

Modelo de gestão integrado do setor hoteleiro no combate à crise - destinos insulares

Tese de Doutoramento

Manuel Ricardo Faísca Figueira

Doutoramento em

Ciências Económicas e Empresariais



Modelo de gestão integrado do setor hoteleiro no combate à crise - destinos insulares

Tese de Doutoramento

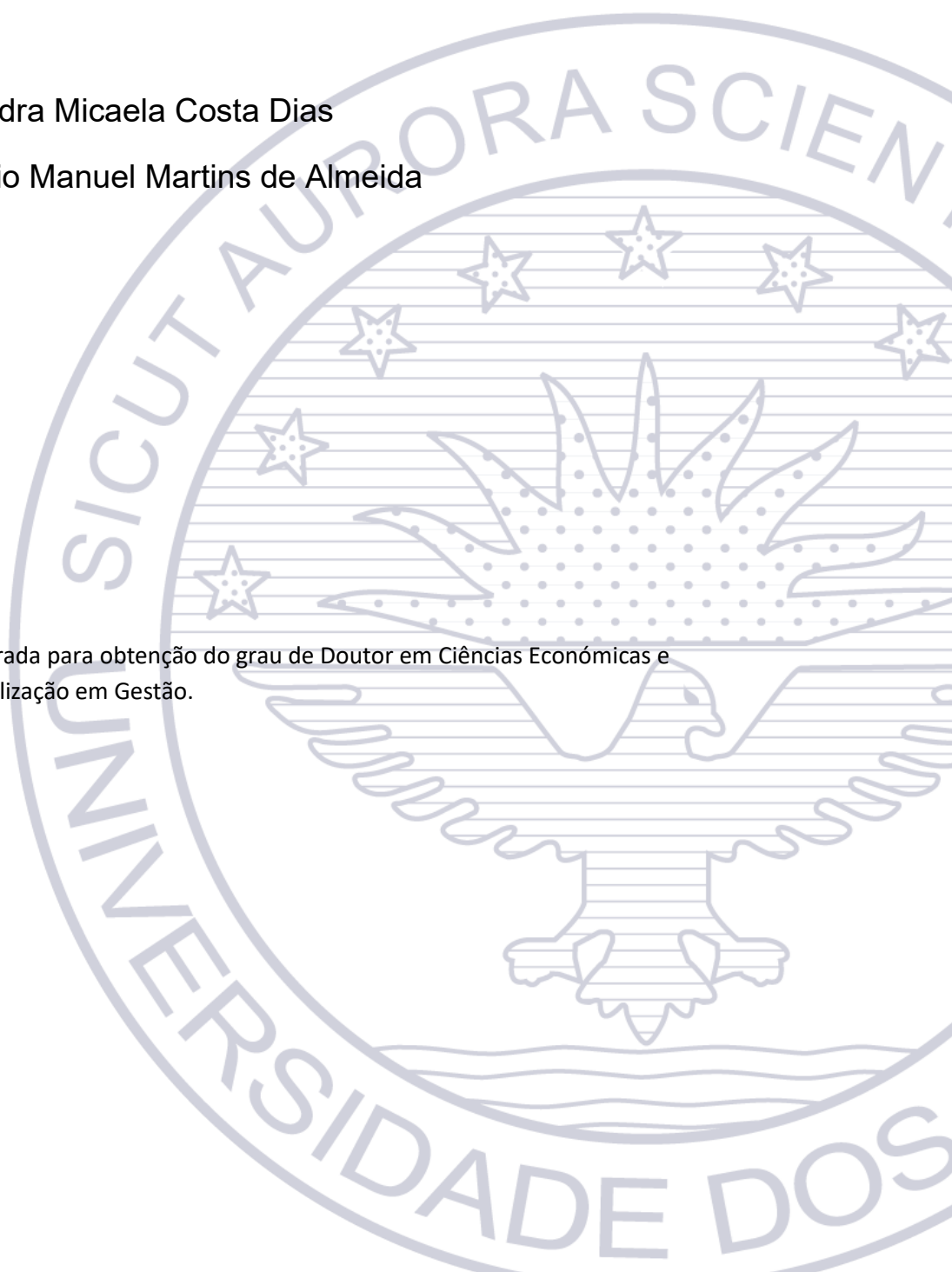
Manuel Ricardo Faísca Figueira

Orientadores

Prof.^a Doutora Sandra Micaela Costa Dias

Prof. Doutor António Manuel Martins de Almeida

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Gestão.



RESUMO

As crises que têm assolado o mundo, como por exemplo crise económica de 2008, a pandémica causada pelo COVID-19 e mais recentemente a crise energética, trazem novos desafios à comunidade científica. Observa-se a necessidade de existir um aprofundamento no conhecimento de ferramentas capazes de responder às necessidades das organizações quando estas combatem mudanças inesperadas e de impacto mundial.

O presente trabalho de investigação é subordinado ao tema estratégia de gestão em situações de crise, incorporando medidas de combate à crise disponíveis na esfera empresarial ou medidas de apoio governamental. À pergunta de partida, se as empresas do setor hoteleiro conseguem sobreviver a uma crise com origem no macro meio ambiente da empresa, surgiram várias perguntas derivadas. De entre as várias medidas estudadas e da sua importância na recuperação económica das empresas, apresenta-se uma proposta de modelo integrando as três dimensões analisadas no estudo: medidas disponíveis na esfera empresarial, medidas de apoio governamental e as competências e traços de personalidade dos gestores.

Para a elaboração deste estudo, o processo de investigação dividiu-se em pesquisa bibliográfica e metodologia de investigação por inquérito, com a elaboração de um questionário respondido pelos diretores ou gestores de todos os estabelecimentos de alojamento da Região Autónoma da Madeira, tendo sido validados 93 questionários.

Dos resultados do presente estudo, é de destacar que uma estratégia de combate a crises com origem no macro meio ambiente da empresa deverá integrar várias medidas, algumas que se encontram disponíveis na esfera empresarial e outras de apoio governamental, sendo que a importância das mesmas para a recuperação económica do estabelecimento varia consoante o tipo de estabelecimento em causa. As necessidades e dificuldades, variam consoante a categoria e/ou dimensão do estabelecimento. O estudo demonstrou, entre outras evidências, quais foram as medidas mais importantes no combate à crise e que mais de metade dos estabelecimentos de alojamento de maior dimensão, não teriam conseguido sobreviver à crise pandémica sem as medidas de apoio governamental. Também as competências e os traços de personalidade dos gestores assumem um papel importante na medida em que influenciam a sua performance.

Palavras-chave: Alojamento turístico; Competências dos gestores; Estratégia; Gestão de crises; Medidas governamentais.

ABSTRACT

Crises that have impacted the world, including the 2008 economic downturn, the COVID-19 pandemic, and, more recently, the energy crisis, have introduced new challenges for the scientific community. There is a need for more in-depth knowledge of tools capable of responding to the needs of organisations when they face unexpected changes with a global impact

The theme of this research is management strategy in crisis situations, incorporating crisis-fighting measures available in the business sphere or government support measures. The starting question, whether companies in the hotel sector can survive a crisis originating in the company's macro-environment, was followed by a number of derived questions. From among the various measures studied and their importance in the economic recovery of companies, a proposed model is presented integrating the three dimensions analysed in the study: measures available in the business sphere, government support measures and the skills and personality traits of managers.

In order to carry out this study, the research process was divided into bibliographical research and survey research methodology, with the preparation of a questionnaire answered by the directors or managers of all the accommodation establishments in the Autonomous Region of Madeira. 93 questionnaires were validated.

From the results of this study, it should be emphasised that a strategy to combat crises originating in the company's macro-environment should include various measures, some of which are available in the business sphere and others which are supported by the government, and their importance for the economic recovery of the establishment varies depending on the type of establishment in question. The needs and difficulties vary according to the category and/or size of the establishment. The study showed, among other things, which measures were most important in combating the crisis and that more than half of the larger accommodation establishments would not have survived the pandemic crisis without government support measures. Managers' competences and personality traits also play an important role, influencing their performance.

Keywords: Tourist accommodation; Management skills; Strategy; Crisis management; Government measures;.

À minha mulher Catarina e
aos meus filhos Gabriela, Santiago e Salvador

AGRADECIMENTOS

Os projetos desenvolvidos, mesmo os de índole individual, têm sempre o acompanhamento de algumas pessoas que vão incentivando, questionando e desafiando para o aprofundamento das capacidades e transmitindo a sua confiança ao trabalho desenvolvido e progressos alcançados. Neste projeto de investigação, resultado de um trabalho que envolveu várias pessoas, devo agradecer de forma especial a algumas pessoas pelo seu acompanhamento mais direto e constante que me prestaram ao longo deste período de investigação.

Um merecido agradecimento e uma palavra de reconhecida gratidão à Prof.^a Doutora Sandra Micaela Costa Dias e ao meu coorientador Prof. Doutor António Manuel Martins de Almeida, que prontamente aceitaram orientar este trabalho, pela disponibilidade, dedicação, confiança demonstrada durante todo o percurso e análise crítica necessária ao aprofundamento do trabalho.

Quero também agradecer à Universidade dos Açores por este programa de Doutoramento, que muito facilita a quem trabalha a tempo integral, ao Diretor do curso de Doutoramento Prof. Doutor Francisco José, bem como ao Prof. Doutor João Pedro Couto pela sua disponibilidade e ajuda durante esta caminhada, solucionando todos os problemas e questões de forma célere e competente.

Um agradecimento especial à minha amiga Susana Teles e ao meu amigo Élvio Camacho pela amizade, generosidade, ajuda e colaboração no contacto com os estabelecimentos para a recolha dos dados.

Agradeço ao Observatório do Turismo da Universidade da Madeira, na pessoa da Dr^a Margarida Santana, pelo apoio, generosidade e colaboração na recolha dos dados e à Associação de Turismo em Espaço Rural da Região Autónoma da Madeira na colaboração prestada na divulgação do questionário junto dos seus associados.

A todos os diretores e gestores dos estabelecimentos inquiridos, que se disponibilizaram para preencher o questionário

A minha gratidão vai para a minha mulher Catarina e para os meus filhos Gabriela, Santiago e Salvador, pela dedicação, amor, companheirismo, incentivo, apoio, motivação e compreensão pelos meus momentos de ausência.

ÍNDICE

RESUMO	ii
ABSTRACT	iii
AGRADECIMENTOS.....	v
ÍNDICE.....	vi
LISTA DE TABELAS.....	ix
LISTA DE FIGURAS.....	xi
LISTA DE ABREVIATURAS.....	xii
CAPÍTULO I - APRESENTAÇÃO DO TRABALHO DE INVESTIGAÇÃO	1
CAPÍTULO II - REVISÃO DE LITERATURA	13
2.1 Estratégia.....	17
2.2 Conceito de estratégia	19
2.2.1 A evolução do pensamento estratégico empresarial.....	23
2.2.2 A estratégia e o seu processo.....	29
2.2.3 O envolvimento dos colaboradores na formulação e implementação da estratégia	35
2.3 Formulação da estratégia.....	39
2.3.1 Classificação das estratégias	42
2.4 Análise estratégica	52
2.4.1 Missão e objetivos.....	52
2.4.2. Análise do ambiente (interno e externo).....	60
2.4.3 Meio ambiente geral ou meio envolvente contextual.....	62
2.4.4 Meio ambiente competitivo ou meio envolvente transacional.....	63
2.4.5 Atratividade da indústria.....	65
2.4.6 Meio ambiente Interno	81
CAPÍTULO III - CRISE NAS ORGANIZAÇÕES	91
3.1 Definição de crise	93
3.1.1 Crise económica de 2008	95
3.1.2 Crise pandémica – COVID 19.....	96
3.2 Gestão de crises	98
3.2.1 Fases da gestão de crises	100
3.3 Estratégias de gestão em situações de crise.....	103
3.3.1 Estratégias de gestão em situação de crise - setor hoteleiro	115
3.4 Medidas de apoio governamental disponibilizadas em situações de crise	124

3.5 Medidas de apoio governamental adotadas pelo Governo da Madeira no combate à pandemia.....	134
CAPÍTULO IV - GESTORES	138
4.1 Traços de personalidade e competências dos gestores.....	140
4.2 Orientação empreendedora e orientação para o mercado	144
CAPÍTULO V - SETOR DO TURISMO: PRINCIPAIS INDICADORES.....	147
5.1 Caracterização do turismo mundial	148
5.2 O turismo em Portugal	152
5.3 O turismo na Região Autónoma da Madeira	158
5.3.1 Breve caracterização	160
5.3.2 Indicadores de turismo	162
CAPÍTULO VI - METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	166
6.1 Metodologia de investigação	167
6.2 Estrutura do questionário	168
6.3 Variáveis quantitativas e qualitativas.....	172
6.4 Universo do estudo	172
6.5 Recolha de dados	174
CAPÍTULO VII – RESULTADOS E DISCUSSÃO	177
7.1 Tratamento estatístico	177
7.2 Análise dos resultados.....	181
7.2.1 Caracterização dos estabelecimentos.....	181
7.2.2 Encerramento dos estabelecimentos durante a crise pandémica COVID-19	189
7.2.3 Recuperação dos níveis de atividade económica dos estabelecimentos, após a crise pandémica COVID-19	191
7.2.4 Tempo de sobrevivência sem as medidas de apoio governamental	195
7.2.5 Medidas implementadas pelos estabelecimentos durante a crise pandémica COVID-19.....	198
7.2.6 Grau de importância das medidas implementadas pelos estabelecimentos durante a crise pandémica COVID-19, na sua recuperação económica.....	201
7.2.7 Tempo de recuperação segundo as medidas implementadas.....	209
7.2.8 Medidas de gestão disponíveis na esfera empresarial e medidas de apoio governamental	210
7.2.9 Relação entre as medidas adotadas.....	214
7.2.10 Traços de personalidade e competências dos gestores.....	218
7.2.11 Outras medidas	225
7.3 Discussão de resultados	226
CAPÍTULO VIII – CONCLUSÃO	248

8.1 Confirmação dos objetivos.....	249
8.2 Resposta à pergunta de partida.....	250
8.3 Respostas às perguntas derivadas	251
8.4 Reflexões finais e proposta de modelo estratégico de combate a crises no setor hoteleiro de destinos insulares.....	258
8.5 Conclusões finais.....	261
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	264
ANEXOS.....	286
Lista de anexos.....	287