

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



As decisões estratégicas adotadas pelas Unidades
Hoteleiras para sobreviver à pandemia do Covid-19

Mariana dos Santos Soares

Lisboa, 31 de janeiro de 2022

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

As decisões estratégicas adotadas pelas Unidades
Hoteleiras para sobreviver à pandemia do Covid-19

Mariana dos Santos Soares

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho, realizada sob orientação científica da Professora Doutora Maria do Rosário Teixeira Fernandes Justino.

Constituição do Júri:

Presidente: Prof. Especialista Fernando Carvalho

Arguente: Prof^a. Doutora Marina Antunes

Vogal: Prof^a. Doutora Maria do Rosário Justino

Lisboa, 31 de janeiro de 2022

*“Por mais brilhante que a estratégia seja, devemos sempre
olhar para os resultados”*

Winston Churchill

Agradecimentos

Primeiramente, quero agradecer à minha orientadora, a Professora Doutora Maria do Rosário Teixeira Fernandes Justino, pela sua disponibilidade, cooperação e sugestões para o desenvolvimento desta investigação.

Quero agradecer à minha família, em especial aos meus pais e à minha irmã por todo o amor, suporte e apoio que me dão deste sempre. Agradecer também aos meus amigos e colegas pela amizade, compreensão, pela troca de ideias e de conhecimentos.

Agradecer ao ISCAL e a todos os professores que me acompanharam nesta jornada, por todo o conhecimento transmitido ao longo destes anos que contribuiu e contribuí para o meu crescimento pessoal, profissional e académico.

Por fim, agradecer a todas as unidades hoteleiras e todas as pessoas que se disponibilizaram a responder aos questionários desta investigação, a sua colaboração foi essencial para a realização desta dissertação.

Resumo

Nos dias de hoje, o setor do turismo tem um grande impacto nas receitas de Portugal, em 2019, registou-se um contributo na ordem dos 8,7% para o PIB nacional, exigindo assim que exista a formulação de uma estratégia sólida e concisa, componente indispensável para que as empresas deste setor sejam bem-sucedidas.

As empresas estão cada vez mais competitivas, efeito que se associa à globalização e evolução, mas também à crescente valorização da gestão estratégica por parte dos gestores que ambicionam alcançar uma vantagem competitiva sustentável, que conseqüentemente, acaba por influenciar a *performance* empresarial. Deste modo, esta elevada competitividade no ambiente empresarial leva a que exista uma grande preocupação e cuidado por parte dos gestores com a tomada de decisões estratégicas e os impactos que estas decisões irão ter no futuro das empresas.

Neste sentido, é importante compreender de que forma as decisões estratégicas e o tipo de natureza dessas mesmas decisões influenciam a performance de um determinado setor de atividade, no caso desta investigação, o setor do turismo no Algarve que como bem sabemos tem sido bastante afetado nestes últimos anos, 2020 e 2021, estando a sofrer uma drástica quebra devido aos efeitos da pandemia do Covid-19.

Assim sendo, através da aplicação de dois questionários, um a uma amostra de 69 unidades hoteleiras do Algarve e o outro a uma amostra de 234 clientes que frequentam as unidades hoteleiras da região do Algarve, analisou-se a perspetiva das unidades hoteleiras perante toda a situação pandémica que se vive na atualidade, que estratégias de curto e médio/longo prazo é que estas pretendem adotar para conseguirem sobreviver a todo o cenário e a perspetiva do cliente perante o contexto atual, se os clientes confiam e estão dispostos a frequentar as unidades hoteleiras do Algarve.

Através deste estudo, concluímos que tanto as unidades hoteleiras que adotam estratégias de liderança em custos como as que adotam estratégias de focalização por baixos custos captam mais clientes que as suas concorrentes concluímos também que os clientes que residem noutras zonas do país procuram mais as unidades hoteleiras do Algarve do que os clientes que residem no Algarve e que os clientes se sentem mais seguros em permanecer nas unidades hoteleiras quando sabem que estas aderiam ao selo *Clean & Safe*.

Palavras-chave: estratégia; gestão estratégica; vantagem competitiva; *performance* empresarial; decisões estratégicas; turismo.

Abstract

Nowadays, the tourism sector has a great impact on the revenues of Portugal, in 2019, it was recorded a contribution in the order of 8.7% to the national GDP, thus requiring the formulation of a solid and concise strategy, an indispensable component for companies in this sector to be successful.

Companies are increasingly competitive, an effect that is associated to globalization and evolution, but also to the growing appreciation of strategic management by managers who aim to achieve a sustainable competitive advantage, which consequently ends up influencing business performance. Thus, this high competitiveness in the business environment leads to a great concern and care on the part of managers with strategic decision making and the impacts that these decisions will have on the future of companies.

In this sense, it is important to understand how strategic decisions and the type of nature of these decisions influence the performance of a particular sector of activity, in the case of this research, the tourism sector in the Algarve that as we well know has been greatly affected in recent years, 2020 and 2021, being suffering a drastic decline because of the Covid-19 pandemic.

Therefore, through the application of two questionnaires, one to a sample of 69 hotel units in the Algarve and the other to a sample of 234 customers who frequent the hotel units in the Algarve region, we analyzed the perspective of the hotel units facing the whole pandemic situation that is currently experienced, what short and medium/long term strategies they intend to adopt to survive the whole scenario and the customer perspective in the current context, if customers trust and are willing to frequent the Algarve hotel units.

Through this study, we concluded that both the hotel units that adopt cost leadership strategies and those that adopt low cost focus strategies attract more customers than their competitors and that customers living in other parts of the country seek out the Algarve hotel units more than customers living in the Algarve and that customers feel more secure in staying in the hotel units when they know that they adhere to the Clean & Safe label.

Keywords: strategy; strategic management; competitive advantage; business performance; strategic decisions; tourism.

Índice

Índice de Figuras	xi
Índice de Gráficos.....	xii
Índice de Tabelas	xiii
Lista de Acrónimos e Siglas.....	xiv
1. Introdução	1
1.1. Âmbito da investigação	1
1.2. Objetivos da investigação	1
1.3. Metodologia da investigação	1
1.4. Estrutura da dissertação	2
2. Revisão de Literatura.....	3
2.1. Estratégia e Gestão Estratégica	3
2.2. Decisões estratégicas	10
2.3. Formulação da estratégia	10
2.4. Vantagem competitiva	11
2.4.1. Teorias da Vantagem Competitiva.....	12
3. Setor do Turismo em Portugal	14
3.1. Importância e evolução do setor do Turismo em Portugal.....	14
3.2. Evolução do Turismo no Algarve.....	15
3.3. Modelo das 5 forças de Porter aplicadas ao setor do Turismo no Algarve	17
4. Metodologia	19
4.1. Tipo de Metodologia	19
4.2. Apresentação da Investigação.....	20
4.2.1. Hipóteses de Investigação.....	20
4.2.2. Amostra.....	21
4.2.3. Recolha dos Dados	21

4.2.4. Descrição da estrutura dos Questionários.....	21
4.3. Análise descritiva às respostas obtidas aos questionários aplicados às Unidades Hoteleiras do Algarve	23
4.4. Análise descritiva às respostas obtidas aos questionários aplicados aos clientes	35
4.5. Análise e comparação dos resultados dos questionários.....	46
5. Conclusões	48
5.1. Limitações e Estudos Futuros	49
Referências Bibliográficas	50
Apêndices	52
Apêndice 1-Questionário Unidades Hoteleiras	52
Apêndice 2-Questionário Clientes	56

Índice de Figuras

Figura 2.1.1- Estratégias Genéricas de Porter	4
Figura 2.1.2- Os 5 P's da Estratégia de Mintzberg	5
Figura 2.1.3- O que é a estratégia?	8
Figura 2.4.1- Fontes de Vantagem Competitiva.....	11

Índice de Gráficos

Gráfico 4.3.1- Área a que pertence na Unidade Hoteleira	23
Gráfico 4.3.2- Unidades Hoteleiras por concelho algarvio	24
Gráfico 4.3.3- CAE das Unidades Hoteleiras	25
Gráfico 4.3.4- Tipo de empresa das Unidades Hoteleiras.....	26
Gráfico 4.3.5- Unidades Hoteleiras que já estão abertas ao público	26
Gráfico 4.3.6- Unidades Hoteleiras que estão a apostar no mercado interno	27
Gráfico 4.3.7- Seguimento das regras impostas pela DGS	27
Gráfico 4.3.8- Existência de pacotes com promoções especiais para famílias	28
Gráfico 4.3.9- Promoção de atividades para o restabelecimento do equilíbrio e da saúde física e mental dos clientes	28
Gráfico 4.3.10- Oferta de experiências mais restritas aos clientes	29
Gráfico 4.3.11- Aposta em pacotes de longa duração que proporcionem ao cliente desempenhar o teletrabalho com toda a comodidade.....	29
Gráfico 4.3.12- Oferta de (quartos/ apartamentos/ casas) melhores, mais exclusivos a um preço mais standard	30
Gráfico 4.3.13- Aposta em pacotes de atividades de aventura	30
Gráfico 4.3.14- Existência de readaptação da utilização dos espaços comuns	31
Gráfico 4.3.15- Oferta de um preço mais competitivo em relação aos seus concorrentes.....	31
Gráfico 4.3.16- Aceitação das medidas implementadas pelas Unidades Hoteleiras por parte dos clientes	32
Gráfico 4.4.17- Percentagem de indivíduos por género	35
Gráfico 4.4.18- Percentagem de indivíduos por intervalos de idade	36
Gráfico 4.4.19- Percentagem de indivíduos por região onde reside	37
Gráfico 4.4.20- Indivíduos que estiveram hospedados em Unidades Hoteleiras durante a pandemia	37
Gráfico 4.4.21- Cumprimento e implementação das normas impostas pelas DGS de forma eficaz	38
Gráfico 4.4.22- Unidades Hoteleiras aderiram ao selo Clean & Safe.....	38
Gráfico 4.4.23- Unidades Hoteleiras apresentaram novas alternativas interessantes de atividades de lazer	39

Gráfico 4.4.24- A Unidade Hoteleira ou as Unidades Hoteleiras ofereciam pacotes com promoções especiais	40
Gráfico 4.4.25- A Unidade Hoteleira ou as Unidades Hoteleiras ofereciam experiências diferenciadoras	40
Gráfico 4.4.26- Preços aplicados na Unidade Hoteleira	41
Gráfico 4.4.27- Motivo para não ter estado hospedado numa das Unidades Hoteleiras	41
Gráfico 4.4.28- Perceção do cliente quanto à atratividade das Unidades Hoteleiras	42
Gráfico 4.4.29- Perceção do cliente quanto à segurança das Unidades Hoteleiras.....	42
Gráfico 4.4.30- Perceção do cliente quanto à oferta de experiências diferenciadoras	43
Gráfico 4.4.31- Perceção do cliente quanto à existência de pacotes com promoções especiais	43
Gráfico 4.4.32- Perceção do cliente quanto aos preços aplicados.....	44
Gráfico 4.4.33- Fatores chave para permanecer numa Unidade Hoteleira do Algarve	45

Índice de Tabelas

Tabela 3.2.1- Evolução da Taxa líquida de ocupação cama.....	15
Tabela 3.2.2- Evolução do número de Unidades Hoteleiras abertas ao público	16
Tabela 3.2.3- Evolução do número de hóspedes que ficaram hospedados nas Unidades Hoteleiras	16
Tabela 4.3.4- Fatores de diferenciação das unidades em relação às concorrentes.....	33
Tabela 4.3.5- Medidas que devem ser implementadas quando ocorrer o retorno à normalidade	34

Lista de Acrónimos e Siglas

CAE- Classificação das Atividades Económicas

DGS- Direção Geral de Saúde

GDP- *Gross Domestic Product*

INE- Instituto Nacional de Estatística

PIB- Produto Interno Bruto

1. Introdução

1.1. Âmbito da investigação

A presente investigação surge da necessidade de se tentar compreender um pouco melhor os impactos que têm toda a situação que estamos a viver pelo mundo inteiro, a pandemia do Covid-19, de que forma a tomada de determinadas decisões estratégicas influenciam a *performance* de uma amostra representativa de algumas empresas do setor do turismo do Algarve, neste caso nas Unidades Hoteleiras do Algarve.

Nesta investigação, também se pretende perceber se os clientes que frequentam ou já frequentaram estas Unidades do Algarve se sentem em relação a vários aspetos, se efetivamente se sentiram seguros, se consideram que todas as medidas de segurança estão a ser adotadas corretamente entre outros aspetos que serão abordados mais à frente na investigação.

1.2. Objetivos da investigação

Este estudo terá como objetivo geral compreender a posição das Unidades Hoteleiras do Algarve e também a posição do cliente perante todo o cenário pandémico que se vive. Quanto a objetivos específicos, passam por compreender quais as estratégias que as unidades estão a adotar no curto prazo para responder à pandemia e o que no futuro as unidades consideram adotar como estratégia no longo prazo. Quanto aos clientes, perceber o que na sua visão deve ser aprimorado, os pontos que devem ser melhorados, o que é valorizado e também o que deve ser eliminado nas unidades. Compreender também a razão pela qual ainda não ficaram hospedados em unidades da região em período de pandemia.

1.3. Metodologia da investigação

A metodologia de investigação utilizada neste estudo será uma metodologia de investigação quantitativa, em que o estudo será sustentado através de dados recolhidos via questionários aplicados a unidades hoteleiras do Algarve e a clientes.

Neste estudo serão abordados conceitos como população e amostra, os procedimentos de recolha, tratamento e análise dos dados obtidos através dos questionários aplicados.

1.4. Estrutura da dissertação

Em termos de estrutura, a presente dissertação compreende cinco capítulos. No primeiro capítulo, Introdução, apresenta-se o tema, a sua envolvência, como se encontra estruturada a dissertação, os objetivos da investigação e também a metodologia de investigação adotada.

O segundo capítulo, apresenta a Revisão de Literatura em que vamos aprofundar os conceitos e teorias que estão diretamente relacionados com a temática da investigação. Quanto ao terceiro capítulo, aborda a importância e evolução do setor do turismo em Portugal a evolução do setor do turismo no Algarve, e inclui também as 5 forças de Porter aplicadas ao setor do turismo no Algarve.

Em seguida, temos o quarto capítulo em que está representado o tipo de Metodologia utilizada nesta investigação, a apresentação das Hipóteses de Investigação, a descrição da população e da amostra, a descrição da recolha dos dados e da estrutura dos questionários. Neste capítulo também está presente a análise descritiva das respostas aos questionários aplicados.

No quinto capítulo, estão presentes as conclusões da investigação, temos também os Estudos Futuros e a descrição de algumas das limitações da investigação, as Referências Bibliográficas, e por fim, os Apêndices.

2. Revisão de Literatura

2.1. Estratégia e Gestão Estratégica

Ao longo dos anos, vários autores têm vindo a apresentar diversas definições para o conceito de estratégia, este conceito estabelece uma ligação entre a empresa e toda a envolvente em que esta está inserida.

De acordo com Chandler (1962) a estratégia passa pela identificação dos objetivos de longo prazo de uma empresa e a adoção das ações adequadas e afetação de recursos para atingir esses objetivos.

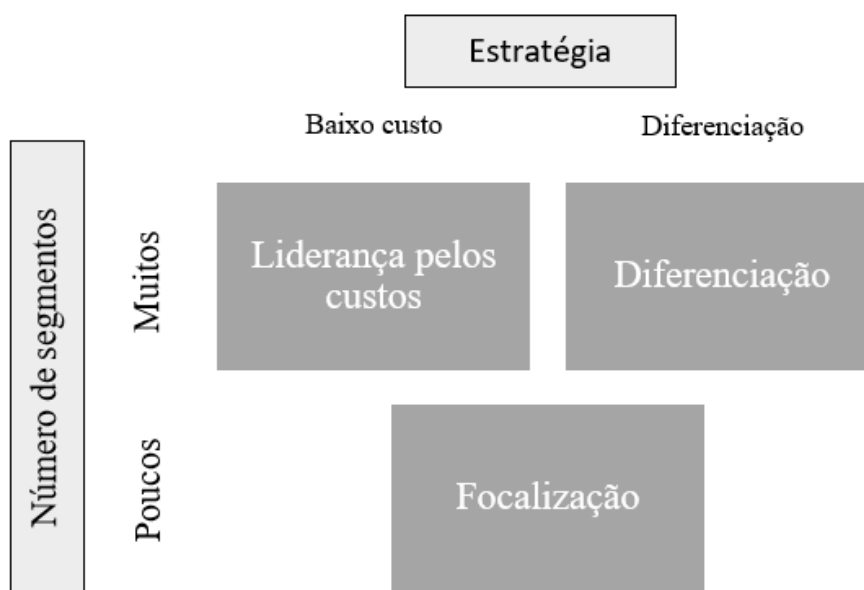
Ansoff (1965) considera a estratégia um conjunto de decisões determinadas pelo mercado do produto a comercializar, crescimento objetivo, vantagens competitivas da organização e sinergia organizacional.

Porter (1986) apresenta três tipos de estratégias genéricas:

- liderança pelos custos: a empresa pretende minimizar os custos totais com vista a tornar-se na empresa com os custos mais baixos do setor na qual opera. As empresas que implementam a estratégia de liderança pelos custos, comercializam os seus produtos ao preço mais baixo do mercado, ultrapassando assim os seus concorrentes e ainda obtém lucros superiores aos dos concorrentes. Este tipo de estratégia requer que haja investimentos em instalações para produção e que a comercialização seja em grande escala;
- diferenciação: consiste na criação de produtos/serviços únicos e diferentes do que os seus concorrentes apresentam no mercado. Para conceberem este tipo de produtos/serviços exclusivos, baseiam-se no que os compradores mais valorizam e apreciam, este tipo de estratégia pode ser alcançada através de fatores como a qualidade ou o *design* do próprio produto ou serviço em si, como funcionam os sistemas de canais de distribuição que visa atingir o consumidor, o método de comercialização. É importante referir que se trata de uma estratégia dispendiosa e por esse mesmo motivo Porter considera que os gestores devem eleger apenas uma estratégia entre a estratégia de liderança pelos custos e a estratégia de diferenciação.

- focalização: este tipo de estratégia pretende selecionar um segmento ou um grupo de segmentos no setor de atuação da organização com o objetivo de explorar de forma mais eficiente um determinado segmento ou segmentos que se pode encontrar mal aproveitado.

Figura 2.1.1- Estratégias Genéricas de Porter

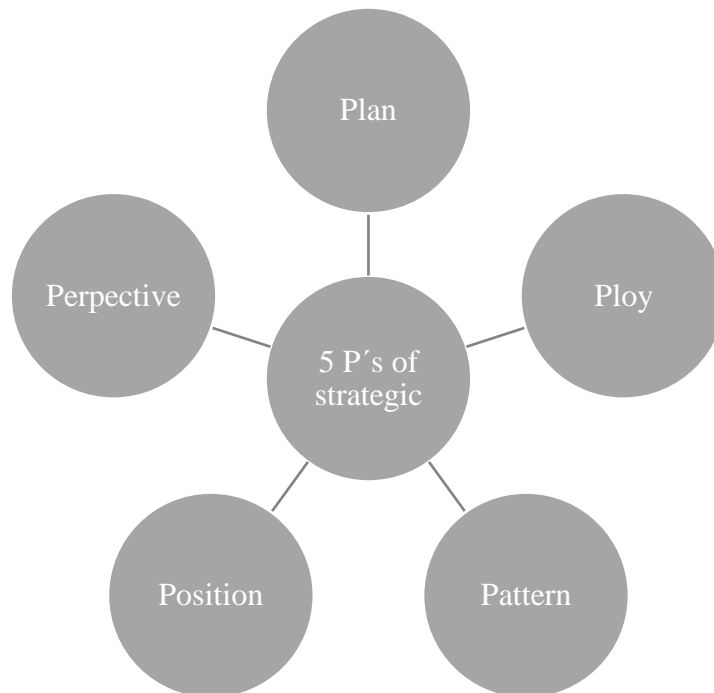


Fonte: Adaptado de Mações (2017: 61)

Henry Mintzberg distinguiu cinco visões de estratégia para as organizações. Estas cinco visões de estratégias foram denominadas de 5 P's of Strategic: *Plan*, *Ploy*, *Pattern*, *Position* e *Perspective*. Com a ajuda dos 5 P's da Estratégia, a organização consegue implementar uma estratégia mais eficaz, orientada para o futuro, direcionada para o longo prazo e envolvendo diferentes traços da organização. As estratégias devem ter em conta a cultura organizacional e as outras possibilidades e desenvolvimentos dentro de uma organização.

De acordo com Mintzberg (1987) é bastante complexo desenvolver uma boa estratégia. Porém com os 5 P's da Estratégia há possibilidade de se incluir o maior número de aspectos diferentes e abordar a estratégia a partir de perspetivas diferentes.

Figura 2.1.2- Os 5 P's da Estratégia de Mintzberg



Fonte: Adaptado de Mintzberg (1987)

Passemos então a conhecer um pouco melhor estes 5 P's:

- *Plan*: uma estratégia é um plano para lidar com situações, plano este que tem de ser constituído antes de possíveis decisões serem tomadas. É também importante que o plano seja seguido de forma consciente, coerente e eficaz. Não obstante, uma estratégia organizacional clara requer mais do que apenas um plano.
- *Ploy*: passa por uma escolha estratégica para se conseguir ser mais inteligente do que a concorrência, é também designado de um estratagema ou artimanha. Várias organizações surpreendem os seus concorrentes através da implementação de um plano nunca antes visto, conseqüentemente vai permitir que estas organizações tenham vantagem sobre os concorrentes no “jogo”.

- *Pattern*: quando a elaboração de um plano é sobre a estratégia pretendida, os padrões são sobre estratégias que já foram implementadas anteriormente. Nas organizações, temos situações em que as estratégias implementadas alcançam os resultados projetados, no entanto, existem casos em que as estratégias ficam aquém do esperado e ainda têm de ser trabalhadas e aperfeiçoadas. Se determinadas escolhas que já foram tidas no passado, correram bem, é provável que a organização tome de novo essas decisões no futuro. Nesses casos, o comportamento tido no passado é um padrão que está incluído no desenvolvimento da estratégia, trata-se de um comportamento intencional ou não intencionalmente consistente demonstrado pelas equipas. Quando os integrantes das organizações tomam consciência destes padrões, é possível incluir os seus pontos fortes no desenvolvimento da estratégia.
- *Positioning*: trata-se da posição da organização no mercado, da interação desta com o ambiente interno e externo. É importante que a organização defina antecipadamente a forma como se quer posicionar, isto pode contribuir para que a organização consiga alcançar uma posição estratégica favorável no mercado em relação aos seus concorrentes e também para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva sustentável.
- *Perspective*: visão que a empresa tem do mundo, a estratégia é mais do que a posição escolhida, também se trata de uma perspectiva mais ampla. É fulcral descobrir como os vários públicos-alvo percebem a organização. Como os empregados, os fornecedores, os clientes, os investidores vêem a organização e o que pensam da mesma. Todas estas perspectivas são bastante valiosas e uma grande fonte de informação para a organização, podendo esta utilizar estas informações para optar por fazer escolhas estratégicas específicas.

Para Porter (1996, p.68) “Estratégia é a criação de uma posição única valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”.

Quanto a Freire (1997, p. 17) “A estratégia de uma empresa assenta na gestão criteriosa dos seus recursos distintivos para criar produtos e serviços que alcancem uma aceitação no mercado superior à da concorrência”.

Barney (2001) considera que “Estratégia é a teoria da empresa de como competir com sucesso. Considera também o desempenho como um fator influenciado pela estratégia, já que se pode considerar que competir com sucesso significa ter um desempenho satisfatório”.

Wheelen e Hunger (2008) apresentam um modelo que pretende enquadrar e conduzir o pensamento estratégico em quatro fases distintas:

- A primeira fase consiste na elaboração de uma análise da envolvente externa e do ambiente interno que condicionam e determinam o futuro da organização, as informações recolhidas nesta primeira etapa que são os fundamentos da formulação estratégica proposta no passo seguinte.
- Na segunda fase, é elaborada a formulação estratégica, ou planeamento a longo prazo, considera a determinação e missão da empresa, de políticas e objetivos e onde pode haver desenvolvimento de alternativas.
- Na terceira fase, trata-se da implementação da fase anterior, onde esta compreende a definição de programas de atividades, planeamento, *staff*, direção, a determinação de orçamentos e de procedimentos.
- Por fim, a última fase consiste na utilização de ferramentas de avaliação e controlo da *performance* da estratégia implementada. Esta última etapa tem uma enorme importância porque a organização deve recolher constantemente informação do exterior de forma a efetuar correções à estratégia definida e implementada.

De uma forma mais simplificada, podemos sintetizar estas quatro fases acima descritas em quatro questões que devemos responder:

1. Onde Estamos?
2. Para onde queremos ir?
3. Como vamos lá chegar e qual o melhor caminho?
4. Como podemos assegurar que chegámos ao destino?

Através das várias definições de estratégia apresentadas por diversos autores, podemos constatar que a estratégia é um elemento-chave para uma organização, é, portanto, necessária a formulação de uma estratégia consistente. Na formulação desta estratégia, inclui-se um processo bastante importante, a tomada de decisões estratégicas que visa a que sejam cumpridos os objetivos estratégicos traçados pelos gestores.

Figura 2.1.3- O que é a estratégia?



Fonte: Adaptado de Mações (2017: 17)

Segundo Bracker (1980), a gestão estratégica passa pela aplicação direta na organização dos conceitos de estratégia empresarial, incorpora a análise do ambiente interno e do ambiente externo dessa mesma organização com vista a que os recursos sejam utilizados de forma otimizada levando a que os objetivos sejam alcançados.

A gestão estratégica é um termo amplo que abrange a determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno.

Deste modo, segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24), a gestão estratégica pode ser entendida como um conjunto de passos em que a gestão deve realizar e seguir as seguintes tarefas:

- Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- Analisar os pontos fortes e fracos do seu ambiente interno;
- Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- Formular estratégias (a nível empresarial, a nível de unidades de negócios e a nível funcional) que permitam à organização aliar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- Implementar as estratégias;
- Realizar atividades de controlo estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

De acordo com Mações (2017) a gestão estratégica caracteriza-se por ser um conjunto de decisões e de ações que visam apurar no longo prazo o desempenho de uma determinada organização. O estudo desta temática privilegia a avaliação e monitorização do ambiente externo e interno, de forma a tirar partido das oportunidades, defender-se das ameaças do mercado e melhorar os recursos e capacidades da organização.

Além de analisar a envolvente externa e interna, o processo de gestão estratégica envolve também a definição da missão da organização, a formulação e implementação de estratégias, a avaliação e o controlo dos resultados. Importa referir que todo o processo de gestão estratégica tem como objetivo central a criação ou a manutenção de uma vantagem competitiva sustentável.

2.2. Decisões estratégicas

As decisões estratégicas são abordadas no âmbito das funções do planejamento estratégico cujo objetivo primordial é aumentar a capacidade de adaptação da organização face às constantes adversidades e imprevistos do meio envolvente.

No âmbito da análise da estratégia empresarial, Ansoff (1973) definiu a decisão estratégica como o processo que estabelece as relações entre a organização, considerando as potencialidades dos recursos e forças internas, e as características do ambiente considerando as oportunidades e ameaças, tomada a nível institucional. Geralmente a decisão estratégica é tomada no topo da organização e assume uma importância fundamental para o futuro da organização integrando objetivos de longo prazo e três características elementares: única, não rotineira e sistémica.

Mintzberg (2000) considera que as decisões estratégicas definem a direção a ser seguida pela organização e habitualmente são tomadas a partir da informação sobre o ambiente organizacional. A abordagem mais enfatizada na relação entre informação e decisão é aquela que considera que a informação é recolhida do ambiente, processada e daí nasce uma decisão, de uma forma linear e processual.

Por vezes, podem surgir algumas barreiras na relação entre informação e decisões estratégicas, uma alternativa para ampliar a nossa observação sobre informação e decisões estratégicas poderia ser um modelo que considerasse a informação como recurso para a construção coletiva de significado numa organização. Apesar de na prática por vezes se tornar complexo diferenciar estratégia de decisões estratégicas, é possível estabelecer uma distinção para efeito de compreensão conceitual.

2.3. Formulação da estratégia

De acordo com Serra *et al.* (2015, p.100) “Entender o ambiente externo é essencial para a formulação da estratégia. As empresas não atuam num mundo isolado; antes mantêm relações com diferentes agentes que influenciam e por quem são influenciadas. Mas, mais genericamente, são influenciadas por um conjunto alargado de fatores do ambiente externo. O ambiente externo configura-se em diferentes dimensões: a do macro ambiente, do ambiente da indústria e do seu domínio ambiental mais restrito – o do grupo estratégico onde efetivamente atua e onde encontra as suas rivais mais diretas”.

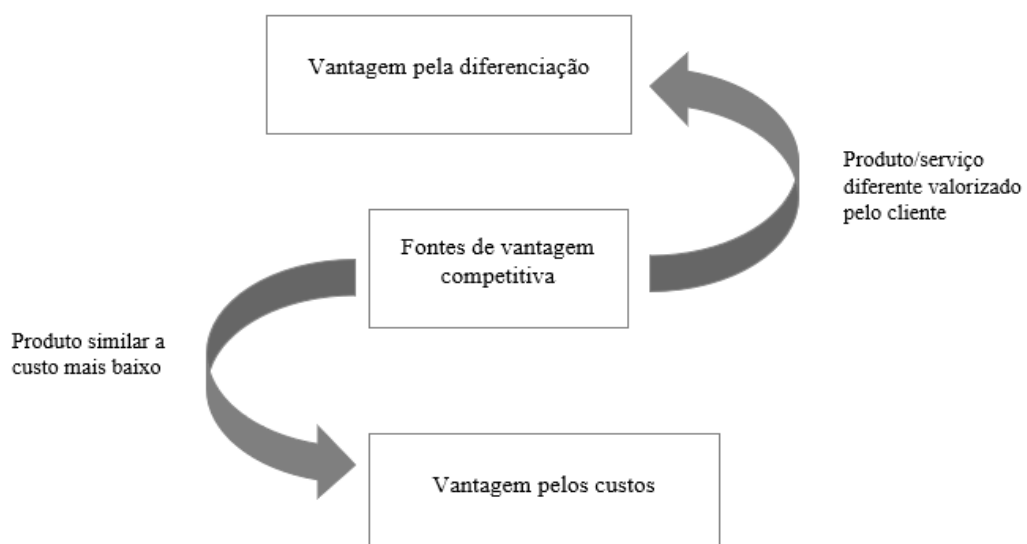
Mações (2017, p.37) considera que a formulação da estratégia é definida como o desenvolvimento de planos de longo prazo que ocorre para a gestão das oportunidades e das ameaças do meio envolvente e a potenciação das forças e limitação das fraquezas. Quando decorre todo o processo de formulação da estratégia, os gestores definem a missão da organização, especificam os objetivos e desenvolvem as estratégias a nível da empresa, a nível do negócio e a nível funcional, que permitam cumprir a sua missão e atingir os objetivos. O processo de formulação da estratégica é essencial para que ocorra o sucesso organizacional.

2.4. Vantagem competitiva

Segundo Mações (2017) todos os fatores diferenciadores de uma entidade de negócio dão origem ao conceito de vantagem competitiva. Podemos considerar que uma organização adquire uma vantagem competitiva quando esta é capaz de criar valor, ou seja, quando se origina um excedente dos *outputs* relativamente aos *inputs*.

Os fatores de diferenciação que originam uma vantagem competitiva surgem da capacidade que a organização tem de se diferenciar dos seus concorrentes, seja através dos investimentos que realiza, que proporcionam à organização produzir a custos mais baixos, seja através da forma como consegue que o seu produto ou serviço seja diferenciado.

Figura 2.4.1- Fontes de Vantagem Competitiva



Fonte: Adaptado de Mações (2017: 37)

2.4.1. Teorias da Vantagem Competitiva

Ao longo dos anos, foram surgindo várias teorias que têm como objetivo explicar a sustentabilidade das vantagens competitivas.

Podemos destacar três teorias:

- Teoria Baseada nos Recursos
- Teoria Baseada nas Atividades
- Teoria Baseada no Conhecimento

Teoria Baseada nos Recursos

Barney (1991) considera que a Teoria Baseada nos Recursos suporta a ideia de que os recursos de uma organização são valiosos, raros, únicos e não substituíveis, constituem uma fonte de vantagem competitiva sustentável através da implementação de estratégias de criação de valor que não podem ser duplicadas por parte dos concorrentes, argumenta que os recursos intangíveis, também denominados por capital intelectual, podem ser mais valiosos que os outros.

Estes recursos englobam o *know-how*, a reputação, a cultura, a estrutura e a tecnologia. Neste sentido, a Teoria Baseada nos Recursos é considerada como sendo uma das teorias de gestão estratégica mais aceitas apresentando recursos e capacidades como uma fonte essencial e imprescindível para a obtenção de uma vantagem competitiva sustentável e, consequentemente, um maior desempenho para as organizações.

Teoria Baseada nas Atividades

Porter (1996) considera que a vantagem competitiva de uma organização se baseia no seu sistema de atividades, tanto nas atividades individuais como na forma como estas se combinam e se complementam. A estratégia consiste em realizar e combinar as atividades de forma mais eficiente que a dos seus concorrentes. A primeira condição para que haja uma adequada combinação de atividades é que haja consistência entre cada atividade e a estratégia da organização. Se a estratégia da organização for a liderança pelos custos, as atividades individuais da organização têm que estar alinhadas com esse objetivo.

Segundo Porter (1996), a complementaridade estratégica entre as diversas atividades é a chave para que se consiga atingir uma vantagem competitiva sustentável, uma vez que, é muito mais complexo para os concorrentes copiar um conjunto de atividades interrelacionadas do que algumas atividades individuais.

Teoria Baseada no Conhecimento

Esta teoria acaba por evoluir e surgir com base na Teoria Baseada nos Recursos em que o principal ativo é o conhecimento. Assume-se o conhecimento como o recurso mais expressivo a nível estratégico porque se torna complexo copiar este tão importante recurso que é dos principais determinantes para que a organização possua uma vantagem competitiva sustentável.

Podemos então afirmar que à luz desta teoria, a capacidade de a organização criar valor não se sustenta maioritariamente nos seus recursos tangíveis, materiais e financeiros, mas sim mais nos recursos intangíveis, baseados no conhecimento.

3. Setor do Turismo em Portugal

O presente capítulo apresenta a importância e a evolução do setor do turismo e o respetivo impacto deste na economia do país, iremos também analisar neste capítulo de forma mais detalhada a evolução do turismo na região do Algarve, uma vez que esta região será a que participa no estudo em questão.

3.1. Importância e evolução do setor do Turismo em Portugal

O setor do turismo tem uma enorme representatividade na economia portuguesa, devido aos mais diversificados fatores que podemos encontrar no nosso país, tais como, um clima bastante convidativo, a sua diversidade, um país que oferece a quem o visita o privilégio de usufruir das mais diferentes paisagens, tradições e cultura com séculos de história, também é de destacar a gastronomia bastante variada e os preços acessíveis em comparação a alguns países da Europa. Para Mucharreira *et al.* (2019, p.167) “O turismo é uma atividade económica estratégica para a economia e desenvolvimento social de Portugal, no que diz respeito ao emprego e ao crescimento das exportações”.

De acordo com o Turismo de Portugal (2020), o setor do turismo é uma atividade económica fundamental para a geração de riqueza e emprego em Portugal. Nos últimos 9 anos o país registou uma taxa de crescimento médio anual de 7,2% nas dormidas o que se traduz num aumento de 37 milhões de dormidas em 2010 para 70 milhões de dormidas, em 2019, o maior valor de que há registo. Observou-se igualmente nas receitas turísticas uma taxa média de variação anual de 10,3%, nos últimos 9 anos, o que permitiu que de 7,6 mil milhões de receitas em 2010 o aumento fosse para 18,4 mil milhões em 2019.

Desde início do ano de 2020, o setor do turismo tem sido gravemente afetado pela pandemia mundial do COVID-19 “...doença provocada pelo novo coronavírus SARS-COV-2, que pode causar infeção respiratória grave como pneumonia”.

Segundo o Turismo de Portugal (2020), Portugal registou, em linha com outros destinos mundiais, uma quebra acentuada na procura, para 25,9 milhões de dormidas (-63,0%) no alojamento turístico face a 2019. Este facto traduz um retrocesso a valores de dormidas observados em 1994. Registou-se também um acentuado decréscimo na procura internacional, com 12,3 milhões de dormidas de estrangeiros (-74,9%), resultado das restrições impostas nas

deslocações entre fronteiras, na maior parte do ano de 2020. Mesmo o mercado nacional registou 13,6 milhões de dormidas (-35,4%) em comparação com o ano de 2019. Nas receitas, o decréscimo (-57,6%) em relação a 2019 significou uma perda de 10 mil milhões de euros para a economia em 2020. Toda esta nova realidade criada por este vírus trouxe uma grande onda de incerteza e de medo para o setor.

3.2. Evolução do Turismo no Algarve

Nos últimos anos, o turismo no Algarve tem vindo a ter um crescimento considerável face a muitos países da Europa que antes recebiam muitos mais turistas e que nos últimos tempos, devido a diversos fatores, como por exemplo, a pouca segurança que oferecem aos visitantes, o caso de atentados terroristas, originaram a que estes países Europeus fossem trocados pelo Algarve.

Tendo em consideração a condicionante pandemia, o panorama alterou-se e houve uma drástica quebra neste setor.

De acordo com dados do INE (2021), a Taxa líquida de ocupação cama (%) que é a relação entre o número de dormidas e o número de camas disponíveis no período de referência nas unidades hoteleiras do Algarve, de 2017 para 2020 sofreu um decréscimo de 23,30%.

Tabela 3.2.1- Evolução da Taxa líquida de ocupação cama

Ano	2017	2018	2019	2020
Taxa líquida de ocupação cama (%)	50,20%	51,60%	50,10%	26,90%

Fonte: INE (2021)

Quanto ao número de Unidades Hoteleiras abertas ao público nos últimos anos, de 2019 para 2020 houve um decréscimo significativo, passaram de 409 unidades para 353, este fenómeno poderá ter sido resultado da pandemia, muitas unidades não conseguiram sobreviver mesmo muitas delas tendo aderido ao regime de *Lay-off* simplificado “...medida excecional e temporária de proteção dos postos de trabalho, inspirada no “lay-off” previsto no Código do Trabalho, que permite às empresas a redução temporária do período normal de trabalho ou suspensão de contrato de trabalho, no âmbito da pandemia da doença covid-19. O objetivo é

apoiar a manutenção dos postos de trabalho e evitar despedimentos por razões económicas durante a crise relacionada com o novo coronavírus.”.

Tabela 3.2.2- Evolução do número de Unidades Hoteleiras abertas ao público

Ano	2017	2018	2019	2020
Número de Unidades Hoteleiras	391	403	409	353

Fonte: INE (2021)

O número de hóspedes que permaneceram nas unidades hoteleiras do Algarve no ano de 2020 diminuiu de forma drástica em comparação aos anos anteriores como podemos observar na tabela abaixo:

Tabela 3.2.3- Evolução do número de hóspedes que ficaram hospedados nas Unidades Hoteleiras

Ano	2017	2018	2019	2020
Número de hóspedes nas unidades hoteleiras	4 247 755	4 212 310	4 794 818	1 779 597

Fonte: INE (2021)

De acordo com Mucharreira et al. (2019, p.166) “...a expansão e crescimento do turismo também pode ter uma forte influência sobre o desempenho empresarial da indústria hoteleira. Por um lado, a expansão da indústria ou das atividades turísticas aumenta o desenvolvimento da indústria hoteleira, aumentando a taxa de ocupação e, conseqüentemente, a receitas de vendas. Por outro lado, o desenvolvimento do turismo pode melhorar significativamente o ambiente empresarial, o que tem um efeito indireto no desempenho empresarial das empresas hoteleiras.”

Certamente que num contexto pré-pandemia, a afirmação dos autores faria todo o sentido, porém, por consequência da pandemia, os números mostram-nos claramente que o ano de 2020 tem sido um ano de grandes quebras neste setor o que inevitavelmente inviabiliza a expansão e o crescimento da atividade turística e que gera o efeito “bola de neve” ao influenciar diretamente indicadores como a taxa líquida de ocupação cama, a taxa de ocupação, o número de Unidades Hoteleiras abertas ao público e também a receita de vendas.

3.3. Modelo das 5 forças de Porter aplicadas ao setor do Turismo no Algarve

Para este estudo é bastante relevante abordar a temática do Modelo das 5 Forças de Porter, este modelo foi concebido por Michael Porter, nos anos 70, e destina-se à análise da competição entre as organizações. Este modelo considera cinco fatores, ou seja, as cinco “forças competitivas” que devem ser analisadas de forma a criar uma estratégia empresarial eficiente. Estas 5 forças competitivas são:

1. Rivalidades entre os concorrentes

A rivalidade entre concorrentes é considerada a principal força, dado que está interligada com as outras quatro forças. Para Porter é essencial que se tenha identificado os concorrentes, para que seja possível identificar o seu posicionamento no mercado. Esta força torna-se mais acentuada quando, uma das organizações concorrentes se destaca no seu meio por qualquer razão com o objetivo de aumentar a sua quota de mercado. Segundo a análise do Modelo das 5 Forças de Porter, um mercado com um nível de rivalidade alto entre os concorrentes, pode não ser atrativo para certas organizações, pois quando os níveis de concorrência são bastante elevados origina-se uma diminuição do lucro obtido por cada organização.

Porém, um elevado nível de rivalidade pode também surgir quando se atravessa períodos de recessão ou quando o mercado tem um crescimento pouco acentuado, sendo que neste caso os concorrentes procuram ativamente captar o maior número possível de clientes, as margens são reduzidas e a sua atuação centra-se na redução dos preços aplicados.

Neste caso do setor do turismo, podemos considerar a rivalidade entre os concorrentes uma força elevada, dado que existe um número considerável de unidades hoteleiras.

2. Ameaça de novas entradas

Esta força refere-se ao grau de competitividade do mercado e à capacidade das organizações entrarem num mercado já estabelecido e concorrerem com as atuais. Existem fatores que podem diminuir o nível de ameaça desta entrada, tais como a diferenciação do produto/serviço ou então o elevado capital necessário para a entrada de concorrentes nesse mercado.

Para Porter, os novos concorrentes surgem com capacidades inovadoras, uma vez que a sua ambição é a conquista da quota de mercado. Do ponto de vista das organizações que já se encontram no setor a entrada de novos concorrentes pode implicar a queda dos preços ou o aumento dos custos, reduzindo assim o lucro e as quotas de mercado, e por essa razão é necessário que a entrada a novos concorrentes seja dificultada. A entrada no setor do turismo, por norma, requer bastante investimento, a implementação de uma nova empresa no mercado é um processo complexo devido também ao elevado número das já existentes, por isso, podemos considerar a ameaça de novas entradas neste setor uma força pouco expressiva, uma força baixa.

3. Ameaça de produtos/serviços substitutos

Um produto/serviço substituto é um produto/serviço que visa a satisfação da mesma necessidade do cliente, mas com preços mais baixos.

Os clientes têm sempre presente a relação qualidade/preço e ao mesmo tempo procuram produtos/serviços inovadores e diferenciadores, neste sentido, ao existirem produtos/serviços substitutos, as organizações têm que adotar estratégias inovadoras para que consigam marcar a diferença comparativamente às suas concorrentes. Estas estratégias passam por aumentar a qualidade dos produtos/serviços prestados ou implementação de estratégias de *marketing*. No caso do setor do turismo, podemos considerar a ameaça de produtos/serviços substitutos como uma força média.

4. Poder negocial dos clientes

Este poder está relacionado com o poder de decisão dos clientes entre as marcas apresentadas pelas diversas empresas, principalmente tendo em consideração a relação qualidade-preço, uma vez que os clientes querem produtos/serviços com melhor qualidade, mas em contrapartida, com um preço baixo.

No geral, quanto maior for o poder de negociação dos clientes, menor será a atratividade do setor, uma vez que, os clientes podem forçar as organizações a criar políticas de redução de preços, exigir o aumento da qualidade dos produtos/serviços e, ainda, negociar as melhores condições de pagamento.

No caso do setor do turismo, o poder negocial dos clientes é alto, uma vez que há muita variedade, muita oferta, o que permite o cliente procurar e optar pelo preço que lhe for mais conveniente.

5. Poder negocial dos fornecedores

Quando se verifica que o número de fornecedores de um determinado segmento é pequeno, a dependência das organizações em relação a esses fornecedores é elevada, o que se pode traduzir num problema, tendo em conta que os fornecedores têm o poder de negociar os preços, os prazos e as formas de pagamentos que desejam, deixando as organizações totalmente dependentes do mesmo.

Quando os produtos dos fornecedores são exclusivos e diferenciados o seu custo torna-se mais elevado, os fornecedores podem tornar-se numa ameaça para o bom desempenho das organizações, podendo até afetar as rentabilidades das mesmas, através de aumentos nos preços ou através da redução da qualidade dos produtos. Por outro lado, se a importância dos produtos fornecidos para os clientes for baixa ou se existirem produtos substitutos, o setor sofrerá um menor impacto e o poder negocial dos fornecedores passa a ter um nível de ameaça baixo.

No caso do setor do turismo, o poder negocial dos fornecedores é baixo, pois podemos constatar que existe um alargado leque de fornecedores neste segmento de mercado, o que torna mais reduzido o poder de negociação.

4. Metodologia

4.1. Tipo de Metodologia

Neste estudo, a metodologia que iremos utilizar é uma metodologia de investigação quantitativa, que tem como objetivo analisar através dos dados recolhidos via questionário, de forma clara e objetiva, como as unidades hoteleiras se estão a adaptar a todo o cenário que estamos a viver, qual o tipo de estratégias que estão a adotar e quais as decisões estratégicas que pensam tomar no longo prazo e também compreender de que forma se posicionam os clientes, se confiam, se estão dispostos a frequentar as unidades hoteleiras do Algarve.

Como já foi referido anteriormente, a ferramenta elegida para a recolha de dados para o estudo foi o inquérito por questionário, em que na sua construção, tanto no questionário aplicado às unidades hoteleiras como no questionário aplicado aos clientes foi tido em consideração o tipo de informação relevante para se recolher com vista a que através das respostas obtidas conseguirmos comprovar ou até mesmo não corroborar as hipóteses de investigação definidas.

4.2. Apresentação da Investigação

4.2.1. Hipóteses de Investigação

Cervo e Bervian (2002) consideram que as hipóteses de investigação são proposições delineadas com o objetivo de antecipadamente conseguirmos explicar e compreender um determinado fenómeno que pretendemos demonstrar, por norma, estas hipóteses são suposições que surgem para dar resposta à problemática exposta no estudo e com o desenvolvimento desse mesmo estudo podemos ou não confirmar estas hipóteses. Posto isto, e no seguimento do estudo, articulado com os objetivos da investigação, as hipóteses definidas são:

- H1: As unidades hoteleiras de maior dimensão apresentam uma maior facilidade para que as estratégias aplicadas sejam bem-sucedidas.
- H2: As unidades hoteleiras que adotam estratégias de diferenciação captam mais clientes que as suas concorrentes, o que se pode traduzir numa vantagem competitiva.
- H3: As unidades hoteleiras que adotam estratégias de liderança em custos captam mais clientes que as suas concorrentes, o que se pode traduzir numa vantagem competitiva.
- H4: As unidades hoteleiras que adotam estratégias de focalização por diferenciação captam mais clientes que as suas concorrentes, o que se pode traduzir numa vantagem competitiva.
- H5: As unidades hoteleiras que adotam estratégias de focalização por baixos custos captam mais clientes que as suas concorrentes, o que se pode traduzir numa vantagem competitiva.
- H6: Os clientes que residem noutras zonas do país procuram mais as unidades hoteleiras do Algarve do que os clientes que residem no Algarve.
- H7: Os clientes sentem-se mais seguros em permanecer nas Unidades Hoteleiras quando sabem que as Unidades Hoteleiras aderiam ao selo *Clean & Safe*.

4.2.2. Amostra

Considerou-se como amostra no caso do questionário aplicado às unidades hoteleiras, as unidades que se encontravam registadas na plataforma *Visit Algarve*, correspondente aos 16 concelhos, destas unidades seleccionámos somente as unidades “Hotéis com restaurante”, “Hotéis sem restaurante”, “Estabelecimentos hoteleiros com restaurante”, “Estabelecimentos hoteleiros sem restaurante”, “Aldeamentos turísticos com restaurante” e “Hotéis-Apartamentos com restaurante”, o que totalizou o número de 236 unidades, das quais obtivemos 69 respostas, ou seja, houve uma taxa de resposta de 29,2%.

No caso do questionário aplicado aos clientes a amostra considerada é composta por 203 indivíduos.

4.2.3. Recolha dos Dados

Primeiramente, em relação ao questionário aplicado às unidades hoteleiras, a recolha de dados ocorreu através de correio eletrónico e *email* para as unidades que recolhemos da plataforma já anteriormente referida, nestes contatos informámos o propósito da investigação e solicitámos a colaboração das mesmas.

Quanto ao questionário aplicado aos clientes, a recolha de dados ocorreu através da partilha do *link* do questionário com pessoas aleatórias via redes sociais e *email*.

Tanto o questionário aplicado às unidades hoteleiras como o questionário aplicado aos clientes/hóspedes foram elaborados no Google *Forms*. Estes questionários estiveram disponíveis de 26/05/2021 até 31/08/2021.

4.2.4. Descrição da estrutura dos Questionários

O questionário aplicado às unidades hoteleiras (consultar apêndice 1), é composto por 11 questões de várias naturezas (questões de escolha múltipla e questões de resposta aberta), nas questões de resposta aberta sintetizámos as respostas para facilitar a sua análise.

Nas questões iniciais, 1 a 5, pretendeu-se identificar a função desempenhada pelo inquirido, o nome, a localização, o CAE e a tipologia da unidade.

As questões 6,7 e 9 eram questões diretas de resposta “Sim” ou “Não” que tinham como objetivo saber dados como perceber se a unidade já se encontrava aberta ao público, aferir se as unidades pensavam apostar mais no mercado interno e também perceber se as medidas implementadas nesta fase estavam a ser bem aceites pelos hóspedes.

Na questão 8, o objetivo era compreender o nível de concordância ou discordância em relação a 9 afirmações relacionadas com diversos aspetos relacionados com o panorama atual. Nesta questão, utilizou-se um modelo baseado na escala de *Likert*, com 5 níveis, do “Discordo Totalmente” ao “Concordo Totalmente”.

Nas últimas duas questões, a 10 e 11, eram questões de resposta aberta em que pretendíamos que as unidades nos fornecessem um pouco mais de informações relevantes para a investigação como fatores de diferenciação em relação às suas concorrentes e também o que deveria ser repensado a nível de estratégia empresarial no longo prazo.

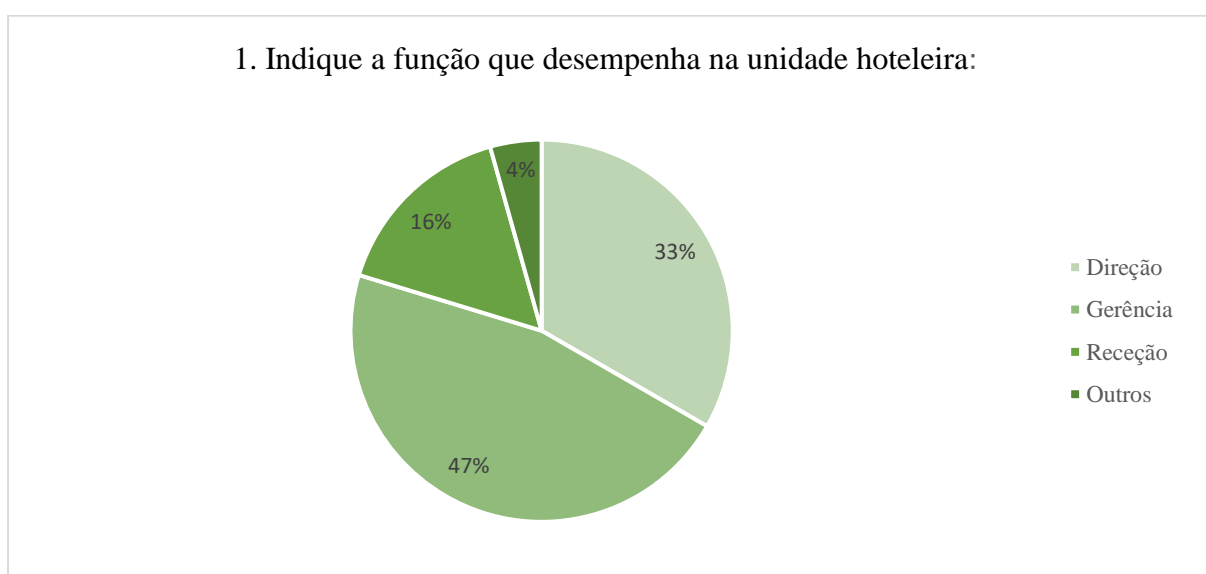
O questionário aplicado aos clientes (consultar apêndice 2) é composto por 5 questões, a 1,2 e 3 para obter dados sobre o inquirido que está a participar no estudo, como o sexo, a faixa etária e a região onde reside. A questão 4 é uma questão de resposta “Sim” ou “Não” e surge da necessidade de fazer a distinção de quem já esteve hospedado numa unidade hoteleira na região do Algarve durante a pandemia e consoante a resposta obtida fazer-se a triagem e direcionar o inquirido para o lote de afirmações indicado. Os indivíduos que responderam “Sim”, tinham 5 afirmações para concordarem ou discordarem de acordo com a escala de *Likert* já anteriormente mencionada e os que responderam “Não”, tinham 6 afirmações para segundo a mesma lógica, concordarem ou discordarem.

Por fim, a última questão, a questão 5 que era de escolha múltipla, tinha como finalidade entender o que o inquirido considerava ser um fator chave ou os fatores chave que uma unidade hoteleira do Algarve deveria possuir considerando toda a situação pandémica.

4.3. Análise descritiva às respostas obtidas aos questionários aplicados às Unidades Hoteleiras do Algarve

A primeira questão do questionário aplicado às Unidades Hoteleiras do Algarve passava por compreender a função desempenhada por quem estava a responder ao questionário na unidade hoteleira, “1. Indique a função que desempenha na unidade hoteleira”. Para simplificar o tratamento dos dados subdividimos em 4 áreas principais, direção, gerência, receção e outros. Dos 69 indivíduos inquiridos, 47% pertencem à gerência, 33% à direção, 16% à receção e 4% a outras áreas, como podemos observar no gráfico ilustrado:

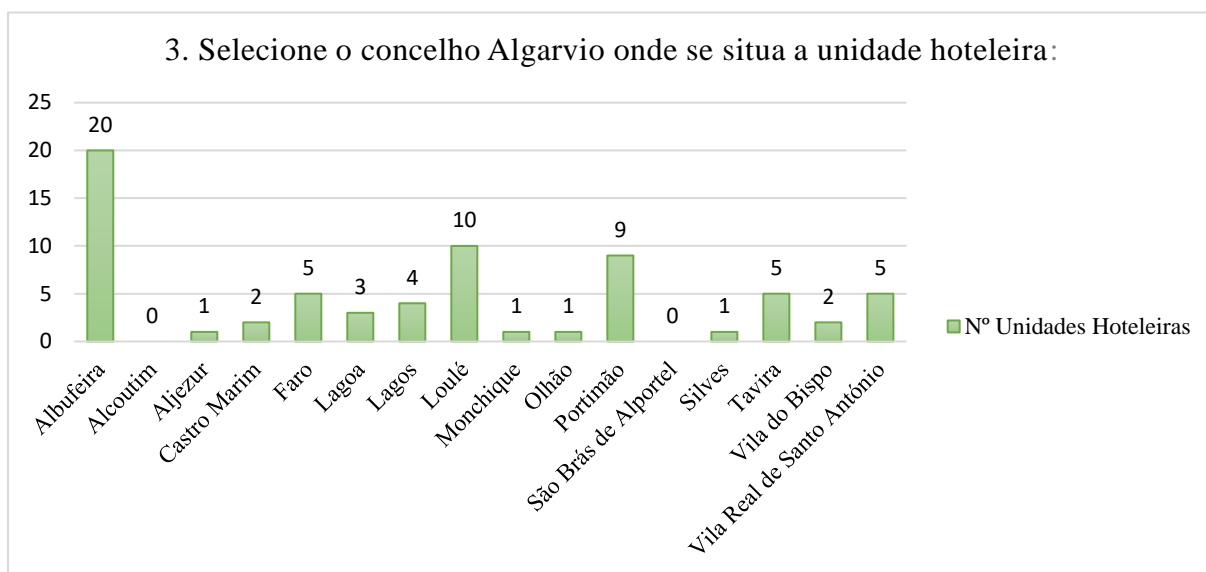
Gráfico 4.3.1- Área a que pertence na Unidade Hoteleira



Fonte: Elaboração Própria

Na terceira questão, “3. Selecione o concelho algarvio onde se situa a unidade hoteleira”, dos 16 concelhos algarvios, o concelho que apresentou uma maior taxa de resposta foi Albufeira o que era de esperar uma vez que é aquele que apresenta um maior número de unidade hoteleiras no Algarve. Seguido de Loulé e Portimão, os 2 concelhos dos quais também obtivemos um maior número de respostas em comparação com os restantes. Dos concelhos de Alcoutim e São Brás de Alportel não obtivemos qualquer resposta ao questionário, mas o que é justificado pela quase inexistência de unidades hoteleiras.

Gráfico 4.3.2- Unidades Hoteleiras por concelho algarvio



Fonte: Elaboração Própria

A quarta questão, “4. Selecione o CAE (Classificação Portuguesa das Atividades Económicas)” e a quinta questão “5. Indique o tipo de empresa em que se insere esta unidade hoteleira” ajudam-nos a especificar e a analisar mais ao detalhe as unidades em questão.

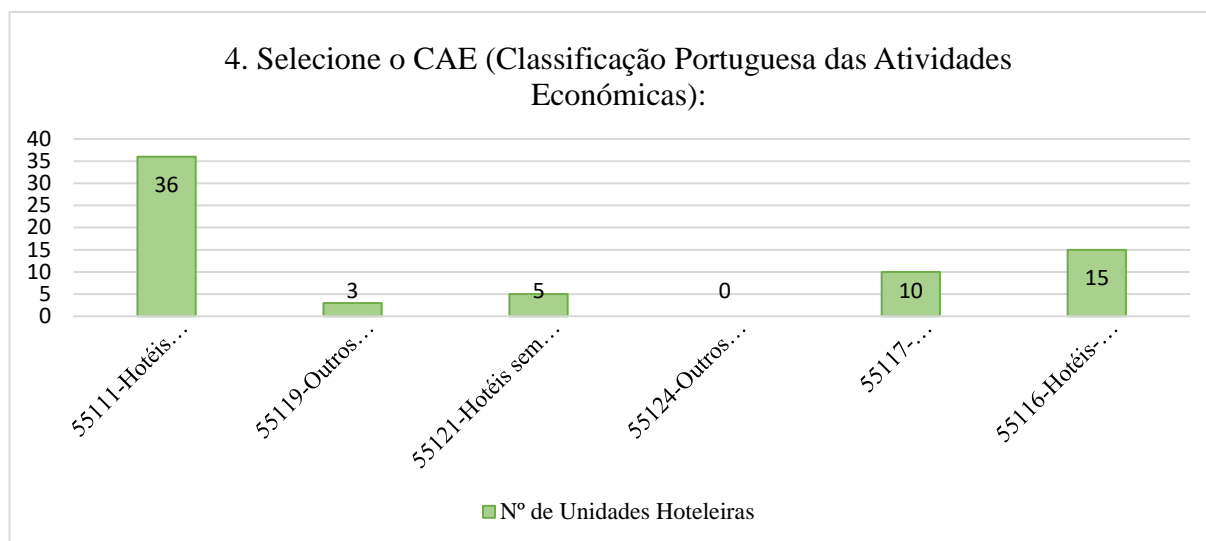
Na questão quatro, fornecemos como opções as seguintes Classificações das Atividades Económicas:

- 55111-Hotéis com restaurante
- 55119-Outros estabelecimentos hoteleiros com restaurante
- 55121-Hotéis sem restaurante
- 55124-Outros estabelecimentos hoteleiros sem restaurante
- 55117-Aldeamentos turísticos com restaurante
- 55116-Hotéis-Apartamentos com restaurante

Mais de metade das unidades inquiridas, apresentam um CAE “55111-Hotéis com restaurante”. Os CAE “55116-Hotéis-Apartamentos com restaurante” e “55117-Aldeamentos turísticos com restaurante” também representam de forma significativa as unidades que

participaram no questionário. No presente estudo não existiram unidades com o CAE “55124- Outros estabelecimentos hoteleiros sem restaurante” a responder ao questionário.

Gráfico 4.3.3- CAE das Unidades Hoteleiras



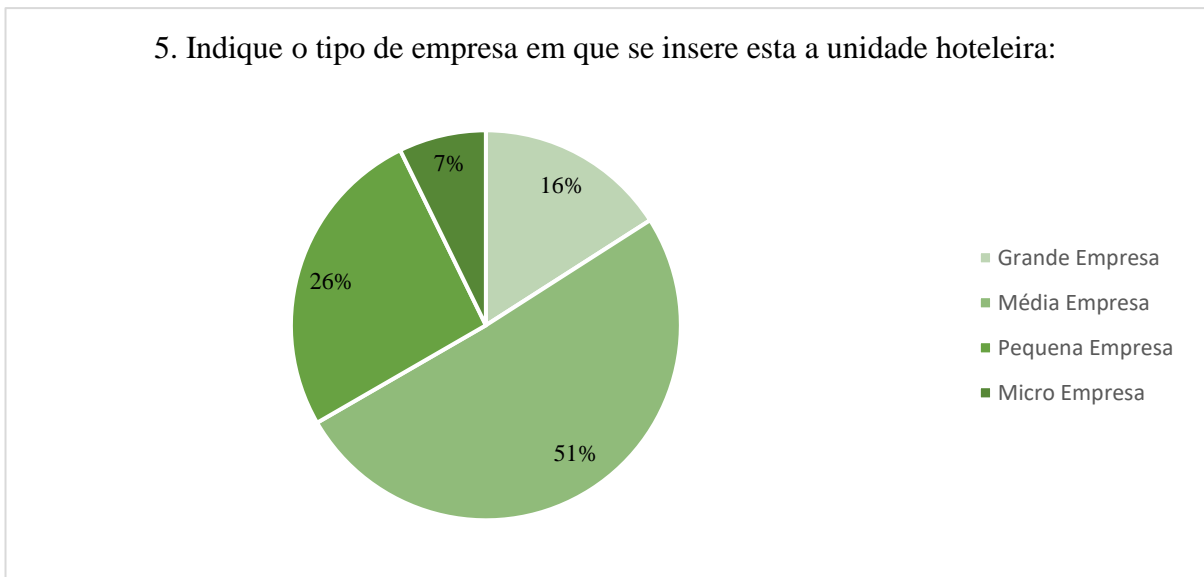
Fonte: Elaboração Própria

Na quinta questão, considerámos os seguintes tipos de empresas:

- Grande Empresa (+250 colaboradores ou volume de negócios superior a 50 milhões de euros e ativo líquido superior a 43 milhões de euros)
- Média Empresa (emprega menos de 250 colaboradores e simultaneamente apresenta um volume de negócios anual que não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros)
- Pequena Empresa (emprega menos de 50 colaboradores e apresenta um volume de negócios anual ou balanço total anual que não excede 10 milhões de euros)
- Micro Empresa (emprega menos de 10 colaboradores e apresenta um volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros)

Mais de metade das unidades, inserem-se na categoria de Média Empresa, 26% Pequenas Empresas, 16% Grandes Empresas e 7% Micro Empresas, como podemos observar no gráfico representado:

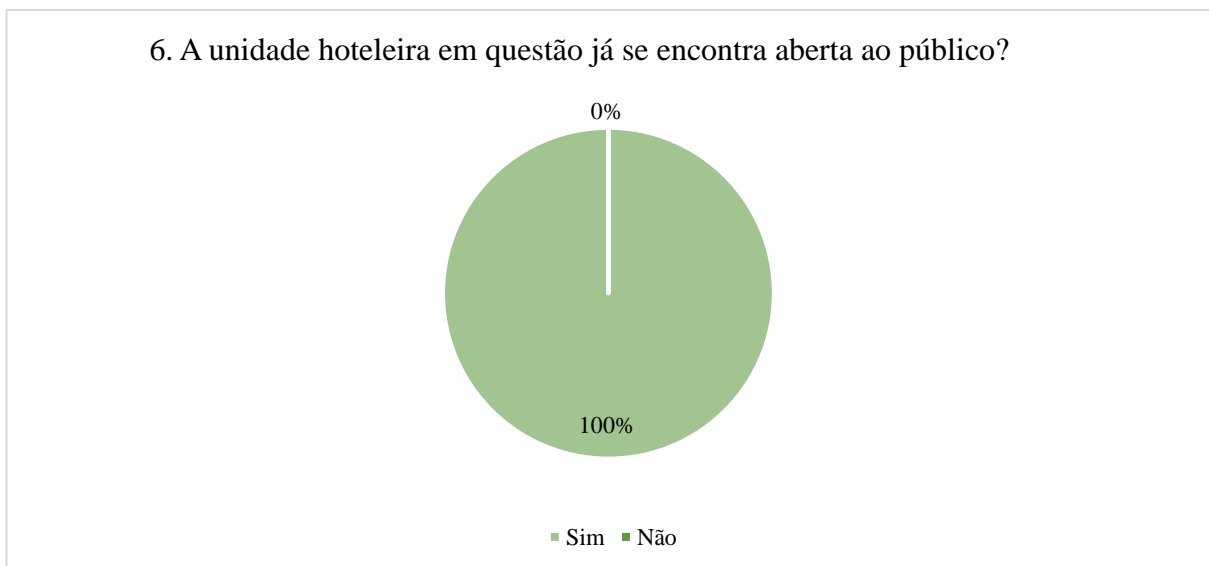
Gráfico 4.3.4- Tipo de empresa das Unidades Hoteleiras



Fonte: Elaboração Própria

À pergunta, “A unidade hoteleira em questão já se encontra aberta ao público?” as 69 unidades hoteleiras inquiridas responderam que “Sim”.

Gráfico 4.3.5- Unidades Hoteleiras que já estão abertas ao público

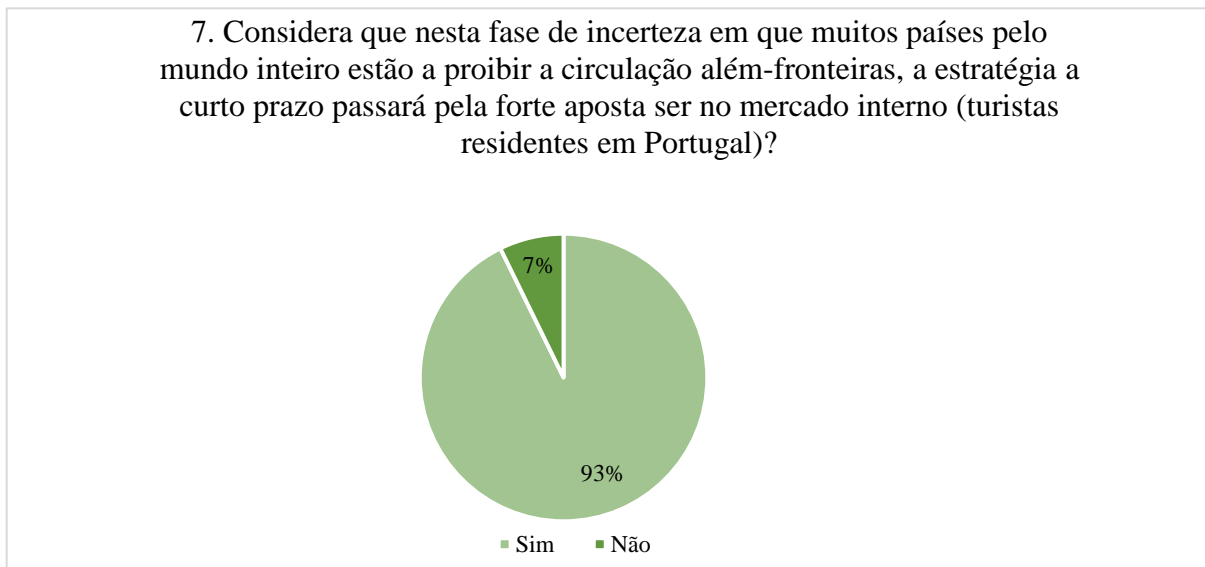


Fonte: Elaboração Própria

Na pergunta “Considera que nesta fase de incerteza em que muitos países pelo mundo inteiro estão a proibir a circulação além-fronteiras, a estratégia a curto prazo passará pela forte

aposta ser no mercado interno (turistas residentes em Portugal)?”, 64 dos inquiridos responderam “Sim”, e os restantes 5 responderam “Não”.

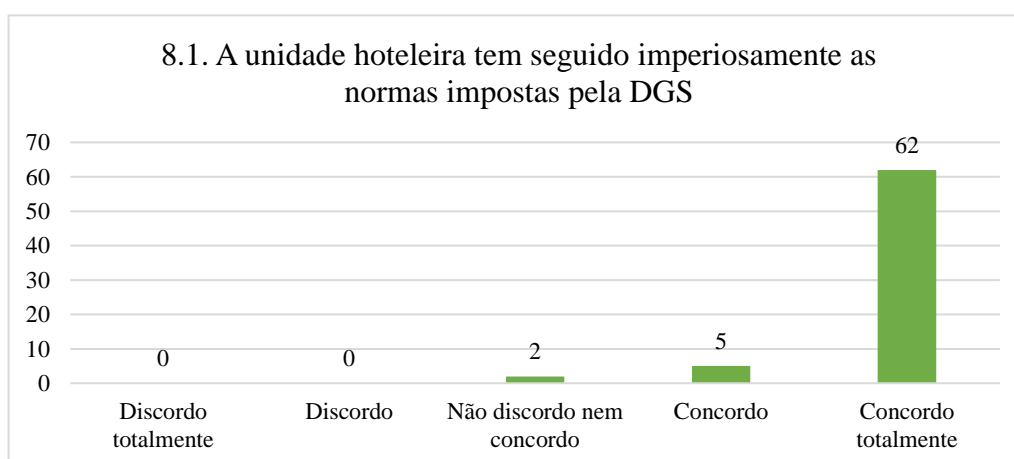
Gráfico 4.3.6- Unidades Hoteleiras que estão a apostar no mercado interno



Fonte: Elaboração Própria

A questão 8 é composta por 9 afirmações em que o inquirido deve de indicar, de acordo com a escala de *Likert*, o nível de concordância ou discordância com as afirmações apresentadas.

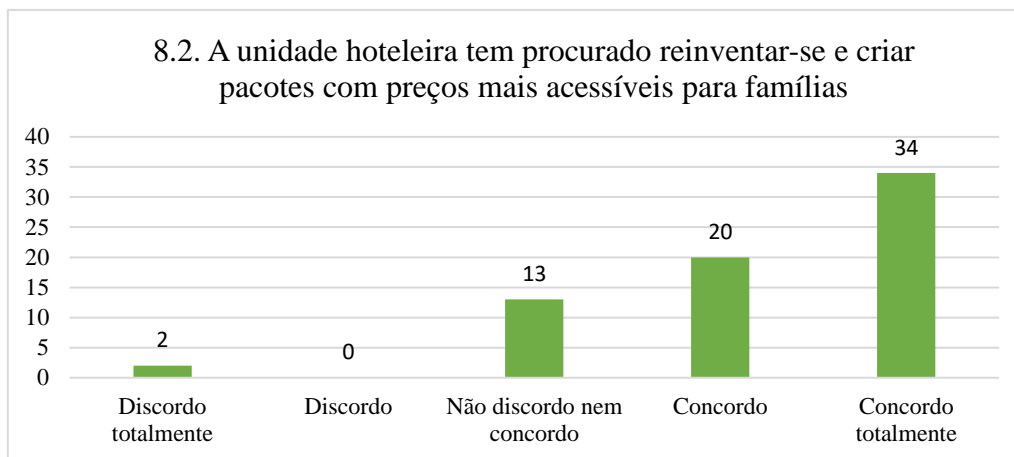
Gráfico 4.3.7- Seguimento das regras impostas pela DGS



Fonte: Elaboração Própria

Das 69 unidades inquiridas, cerca de 90% consideram estar a cumprir imperiosamente as normas impostas pela DGS.

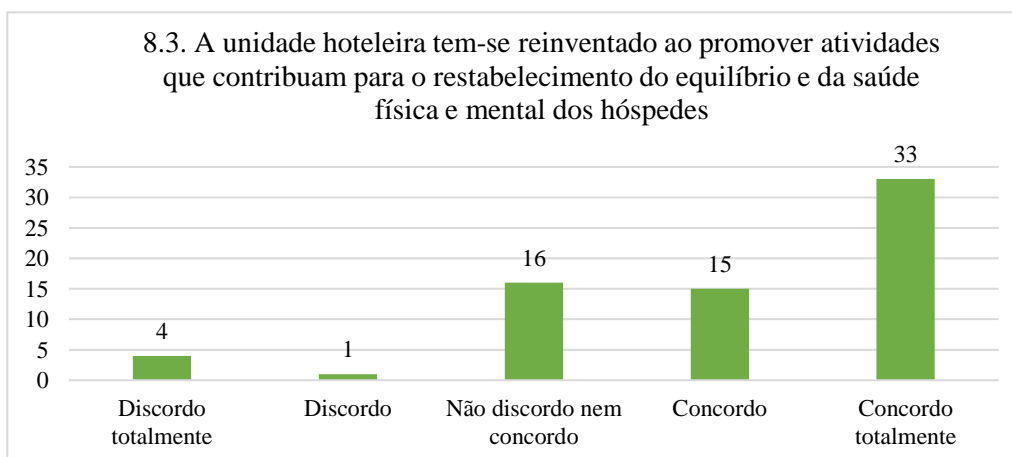
Gráfico 4.3.8- Existência de pacotes com promoções especiais para famílias



Fonte: Elaboração Própria

A maioria das unidades que “Concordam” ou “Concordam totalmente” com a afirmação trata-se de essencialmente de Média Empresas e de Grandes Empresas.

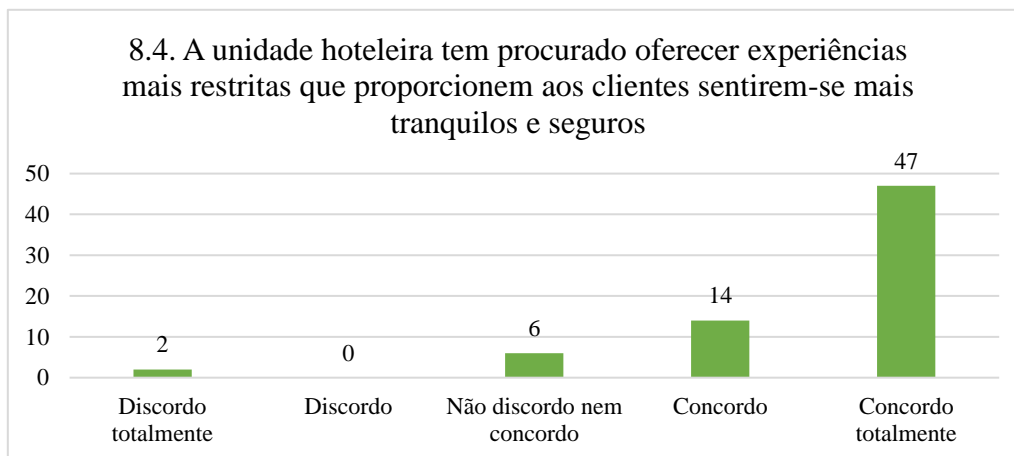
Gráfico 4.3.9- Promoção de atividades para o restabelecimento do equilíbrio e da saúde física e mental dos clientes



Fonte: Elaboração Própria

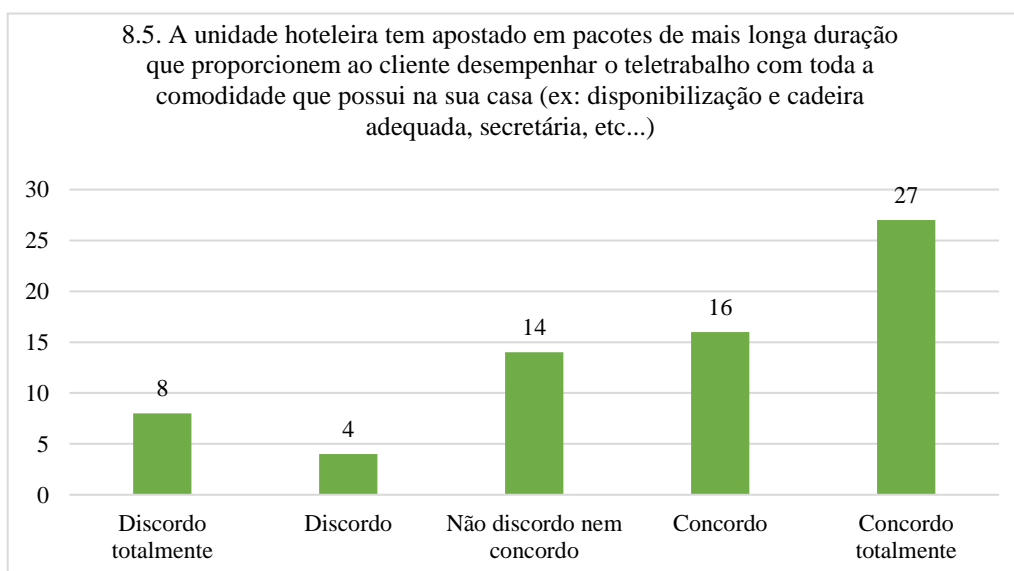
As unidades que tendem a discordar desta afirmação são essencialmente as Micro e Pequenas Empresas.

Gráfico 4.3.10- Oferta de experiências mais restritas aos clientes



Fonte: Elaboração Própria

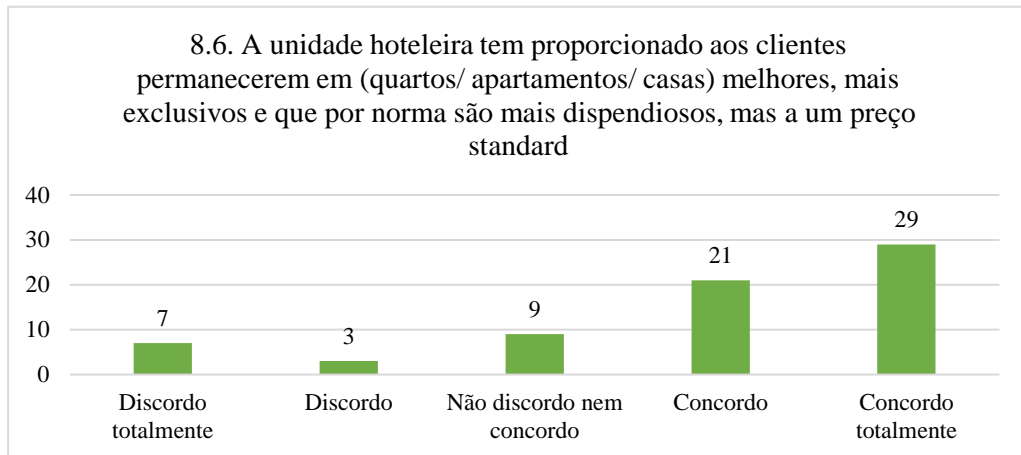
Gráfico 4.3.11- Aposta em pacotes de longa duração que proporcionem ao cliente desempenhar o teletrabalho com toda a comodidade



Fonte: Elaboração Própria

As Micro Empresas não estão a apostar muito em pacotes de longa duração para a prática do teletrabalho, são as Médias Empresas que têm apostado mais neste tipo de pacotes.

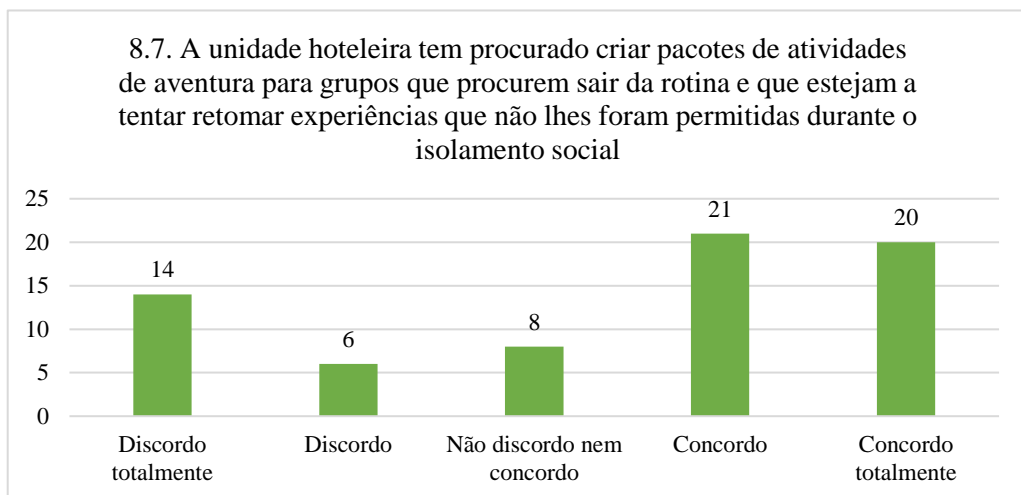
Gráfico 4.3.12- Oferta de (quartos/ apartamentos/ casas) melhores, mais exclusivos a um preço mais standard



Fonte: Elaboração Própria

As Médias Empresas são as unidades que mais têm apostado na oferta de (quartos/ apartamentos/ casas) melhores, mais exclusivos a um preço mais standard.

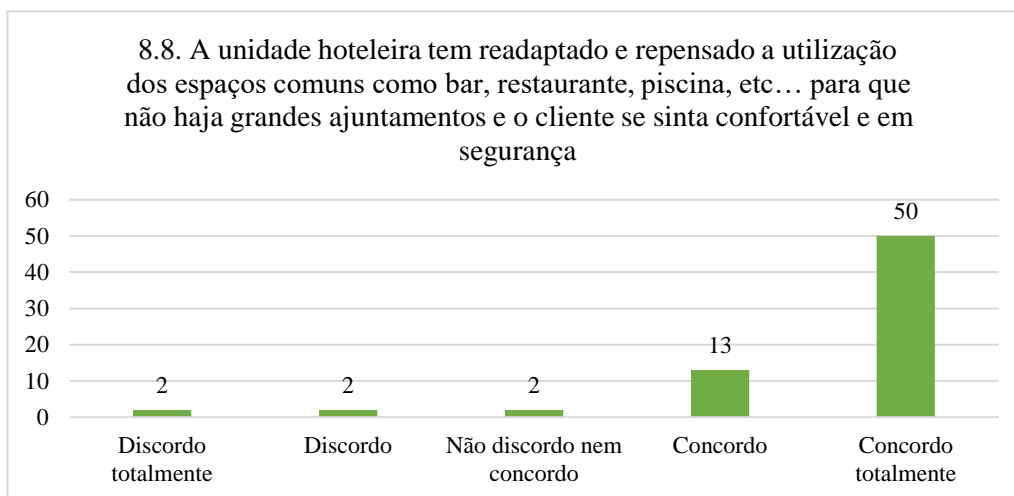
Gráfico 4.3.13- Aposta em pacotes de atividades de aventura



Fonte: Elaboração Própria

As Grandes Empresas e as Médias Empresas são as que mais têm procurado criar pacotes de atividades de aventura para grupos que procurem sair da rotina e que estejam a tentar retomar experiências que não lhes foram permitidas durante o isolamento social.

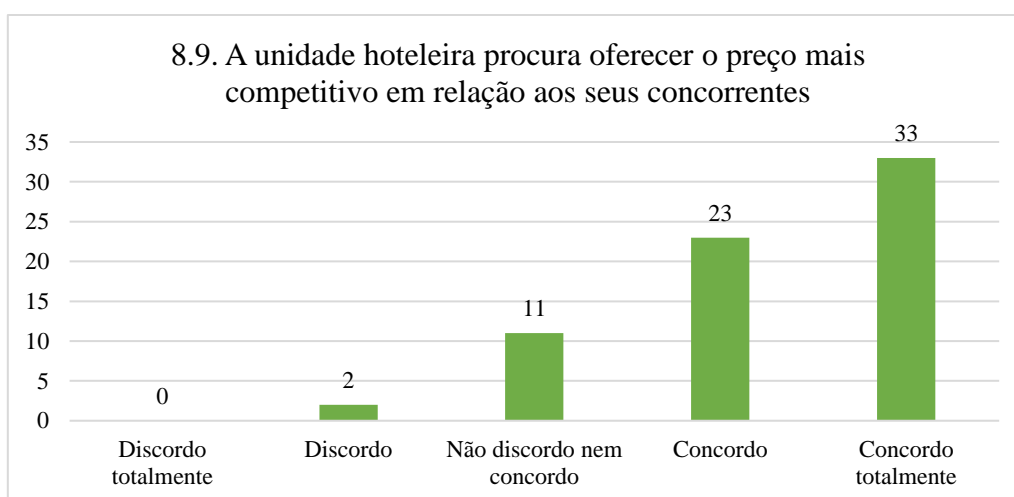
Gráfico 4.3.14- Existência de readaptação da utilização dos espaços comuns



Fonte: Elaboração Própria

No geral, a grande maioria das unidades hoteleiras têm-se readaptado e repensado a utilização dos espaços comuns como bar, restaurante, piscina, etc... para que não haja grandes ajuntamentos e o cliente se sinta confortável e em segurança.

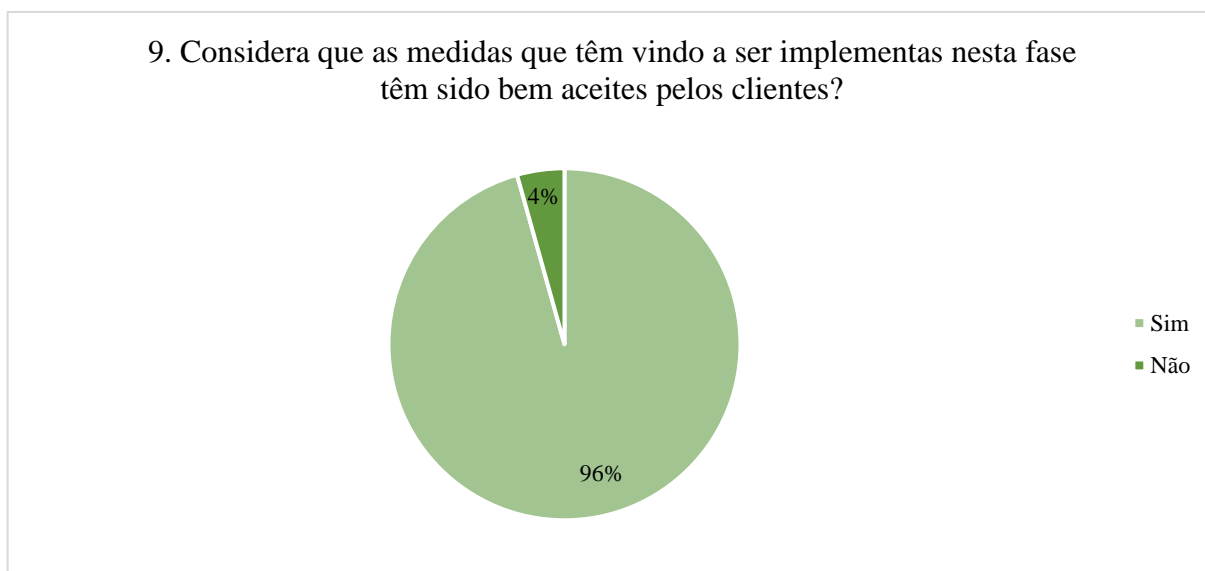
Gráfico 4.3.15- Oferta de um preço mais competitivo em relação aos seus concorrentes



Fonte: Elaboração Própria

Na pergunta, “9. Considera que as medidas que têm vindo a ser implementas nesta fase têm sido bem aceites pelos clientes?”, 66 dos inquiridos responderam “Sim”, e os restantes 3 responderam “Não”.

Gráfico 4.3.16- Aceitação das medidas implementadas pelas Unidades Hoteleiras por parte dos clientes



Fonte: Elaboração Própria

As questões 10 e 11 do questionário, eram perguntas de resposta aberta, nas quais se pretendia compreender qual o fator de diferenciação da unidade hoteleira em relação às unidades concorrentes e também compreender quando o cenário pandémico passasse, de que forma a estratégia empresarial deveria ser repensada e o que na opinião do inquirido deveria ser a primeira medida a ser implementada para que o retorno “à normalidade” ocorresse.

Assim sendo, vamos apresentar de forma sintetizada as respostas que obtivemos a estas duas questões e em seguida, analisá-las e relacioná-las com os dados recolhidos de outras questões que foram colocadas ao longo do questionário.

À pergunta, “10. Perante o contexto atual que vivemos, o que consideram ser o fator de diferenciação da vossa unidade hoteleira em relação às unidades concorrentes?”, obtivemos as seguintes respostas de forma sintetizada:

Tabela 4.3.4- Fatores de diferenciação das unidades em relação às concorrentes

Os campos de golfe
A localização
O serviço de excelência adaptado às normas de segurança atuais marcadas pela DGS
Registo <i>open space</i>
Melhor preço
O Ambiente familiar
Medidas de higienização e comodidades do resort
Unidade com apartamentos self catering, e amplos espaços interiores e exteriores
Cumprimento de todas as normas da DGS, de forma que os clientes se sintam seguros
Conceito “ <i>Pet friendly</i> ”
O acesso às nossas unidades de alojamento ser realizado pelo exterior
Conceito “ <i>Adults Only</i> ”
Dimensão reduzida
Espaços verdes amplos, piscina grande
Segurança
Equipas de animação
Monumento histórico, unidade de dimensão pequena que inspira confiança
Eficiência nos processos
Conforto e comodidade
Serviço de excelência
Espaço exterior
Segurança
Relação qualidade-preço
As ótimas instalações que o aldeamento oferece
Instalações de excelência
Preço atrativo
O conceito
Pacotes de longa duração a um preço mais em conta que permite que os hóspedes permaneçam na unidade em teletrabalho
Capacidade de proporcionar ao cliente uma experiência personalizada às suas necessidades
A aposta em pacotes familiares para que toda a família possa vir de férias e disfrutar das melhores condições possíveis, ao melhor preço

Fonte: Elaboração Própria

De acordo com as respostas dadas à questão 10, as unidades mencionam “fatores de diferenciação” bastantes variados e distintos. Constatamos que vários fatores de diferenciação apresentados convergem para as mesmas ideias como a qualidade do serviço prestado e a qualidade das instalações, o preço mais atrativo, as medidas de segurança adotadas, a existência dos pacotes familiares, etc.

Surgiram algumas respostas que também podem ser bastante apreciadas por nichos de mercado específicos com a unidade considerar como “fator de diferenciação” ser *Pet Friendly*, ou até mesmo a que tem implementado o conceito de *Adults Only*.

À última questão, “Quando todo este cenário pandêmico passar, a estratégia empresarial aplicada deverá ser novamente repensada, o que na sua opinião deve ser a primeira medida a ser implementada para que o retorno “à normalidade” ocorra?” não obtivemos um grande número de respostas comparativamente à questão anterior, contudo, as que obtivemos ajudamos a compreender um pouco melhor a perspectiva de algumas unidades. De forma sintetizada, as respostas foram as seguintes:

Tabela 4.3.5- Medidas que devem ser implementadas quando ocorrer o retorno à normalidade

Exposição dos <i>buffets</i> e novos horários de bares e restaurantes, como antes da pandemia
Repensar a estratégia comercial e de marketing para "recuperar" a confiança dos clientes
Criar uma base de clientes <i>corporate</i> e promover descontos e ofertas para novos clientes
Promover as viagens como seguras e sem restrições
Obrigatoriedade de apresentação de teste negativo à COVID 19
Contratação de pessoal qualificado para melhorar o serviço ao cliente
Diversificar o mercado alvo
Forte aposta em campanhas de marketing para os turistas estrangeiros
Forte aposta no mercado externo
Forte aposta em campanhas de marketing para os turistas estrangeiros
Mais publicidade a promover a região e mais concretamente a nossa unidade para que os turistas do mundo inteiro venham e fiquem hospedados
Novos pacotes de alojamento mais atrativos

Fonte: Elaboração Própria

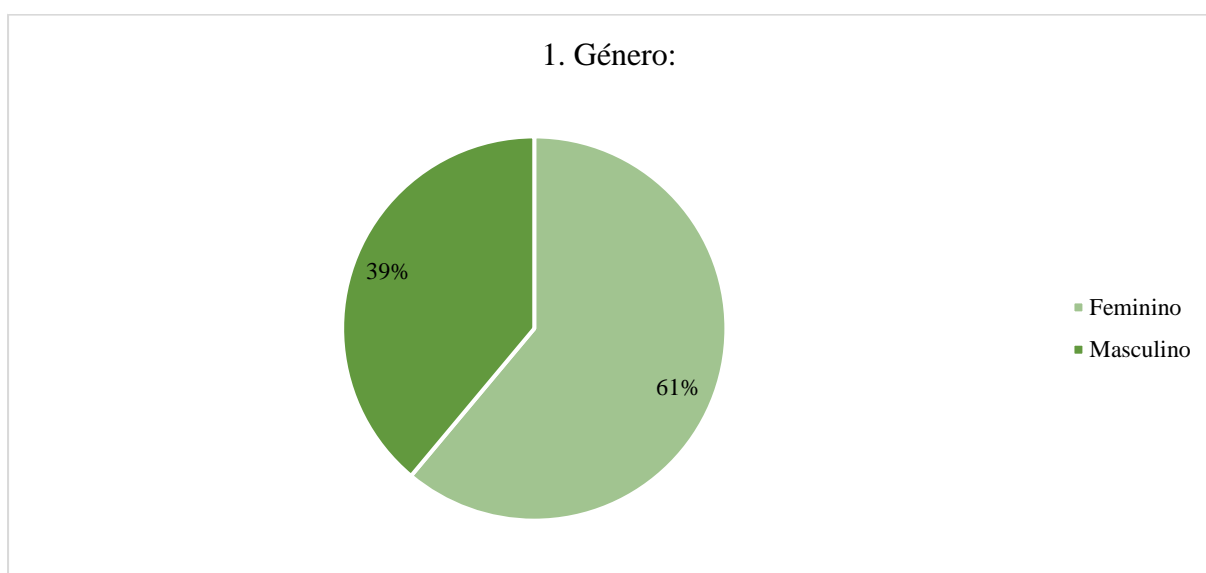
Nas respostas a esta questão, conseguimos identificar alguns pontos chave que muito provavelmente farão parte da estratégia empresarial de muitas destas unidades. Sem dúvida que a forte aposta no marketing para atrair à região do Algarve o turista estrangeiro, que por norma acaba por ter mais poder de compra do que o turista português, é implementada e trabalhada por parte das unidades.

Um aspeto também mencionado em algumas das respostas obtidas foi a questão da sazonalidade associada à região, já é um problema que se arrasta há muitos anos e que tem tentado vir a ser combatido. No entanto, com a condicionante pandemia, esta questão voltou a assombrar as unidades e a obrigá-las a se reinventar das mais diversas formas, como por exemplo, através da oferta de pacotes especiais e inovadores.

4.4. Análise descritiva às respostas obtidas aos questionários aplicados aos clientes

A primeira questão do questionário aplicado aos clientes “1. Género”, pretende que tenhamos uma noção da percentagem do género dos indivíduos que estão a ser inquiridos, neste caso, 61% trata-se de indivíduos do género feminino e os restantes 39% do género masculino, como podemos observar no gráfico ilustrado:

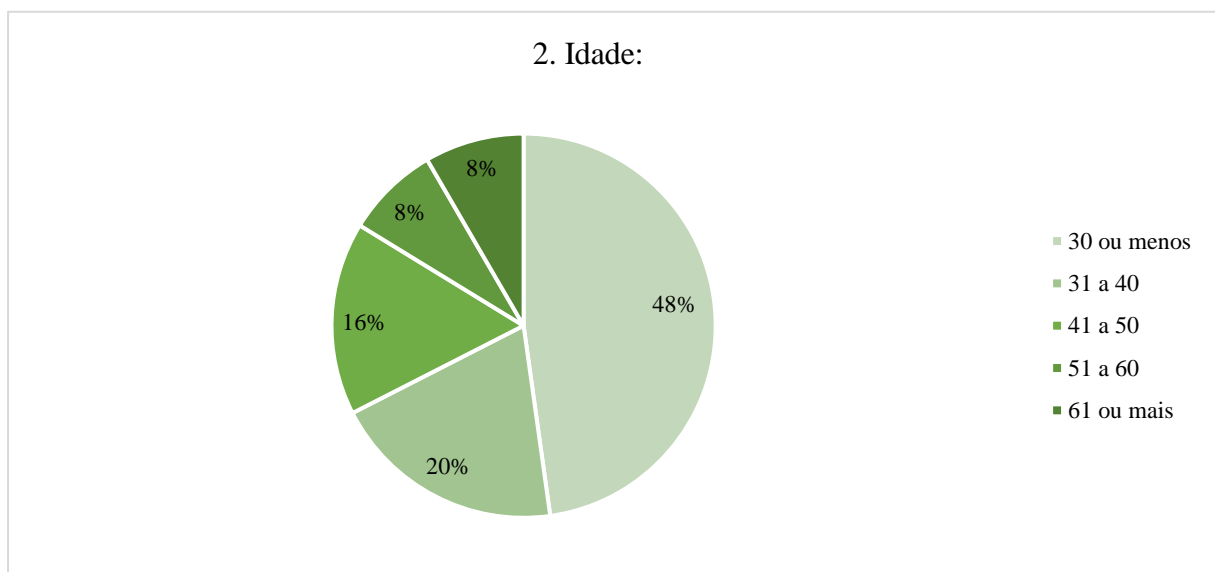
Gráfico 4.4.17- Percentagem de indivíduos por género



Fonte: Elaboração Própria

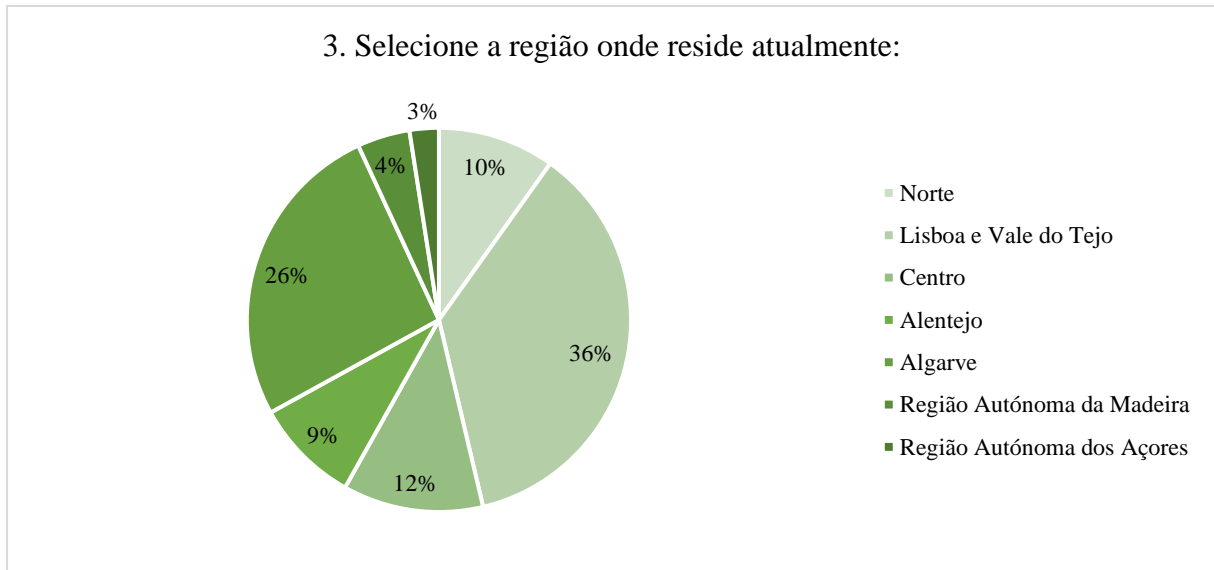
A segunda e terceira questão, “2. Idade” e “3. Selecione a região onde reside atualmente” podemos observar que quase metade dos inquiridos têm idade igual ou inferior a 30 anos e logo depois com maior percentagem temos os inquiridos com idade entre os 31 e os 40 anos. Quanto à região onde residem, 36% dos inquiridos residem na região de Lisboa e Vale do Tejo, 26% no Algarve, 12% no Centro, 10% no Norte, 9% no Alentejo, 4% na Região Autónoma da Madeira e 3% na Região Autónoma dos Açores. Estes dados podem ser observados nos gráficos.

Gráfico 4.4.18- Percentagem de indivíduos por intervalos de idade



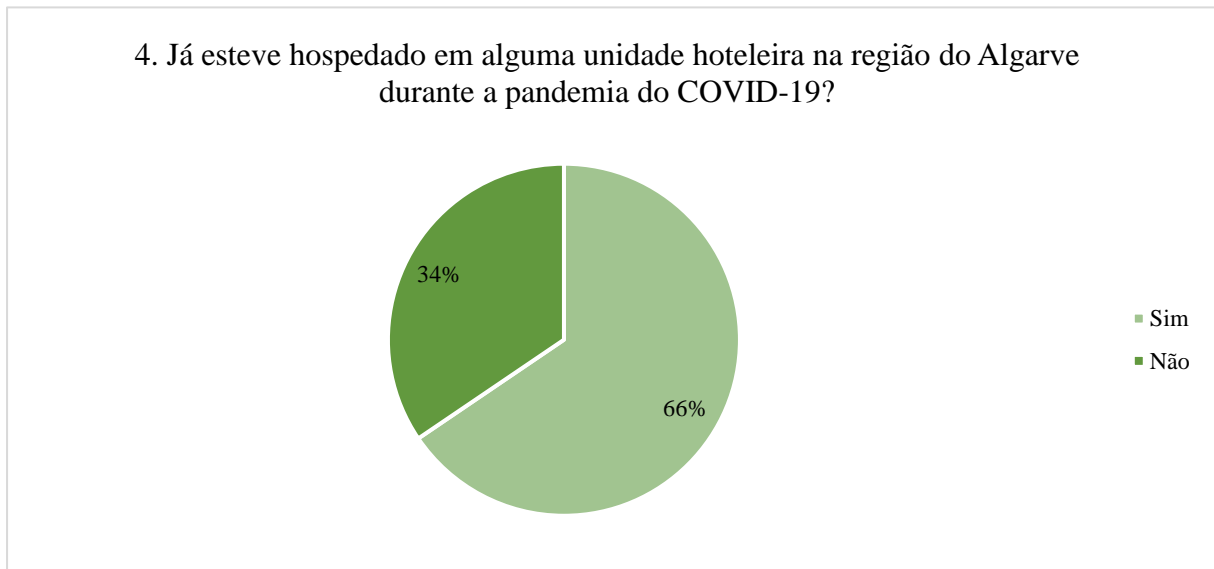
Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 4.4.19- Percentagem de indivíduos por região onde reside



Fonte: Elaboração Própria

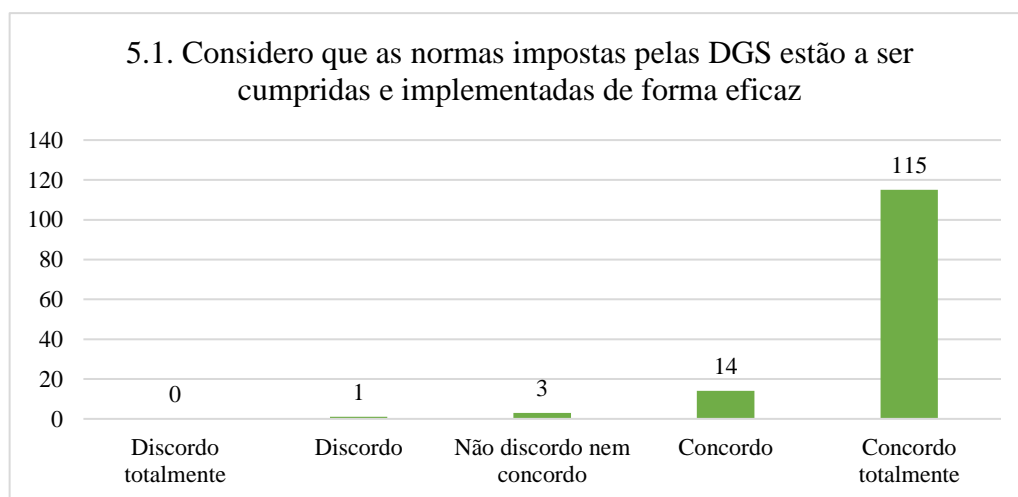
Gráfico 4.4.20- Indivíduos que estiveram hospedados em Unidades Hoteleiras durante a pandemia



Fonte: Elaboração Própria

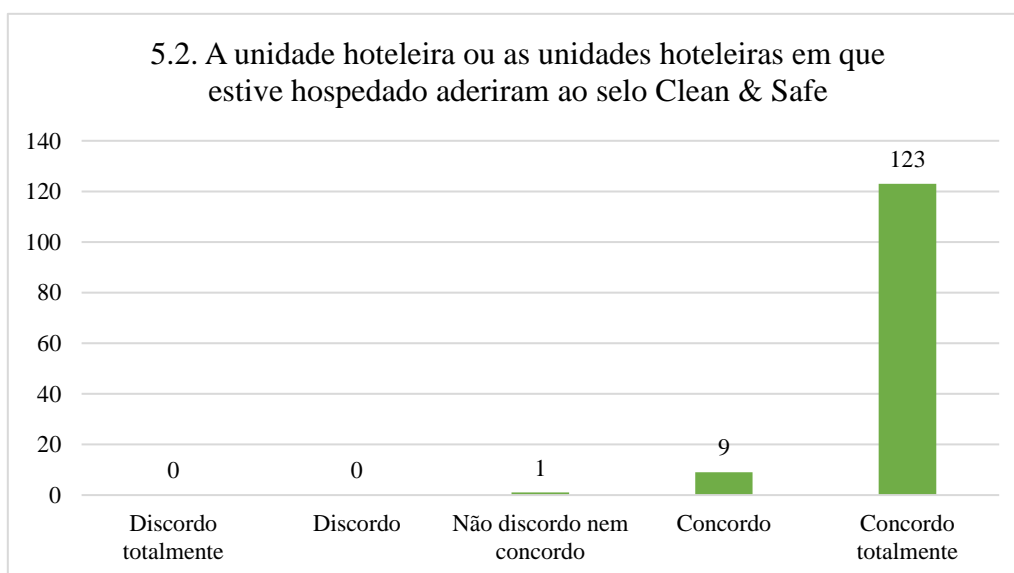
No gráfico 4.4.20, podemos observar a percentagem de indivíduos inquiridos que estiveram hospedados em alguma unidade hoteleira na região do Algarve durante a pandemia, 66% afirma ter estado os restantes 34% não esteve. As afirmações do ponto 5 do questionário aplicados aos clientes, só foram respondidas por quem na questão 4 respondeu “Sim”.

Gráfico 4.4.21- Cumprimento e implementação das normas impostas pelas DGS de forma eficaz



Fonte: Elaboração Própria

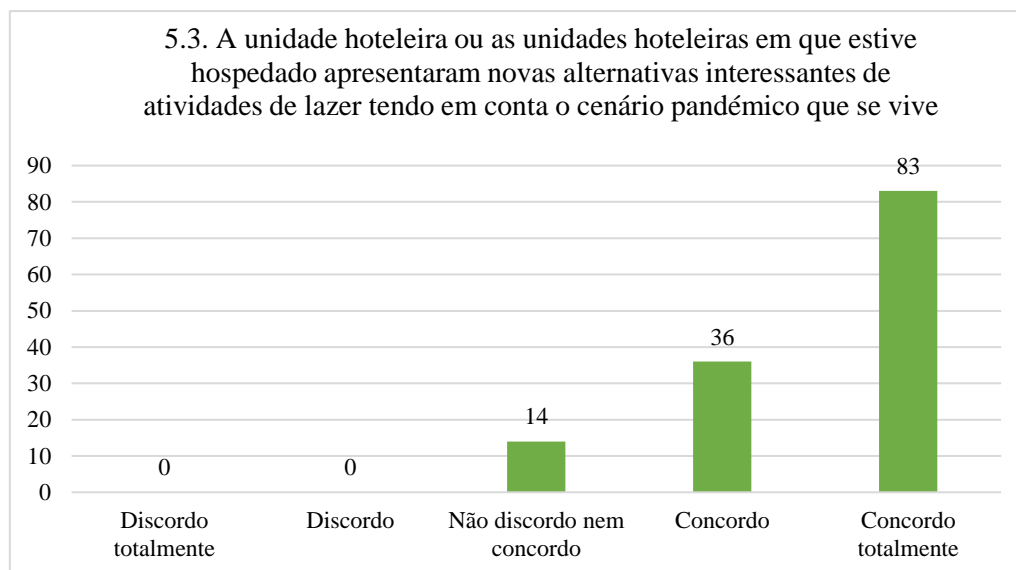
Gráfico 4.4.22- Unidades Hoteleiras aderiram ao selo *Clean & Safe*



Fonte: Elaboração Própria

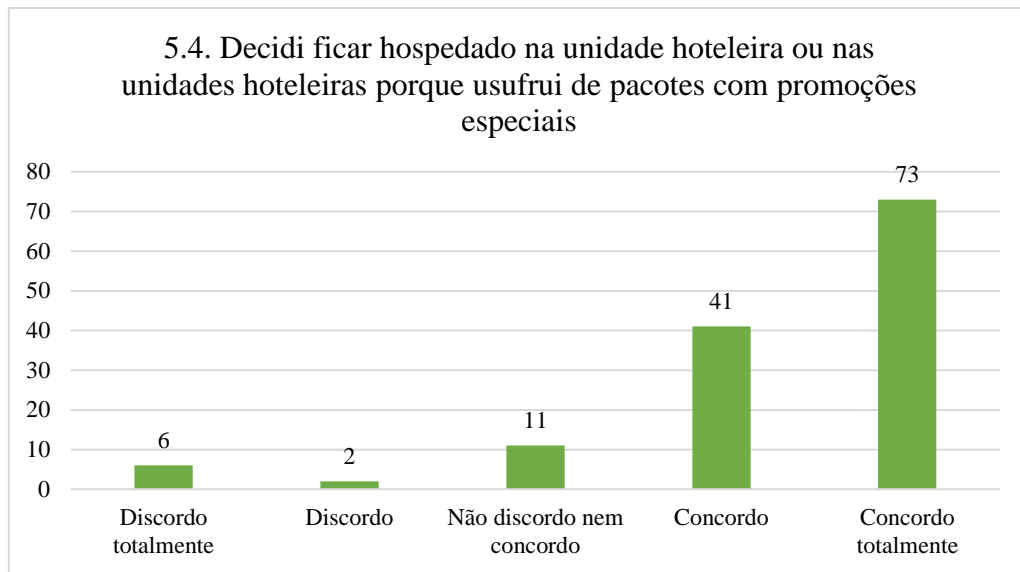
Tanto no Gráfico 4.4.21 como no Gráfico 4.4.22 podemos constatar que a grande maioria dos inquiridos que já permaneceram em unidades hoteleiras da região do Algarve está de acordo que as unidades estão a cumprir as regras impostas pela DGS e também a aderir ao selo Clean & Safe, “selo que distingue as empresas que cumpram as recomendações da DGS para evitar a contaminação dos espaços com o novo coronavírus”.

Gráfico 4.4.23- Unidades Hoteleiras apresentaram novas alternativas interessantes de atividades de lazer



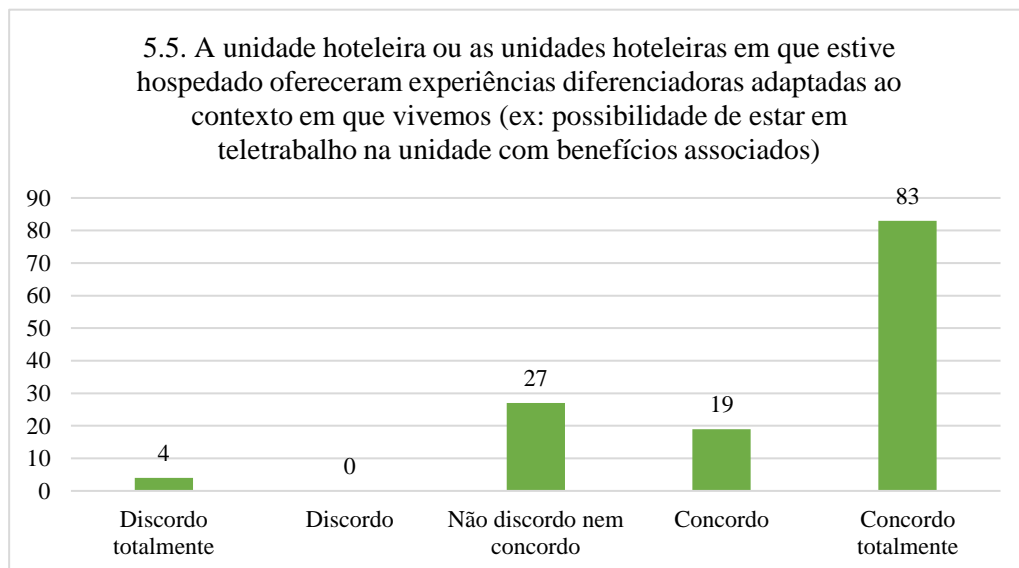
Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 4.4.24- A Unidade Hoteleira ou as Unidades Hoteleiras ofereciam pacotes com promoções especiais



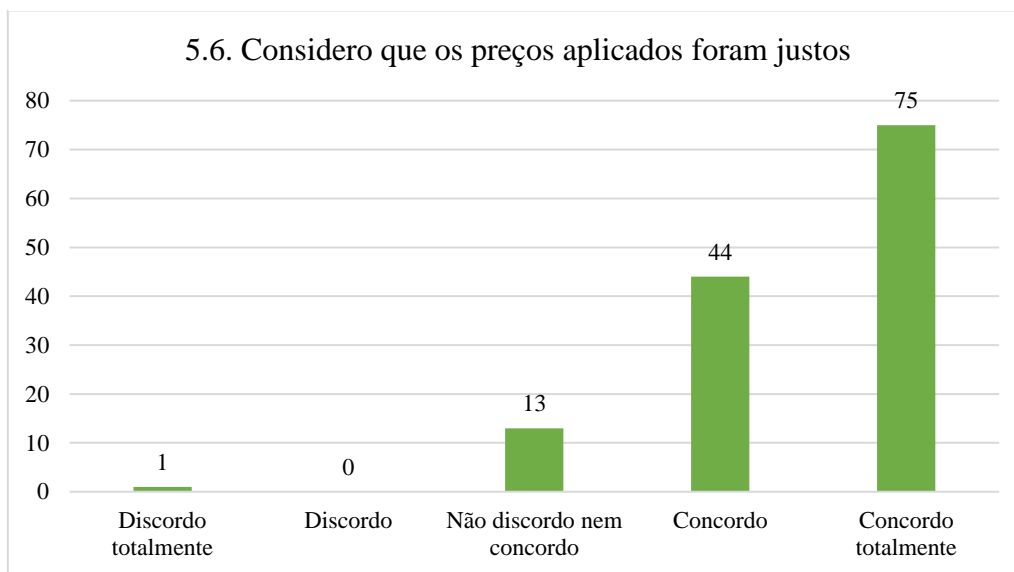
Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 4.4.25- A Unidade Hoteleira ou as Unidades Hoteleiras ofereciam experiências diferenciadoras



Fonte: Elaboração Própria

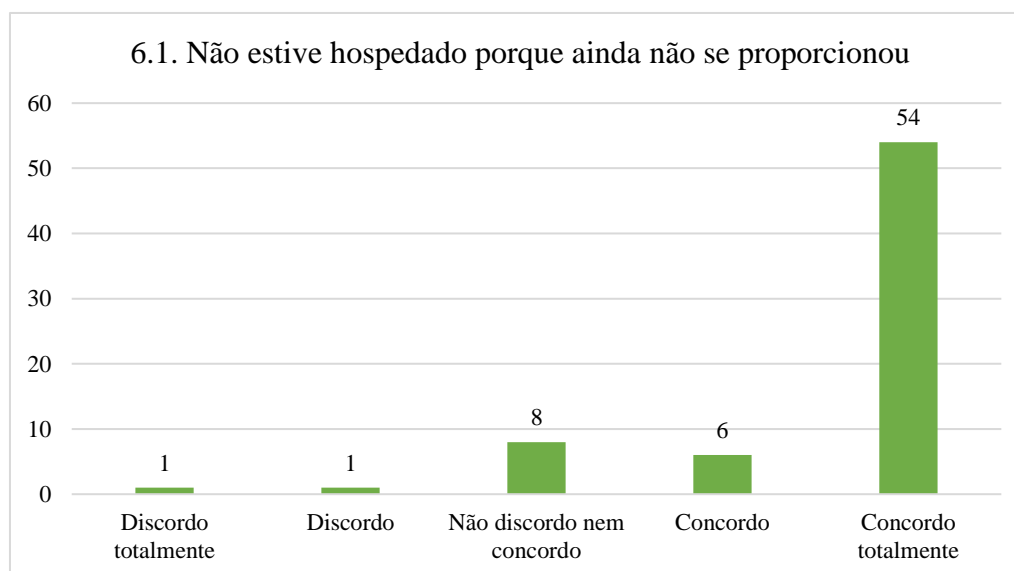
Gráfico 4.4.26- Preços aplicados na Unidade Hoteleira



Fonte: Elaboração Própria

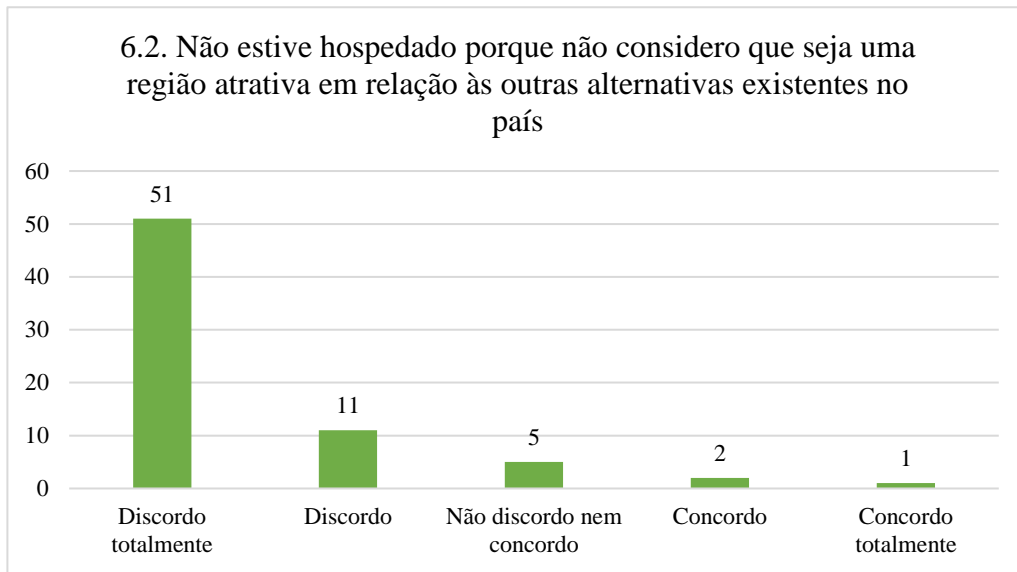
As questões do ponto 6 do questionário aplicados aos clientes, só foram respondidas por quem na questão 4 respondeu “Não”.

Gráfico 4.4.27- Motivo para não ter estado hospedado numa das Unidades Hoteleiras



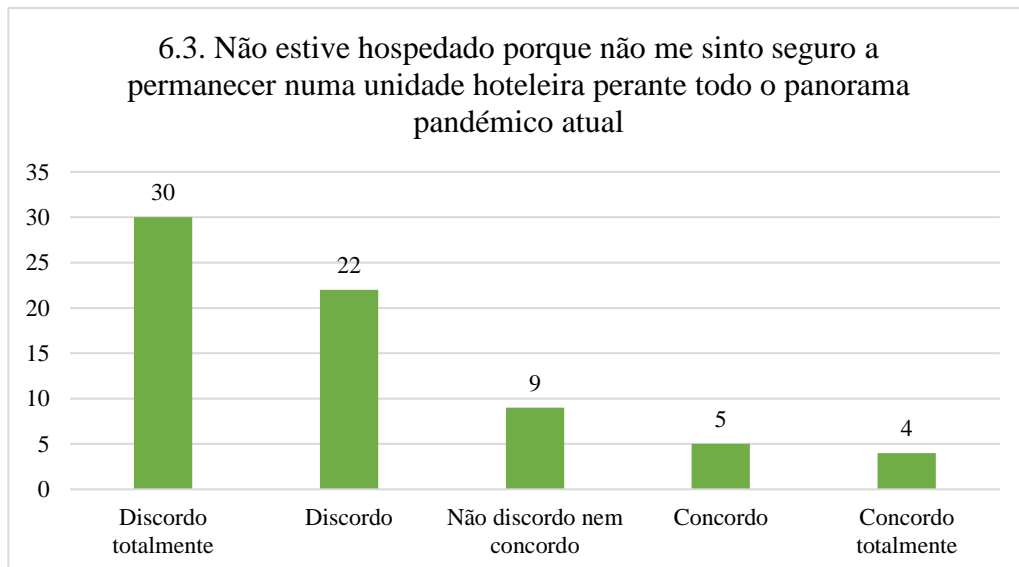
Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 4.4.28- Percepção do cliente quanto à atratividade das Unidades Hoteleiras



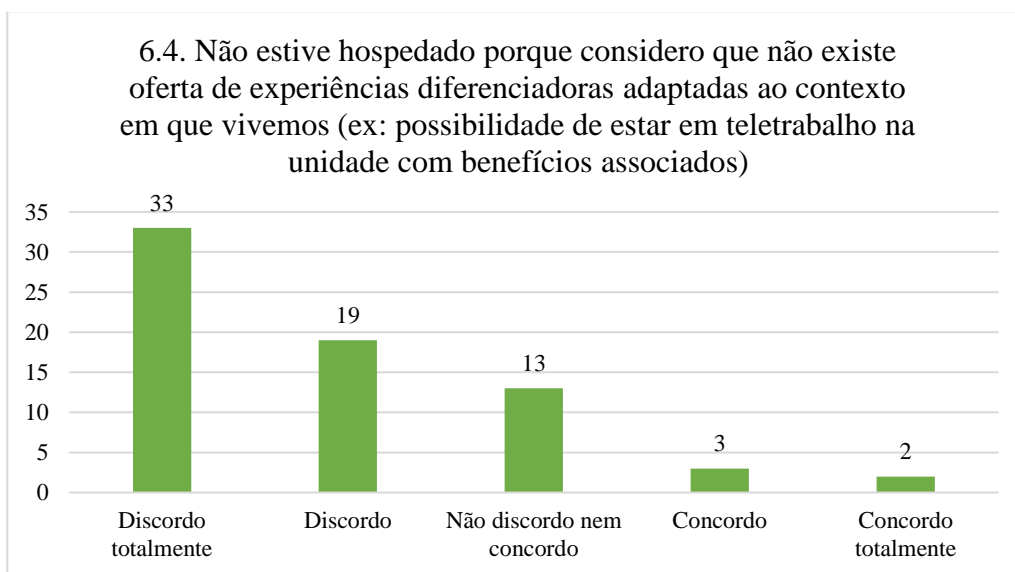
Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 4.4.29- Percepção do cliente quanto à segurança das Unidades Hoteleiras



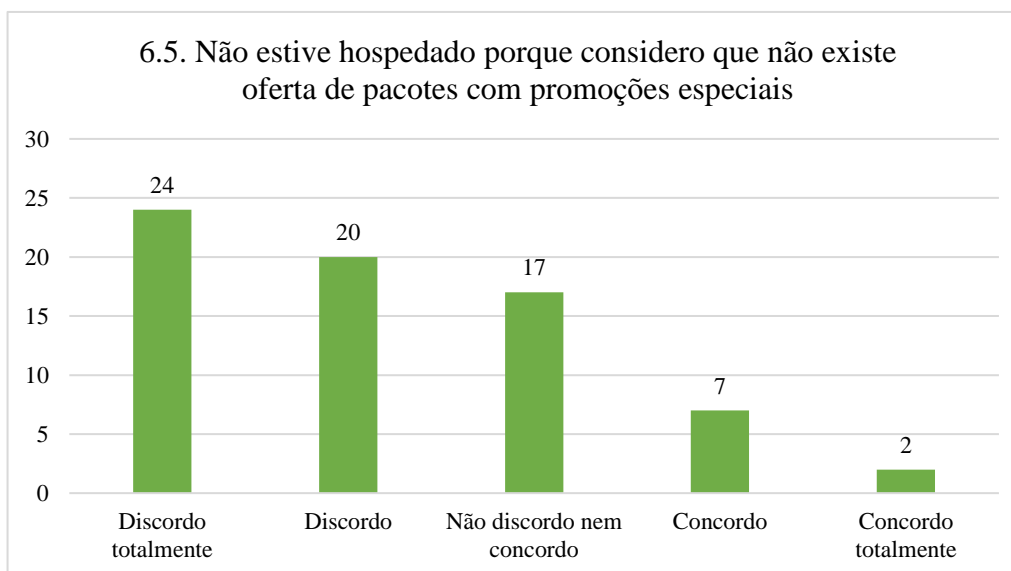
Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 4.4.30- Percepção do cliente quanto à oferta de experiências diferenciadoras



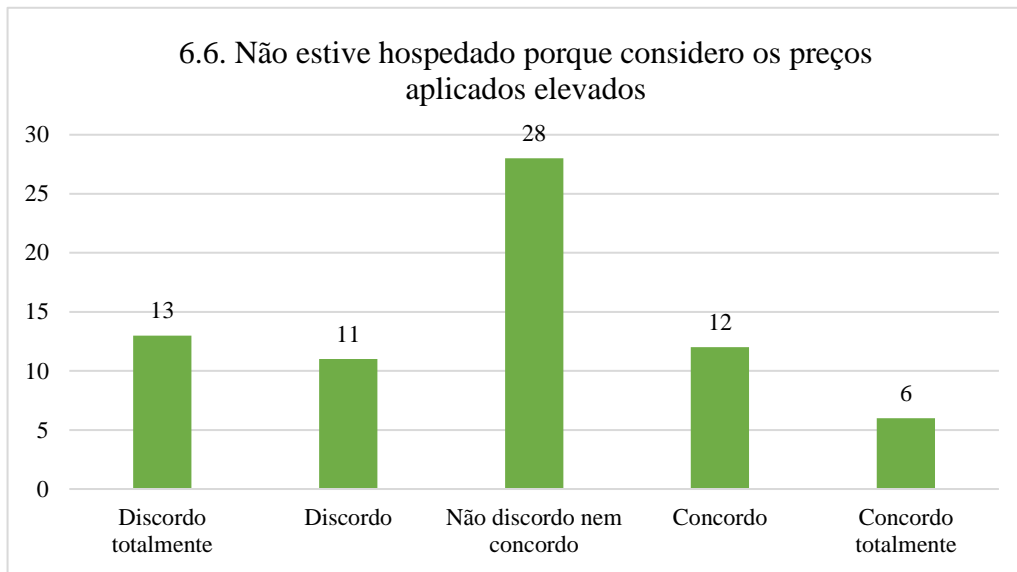
Fonte: Elaboração Própria

Gráfico 4.4.31- Percepção do cliente quanto à existência de pacotes com promoções especiais



Fonte: Elaboração Própria

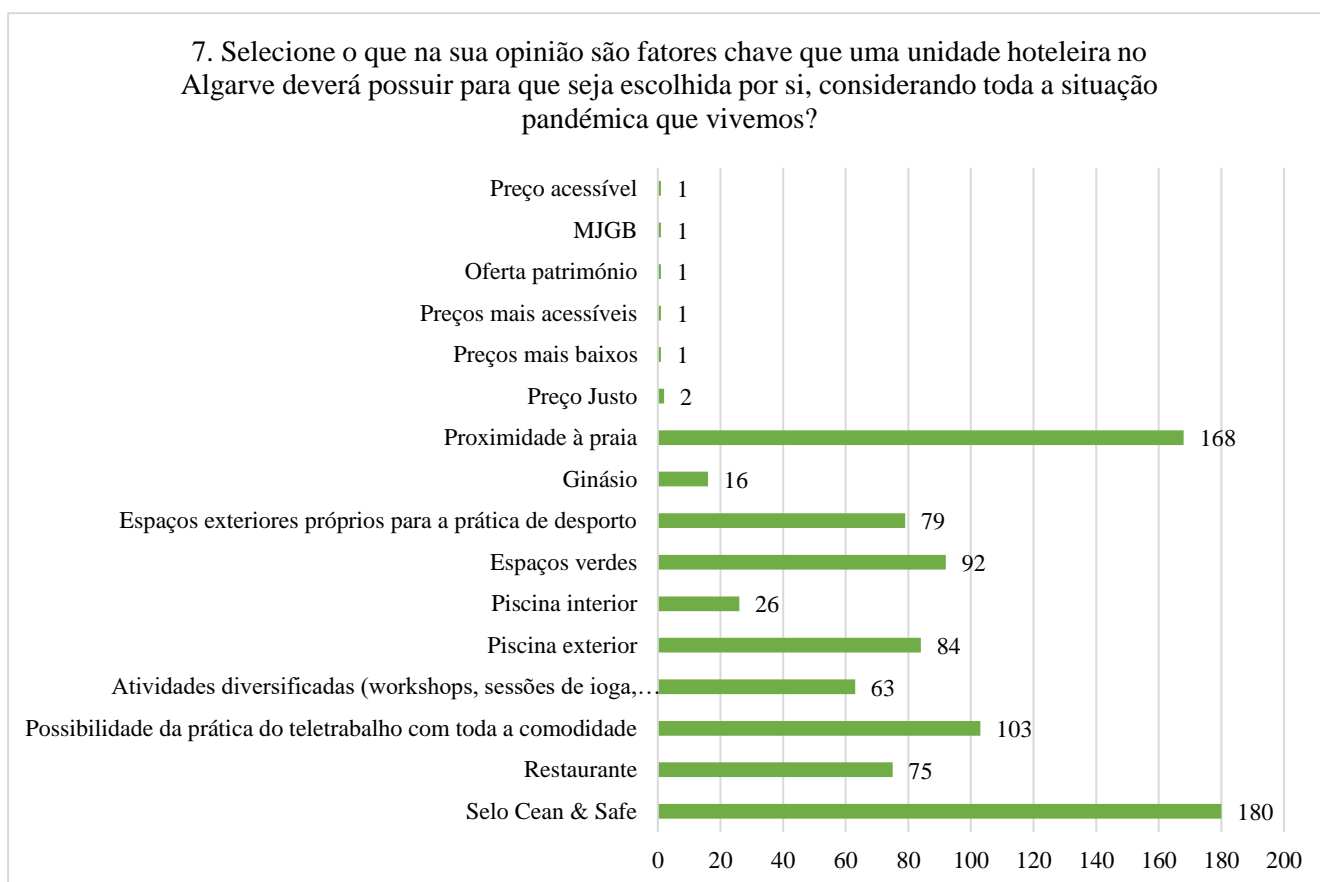
Gráfico 4.4.32- Percepção do cliente quanto aos preços aplicados



Fonte: Elaboração Própria

De acordo com as respostas dos inquiridos que não estiveram hospedados em unidades hoteleiras do Algarve durante o período de pandemia, conseguimos afirmar que a grande maioria não permaneceu mais por questões de ainda não ter surgido oportunidade para tal do que propriamente por não sentirem que a região não é atrativa, ou não se sentirem seguros ou até mesmo por não considerarem a existência de experiências diferenciadoras.

Gráfico 4.4.33- Fatores chave para permanecer numa Unidade Hoteleira do Algarve



Fonte: Elaboração Própria

Na questão 7, podemos afirmar que o que os hóspedes nesta fase consideram como “fatores chave” para que nesta fase prefiram uma unidade hoteleira da região em questão, são sem dúvida “Selo *Clean & Safe*” e “Proximidade à praia”.

A “Possibilidade da prática do teletrabalho com toda a comodidade” também tem bastante expressão e é interessante observar as possibilidades e novos métodos de trabalho que começam a surgir, uma pessoa pode permanecer mais tempo numa unidade porque essa mesma lhe oferece todas as condições para desempenhar o trabalho tranquilamente.

4.5. Análise e comparação dos resultados dos questionários

Segundo as informações retiradas do questionário aplicado às unidades hoteleiras, podemos afirmar que em termos de estratégia de curto prazo, estas consideravam a aposta no mercado interno o mais viável, porém com os desenvolvimentos da pandemia, o aparecimento da vacina, a abertura de alguns corredores aéreos, a perspectiva e as circunstâncias já se estão a alterar e como é obvio existem muitos encargos para suportar, a estratégia no médio longo prazo passa por apostar mais no mercado externo.

De acordo com as afirmações que foram apresentadas para as unidades concordarem ou discordarem, a afirmação “A unidade hoteleira tem procurado reinventar-se e criar pacotes com preços mais acessíveis para famílias” relaciona-se com o conceito de focalização pelos baixos custos, em que as unidades procuram oferecer a um determinado nicho de mercado, “as famílias” um custo mais baixo.

Nas afirmações, “A unidade hoteleira tem-se reinventado ao promover atividades que contribuam para o restabelecimento do equilíbrio e da saúde física e mental dos hóspedes”; “A unidade hoteleira tem procurado oferecer experiências mais restritas que proporcionem aos hóspedes sentirem-se mais tranquilos e seguros” e “A unidade hoteleira tem procurado criar pacotes de atividades de aventura para grupos que procurem sair da rotina e que estejam a tentar retomar experiências que não lhes foram permitidas durante o isolamento social.” direcionam-nos para o conceito de diferenciação.

Na “A unidade hoteleira tem apostado em pacotes de mais longa duração que proporcionem ao hóspede desempenhar o teletrabalho com toda a comodidade que possui na sua casa (ex: disponibilização e cadeira adequada, secretária, possibilidade de utilização de salas de reuniões, etc...)” já está presente a focalização por diferenciação, uma vez que, está direcionado para um nicho de mercado específico, neste caso, quem tem a possibilidade de estar em teletrabalho.

Nas afirmações “A unidade hoteleira tem proporcionado aos hóspedes permanecerem em (quartos/ apartamentos/ casas) melhores, mais exclusivos e que por norma são mais dispendiosos, mas a um preço *standard*” e “A unidade hoteleira procura oferecer o preço mais competitivo em relação aos seus concorrentes” estamos perante a liderança em custos.

Esta organização ajuda-nos em articulação com as respostas obtidas e adicionado as informações obtidas dos questionários aplicados aos clientes, confirmar algumas das hipóteses sugeridas para esta investigação.

A hipótese 1, “As unidades hoteleiras de maior dimensão apresentam uma maior facilidade em que as estratégias aplicadas sejam bem-sucedidas “não nos é possível confirmar de acordo com os dados do estudo.

Quanto à hipótese 2, “As unidades hoteleiras que adotam estratégias de diferenciação captam mais clientes que as suas concorrentes, o que se pode traduzir numa vantagem competitiva” também não nos é possível confirmar.

Podemos afirmar, de acordo com as respostas que a hipótese 3 “As unidades hoteleiras que adotam estratégias de liderança em custos captam mais clientes que as suas concorrentes, o que se pode traduzir numa vantagem competitiva” se verifica, uma vez que, nesta fase muitos hóspedes procuram os preços mais atrativos e os pacotes promocionais.

A hipótese 4, “As unidades hoteleiras que adotam estratégias de focalização por diferenciação captam mais clientes que as suas concorrentes, o que se pode traduzir numa vantagem competitiva” também não nos é possível confirmar.

A hipótese 5, “As unidades hoteleiras que adotam estratégias de focalização por baixos custos captam mais clientes que as suas concorrentes, o que se pode traduzir numa vantagem competitiva” também podemos confirmar muitos hóspedes procuram promoções especiais para famílias, aliado a um preço mais em conta e as unidades o que claramente confere uma vantagem competitiva em relação às unidades concorrentes.

A hipótese 6, “Os clientes que residem noutras zonas do país procuram mais as unidades hoteleiras do Algarve do que os clientes que residem no Algarve” podemos validar através dos dados obtidos no questionário aplicado aos clientes/hóspedes.

Por fim, a hipótese 7 “Os clientes sentem-se mais seguros em permanecer nas Unidades Hoteleiras quando sabem que as Unidades Hoteleiras aderiam ao selo Clean & Safe” também é possível validar, de acordo com as respostas dos questionários.

Resumindo, as hipóteses validadas são:H3, H5, H6 e H7. Rejeitamos as hipóteses H1, H2, H4.

5. Conclusões

Através da elaboração desta investigação foi-nos possível verificar a importância que o setor do turismo tem na economia portuguesa, e mais concretamente, a relevância deste setor para a região do Algarve e consequentemente, para a sua economia.

Importa referir que os tempos que vivemos são de muita incerteza, instabilidade e dúvida para o setor e partindo dessa premissa, todos os estudos e investigações desenvolvidas nestas circunstâncias serão sempre um pouco enviesados e até mesmo inconclusivos devido à escassez de informação e dados estatísticos.

Do questionário aplicado às unidades hoteleiras, de modo geral, podemos retirar as seguintes conclusões:

- as medidas de higiene e segurança adotadas tem que continuar a ser imperiosamente cumpridas por parte das unidades, pois é um fator de extrema importância para o hóspede;
- haverá uma forte aposta na estratégia de marketing para atrair turistas estrangeiros;
- as unidades hoteleiras tem que se reinventar de diversificadas formas, através da oferta de pacotes especiais e inovadores, experiências diferenciadoras que atraiam os hóspedes e que lhes desperte a vontade de conhecer a unidade ou até mesmo regressar.

Nesta dissertação podemos considerar que um dos objetivos da investigação que no fundo seria auxiliar as unidades hoteleiras do Algarve a compreender um pouco melhor a visão do cliente, neste caso, dos hóspedes, tendo em conta o cenário atual, até foi cumprido na medida em que com os questionários aplicados aos clientes/hóspedes nos permitiram identificar alguns aspetos que o cliente valoriza.

Concluimos que os aspetos que são relevantes e valorizados pelos hóspedes que frequentam unidades hoteleiras na região, foram a adesão da unidade ao Selo *Clean & Safe*, a proximidade da unidade à praia, a existência de pacotes com promoções especiais e também a possibilidade da prática do teletrabalho com toda a comodidade. Através deste estudo, concluimos também que tanto as unidades hoteleiras que adotam estratégias de liderança em custos como as que adotam estratégias de focalização por baixos custos captam mais clientes que as suas concorrentes e que os clientes que residem noutras zonas do país procuram mais as unidades hoteleiras do Algarve do que os clientes que residem no Algarve.

5.1. Limitações e Estudos Futuros

Quanto a limitações deste estudo, observamos que o objetivo associado a compreender melhor as estratégias e decisões estratégicas que as unidades hoteleiras do Algarve adotam e pretendem adotar no longo prazo para que a sua performance empresarial seja bem-sucedida, fica pouco claro por diversos motivos:

- a baixa taxa de resposta aos questionários aplicados às unidades hoteleiras;
- a incerteza inerente a várias respostas obtidas nos questionários;
- o fato de no decorrer da investigação, haver sempre novidades e atualizações relativamente à evolução da pandemia e até mesmo das medidas impostas pelo governo.

Apesar de todas estas barreiras e adversidades conseguimos validar 4 das 7 hipóteses estabelecidas no início da investigação.

Podemos considerar que o tema tratado nesta investigação é bastante relevante e talvez daqui a alguns anos, quando a pandemia estabilizar ou até mesmo se o vírus for erradicado, será possível estudar este tema ou temas similares de forma bem mais completa e consistente, haverá muito mais documentação, dados estatísticos que irão auxiliar e permitir que se desenvolvam estudos bastante interessantes e úteis.

Seria significativo perceber se algumas das estratégias que as unidades hoteleiras sugeriram para que acontecesse o “retorno à normalidade” se foram efetivamente implementadas, quais foram os resultados que daí advieram, se surgiram outras estratégias ou decisões estratégicas tomadas que até à data não se consideravam, mas com os desenvolvimentos até foram tomadas e perceber os impactos que originaram no setor.

As hipóteses de investigação que foram rejeitadas neste estudo foi devido ao fato de falta de dados para as comprovar, em estudos futuros, seria interessante reformular alguns pontos desta investigação e talvez até mesmo ser-se possível validar algumas das hipóteses.

Referências Bibliográficas

Abubakar, A.M., Elrehail, H. & Alatailat, M.A. (2019). Knowledge management, decision-making style and organizational performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4 (2), p. 104-114.

Ansoff, H.I. (1965). Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill.

Ansoff, H.I. (1973). Toward a strategic theory of the firm. *Estratégias de Negócios*. Penguin Books. p. 11-40.

Barney, J. (1991), Firm resources and sustained competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, (1), March, p. 99-120.

Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: a ten years retrospective on the resource based view. *Journal of Management*, 27, (1), p. 643-650.

Bracker, J. (1980). The historical development of the strategic management concept, *The Academy of Management Review*, 5, p. 219- 224.

Cervo, A.; Bervian, P. (2002). Metodologia Científica. 5ª Ed. São Paulo: Prentice Hall.

Chandler Junior, Alfred D. (1962). *Strategy and structure, Massachusetts*. Cambridge: The M. I.T. Press.

Freire, A. (1997). *Estratégia - Sucesso em Portugal*, p.17. Lisboa: Editorial Verbo.

INE. (2021). Portal do Instituto Nacional de Estatística [Web Site]. Disponível em https://ra09.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0009812&contexto=bd&selTab=tab2

INE. (2021). Portal do Instituto Nacional de Estatística [Web Site]. Disponível em https://ra09.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0009808&contexto=bd&selTab=tab2

Mações, M.A.R. (2017). *Planeamento Estratégia e Tomada de Decisão*, 4. Lisboa: Atual Editora.

Mações, M.A.R. (2017). *Vantagem Competitiva e Criação de Valor*, 2. Lisboa: Atual Editora.

Mintzberg, H. (1973). *Strategy making in three modes*. California Management Review, California, 16, (2), p. 44-53.

Mintzberg, H. (1987). *The strategy concept I: Five Ps for strategy*. California Management Review, California, 30, (1), p.11-24.

Mucharreira, P. R., Antunes, M. G., Abranja, N., Justino, M. R., & Texeira Quirós, J. (2019). The relevance of tourism in financial sustainability of hotels. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 165-174.

Porter, M. (1996). *What is Strategy?*. Harvard Business Review.

Serra, F.R.; Ferreira, M.P.; Torres, M.C. & Torres, A.P. (2015). *Gestão Estratégica: Conceitos e Prática*, Lisboa: Lidel.

SNS24 (2020). Sistema Nacional de Saúde [Web Site]. Disponível em <https://www.sns24.gov.pt/tema/doencas-infeciosas/covid-19/#sec-0>

Turismo de Portugal (2020). Visão Geral-Turismo de Portugal [Web Site]. Disponível em http://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/

VistAlgarve (2020). Visit Algarve Portugal-Alojamento [Web Site]. Disponível em <https://www.visitalgarve.pt/pt/equipamentos-listagem.aspx?cat=2>

Vivas, C.R. & Sousa. A.C. (n.d.). *Estratégias empresariais para os mármorees do Alentejo: Contributo para o desenvolvimento competitivo do sector*. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/70619638.pdf>

Weelen, T.L. & Hunger, D.J. (2008). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson International Edition.

Wright, P.L.; Kroll, M.J.; Parnell, J. (2000). *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas.9

Apêndices

Apêndice 1-Questionário Unidades Hoteleiras

Compreender quais as estratégias de curto e médio/longo prazo que as unidades hoteleiras do Algarve pretendem adotar para conseguirem sobreviver ao cenário pandémico

Olá, o meu nome é Mariana Soares e estou a frequentar o Mestrado em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Estou a elaborar a minha dissertação de mestrado sob a orientação da professora Dra. Maria do Rosário Teixeira Fernandes Justino.

Esta investigação tem como objetivo compreender se perante toda a situação pandémica que se vive na atualidade, os clientes confiam e estão dispostos a frequentar as unidades hoteleiras do Algarve e também entender que estratégias de curto e médio/longo prazo as unidades hoteleiras do Algarve pretendem adotar para conseguirem sobreviver a todo este cenário pandémico.

Importa salientar que o questionário é anónimo e que todos os dados recolhidos são confidenciais, serão tratados de forma completamente anónima e servirão somente para a elaboração da dissertação de mestrado.

Pedimos assim a sua colaboração neste questionário e que o preenchimento seja feito de forma rigorosa e séria.

A duração do questionário é de cerca de 10 minutos.

Caso tenha alguma dúvida sobre o questionário, envie email para: marianasantosoares71@gmail.com

Agradecemos a sua colaboração!

1. Indique a função que desempenha na unidade hoteleira:

2. Indique o nome da unidade hoteleira:

3. Selecione com um (X) o concelho algarvio onde se situa a unidade hoteleira:

- Albufeira
- Alcoutim
- Aljezur
- Castro Marim
- Faro
- Lagoa
- Lagos
- Loulé
- Monchique
- Olhão
- Portimão
- São Brás de Alportel
- Silves
- Tavira
- Vila do Bispo
- Vila Real de Santo António

4. Selecione com um (X) o CAE (Classificação Portuguesa das Atividades Económicas):

- 55111-Hotéis com restaurante
- 55119-Outros estabelecimentos hoteleiros com restaurante
- 55121-Hotéis sem restaurante
- 55124-Outros estabelecimentos hoteleiros sem restaurante
- 55117-Aldeamentos turísticos com restaurante
- 55116-Hotéis-Apartamentos com restaurante

Outro: _____

5. Indique o tipo de empresa em que se insere esta a unidade hoteleira:

Grande Empresa (+250 colaboradores ou volume de negócios superior a 50 milhões de euros e ativo líquido superior a 43 milhões de euros)

Média Empresa (emprega menos de 250 colaboradores e simultaneamente apresenta um volume de negócios anual que não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros)

Pequena Empresa (emprega menos de 50 colaboradores e apresenta um volume de negócios anual ou balanço total anual que não excede 10 milhões de euros)

Micro Empresa (emprega menos de 10 colaboradores e apresenta um volume de negócios anual ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros)

6. A unidade hoteleira em questão já se encontra aberta ao público?

Sim_____

Não_____

7. Considera que nesta fase em que muitos países pelo mundo inteiro estão a proibir a circulação para além-fronteiras, a estratégia a curto prazo passará pela forte aposta ser no mercado interno (turistas residentes em Portugal)?

Sim_____

Não_____

8. Face à situação atual, responda com um (X) às seguintes questões:

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
A unidade hoteleira tem seguido imperiosamente as normas impostas pela DGS					
A unidade hoteleira tem procurado reinventar-se e criar pacotes com preços mais acessíveis para famílias					
A unidade hoteleira tem-se reinventado ao promover atividades que contribuam para o restabelecimento do equilíbrio e da saúde física e mental dos clientes.					
A unidade hoteleira tem procurado oferecer experiências mais restritas que proporcionem aos clientes sentirem-se mais tranquilos e seguros					
A unidade hoteleira tem apostado em pacotes de mais longa duração que proporcionem ao cliente desempenhar o teletrabalho com toda a comodidade que possui na sua casa (ex: disponibilização e cadeira adequada, secretária, possibilidade de utilização de salas de reuniões, etc...)					
A unidade hoteleira tem proporcionado aos clientes permanecerem em (quartos/apartamentos/casas) melhores, mais exclusivos e que por norma são mais dispendiosos, mas a um preço standard					

A unidade hoteleira tem procurado criar pacotes de atividades de aventura para grupos que procurem sair da rotina e que estejam a tentar retomar experiências que não lhes foram permitidas durante o isolamento social.					
A unidade hoteleira tem readaptado e repensado a utilização dos espaços comuns como bar, restaurante, piscina, etc... para que não haja grandes ajuntamentos e o cliente se sinta confortável e em segurança.					
A unidade hoteleira procura oferecer o preço mais competitivo em relação aos seus concorrentes.					

9. Considera que as medidas que têm vim a ser implementas nesta fase têm sido bem aceites pelos clientes?

Sim_____

Não_____

10. Perante o contexto atual que vivemos, o que consideram ser o fator de diferenciação da vossa unidade hoteleira em relação às unidades concorrentes?

11. Quando todo este cenário pandémico passar, a estratégia empresarial aplicada deverá ser novamente repensada, o que na sua opinião deve ser a primeira medida a ser implementada para que o retorno “à normalidade” ocorra?

Apêndice 2-Questionário Clientes

Perceção do cliente em relação às unidades hoteleiras do Algarve

Olá, o meu nome é Mariana Soares e estou a frequentar o Mestrado em Controlo de Gestão e Avaliação de Desempenho no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa. Estou a elaborar a minha dissertação de mestrado sob a orientação da professora Dra. Maria do Rosário Teixeira Fernandes Justino.

Esta investigação tem como objetivo compreender se perante toda a situação pandémica que se vive na atualidade, os clientes confiam e estão dispostos a frequentar as unidades hoteleiras do Algarve e também entender que estratégias de curto e médio/longo prazo as unidades hoteleiras do Algarve pretendem adotar para conseguirem sobreviver a todo este cenário pandémico.

Importa salientar que o questionário é anónimo e que todos os dados recolhidos são confidenciais, serão tratados de forma completamente anónima e servirão somente para a elaboração da dissertação de mestrado.

Pedimos assim a sua colaboração neste questionário e que o preenchimento seja feito de forma rigorosa e séria.

A duração do questionário é de cerca de 5 minutos.

Caso tenha alguma dúvida sobre o questionário, envie email para: marianasantossoares71@gmail.com

Agradecemos a sua colaboração!

1. Género:

Feminino _____
Masculino _____
Outro _____

2. Idade:

30 ou menos _____
31 a 40 _____
41 a 50 _____
51 a 60 _____
61 ou mais _____

3. Selecione com um (X) a região onde reside atualmente:

- Norte _____
- Lisboa e Vale do Tejo _____
- Centro _____
- Alentejo _____
- Algarve _____
- Região Autónoma da Madeira _____
- Região Autónoma dos Açores _____
- Outros: _____

4. Já esteve hospedado em alguma unidade hoteleira na região do Algarve durante a pandemia do COVID-19?

Sim ____

Não ____

5. Se a resposta for sim, responda às questões que se seguem:

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Considero que as normas impostas pelas DGS estão a ser cumpridas e implementadas de forma eficaz					
A unidade hoteleira ou as unidades hoteleiras em que estive hospedado apresentaram novas alternativas interessantes de atividades de lazer tendo em conta o cenário pandémico que se vive					
Decidi ficar hospedado na unidade hoteleira ou nas unidades hoteleiras porque usufrui de pacotes com promoções especiais					
A unidade hoteleira ou as unidades hoteleiras em que estive hospedado ofereceram experiências diferenciadoras adaptadas ao contexto em que vivemos (ex: possibilidade de estar em teletrabalho na unidade com benefícios associados)					
Considero que os preços aplicados foram justos					

6. Se a resposta for não, responda às questões que se seguem:

	Discordo totalmente	Discordo	Não discordo nem concordo	Concordo	Concordo totalmente
Não estive hospedado porque ainda não se proporcionou					
Não estive hospedado porque não considero que seja uma região atrativa em relação às outras alternativas existentes no país					
Não estive hospedado porque não me sinto seguro a permanecer numa unidade hoteleira perante todo o panorama pandémico atual					
Não estive hospedado porque considero que não existe oferta de experiências diferenciadoras adaptadas ao contexto em que vivemos (ex: possibilidade de estar em teletrabalho na unidade com benefícios associados)					
Não estive hospedado porque considero que não existe oferta de pacotes com promoções especiais					
Não estive hospedado porque considero os preços aplicados elevados					

7. Na sua opinião, qual o fator chave ou os fatores chave que uma unidade hoteleira no Algarve deverá possuir para que seja escolhida por si, considerando toda a situação pandémica que vivemos?

___ Selo Clean & Safe

___ Restaurante

___ Possibilidade da prática do teletrabalho com toda a comodidade

___ Atividades diversificadas (workshops, sessões de ioga, sessões de renovação espiritual...)

___ Piscina exterior

___ Piscina interior

___ Espaços verdes

___ Espaços exteriores próprios para a prática de desporto

___ Ginásio

___ Proximidade à praia

___ Outros: _____

