. Países como Reino Unido, França, Brasil irão determinar o nível de procura por destinos como Algarve, Lisboa ou Porto, o que nesta altura não me parece tenham opinião favorável para permitir a vinda em massa dos turistas desses destinos. A médio prazo, desde que garantido o nível de confiança já referido, acredito que o nível anterior seja atingido de forma rápida, dado que existe, em Portugal, uma oferta de qualidade e com conhecimentos suficientes para que tal ocorra.

O turismo e a hotelaria são os setores mais afetados pela pandemia causada pelo vírus COVID-19, tendo a quase totalidade das unidades hoteleiras encerrado por completo a sua atividade.

Como gestor de uma unidade hoteleira nesta situação de completo encerramento, colocam-se as seguintes questões:

1. Como irá reestruturar o seu negócio tendo como objetivo a reabertura da sua unidade hoteleira:
 - a. Qual a estratégia que irá adotar?

Para além do cumprimento das orientações da Direção Geral de Saúde, iremos estabelecer uma gestão de custos o mais apertada possível.

- b. Que planos a curto prazo e a médio prazo prevê implementar?

Planos destinados a garantir a consistência de um serviço de excelência e qualidade.

- c. Que recursos (humanos, materiais, financeiros) prevê alocar?

Essencialmente recursos materiais correspondentes a produtos de higienização.

- d. Quais as medidas concretas imediatas a aplicar e sua calendarização?

Promoção nas redes sociais da unidade hoteleira, mesmo durante o período em que está fechado.

2. Na sua opinião quais são as perspetivas futuras para a sua unidade hoteleira?

Em princípio as nossa perspetivas de funcionamento mais ou menos regular só na Páscoa 2021.

3. Quanto tempo entende como necessário para que a sua unidade atinja o nível que tinha antes da atual situação?

Nunca antes do verão de 2021.

4. E quais as perspetivas, imediatas e a médio prazo, para o turismo e hotelaria em Portugal?

De imediato bastante complicado, agravado com corredor aéreo fechado do Reino Unido.

O turismo e a hotelaria são os setores mais afetados pela pandemia causada pelo vírus COVID-19, tendo a quase totalidade das unidades hoteleiras encerrado por completo a sua atividade.

Como gestor de uma unidade hoteleira nesta situação de completo encerramento, colocam-se as seguintes questões:

1. Como irá reestruturar o seu negócio tendo como objetivo a reabertura da sua unidade hoteleira:

a. Qual a estratégia que irá adotar?

Adequar os custos à nova situação, minimizando os custos fixos e tentar explorar outros tipos de negócio. Por outro lado, é importante garantir as condições exigidas pela DGS para podermos abrir a unidade hoteleira.

b. Que planos a curto prazo e a médio prazo prevê implementar?

Em princípio deverá ser necessário definir um plano para cumprir as obrigações sanitárias e assim estar apto a poder abrir. Também será necessário definir plano para cativar o turismo nacional em substituição dos clientes internacionais,

c. Que recursos (humanos, materiais, financeiros) prevê alocar?

Através de capitais próprios e eventual recurso a empréstimos iremos providenciar recursos financeiros para fazer face à necessidade de aquisição de recursos materiais, essencialmente, de carácter de limpeza e sanitário. Iremos também ter necessidade de adaptar os recursos humanos tendo em conta a situação financeira da unidade empresarial.

d. Quais as medidas concretas imediatas a aplicar e sua calendarização?

Para além das medidas imediatas relativas ao cumprimento das recomendações sanitárias da DGS, iremos também, logo que tenhamos condições para a abertura, implementar um programa de publicidade para começar a dar notícias e publicitar a abertura da nossa instalação.

2. Na sua opinião quais são as perspetivas futuras para a sua unidade hoteleira?

As perspetivas não são boas, mas se formos capazes de conseguir reduzir as despesas e atrair novos clientes é possível aguardar por dias melhores. Adequar os custos ao nível das receitas, nesta fase difícil, permitir-nos-á aguentar o negócio e esperar recuperar o nível antes da pandemia.

3. Quanto tempo entende como necessário para que a sua unidade atinja o nível que tinha antes da atual situação?

Se for possível controlar a doença nos tempos mais próximos, digamos seis meses, então será possível atingir o nível anterior no prazo de um ano.

4. E quais as perspectivas, imediatas e a médio prazo, para o turismo e hotelaria em Portugal?

As perspectivas imediatas são muito baixas dado que a quebra de turistas é grande e não se vislumbra recuperação a curto prazo. Depende também do comportamento dos países de origem dos principais fornecedores de clientes do turismo nacional. Da sua recuperação da doença e da sua abertura para aceitar que os seus cidadãos viajem para Portugal. Difícil será a recuperação do turismo e hotelaria em Portugal a qual não me pareça vir a acontecer antes de dois anos.

O turismo e a hotelaria são os setores mais afetados pela pandemia causada pelo vírus COVID-19, tendo a quase totalidade das unidades hoteleiras encerrado por completo a sua atividade.

Como gestor de uma unidade hoteleira nesta situação de completo encerramento, colocam-se as seguintes questões:

1. Como irá reestruturar o seu negócio tendo como objetivo a reabertura da sua unidade hoteleira:
 - a. Qual a estratégia que irá adotar?

O mais importante de imediato é implementar uma estratégia que possibilite obter o selo de CLEAN&SAFE e se possível também obter a Certificação de todo o processo de higienização e segurança. Por outro lado, diversificar para o mercado nacional e apostar no digital.

- b. Que planos a curto prazo e a médio prazo prevê implementar?

Como já referido implementar um Plano de Higiene e Segurança que permita obter o selo e a certificação. Também de imediato definir um Plano de promoção para atrair clientes do mercado nacional com o objetivo de travar perdas. A médio prazo deveremos implementar um Plano que permita uma Diversificação de Mercados em função da análise dos destinos mais e menos afetados pela pandemia. Definir meios para aposta definitiva no Digital.

- c. Que recursos (humanos, materiais, financeiros) prevê alocar?

Como é evidente iremos de imediato necessitar de apostar na aquisição de recursos materiais de higiene e segurança. Assumindo a dificuldade de recorrer a recursos humanos próprios para garantir a implementação de todas as medidas de higienização e segurança de colaboradores e clientes, admitimos recorrer aos serviços de empresas especialistas nestas áreas. Será também necessário investir na promoção e propaganda de forma a recuperar clientes e atrair novos mercados.

Para tudo isto serão necessários recursos financeiros que poderão ser próprios ou alheios, ou ambos, dependendo das linhas de crédito existentes ou a criar e dos apoios, eventualmente a fundo perdido, que vierem a ser criados no âmbito de uma política de apoio ao turismo nacional.

- d. Quais as medidas concretas imediatas a aplicar e sua calendarização?

No âmbito do Plano de higiene e segurança para obter o selo e certificação:

- Uso de máscaras e luvas pelos nossos colaboradores e oferta de máscaras aos nossos clientes;
- Medição de temperaturas aos nossos colaboradores e aos nossos clientes;
- Chek in e chek out eletrónicos;

- Pagamentos eletrónicos.
- Limpeza de malas;
- Quartos alternados e sua higienização após ocupação:
- Limpeza e desinfecção de quartos por equipas alternadas;
- 3 dias sem ocupação dos quartos após utilização.

No âmbito do plano de promoção:

- Implementar pacotes promocionais com descontos em função dos dias de alojamento;
- Criar cartão cliente que permita usufruir de certos serviços de forma gratuita ou a preços reduzidos;
- Definir preços em função dos dias de alojamento e do número de pessoas da mesma família.

2. Na sua opinião quais são as perspetivas futuras para a sua unidade hoteleira?

As perspetivas imediatas não são muito positivas. É preciso travar perdas antes de pensar em obter lucros. Próximo semestre será de recuperação lenta e baseada no mercado nacional o qual também se encontra em situação difícil com perda do poder de compra e, mais importante, com perda da confiança no turismo e hotelaria em geral. Estamos convencidos que apostando nas medidas sanitárias para ganhar a confiança dos clientes e apostando na manutenção da nossa qualidade e na promoção dos nossos serviços seremos capazes de inverter esta situação,

3. Quanto tempo entende como necessário para que a sua unidade atinja o nível que tinha antes da atual situação?

Mantendo-se a situação atual, provavelmente, 1 ano será insuficiente. Irá depender da evolução da pandemia e da capacidade das autoridades de saúde em combatê-la ou atenuá-la. De qualquer forma é bem provável que demore alguns anos a recupera totalmente o nível anterior que era muito elevado.

4. E quais as perspetivas, imediatas e a médio prazo, para o turismo e hotelaria em Portugal?

As perspetivas para Portugal a curto prazo são catastróficas. Iremos ter perdas na atividade do turismo superiores a 70 %, dependendo das decisões que vierem a ser tomadas pelos governos dos principais mercados emissores. Sabendo que o turismo tem um peso significativo na criação da riqueza no nosso país, sou de opinião que se irá assistir a uma queda acentuada no PIB. A médio e longo prazo é bem provável que se altere a atuação em termos do desenvolvimento do turismo com maior aposta no digital, na diversificação de mercados, na conquista da confiança e na capacidade de agilizar respostas ao cliente no pós-covid. Se formos capazes de dar estas respostas então a

recuperação será possível e, certamente, com a nossa capacidade e conhecimento conseguiremos atingir o nível anterior dentro de 2 a 3 anos.

O turismo e a hotelaria são os setores mais afetados pela pandemia causada pelo vírus COVID-19, tendo a quase totalidade das unidades hoteleiras encerrado por completo a sua atividade.

Como gestor de uma unidade hoteleira nesta situação de completo encerramento, colocam-se as seguintes questões:

1. Como irá reestruturar o seu negócio tendo como objetivo a reabertura da sua unidade hoteleira:
 - a. Qual a estratégia que irá adotar?

A maior e imediata preocupação é abrir a unidade hoteleira por isso a estratégia imediata, tendo em conta as recomendações da DGS, é implementar todas as medidas necessárias para obter o selo CLEAN&SAFE e abrir assim que a conjuntura permitir.

- b. Que planos a curto prazo e a médio prazo prevê implementar?

A médio prazo Planos de Higienização e Plano de Manutenção e Conservação das Instalações. A médio prazo Plano de Recuperação da Taxa de Ocupação e Plano de Adequação de Recursos.

- c. Que recursos (humanos, materiais, financeiros) prevê alocar?

De imediato iremos necessitar de recursos materiais relativos á obtenção do selo CLEAN&SAFE, nomeadamente, produtos desinfetantes e de proteção. Quanto aos recursos humanos, provavelmente, alguma redução de colaboradores em determinadas áreas e noutras, por exemplo ao nível de limpeza, iremos necessitar de recrutar alguns colaboradores ou, em alternativa, proceder à contratação destes serviços em outsourcing. Como é evidente serão necessários alguns recursos financeiros para fazer face a estas necessidades os quais iremos tentar providenciar através do recurso a eventuais linhas de crédito.

- d. Quais as medidas concretas imediatas a aplicar e sua calendarização?

Em primeiro lugar, de imediato, as necessárias para obter o selo:

- Uso obrigatório de máscaras e luvas para os funcionários e disponibilização gratuita de máscaras para clientes;
- Check in, check out e pagamentos eletrónicos;
- Higienização completa de quartos após utilização;
- Limpeza dos quartos por equipas alternadas.
- Mudanças de roupas de 2 em 2 dias.
- Higienização das zonas comuns da unidade hoteleira.

2. Na sua opinião quais são as perspectivas futuras para a sua unidade hoteleira?

Complicadas e com dificuldades. Iremos trabalhar, provavelmente, durante um ano com taxas de ocupação da ordem dos 30 a 40 %. Isto refletir-se-á no nível de receitas as quais prevemos tenham uma quebra significativa. A médio e longo prazo torna-se necessário adequar custos ao nível de receitas e eventualmente tentar diversificar mercados e oferta de serviços.

3. Quanto tempo entende como necessário para que a sua unidade atinja o nível que tinha antes da atual situação?

Será sempre dependente do evoluir da pandemia, mas nunca antes de seis meses se tudo correr pelo melhor.

4. E quais as perspectivas, imediatas e a médio prazo, para o turismo e hotelaria em Portugal?

Mais uma vez refiro que a evolução do turismo e hotelaria em Portugal estará dependente da evolução da doença. Estou certo que o turismo e a hotelaria portugueses têm capacidade suficiente para assim que tal seja possível encetar a recuperação para os níveis anteriores à pandemia, no entanto, na melhor das hipóteses só para o ano estará próximo do pleno.

O turismo e a hotelaria são os setores mais afetados pela pandemia causada pelo vírus COVID-19, tendo a quase totalidade das unidades hoteleiras encerrado por completo a sua atividade.

Como gestor de uma unidade hoteleira nesta situação de completo encerramento, colocam-se as seguintes questões:

1. Como irá reestruturar o seu negócio tendo como objetivo a reabertura da sua unidade hoteleira:
 - a. Qual a estratégia que irá adotar?

Implementando uma nova política de reserva e novos packages de serviços.

- b. Que planos a curto prazo e a médio prazo prevê implementar?

Plano de análise e acompanhamento da estratégia implementada. Analisar os impactos das políticas de saúde e as flutuações nos mercados emissores.

- c. Que recursos (humanos, materiais, financeiros) prevê alocar?

Recursos que decorram da implementação de medidas impostas pelas determinações da DGS, nomeadamente, ao nível de recursos materiais, por exemplo, produtos de higienização e de proteção; bem como recursos financeiros para aquisição destes produtos e necessários para a criação de novos packages de serviços.

- d. Quais as medidas concretas imediatas a aplicar e sua calendarização?

De imediato criação de novos packages. Diversificação para outros mercados, menos atingidos pela doença, para garantir aumento de vendas.

2. Na sua opinião quais são as perspetivas futuras para a sua unidade hoteleira?

As perspetivas passam pelo maior rigor na gestão de custos, pela aposta no digital, ou seja, pela aplicação de novas tecnologias. Em suma: redução custos de RH, aumento de proximidade digital.

3. Quanto tempo entende como necessário para que a sua unidade atinja o nível que tinha antes da atual situação?

Dependendo do comportamento da doença e/ou do aparecimento da cura, mas nunca inferior a 2 ou 3 anos

4. E quais as perspetivas, imediatas e a médio prazo, para o turismo e hotelaria em Portugal?

Perda de receitas, aumento de custos (regras sanitárias) e recessão acentuada no curto prazo. Admite-se recuperação no médio prazo.

O turismo e a hotelaria são os setores mais afetados pela pandemia causada pelo vírus COVID-19, tendo a quase totalidade das unidades hoteleiras encerrado por completo a sua atividade.

Como gestor de uma unidade hoteleira nesta situação de completo encerramento, colocam-se as seguintes questões:

1. Como irá reestruturar o seu negócio tendo como objetivo a reabertura da sua unidade hoteleira:

a. Qual a estratégia que irá adotar?

Cumprir com as regras destinadas a garantir as instalações limpas e seguras. Procurar obter apoios a fundo perdido

b. Que planos a curto prazo e a médio prazo prevê implementar?

Os planos a curto prazo dependem dos apoios concedidos ou não. A médio prazo iremos procurar reinventar o negócio com uma nova vertente que possibilite uma resposta mais eficaz a este tipo de situações.

c. Que recursos (humanos, materiais, financeiros) prevê alocar?

Ainda não os inventariámos, pois dependem dos apoios concedidos ou não, mas para já, admitimos alocar alguns recursos materiais para cumprir as regras de higiene.

d. Quais as medidas concretas imediatas a aplicar e sua calendarização?

Para além das que decorrem do cumprimento das regras de higiene, iremos implementar medidas que nos possibilitem faturar o máximo para aumentar o cashflow da empresa para atenuar o inverno o qual se afigura como penoso.

2. Na sua opinião quais são as perspetivas futuras para a sua unidade hoteleira?

A expectativa é que só conseguirei recuperar no próximo verão, mesmo assim é imprevisível, pois penso que só em 2022 se conseguirá obter, novamente, a velocidade de cruzeiro. Vamos viver um mês de cada vez.

3. Quanto tempo entende como necessário para que a sua unidade atinja o nível que tinha antes da atual situação?

Como referi na questão anterior, nunca antes de 2022.

4. E quais as perspetivas, imediatas e a médio prazo, para o turismo e hotelaria em Portugal?

Imediatas e a médio prazo não são nada animadoras e bastante incertas. Desconhecemos como se irá comportar a pandemia o que determinará o comportamento do turismo.

O turismo e a hotelaria são os setores mais afetados pela pandemia causada pelo vírus COVID-19, tendo a quase totalidade das unidades hoteleiras encerrado por completo a sua atividade.

Como gestor de uma unidade hoteleira nesta situação de completo encerramento, colocam-se as seguintes questões:

1. Como irá reestruturar o seu negócio tendo como objetivo a reabertura da sua unidade hoteleira:

a. Qual a estratégia que irá adotar?

A estratégia imediata será o lançamento de novas campanhas de marketing com o objetivo de garantir o retorno de clientes.

b. Que planos a curto prazo e a médio prazo prevê implementar?

A curto prazo Plano de medidas de higienização fortes.

A medio prazo Plano de Marketing.

c. Que recursos (humanos, materiais, financeiros) prevê alocar?

Em princípio serão necessários todo o tipo de recursos. Recursos materiais para o plano de higienização, recursos humanos para garantir a aplicação das medidas de higienização, recursos financeiros que permitam adquirir os recursos materiais e implementar as campanhas de marketing.

d. Quais as medidas concretas imediatas a aplicar e sua calendarização?

Diariamente e mais de uma vez higienização das zonas comuns. Higienização de quartos após utilização. Limpeza e desinfeção dos quartos por equipas alternadas.

2. Na sua opinião quais são as perspetivas futuras para a sua unidade hoteleira?

Neste momento as perspetivas futuras são uma incógnita e dependem da forma como decorrer a pandemia.

3. Quanto tempo entende como necessário para que a sua unidade atinja o nível que tinha antes da atual situação?

Dependendo da pandemia, entendemos que no mínimo entre 1 a 2 anos.

4. E quais as perspetivas, imediatas e a médio prazo, para o turismo e hotelaria em Portugal?

Também neste caso as perspetivas a médio prazo são uma incógnita e dependem do comportamento da pandemia. As perspetivas imediatas são francamente más.