

# **A inovação no turismo: Uma perspetiva do seu impacto na gestão, valorização e sustentabilidade das unidades de alojamento turístico na Ilha de São Miguel**

Dissertação de Mestrado

José Tiago Matos Mendes

Mestrado em

**Gestão de Empresas (MBA)**



# **A inovação no turismo: Uma perspetiva do seu impacto na gestão, valorização e sustentabilidade das unidades de alojamento turístico na Ilha de São Miguel**

Dissertação de Mestrado

José Tiago Matos Mendes

## **Orientadores**

Professor Doutor João Pedro Almeida Couto

Prof.<sup>a</sup> Doutora Daniela Fantoni Alvares

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Empresas (MBA)



## RESUMO

Neste estudo, dedicado à inovação no turismo e às suas tendências atuais avaliou-se a implementação dos seguintes vetores de inovação, neste setor: a estratégia de *revenue management*; as táticas de marketing digital; as práticas de sustentabilidade ambiental; e o recurso a parcerias estratégicas e redes colaborativas. Além de se questionar o conceito de inovação no turismo e se ter realizado uma revisão de literatura, que procurou problematizar este conceito e alguns vetores que lhe estão associados, quisemos avaliar o contributo dos referidos vetores de inovação para o desenvolvimento dos negócios e do turismo na Ilha de São Miguel, nos Açores, especificamente no âmbito de projetos de hotelaria não tradicional. A nossa principal pergunta de partida estudo pode ser resumida nos seguintes termos: Como é que a inovação tem sido implementada em recentes projetos de hotelaria não tradicional em São Miguel? Para responder a esta questão, além da já referida revisão de literatura, procedemos a um estudo de casos múltiplos, com recurso a entrevistas e a outros métodos complementares, tendo sido estudados seis projetos de hotelaria não tradicional desenvolvidos nos últimos 10 anos e de tipologia heterogénea, na ilha de São Miguel, nos Açores. Concluímos que a adoção de inovação, que é concebida pelos projetos em estudo fundamentalmente numa aceção tecnológica e material, tende nestas unidades a depender de duas variáveis: a existência de programas de financiamento que incentivem essa inovação, por um lado, e a certeza de um retorno financeiro sobre a sua implementação, por outro. Tendências como a presença digital, a participação nas redes sociais e a adoção de *software de revenue management* são rapidamente seguidas, mas sem que exista, na maioria dos projetos, o investimento numa verdadeira estratégia.

**Palavras-chave:** inovação; gestão; sustentabilidade; turismo.

## ABSTRACT

This study on innovation in tourism and its current trends assessed the implementation of the following vectors of innovation in this sector: *revenue management* strategy; digital marketing tactics; environmental sustainability practices; and the use of strategic partnerships and collaborative networks. In addition to questioning the concept of innovation in tourism and carrying out a literature review that sought to problematize this concept and some associated vectors, we wanted to assess the contribution of these innovation vectors to the development of business and tourism on São Miguel Island, in the Azores, specifically in the context of non-traditional hotel projects. Our main starting question can be summarized as follows: How has innovation been implemented in recent non-traditional hotel projects on São Miguel? To answer this question, in addition to the aforementioned literature review, we carried out a multiple case study, using interviews and other complementary methods. We studied six non-traditional hotel projects developed over the last 10 years and of heterogeneous typology, on the island of São Miguel, in the Azores. We conclude that the adoption of innovation, which is conceived by the projects under study fundamentally in a technological and material sense, tends in these units to depend on two variables: the existence of funding programs that encourage this innovation, on the one hand, and the certainty of a financial return on its implementation, on the other. Trends such as digital presence, participation in social media and the adoption of revenue management software are quickly followed, but in most projects, there is no investment in a real strategy.

**Keywords:** innovation; management; sustainability; tourism.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos meus orientadores o Professor Doutor João Pedro Almeida Couto e a Prof.<sup>a</sup> Doutora Daniela Fantoni Alvares, pelo acompanhamento, apoio e paciência.

À Milú, ao Pedro, e aos nossos gatos Jules e Ziggy.

A todos os responsáveis dos projetos de hotelaria não tradicional entrevistados, sem a disponibilidade dos quais este estudo não seria possível.

## ÍNDICE

<b>RESUMO</b> .....	<b><i>i</i></b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b><i>ii</i></b>
<b>Agradecimentos</b> .....	<b><i>iii</i></b>
<b>LISTA DE TABELAS</b> .....	<b><i>vi</i></b>
<b>Capítulo I – Introdução</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo II – A inovação no turismo: revisão de literatura</b> .....	<b>5</b>
<b>2.1 Revenue Management</b> .....	<b>18</b>
<b>2.2 Marketing Digital</b> .....	<b>21</b>
<b>2.3 Sustentabilidade Ambiental</b> .....	<b>24</b>
<b>2.4 Parcerias Estratégicas e Redes Colaborativas</b> .....	<b>27</b>
<b>Capítulo III – Método de Investigação</b> .....	<b>30</b>
<b>3.1 Abordagem, métodos e pergunta de partida</b> .....	<b>30</b>
<b>3.2 O contexto do estudo de caso</b> .....	<b>32</b>
<b>3.3 O desenho de casos de estudo múltiplos</b> .....	<b>33</b>
<b>3.4 O estudo de campo</b> .....	<b>34</b>
<b>Capítulo IV – Análise dos casos de estudo</b> .....	<b>36</b>
<b>4.1 Caso de estudo do Projeto A</b> .....	<b>37</b>
4.1.1 Inovações recentes, apoios, dificuldades e impactos .....	<b>38</b>
4.1.2 Políticas de preços e canais de vendas .....	<b>39</b>
4.1.3 Marketing Digital .....	<b>40</b>
4.1.4 Sustentabilidade Ambiental.....	<b>42</b>
4.1.5 Parcerias Estratégicas e Redes Colaborativas .....	<b>42</b>
<b>4.2 Caso de estudo do Projeto B</b> .....	<b>43</b>
4.2.1 Inovações recentes, apoios, dificuldades e impactos .....	<b>43</b>
4.2.2 Políticas de preços e canais de vendas .....	<b>44</b>
4.2.3 Marketing Digital .....	<b>45</b>
4.2.4 Sustentabilidade Ambiental.....	<b>46</b>
4.2.5 Parcerias Estratégicas e Redes Colaborativas .....	<b>47</b>
<b>4.3 Caso de estudo do Projeto C</b> .....	<b>48</b>
4.3.1 Inovações recentes, apoios, dificuldades e impactos .....	<b>48</b>
4.3.2 Políticas de preços e canais de vendas .....	<b>49</b>
4.3.3 Marketing Digital .....	<b>50</b>
4.3.4 Sustentabilidade Ambiental.....	<b>52</b>
4.3.5 Parcerias Estratégicas e Redes Colaborativas .....	<b>52</b>
<b>4.4 Caso de estudo do Projeto D</b> .....	<b>53</b>
4.4.1 Inovações recentes, apoios, dificuldades e impactos .....	<b>53</b>
4.4.2 Políticas de Preços e Canais de vendas .....	<b>54</b>
4.4.3 Marketing Digital .....	<b>54</b>
4.4.4 Sustentabilidade Ambiental.....	<b>56</b>
4.4.5 Parcerias Estratégicas e Redes Colaborativas .....	<b>57</b>

<b>4.5 Caso de estudo do Projeto E .....</b>	<b>58</b>
4.5.1 Inovações recentes, apoios, dificuldades e impactos .....	58
4.5.2 Políticas de Preços e Canais de vendas .....	60
4.5.3 Marketing Digital .....	61
4.5.4 Sustentabilidade Ambiental.....	63
4.5.5 Parcerias Estratégicas e Redes Colaborativas .....	64
<b>4.6 Caso de estudo Projeto F .....</b>	<b>65</b>
4.6.1 Inovações recentes, apoios, dificuldades e impactos .....	65
4.6.2 Políticas de Preços e Canais de Vendas .....	66
4.6.3 Marketing Digital .....	66
4.6.4 Sustentabilidade Ambiental.....	68
4.6.5 Parcerias Estratégicas e Redes Colaborativas .....	68
<b>Capítulo V – Discussão de resultados .....</b>	<b>69</b>
<b>5.1 Inovação no turismo .....</b>	<b>69</b>
<b>5.2 Revenue Management.....</b>	<b>70</b>
<b>5.3 Marketing Digital .....</b>	<b>71</b>
<b>5.4 Sustentabilidade Ambiental.....</b>	<b>75</b>
<b>5.5 Parcerias Estratégicas e Redes Colaborativas .....</b>	<b>77</b>
<b>Capítulo VI – CONCLUSÃO.....</b>	<b>80</b>
<b>6.1 Principais conclusões do estudo.....</b>	<b>80</b>
<b>6.2 Limitações do estudo .....</b>	<b>82</b>
<b>6.3 Futuras direções de pesquisa .....</b>	<b>82</b>
<b>6.4 Contributos teóricos e práticos .....</b>	<b>83</b>
<b>Referências.....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>89</b>
<b>Lista de ANEXOS .....</b>	<b>90</b>
<b>Anexo 1. Guião da entrevista.....</b>	<b>91</b>
<b>Anexo 2. Checklist Vetores de Inovação Entrevista .....</b>	<b>92</b>

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Várias definições de inovação (retomadas em estudos dedicados à inovação no turismo)	12
Tabela 2 – Tipologias e classificações de inovação	13
Tabela 3 – Unidades de alojamento no arquipélago dos Açores	33
Tabela 4 – Unidades de alojamento na ilha de São Miguel	33
Tabela 5 – Caracterização dos projetos de hotelaria não tradicional em São Miguel	34
Tabela 6 – Categorias temáticas das publicações	37
Tabela 7 – Dados observados relativos à presença online projeto A	41
Tabela 8 – Medidas ambientais projeto A	42
Tabela 9 – Dados observados relativos à presença online projeto B	45
Tabela 10 – Medidas ambientais projeto B	46
Tabela 11 – Dados observados relativos à presença online projeto C	51
Tabela 12 – Medidas ambientais projeto C	52
Tabela 13 – Dados observados relativos à presença online projeto D	55
Tabela 14 – Medidas ambientais projeto D	56
Tabela 15 – Dados observados relativos à presença online projeto E	62
Tabela 16 – Medidas ambientais projeto E	63
Tabela 17 – Dados observados relativos à presença online projeto F	67
Tabela 18 – Medidas ambientais projeto F	68

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

Neste estudo, pretende-se avaliar a implementação de diferentes vetores de inovação e o seu contributo para o desenvolvimento dos negócios e do turismo na Ilha de São Miguel, Açores. Foi nosso objetivo estudar diferentes unidades de hotelaria não tradicional no que respeita à implementação dos distintos níveis de inovação: Sustentabilidade Ambiental; *Revenue Management*; *Marketing Digital*; Parcerias Estratégicas e Redes Colaborativas. Com o estudo proposto, procedemos por um lado à revisão de literatura na área da inovação no turismo e dos vetores referidos e por outro à análise de casos de estudo múltiplos de modo compreender quais os campos da inovação a que estas unidades hotelaria não tradicional recorreram, descrever as suas diferentes estratégias de aplicação, identificando as práticas que mais valias trazem.

O campo teórico da inovação no turismo é vasto e, conforme referem Alsos, Eide e Madsen (2014), para o definirmos cabalmente precisaríamos de, pelo menos, recuar às teses de Joseph Alois Schumpeter sobre a inovação, publicadas nas primeiras décadas do séc. XX.

No quadro do presente estudo, realizou-se uma revisão de literatura, neste âmbito, partindo do pressuposto de que a inovação no quadro do turismo e da hotelaria, setores que têm sido nos últimos anos sujeitos a um intenso crescimento e uma profunda transformação, pode ser estudada a partir de diferentes fontes de inovação, num contexto que é caracterizado pela rápida mudança e pela elevada competitividade (Carvalho & Sarkar, 2014). Conceito denso, mas que é frequentemente abordado com superficialidade (Decelle, 2006; Ratten et al 2020), a inovação no turismo é, com efeito, moldada por uma série de características distintivas do setor. Hall e Williams (2019) referem, neste âmbito, a natureza complexa da experiência turística total, os desafios da temporalidade e espacialidade, da procura e da produção, a inserção do turismo em comunidades mais amplas, bem como no ambiente natural. A tecnologia, o digital, a rede de colaboração e parcerias, a conexão entre o global e o local (Weinfeld & Hall, 2014), a segmentação, as preocupações ambientais, são alguns exemplos de fontes de inovação mais recorrentemente referidas.

No que respeita à gestão e às suas várias ferramentas, focamo-nos no *revenue management*, instrumento que poderá ser um agente diferenciador não só pela capacidade de valorização do produto e consequente aumento da receita, mas por conjuntamente poder proporcionar um efeito mitigador na sazonalidade, ainda muito evidente na ilha de

São Miguel. Na aplicação deste conceito, a empresa ou provedor de serviço executa um estudo baseado em dados históricos da empresa. A percepção obtida com esta análise, relativamente ao comportamento de compra do cliente, permite estabelecer um padrão. Com esta informação, é possível compreender a sua percepção sobre o valor que este atribui ao produto e alinhar os preços com o segmento, no qual o cliente se insere. Trata-se de vender o produto certo, para o cliente certo, no momento certo, pelo preço certo. Embora os estudos no que toca a este vetor se tenham multiplicado recentemente, como o constata Vives et al. (2018), as pesquisas sobre a sua efetiva aplicação nas unidades de hotelaria da Região Autónoma dos Açores (RAA), parecem-nos ainda insuficientes. Num momento crucial para o turismo e para o modo como os negócios são realizados, é importante verificar de que forma o marketing digital está a ser usado de forma estratégica para alavancar a visibilidade das unidades: reportamo-nos, entre outros aspetos, à existência de um plano de marketing digital, à monitorização das diferentes plataformas digitais e da informação aí veiculada, à rapidez de resposta aos comentários e *reviews* (Pelsmacker et al., 2018). A ideia é realizar um diagnóstico da presença nos média sociais e compreender como uma estratégia bem definida pode influenciar nos resultados, determinando o “impacto económico dos média sociais na indústria do turismo” (Zeng & Gerritsen, 2014, p.34), especificamente nas unidades de hotelaria não tradicional.

Relativamente ao ambiente, interessa-nos perceber de que forma as unidades acompanham o aumento de consciência ambiental, e quais as políticas que implementam a este nível: energia (aproveitamento de águas da chuva, painéis solares, etc), desperdícios e resíduos (separação e tratamento do lixo; reciclagem), materiais consumíveis e não consumíveis e a sua pegada ambiental (champôs e sabonetes; publicidade impressa; acessórios para refeições, etc), entre outros. A relação entre o turismo e o ambiente (Holden, 2016) torna-se particularmente importante, no nosso estudo, uma vez que os Açores se posicionam como um destino de natureza e têm procurado obter certificação no domínio da sustentabilidade. Veja-se a este propósito, a título de exemplo, o Certificado Prata da *Earth Check*, entidade creditada pelo Conselho Global de Turismo Sustentável. É nosso objetivo perceber em que medida as políticas ambientais poderão estar correlacionadas com a inovação e a competitividade organizacional (Fraj et al., 2015).

No que concerne às redes colaborativas e às parcerias estratégicas, o que se pretende é analisar o grau de conectividade com outras unidades, outros destinos, outras perspetivas de abordar o turismo e os negócios. Numa época em que é evidente a existência de um “ecossistema” de agentes, aos quais as empresas devem estar conectadas, é importante perceber de que forma as unidades gerem a sua rede e como esta interação potencia o negócio (Gursoy et al., 2015; Jesus & Franco, 2016).

Para responder à pergunta de partida do nosso estudo: “*Como é que a inovação tem sido implementada em recentes projetos de hotelaria não tradicional em São Miguel?*”, utilizamos a metodologia de casos de estudo múltiplos. Optamos por esta abordagem por ser uma que melhor nos permite investigar o conhecimento na área da inovação no turismo e nos diferentes vetores estudados, sendo uma análise qualitativa. Dentro desta abordagem de casos de estudo múltiplos, usamos como instrumentos metodológicos a entrevista, a observação, a recolha de documentos e de informação complementar. O recurso a estes métodos combinados, no âmbito dos casos de estudo múltiplos, permite a triangulação dos dados, favorecendo o rigor do estudo (Rashid et al., 2019)

Concretamente, estudamos seis unidades de hotelaria não tradicional na ilha de São Miguel, Açores. Seleccionámos os projetos em análise a partir dos seguintes critérios: disponibilidade para uma conversa, projetos fundados nos últimos 10 anos, e heterogeneidade de tipologias de hotelaria não tradicional. Assim decidimos não ter em estudo dois projetos semelhantes. Por isso, o nosso estudo contempla um *Hostel*, Apartamento, Casa de charme, Turismo em Espaço Rural, Projeto Eco-Turismo e uma Residência Artística.

A nossa dissertação divide-se em seis capítulos. O primeiro capítulo é introdutório, o segundo capítulo consiste na revisão de literatura sobre o conceito de inovação no turismo e sobre os vetores da inovação em análise: *Revenue Management*, Marketing Digital, Sustentabilidade Ambiental, Parcerias Estratégicas e Redes Colaborativas. O terceiro capítulo visou formular a pergunta de partida e explicitar a metodologia utilizada na investigação, que foi casos de estudo múltiplos, com recurso a entrevista, observação e recolha de informação complementar. No quarto capítulo, dedicamo-nos à caracterização e análise dos projetos de hotelaria não tradicional em estudo, a partir dos dados recolhidos nas entrevistas com os responsáveis dos alojamentos e das informações recolhidas através da observação e recolha de informação complementar. No quinto capítulo, a partir do confronto dos resultados dos casos de estudo múltiplos com

alguns pressupostos teóricos abordados na revisão de literatura, procedemos à discussão dos resultados, analisando e comparando quais as percepções de inovação demonstradas pelos entrevistados, quais as práticas de *revenue management*, de marketing digital, de sustentabilidade ambiental, assim como a adoção de parcerias estratégicas e a adesão a redes colaborativas. No capítulo final, elaboramos uma síntese das conclusões que obtivemos com o estudo.

## CAPÍTULO II – A INOVAÇÃO NO TURISMO: REVISÃO DE LITERATURA

Por mais diversas que sejam hoje as definições de inovação no turismo, uma coisa é certa e unânime entre os autores que se têm dedicado a este conceito: a inovação no turismo é um objeto de estudo progressivamente popular (Hajlager, 2010; Ratten et al., 2020; Alsos et al, 2014; Carvalho & Sarkar, 2014). Esta popularidade muito se deve ao próprio crescimento do turismo nas últimas décadas. Conforme notam Hall & Williams (2019), tornou-se um lugar-comum começar as publicações sobre inovação no turismo com dados sobre a importância económica atual do turismo. Exemplar desta abordagem é a informação que nos é avançada por Santos et al. (2021, p.2):

De acordo com o Conselho Mundial de Viagens e Turismo, em 2018, o setor do turismo e das viagens em 2018 experimentou um crescimento de 3.9%, ultrapassando o crescimento da economia global (3.2%) pelo oitavo ano consecutivo. Nos últimos 5 anos, um em cada 5 trabalhos foram criados pelo sector, fazendo das viagens e do turismo o melhor parceiro dos governos para gerar emprego.

Também Barbe et al. (2016,167), (citados por Ratten et al., 2020, p. 1), salientam que o turismo “tem crescido rapidamente tornando-se um dos mais significativos empregadores e contribuindo em 9,1% do produto interno bruto mundial”. Embora importantes, contextualizações deste género – veja-se igualmente neste âmbito, e para dar apenas mais um exemplo, a introdução de Alsos et al. (2014) – desviam-nos do nosso objetivo central, neste capítulo, que é esclarecer com maior profundidade o que entendemos por inovação no turismo e qual a abordagem aos seus diferentes vetores que adotamos no presente trabalho.

Com efeito, a inovação no turismo tornou-se uma *buzzword*, uma espécie de chavão que, apesar da sua constitutiva ambiguidade (Ratten et al., 2020) nem sempre é aprofundada com o rigor que seria necessário: há por vezes um entendimento demasiado reificado, imediatista, superficial e recorrentemente acrítico de inovação. Neste sentido, três observações que são feitas por Xavier Decelle (2006), parecem-nos muito pertinentes para introduzir este conceito no presente trabalho. Em primeiro lugar, o investigador francês alerta para a natureza processual, dinâmica e interativa da inovação, explicando

que esta não corresponde à criação da novidade, mas sim à implementação dessa novidade, estando assim dependente de uma rede de atores e de uma cadeia de variáveis, entre as quais o que o território tem, no âmbito do turismo, um peso preponderante. Assim, embora não nos caiba neste estudo proceder a um estudo exaustivo das variáveis do “sistema de inovação regional” no contexto açoriano, para estudar as práticas de inovação de unidades de hotelaria não tradicional na ilha de São Miguel, nos Açores, será importante não perder de vista o contexto geográfico, social, económico, cultural e legal que tem definido este sector a nível regional. Decelle (2006) alerta-nos ainda para dois princípios que se interrelacionam: a inovação pode não significar necessariamente progresso (social, económico, cultural), traduzindo-se recorrentemente em efeitos colaterais, impactos negativos e/ou ameaças; e a inovação, para quem a adota e a implementa, pode não implicar imediatamente sucesso porque pressupõe alguma margem de risco e de incerteza. Estes dois aspetos que contrariam a tendência de fazer da inovação “uma nova religião enraizada num caminho contínuo em direção ao novo”, referida por Nowotny et al. (2001: 36 citados por Hall & Williams, 2019, p.4) explicam, por um lado, por que motivo o sucesso ou insucesso financeiro das unidades hoteleiras selecionadas para o nosso estudo não foi um critério de seleção adotado e, por outro, levam-nos a considerar de antemão a necessidade de estudar as eventuais contradições, problemas e desafios que as práticas de inovação no turismo e especificamente as apresentadas pelas unidades de hotelaria não tradicional estudadas possam estar a gerar.

Acrescentaríamos ainda às observações críticas de Decelle (2006) a preocupação que Hall & Williams (2019) exprimem relativamente à associação frequente que é feita entre a inovação e a atualidade, podendo transmitir-se erroneamente a ideia de que no passado o turismo se manteve durante décadas uma atividade inalterada e minorizar equivocadamente o papel da inovação noutros momentos históricos. A inovação não é uma característica exclusiva das mais recentes décadas e, conforme alertam Hall e Williams (2019, p.1), “a história do turismo é atravessada” desde há muito “por inovações marcantes como a emergência de novos centros de peregrinação, a introdução dos caminhos de ferro e a popularização dos cartões de crédito (Löfgren 1999)”. A estes fatores de inovação que foram metamorfoseando o setor do turismo e que têm vindo a incrementar a sua importância ao longo dos últimos dois séculos poderíamos acrescentar a aviação, a fotografia, as mudanças no trabalho e nas políticas laborais, ou ainda conforme exemplifica Hjalager (2010, p.1), os “pacotes de viagens” concebidos por Thomas Cook, os parques temáticos e as cadeias de *fast food*, entre muitas outras

disrupções tecnológicas, sociais, culturais, políticas e económicas. Ou seja, embora o nosso objeto de estudo seja as categorias atuais da inovação no turismo nos Açores, e particularmente na ilha de São Miguel, gostaríamos de sublinhar que subscrevemos esta consideração histórica, dinâmica e crítica da inovação no turismo.

Dito isto, é importante ressaltar os fatores atuais e as tendências da conjuntura contemporânea que tornam a inovação particularmente relevante no âmbito do turismo. Carvalho & Sarkar (2014, p.158) apontam para três fatores que tornam a inovação particularmente urgente no setor do turismo: em primeiro lugar, a globalização e o aumento da competição no setor do turismo que se traduz igualmente num crescimento do consumo turístico e num aumento do número de turistas; em segundo lugar, a mudança no perfil do turista, que é cada vez mais informado, experiente e autónomo, tendo hoje as Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC) como facilitadoras da sua procura de produtos “alternativos e mais sofisticados”; em terceiro lugar, a sustentabilidade na sua aceção ambiental, social e económica torna-se hoje essencial para ganhar uma vantagem competitiva. Devemos ainda ressaltar algumas tendências recentes no turismo que associamos à inovação e que nos são apontadas de forma mais avulsa por diferentes autores.

O primeiro grupo de tendências diz respeito às tecnologias de comunicação e informação e muito especificamente ao uso de dispositivos móveis, Internet e redes sociais: há de modo geral, uma maior personalização, uma partilha mais recorrente e uma maior autonomia no planeamento da experiência do turista, sendo todos estes fenómenos favorecidos pelas TIC: as unidades de turismo e hotelaria têm tendência a providenciar ao turista uma experiência única e desenhada exclusivamente para ele; o turista por sua vez partilha progressivamente a sua experiência entre os seus contactos próximos através do uso dos dispositivos móveis e das redes sociais; ele toma as suas decisões e calcula as suas escolhas (de alojamento, assim como de serviços e bens) através de sites de reserva on-line, da consulta de redes especializadas com *reviews*, fotografias e outro tipo de informação (*trip advisor*) e até através do recurso à dispositivos e aplicações de geolocalização (que vão do *Google Maps*, num âmbito mais geral, a aplicações como o *Spotazores* ou o *Ferraria Hot Springs*, no contexto dos Açores).

O segundo grupo de tendências concerne a lógica da colaboração, da cooperação e da co-criação, cada vez mais importante: as parcerias estratégicas são cada vez mais adotadas – como, por exemplo, aquela que é mencionada por Bilhigan & Nejad (2015) entre o Line Hotel e a Linus Bike, que criaram uma marca conjunta de bicicletas para os

hospedes do hotel – e crescem os fenómenos de economia colaborativa e de partilha no setor do turismo tais como os projetos *Airbnb*, *Coachsurfing*, ou ainda *Homeexchanging*. Ratten et al. (2020) relacionam, aliás, as redes sociais e as inovações individuais do próprio turista com esta lógica da “co-criação” que é hoje progressivamente assumida pelas empresas do sector.

O terceiro grupo de tendências diz respeito à ênfase na gestão de crise, de catástrofe e de desastre, nomeadamente em face da pandemia Covid-19 (Ratten et al., 2021). Com efeito, conforme já refere Hjalager em 2010, ou seja, ainda antes da pandemia, “as mudanças climáticas” e a “crise económica”, embora sejam correntemente referidas como um obstáculo significativo para o contínuo crescimento da indústria, são também potencialmente forças motoras de “processos de inovação e mudanças institucionais” (Hjalager, 2010, p.9).

Conforme apontam diversos autores (Alsos et al., 2014; Hall & Williams, 2019), apesar da importância histórica da correlação entre turismo e inovação e da especial relevância que esta correlação ganha em face das tendências atuais do turismo global que vimos sintetizar, constatamos que ainda há várias lacunas no estudo deste tema. Hall & Williams (2019, p.4) defendem que “tendo em conta a natureza persistente e enraizada do turismo no mundo moderno, e ainda mais a intensificação da inovação em face da progressiva competição, há surpreendentemente pouca investigação nesta área”. Por sua vez, Leitão et al. (2021) sublinham que apesar da popularidade crescente do conceito de inovação no turismo, há poucas evidências e poucos estudos sobre os contextos geográficos, sociais e culturais específicos da inovação no turismo assim como sobre os seus resultados concretos. A presente dissertação, ao focar-se no estudo de unidades de hotelaria não tradicional da ilha de São Miguel, nos Açores, e na análise das suas práticas de inovação, quer ajudar precisamente a colmatar, ainda que através de um contributo modesto, estas lacunas no âmbito dos estudos da inovação no turismo.

Conforme destacam ainda Carvalho e Sarkar (2014, p.157), há no âmbito da inovação no turismo neste âmbito diferentes abordagens:

Alguns estudos concentram-se na medição da inovação (Pikkemaat & Peters, 2005; Volo, 2005), outros nos padrões da inovação (Hjalager, 2002; Hjalager, 2010; Weiermair, 2006; Orfila-Sintes, et al., 2005), e outros ainda na análise dos

determinantes da inovação (Jones, 1996; Walder, 2005; Ottenbacherand Gnoth, 2005; Pikkemaat, 2008).

Por outro lado, há igualmente, como assinalam Alsos et al. (2014, p.2) um conjunto heterogéneo de posicionamentos disciplinares dos estudos dedicados à inovação no turismo. Com efeito, os autores identificam três diferentes posicionamentos-tipo: “alguns autores favorecem uma estratégia de assimilação que transfere teorias, modelos e métodos de medição da investigação convencional sobre inovação e a adaptam ao contexto de um novo sector”, neste caso o do turismo; um segundo grupo de investigadores prefere desenvolver teorias e métodos de medição completamente novos e mais sensíveis ao contexto (trata-se da chamada abordagem da “demarcação”, segundo Carvalho & Sarkar, 2014, p.154); um terceiro grupo de autores opta por uma abordagem híbrida (trata-se da “perspetiva da síntese”, nos termos de Bilgihan & Najad, 2015, p.198); exemplares desta perspetiva na qual Alsos et al. (2014) se integram, seriam também, segundo estes autores, os estudos de Hjalager, 2002; Hipp & Grupp, 2005; Miles, 2005; Vence & Trigo, 2009; Gallouj & Savona, 2010; Sundbo et al., 2010. É também esta terceira abordagem, que forja os seus conceitos e os seus métodos a meio caminho entre a investigação de natureza mais convencional e de carácter mais geral sobre inovação e outras pesquisas mais recentes sobre as formas atuais da inovação no turismo, que adotaremos neste estudo.

Conforme vários autores ressaltam, a definição de inovação torna-se importante na medida em que é cada vez mais necessário “comparar níveis de inovação quantificáveis entre sectores e entre países de um modo consistente” (Hall, 2009 citado por Hjalager, 2010, p.2) e que esta necessidade exige “definições mais firmes do que é inovação e do que identifica a indústria, tal como ela é apresentada no pela OECD e Eurostat (2005) no Manual de Oslo” (Hjalager, 2010, p.2).

Desde logo, é evidente que o legado de Schumpeter (1934) no que diz respeito à inovação é incontornável e pode a nosso ver ainda ser bastante útil, mesmo se estamos cientes de algumas das limitações que uma abordagem tradicional e schumpeteriana da inovação podem implicar num setor muito idiossincrático, mais ligado aos serviços, como é o sector do turismo (Camisón & Monfort-Mir, 2012; Tribe, 1997; Liburd, 2012 citados por Alsos et al., 2014). Aliás, apesar destas limitações, autores como Alsos et al. (2014, p.4) observam que inúmeros estudos no âmbito da inovação no turismo “retomam a teoria da inovação de Schumpeter (1934) como ponto de partida (Hall, 2009; Weiermair, 2006; Hjalager, 1997; Fagerberg, 2005; Drejer, 2004; OECD & Statistical Office of European

Communities, 2005)”. Schumpeter via a inovação como estando “no âmago da competição e da eficiência dinâmica das empresas e indústrias”, distinguindo-a, porém da invenção. Sinónimo de novo, a inovação, correspondia ou à aplicação de uma ideia brilhante ou ao posterior desenvolvimento da invenção que, por sua vez, era o culminar de um processo de investigação científica ou tecnológica. A inovação que tinha para Schumpeter um impacto económico podia assumir diferentes formas: “criação de novos produtos, desenvolvimento de novos métodos de produção, abertura de novos mercados, captura de novas fontes de abastecimento, novas formas organizacionais” (Hall & Williams, 2019, p.6). Outra noção importante introduzida por Schumpeter para compreender a sua visão disruptiva da inovação e a forma como esta ainda hoje é associada a tudo o que rompe com o “*business as usual*” é a ideia de “destruição criativa”, que seria para o economista a “fonte de um novo ciclo económico e de inovação relacionada com o crescimento económico” (Carvalho & Sarkar, 2014, p.154).

A definição e as tipologias da inovação não são, com efeito, um problema novo e parece-nos importante dar conta de alguns aspetos desta noção que no último século foram sendo discutidos e aprofundados. Por isso mesmo, realizamos uma sistematização quer das definições, quer das suas tipologias nas tabelas 1 e 2. Das inúmeras definições da inovação e das tipologias que encontramos em artigos científicos dedicados à temática da inovação no turismo e que elencámos na tabela 1 e na tabela 2, é notável a influência e o papel orientador que Schumpeter ainda tem sobre todas elas.

A inovação continua a corresponder à novidade implementada, à mudança aceite (veja-se a este propósito a definição de Rosabeth Moss Kanter repetidamente citada pelas revisões de literatura da área), e destaca-se, no que diz respeito à inovação no contexto dos serviços e do turismo, uma progressiva ênfase naquilo que são aspetos intangíveis desta mudança: mudanças na “maneira de pensar (Moscardo citado por Ratten et al., 2020, p. 3), nos “recursos humanos” e nos “fatores que podem adicionar valor ao serviço de cliente (marketing, canais de distribuição, etc)” (Carvalho & Sarkar, 2014, p. 155), alterações no “estilo de vida” e na relação com o consumidor (Barcet, 2010, p. 51, citado por Bilgihan & Nejad, 2015, p.198) são cada vez mais referidos. Por outro lado, embora nestas definições se mantenha inalterado o pressuposto schumpeteriano de uma natureza positiva da inovação, a ideia de que esta envolveria invariavelmente ganho, melhoria e crescimento económico e de que seria sempre benéfica à eficiência da empresa, pensadores como Xavier Decelle têm, como vimos no início deste capítulo, questionado esse entendimento e chamado a atenção para a natureza complexa e ambígua da inovação.

No que diz respeito às várias definições de inovação (Tabela 1) e as tipologias da inovação (Tabela 2), embora se façam inúmeras tentativas no sentido de atualizar categorias e adaptá-las ao setor do turismo e às suas especificidades, as tipologias ainda mais correntemente adotadas são aquelas que, apoiadas no legado de Schumpeter (1934), opõem a inovação radical, enquanto mudança paradigmática e não linear, e a inovação gradual, enquanto mudança cumulativa e linear, por um lado, e que distinguem entre inovação de produto/serviço (novo produto ou serviço), inovação de processo (novos métodos de produção, tecnologias), inovação organizacional (novas rotinas de organização, novos procedimentos de cooperação, de partilha de informação, etc) e inovação de mercado/marketing (novas formas de responder às necessidades do consumidor) (Nicolau & Santa-María, 2014, p.73).

Tabela 1 – Várias definições de inovação (retomadas em estudos dedicados à inovação no turismo)

Definição	Autor
“A inovação refere-se ao processo de pôr em prática qualquer ideia ou solução nova. Ideias para a reorganização, a diminuição de custos, a implementação de novos sistemas orçamentais, a melhoria da comunicação ou a montagem de produtos em equipas também são inovações. A inovação é a produção, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos e serviços. A aceitação e a implementação são centrais nesta definição; envolvem a capacidade de mudar e de se adaptar.”	Rosabeth Moss Kanter (citada por Hjalager, 2010, p.2; citada por Hall & Williams, 2019, p.5; Alsos, Eide & Madsen, 2014, p.4; etc)
“A ideia de inovação no turismo introduz o <b>pensamento da criatividade no sistema socioeconómico do turismo</b> . (...) Inovação, em geral, refere-se a qualquer tipo de <b>mudança</b> que ocorre na configuração de um negócio (Moreira et al, 2019). Normalmente a mudança tem uma <b>natureza positiva e resulta em algum tipo de ganho</b> . No contexto do turismo, a inovação é grosso modo definida como podendo incluir <b>produtos, processos, tecnologias e serviços</b> . Isto significa que tem de haver alguma consideração sobre qual o tipo de inovação no turismo a que nos referimos. “	Ratten, Leitão & Braga (2021, p.3)
“A inovação pode assumir várias formas, mas todas elas partilham três elementos: <b>criatividade</b> , uma abordagem de <b>resolução de problemas</b> e uma <b>nova maneira de pensar</b> ”	Moscardo (2008:4) citado por Ratten et al (2020, p.3)
“A inovação de serviços é fundamentalmente um <b>processo gradual que inclui dois componentes</b> : Um <b>componente não tecnológico</b> , dependente de recursos humanos não tangíveis, estruturas organizacionais e fatores que podem adicionar valor ao serviço de cliente (marketing, canais de distribuição, etc); Um <b>componente tecnológico</b> é hoje inseparável do primeiro componente e que depende da tecnologia em particular das tecnologias de informação e comunicação”	Carvalho, 2008 (citado por Carvalho & Sarkaar, 2014, p. 155; Carvalho & Costa, 2021, p. 25)
A inovação de serviços “introduz algo novo no estilo de vida, organização, calendarização e implementação do que pode ser descrito como os processos individuais e coletivos que se relacionam com os consumidores”	Barcet, 2010, p. 51 (citado por Bilgihan & Nejad, 2015, p.198)
“A implementação de um <b>produto (bem ou serviço) novo</b> ou significativamente melhorado, <b>de um processo ou novo método de marketing ou de um novo método organizacional</b> nas práticas de negócio, na organização no local de trabalho ou nas relações externas”	OECD, 2005, p.46 (citado por Ratten et al, 2020, pp. 3-4)

Tabela 2 – Tipologias e Classificações de Inovação

Critério	Tipologia	Fontes
Natureza/Foco da Inovação	Inovação de Produto ou Serviço	OECD e Schumpeter (1934) citado por Alsos, Eide & Madsen (2014, p.4). Citado por Nicolau & Santa Maria (2013, p.72)
	Inovação de Processo	
	Inovação Organizacional	
	Inovação de Mercado ou Marketing	
	Inovações de produto	Hjluger (1997)
	Inovações de processos clássicos	
	Inovações de processos na gestão de informação	
	Inovações de gestão	
	Inovações institucionais	
		Inovação de produto ou serviço
	Inovação laboral ( <i>managerial innovation</i> )	
	Inovação de gestão ( <i>management innovation</i> )	
	Inovação institucional	
Novidade da Inovação	Radical	Schumpeter (1934) Citado por Alsos, Eide & Madsen (2014, p.7); Citado por Nicolau & Santa Maria (2013, p.72)
	Progressiva	
	Progressiva	Chan et al. (1988) citado por Hall & Williams (2019, p.6)
	Distintiva	
	Disruptiva	
Classificações multicritérios	Inovações de nicho	Modelo Abernathy & Clark citado por Hall & Williams (2019, p.6) e citado por Decelle (2004, p.4)
	Inovações regulares	
	Inovações revolucionárias	
	Inovações arquiteturas	
	Para quem e porquê? Necessidades percebidas de inovação (do ponto de vista do consumidor)	Modelo Barcet citado por Decelle (2004, p.4)
	O quê? Inovação de produto	
	Como? Inovação de processo	
	Com o quê? Inovações nos recursos	

Embora a abordagem schumpeteriana seja facilmente aplicável ao sector do turismo e da hotelaria, conforme sublinha Hjalager (2010), permitindo, através do conceito de inovação, chegar a um consenso sobre o que são práticas inovadoras, e através da sua taxonomia, analisar os efeitos de cada um dos tipos de inovação no turismo, é verdade que a inovação nos serviços e especificamente no âmbito do turismo têm características distintivas. Com efeito, uma das dificuldades do estudo da inovação no turismo prende-se desde logo com o facto desta não se enquadrar propriamente, conforme ressaltam vários autores, na inovação de produtos, mas sim nessa categoria mais complexa da inovação de serviços (Bilhigan & Nejad, 2015). Neste seguimento, alguns autores chamam a atenção para algumas características distintivas do setor dos serviços e algumas propriedades descritivas do turismo que não apenas nos permitem aprofundar a ideia de inovação no turismo, como permitem esclarecer algumas das dificuldades suscitadas pelo seu estudo. Por exemplo, Carvalho & Sarkar (2014) sintetizam algumas destas idiosincrasias: desde logo, a complexidade da definição do turismo como produto uma vez que este combina vários elementos tangíveis e intangíveis, o que dificulta o desenvolvimento de estudos empíricos; o facto do turismo estar imbricado na experiência, não se limitando à produção de serviços e/ou bens mas incluindo também os aspetos sociais e culturais do destino ou ainda as características individuais do próprio turista; finalmente outra razão apontada é o facto de neste sector a produção e o consumo serem simultâneos e se codeterminarem.

Contudo, são Hall e Williams (2019), a nosso ver, que realizam a mais sistemática e mais completa síntese das características distintivas e complexidades próprias, sistematizando, desde logo, quatro variáveis que distinguem o sector dos serviços e do turismo e que aí determinam a inovação: *i*) a “codeterminação da produção e do consumo de serviços”; *ii*) a “intensidade de informação”; *iii*) a “importância do fator humano”; *iv*) “a prevalência dos fatores organizacionais”. A estes quatro traços gerais que caracterizariam o setor dos serviços e a que voltaremos, os autores acrescentam ainda outras propriedades que descreveriam exclusivamente o setor do turismo: (1) o turismo como um complexo de atividades relacionadas; (2) a especificidade temporal e o “princípio uno-actu”; (3) a especificidade espacial; (4) a recorrência de encontros presenciais entre o turista e os agentes da indústria do turismo; (5) a importância das relações com a comunidade, com a natureza e o meio ambiente. Retomando a exposição de Hall e Williams (2019) como fio condutor, mas relacionando-a também com os contributos de outros autores, passaremos a resumir estas propriedades, que como

veremos serão de suma importância não apenas para, num primeiro momento, chegar a uma mais alargada compreensão da inovação no turismo, mas também para, num segundo momento, identificar os vetores de inovação no turismo em estudo na presente dissertação.

Em primeiro lugar, nos serviços e no turismo em particular, a produção e o consumo não só se codeterminam como são realizados em simultâneo (Carvalho & Sarkar, 2014). Os encontros entre os “produtores” da indústria do turismo e os seus “consumidores” são bidirecionais: “o turista é um colaborador ativo, a vários níveis, em tais encontros” (Hall & Williams, 2019, p.12). Dito de outro modo, e retomando os termos de Alsos et al. (2014, p.6), “pode ser difícil distinguir entre o produto e o processo de produção no que diz respeito aos serviços porque os serviços habitualmente são produzidos quando são consumidos”. Em segundo lugar, é também verdade que “a indústria do turismo depende em grande medida de trocas de informação, seja informação que é disponibilizada aos turistas, seja informação acumulada pelas companhias de turismo sobre os turistas” (Hall & Williams, 2019, p.12): é este aspeto que torna as inovações tecnológicas no âmbito da informação e da comunicação tão importantes para o sector do turismo. O fator humano é de igual modo absolutamente chave nesta indústria: com efeito, não é por acaso que se tende a reconhecer que a inovação no turismo está dependente de uma componente tecnológica, mas também de uma dimensão não tecnológica (Carvalho, 2008 citado por Carvalho & Sarkaar, 2014, Carvalho & Costa, 2021). Segundo a feliz fórmula de Keller (2006, p. 28 citado por Hall & Williams, 2019, p.12), a inovação no turismo deve ser não apenas “*high tech*”, mas também “*high touch*”, no sentido de favorecer a experiência e o fator humano. Por isso mesmo, tendo em conta a centralidade do trabalho e dos recursos humanos neste sector, as estratégias para melhorar a sua qualidade devem ser vistas como fonte de inovação. Os fatores organizacionais, que estão relacionados com o modo como a empresa é gerida, traduzindo-se em inovações de processos, de produtos e de mercado (novas combinações de serviços, de produtos; novas redes colaborativas, etc), são também fundamentais para o setor do turismo.

Um aspeto recorrentemente aludido, a propósito da inovação no turismo, é a impossibilidade de separar e distinguir as diferentes entidades que nela participam. Trata-se daquilo que Ratten et al. (2021, p.3) designam por “interconectividade do turismo” e que explicam a grosso modo nestes termos: “A indústria do turismo é feita de diferentes entidades que trabalham em conjunto para fornecer um serviço e todos desempenham um

papel na implementação da ideia inovadora (Ferreira et al., 2017a). (...) Uma mudança numa parte da estrutura da indústria do turismo pode ter uma catadupa de efeitos noutras partes.” Ora, esta interconectividade é precisamente a primeira propriedade que na perspectiva de Hall e Williams (2019, p.15) distingue o sector do turismo: para os autores o turismo é um conjunto de atividades interrelacionadas no sentido em que a experiência turística é distribuída como “um conjunto de serviços turísticos funcionalmente relacionados por hotéis, restaurantes, companhias, fornecedores, atrações turísticas e outros”. Outra forma de nos referirmos a este aspeto é o modo como o fazem Alsos et al. (2014, p.8), chamando a atenção para o facto da “abordagem sistémica da inovação” ser particularmente adequada no setor do turismo, uma vez que as “empresas de turismo estão dependentes umas das outras para providenciar um pacote de atividades interessante o suficiente para que os turistas decidam viajar para um destino em particular”.

A segunda característica que determina a inovação no setor do turismo corresponde à especificidade temporal da oferta turística que determina a importância da capacidade de utilização e que também está na origem do impacto da sazonalidade: conforme explicitam Hall e Williams (2019, p. 15) um serviço ou produto (como, por exemplo, um quarto de hotel, uma visita guiada ou uma atividade de observação de cetáceos) estipulam-se para um determinado “período de tempo fixo” e o seu consumo não pode ser adiado. A este carácter “fixo” do tempo no turismo corresponde também o aspeto “fixo” do espaço, à especificidade temporal também equivale uma especificidade espacial, ou seja, as atividades de turismo, profundamente dependentes das idiosincrasias do território, estipulam-se para um determinado local, que dificilmente pode ser alterado. Hall e Williams (2019, p.16) apontam para quatro importantes consequências desta ênfase na espacialidade: em primeiro lugar, esta ênfase reforça a importância das parcerias estratégicas e da “interdependência do turismo enquanto conjunto de indústrias relacionadas”; em segundo lugar, esta circunscrição do turismo no espaço torna a inovação neste sector mais facilmente visível para todos, dificultando a proteção dos direitos de propriedade intelectual sobre essa inovação, mas facilitando a replicação e propagação dessa inovação; a terceira consequência reside na construção de relações sólidas entre empresas e de redes colaborativas baseadas na proximidade; por último, precisamente devido à sua fixidez espacial, as instalações e empreendimentos turísticos estão dependentes de elevados “custos irrecuperáveis”.

A quarta propriedade distintiva do turismo com impacto na inovação neste setor corresponde à importância que a sequência de encontros presenciais com aqueles que

trabalham na indústria do turismo tem na experiência do turismo e à correlativa ênfase que é dada à inovação em contexto de “*front-stage*”, mas também de “*back-stage*” (Hall & Williams, 2019, p.17). Por fim, uma das mais importantes particularidades da experiência do turismo tem a ver com o contexto em que esta é realizada: conforme observam Hall e Williams (2019, p.17), “a maioria dos lugares turísticos estão localizados em centros populacionais ou pelo menos são próximos deles”; além disso “quase todas as atividades turísticas” têm um impacto no ambiente natural em que se inserem. É daqui que advém a importância da comunidade e do meio ambiente para a inovação no turismo: não é surpreendente que a sustentabilidade, na sua relação com estas duas variáveis, se tenha tornado uma área fundamental dos estudos da inovação no turismo.

Em retrospectiva, podemos afirmar que estas particularidades da inovação no setor do turismo que vimos expor foram determinantes para selecionar os cinco vetores de inovação que nos interessava trabalhar e sobre as quais queríamos reunir informação junto de um conjunto de unidades hoteleiras não tradicionais na ilha de São Miguel nos Açores. Baseando-nos em características como a interconectividade do turismo e a natureza sistémica da inovação neste sector, e tomando também em consideração a importância do fator humano e a dimensão organizacional da inovação, deduzimos que questionar as práticas de inovação destas empresas passaria por procurar conhecer quer as parcerias estratégicas quer as redes colaborativas desenvolvidas pelas empresas em estudo. Foi também, inevitavelmente, a partir da especificidade temporal da experiência turística, daquilo que Hall e Williams lembram como sendo o “princípio uno-actu” próprio deste setor, que chegamos ao interesse pela estratégia de “*revenue management*” destas unidades de hotelaria não tradicional. A especificidade espacial e a importância do contexto natural e do ambiente social determinaram o nosso objetivo de averiguar as práticas de sustentabilidade. No que diz respeito a estas últimas, tendo em conta a complexidade e generalidade do conceito, e de modo a tornar o nosso objeto de estudo menos vasto, tomámos a decisão de limitar o nosso objeto às práticas de sustentabilidade ambiental, também designadas recorrentemente como táticas de eco-inovação. Por fim, a especial importância do “encontro” entre produtor e consumidor, no âmbito do setor do turismo, que é destacada por vários autores assim como a “intensidade da informação” foram aspetos que nos conduziram a um dos critérios que envolve um entendimento mais tecnológico de inovação, mas que também permite uma análise de aspetos menos tangíveis da experiência turística: referimo-nos à estratégia de marketing digital. Passamos de seguida a abordar em detalhe cada um destes vetores.

## 2.1 Revenue Management

Dentro da inovação na gestão, decidimos aprofundar um vetor que consideramos fulcral para o desenvolvimento passado e atual do turismo e da sua capacidade alavancagem na valorização dos destinos, o *Revenue Management* (RM). Pretende-se compreender como esta ferramenta está a ser utilizada pelas unidades de hotelaria não tradicional na ilha de São Miguel, qual o seu impacto na gestão e os benefícios obtidos. Antes disso, é importante defini-la, contextualiza-la historicamente e explicitar a sua relevância atual para melhor compreender a sua pertinência no âmbito do presente estudo. Não se trata de uma tarefa fácil sintetizar estes diferentes aspetos, tendo em conta a vasta literatura sobre este tópico, que, como chamam a atenção Vives, Jacob e Payeras (2018), tem ganho uma progressiva popularidade desde há duas décadas, nomeadamente no campo disciplinar do turismo (Kimes, 1989; Cross, 1997; McGill e Van Ryzin, 1999; Cross, Higbie, & Cross, 2009; Hayes & Miller, 2011; Talluri & van Ryzin, 2004; Henriques, 2013; Salazar, 2020).

O RM é uma ferramenta baseada em modelos matemáticos que permite simular e prever tendências na procura do produto por segmento de mercado. Tendo como principal objetivo a “maximização do lucro” (McGill e Van Ryzin, 1999, p.234), o RM visa, de acordo com conhecida máxima citada por Hayes & Miller (2011, p.vii) “cobrar o preço certo, ao cliente certo, pelo produto certo, através do canal certo, no momento certo.”. Ou seja, normalmente apoiada numa aplicação informática com recurso a bases de dados, o RM é uma prática estreitamente focada em otimizar e maximizar a rentabilidade dos produtos e serviços, através de uma análise histórica do comportamento do cliente (Cross, 1997). A sua utilização permite prever em “tempo real”, a procura que o produto está a ter por parte do consumidor, e esta informação, por sua vez, permite que seja feita uma otimização do preço e da sua disponibilidade (Cross, 1997, p.33). No que diz respeito à origem histórica, podemos dizer que as práticas de gestão de receita (RM) num sentido mais lato, entendidas enquanto processos e técnicas comerciais que permitem maximizar a receita, são aplicadas desde que o comércio existe. Contudo, num sentido mais restrito, o conceito de RM é relativamente recente, remontando a meados da década de 80 do séc. XX (Cross, Higbie, & Cross, 2009). Com efeito, o RM surge através da adaptação do Yield Management (YM), que tinha sido introduzido em 1972 pela British Overseas Airways Corporation – British Airways, que lhe permitia oferecer produtos diferenciados com tarifas distintas, para os mesmos lugares através de descontos que variavam em

função da taxa de ocupação, com o intuito de gerar procura por lugares vagos (Cross, Higbie, & Cross, 2009; Cross, Higbie, & Cross, 2011; Talluri & van Ryzin, 2004).

Contudo, a verdadeira revolução chegou pela American Airlines, que em 1985, pelas mãos do seu Vice-Presidente de Marketing Robert Crandall, com a criação do “Ultimate Super Saver Fares”, se tornou um bom exemplo do impacto da aplicação das medidas de RM. Ao baixar preços, aplicar tarifas não reembolsáveis e um controlo rigoroso da lotação, permitiu à American Airlines aumentar a receita em 14,5% e no ano seguinte os lucros em 47,8% (Cross, Higbie, & Cross, 2011, p.10). É também pela mão de Robert Grandall que esta revolução chega à hotelaria quando em meados da década de 80 a apresentou a John Willard Bill Marriott, presidente executivo do Grupo Marriott. O grupo hoteleiro apresentava problemas relacionados com características semelhantes às das companhias aéreas: inventário perecível, capacidade restrita/fixa, procura volátil, disponibilidade de reservas antecipadas e elevada concorrência de preços.

Os resultados que American Airlines apresentava eram argumento mais que suficiente para que o Grupo Marriott considerasse a sua implementação. No entanto, “o setor da hotelaria, em comparação com as companhias aéreas ou linhas de cruzeiro, é altamente descentralizado e fragmentado no que diz respeito ao controlo e responsabilidade por preços, marketing e distribuição” (Mainzer, 2004, pp.285-286). Assim, foi necessário que o Grupo Marriott reajustasse às necessidades específicas do setor hoteleiro os princípios do YM que passaria a ser denominado de *Revenue Management*. O Grupo Marriott passou a integrar as práticas de RM em todas as suas estratégias de marketing. A sua implementação na indústria hoteleira tornou-se muito popular, tendo em 2000 sido consideradas indispensáveis pela maioria dos hotéis na América do Norte (Cross, Higbie, & Cross, 2009, p.58).

Contudo, deve salientar-se que este processo de popularização do RM nas empresas foi gradual. Numa primeira fase, embora já estivessem presentes no funcionamento orgânico das empresas, as ferramentas de RM eram inacessíveis à grande maioria do tecido empresarial dado os custos inerentes à aquisição e operação. Acresce aos custos destes *softwares* o nível de evolução tecnológica disponível, que tornava as ferramentas existentes pouco eficazes e de operação muito morosa dada a complexidade de análise requerida em muitos destes processos. Com o virar do milénio, a tecnologia ficou de forma geral mais acessível, pelos custos de aquisição e da sua implementação. Além desta democratização no acesso, registou-se também, como é evidente, a evolução de um fator igualmente preponderante nesta mudança, o conhecimento e o *know-how*.

Atualmente, mais do que simplesmente uma ferramenta de gestão da procura, o RM tornou-se capaz de gerar procura. Através da compreensão da elasticidade da procura dos distintos segmentos de mercados, da otimização dos canais de venda e da prontidão na resposta, os hotéis começaram a direcionar os preços para novos grupos potenciais de clientes. Em todo o mundo, os *revenue managers* mudaram a mentalidade tática para um novo pensamento estratégico, onde marketing, vendas e estratégia de canal se tornam peças essenciais para uma estratégia de gestão de receita bem-sucedida (Cross, Higbie, & Cross, 2009).

Deve ainda referir-se que um outro fator preponderante para a democratização ao acesso de ferramentas RM foi a crescente notoriedade dos canais de distribuição *online* e das agências de viagens online (OTA) como a *Booking*, *Airbnb*, entre outras. Estas plataformas possibilitaram o acesso a estas ferramentas sem que para tal fosse necessário a aquisição de *software* específico. Para além do acesso às ferramentas, disponibilizam igualmente o acesso um grande volume de dados necessários para otimizar a receita e melhorar a satisfação do cliente. Na sequência desta revolução, temos ainda o aparecimento das soluções baseadas na *cloud* dos *property management systems* (PMS). Estes *softwares* disponibilizam, por um preço muito competitivo, um conjunto de funcionalidades dimensionadas para o segmento do alojamento local (AL), permitem o acesso a diversas ferramentas tais como *revenue manager*, *channel manager* e motor de reservas (este último para ser integrado no website do cliente, permitindo-lhe efetuar reservas diretas). Estas soluções têm ainda uma componente muito importante que esta relacionada com o a gestão da relação com os clientes.

A implementação destas ferramentas é, em suma, cada vez mais importante para a criação de valor, para o aumento da competitividade e para a sua manutenção.

## 2.2 Marketing Digital

O Marketing sofreu drásticas mudanças desde o início dos anos 2000, mas estas alterações foram mais acentuadas na última década. O aumento da presença da tecnologia e da internet nas tarefas quotidianas alterou muito a nossa forma de comunicar e consequentemente a forma com que as empresas dialogam com os seus clientes. Os métodos tradicionais de interação tiveram que ser reestruturados, por serem cada vez menos eficazes no alcance dos clientes, que têm acesso a grandes quantidades de informações sobre marcas, produtos, empresas e vivem num mundo onde as redes sociais ultrapassaram, em alguns casos, as redes de marcas (Keller 2009). Desta revolução na forma de comunicar com o mercado surge o Marketing Digital (MD), que se define de acordo com Kannan e Li (2017, p. 23) como um “processo tecnológico adaptativo através do qual as empresas colaboram com clientes e parceiros para criar, comunicar, entregar e reter valor para todas as partes interessadas”.

Os consumidores têm agora maior controlo sobre o tipo de informação a que acedem e que lhes é entregue. Isto obrigou os profissionais de marketing a redefinir estratégias e a utilizar técnicas mais inovadoras e variadas, para conseguir comunicar de forma eficiente e adequada a cada uma das plataformas, consoante o seu público alvo. A presença online alterou drasticamente a forma como os consumidores se envolvem com as marcas, numa relação por que vezes tem um certo nível de promiscuidade (Edelman 2010). A proximidade torna especialmente relevante para as marcas redirecionar o foco do produto para o cliente. Nesta dinâmica pretende-se que os clientes sejam envolvidos no processo de criação de valor nas organizações (Buhalis e Sinarta, 2019), para o conseguir os *marketers* devem usar os canais ao seu dispor e comunicar de uma forma mais direta, aumentando o seu envolvimento com o cliente e consequentemente o valor da “marca”. É importante que as organizações sejam capazes de monitorizar as diferentes plataformas digitais e a informação aí veiculada, mantendo rapidez de resposta aos comentários e *reviews* (Pelsmacker, Tilburg e Holthof, 2018). As empresas e as entidades governamentais têm integrado o MD na sua promoção e efetuado investimentos na implementação de estratégias de MD bem definidas com o objetivo alcançar, informar, envolver, oferecer e vender produtos e serviços aos clientes (Kim, Kang e Lee, 2019).

A revolução provocada no setor turismo pela implementação do MD como veículo primário de promoção, veio a confirmar-se com o advento das redes sociais (RS) alicerçadas nas novas tecnologias. Estas novas plataformas permitem e facilitam a

partilha das experiências por parte dos turistas. À medida que o volume de partilhas cresce, aumenta igualmente a importância desta informação como fonte de apoio à escolha dos destinos, organização de itinerários e atividades. Começa a ser perceptível o potencial de influência que estas publicações podem ter sobre as escolhas e as RS tornam-se o veículo primário de pesquisa de informação sobre os destinos. No sentido de capitalizar este boom das RS torna-se necessário o uso de recursos que permitam converter o aumento de visibilidade dos destinos num aumento efetivo de visitantes, para além de uma estratégia de MD que possibilite a criação de uma identidade de marca – *brandbuilding* – com que os visitantes se identifiquem e que crie a necessidade de visitar e de participar no destino. Noutras palavras, é necessária a implementação de uma estratégia de comunicação facilite a conexão do destino com quem o procura. Isto pode ser feito através da criação de um *storytelling* que promova a partilha da sua cultura e tradições, mas igualmente dos valores e posições do destino perante as políticas ambientais, ecológicas e de sustentabilidade em vigor, possibilitem a aproximação e identificação dos valores dos potenciais visitantes. Este *brandbuilding* não é, evidentemente, imediato; pelo contrário, é um processo de criação de autoridade que é demorado e necessita de ser alimentado.

Uma figura que se tem destacado neste processo de *brandbuilding* é o *influencer*, figura cuja presença e visibilidade até então muito tímida começa a ganhar relevo à medida que as marcas migram a sua comunicação para o digital e os utilizam como embaixadores (patrocinados) que ajudam a ditar tendências através do conteúdo que produzem adaptado para a comunicação com os seus seguidores. Com efeito, o conteúdo gerado pelo utilizador (*User Generated Content, UGC*) está a mudar a forma como os consumidores pesquisam e compram os produtos. No caso do turismo, as características da viagem parecem desempenhar um papel fundamental quando se trata do envolvimento dos viajantes com o UGC para o planeamento da viagem e a promoção dos destinos (Simms, 2012). A multiplicação dos *bloggers* de viagens torna-se um fenómeno ao qual devemos estar atentos, não só pelo alcance que as suas publicações obtêm, mas pela capacidade de influenciarem outros a seguirem os seus passos não só a visitar os destinos, mas de igual modo se tornarem promotores (Zeng & Gerritsen, 2014).

À medida que as RS ganham mais quota de mercado potencial junto das gerações mais jovens, já não tão jovens por assim dizer, a produção de conteúdo e o foco das marcas tem de ser no sentido de acompanhar este movimento com recurso aos *influencers* e ao UGC, procurando que o cliente/visitante se torne num potencial embaixador do

destino. Este fenómeno começou por ter nos últimos anos maior expressão através do Facebook, para onde migrou toda a gente e que segundo o relatório *Digital 2023 Global Overview Report* elaborado em parceria pela *Meltwater* e *We Are Social* é ainda a rede social mais utilizada em todo o mundo. Por sua vez, o *Instagram*, que numa fase inicial estava mais direcionado a um público jovem, hoje não só figura em 4º lugar como a rede social mais usada no mundo neste mesmo relatório, como se afirma particularmente na promoção dos destinos e de projetos turísticos, desempenhando certamente, pela sua vocação para a partilha de fotografias, um papel-chave no fenómeno que Zeng & Gerritsen (2014, p.32) descrevem como a passagem do “backpacker” ao “flashpacker”. Conforme também destacam McCabe et al (2014), o uso do *smartphone* e das suas aplicações móveis, permitindo um acesso à informação sobre o destino em contínuo e uma possibilidade permanente de a produzir, também alteraram por completo a experiência do viajante e do turista nos seus vários estádios e as organizações do setor têm de adaptar-se.

O que viemos nestes últimos anos a assistir revela-nos muito do que podemos esperar do comportamento dos consumidores no futuro próximo. As marcas e os destinos têm de acompanhar o hype das novas tendências sociais para estar posicionadas ao lado dos potenciais clientes e conseguirem comunicar efetivamente com eles no seu meio; embora ultrapasse o nosso âmbito nesta dissertação, esta acelerada evolução do MD, a constante novidade nas redes sociais e nas tecnologias digitais e a necessidade de a acompanhar reflete-se num fenómeno emergente como a “inteligência artificial”, também já manifesto no setor do turismo (Lacárcel, 2022).

É o foco do nosso estudo compreender como as empresas da região têm integrado o MD nas suas ações de promoção, quais os canais que utilizam, em que mercados e se saber se estão implementadas estratégias de MD e de que forma são monitorizados os resultados. Pretendemos compreender como as organizações regionais e, particularmente, os projetos de hotelaria não tradicional, estão a utilizar estas ferramentas para a sua valorização e do destino, para o seu reconhecimento, para a sua atratividade e como todo este potencial está a ser utilizado para gerar *leads* qualificados (Pelsmacker, Tilburg e Holthof, 2018). Finalmente, abraçando o objetivo enunciado por Zeng e Gerritsen, (2014, p.34) de estudar o “impacto económico dos média sociais na indústria do turismo”, é nosso intuito perceber qual o impacto da implementação destas estratégias nas vendas e na criação de valor nos projetos de hotelaria não tradicional na ilha de São Miguel, nos Açores.

### 2.3 Sustentabilidade Ambiental

Conforme o reportam diversos autores, o conceito de “turismo sustentável” já tem uma história longa, tendo os principais debates em torno desta noção arrancado a partir dos anos 80 (Moniz, 2006; Mathieson & Wall, 1982; De Kadt, 1979). A Agenda 2030, os 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável propostos pelas Nações Unidas e as orientações da Organização Mundial do Turismo no âmbito da sustentabilidade, refletidas, no contexto nacional, por documentos como a “Estratégia Turismo 2027” e o “Plano Turismo + Sustentável 2020-2023”, podem dar-nos uma ideia da complexidade de dimensões que estão envolvidas nesta noção de sustentabilidade e que se têm vindo a refletir na multiplicidade de abordagens teóricas ao conceito, no contexto dos estudos do turismo.

Apesar desta crescente complexidade, podemos ainda subscrever a síntese que, há duas décadas, Moniz (2006), a partir das orientações da Organização Mundial do Turismo, realizava das dimensões básicas consensuais do turismo sustentável, resumindo-as em três pilares fundamentais: sustentabilidade económica, ambiental e sociocultural. Uma rápida consulta ao website da Organização Mundial de Turismo ou à página do Turismo de Portugal, a par da leitura do guia de referência da Programa Ambiental das Nações Unidas em conjunto com a Organização Mundial de Turismo (UNEP & UNWTO, 2005), assim como do estudo de um conjunto de autores que têm trabalhado o conceito de sustentabilidade ambiental no domínio do turismo (Olya, Altinay, Farmaki, Kenebayeva & Gursoy, 2020; Han, 2021; Santos, Sousa, Costa & Au-Yong-Oliveira, 2021) confirmam este entendimento tripartido da sustentabilidade. No contexto da presente dissertação, por forma a não expandir excessivamente o âmbito do nosso estudo, e conforme já mencionado, limitaremos a nossa pesquisa ao estudo de uma destas três dimensões: referimo-nos às práticas de *sustentabilidade ambiental* nas unidades de hotelaria não tradicional em São Miguel nos Açores, também aludidas frequentemente sob a designação de práticas de *eco-inovação*. Interessa-nos compreender em que consistem estas noções e em que medida a sua discussão é especialmente relevante no estudo em causa.

Das diferentes dimensões do turismo sustentável, a causa ambiental e ecológica é hoje uma das mais prementes. Conforme destaca Han (2021, p.1033), “tendo em conta a atual crise ambiental a sua influência no turismo global e na indústria da hospitalidade” a promoção de comportamentos ecossustentáveis torna-se mais importante do que nunca.

Também Santos, Sousa, Costa & Au-Yong-Oliveira (2021, p.17), lembrando a viralidade instantânea das “imagens de regiões poluídas que melhoraram devido ao confinamento da COVID 19”, se tornaram virais na Internet, chamam a atenção para o facto de nunca como hoje o setor do turismo se encontrar sob uma tal pressão para ser sustentável. Além disso, no contexto açoriano, que é um destino insular, e uma das regiões ultraperiféricas da União Europeia, a vulnerabilidade à crise ambiental e aos seus impactos é ainda maior seja pelas “zonas costeiras” particularmente “longas”, pela especial “riqueza dos seus ecossistemas marinhos e terrestres”, pela sua elevada dependência do “turismo como mais importante atividade económica” a que se reportam diferentes autores (Lam-González, García, Hernandez & León, 2022, p.1) seja por outros fatores como o isolamento geográfico, exemplarmente impactante no contexto da já referida pandemia COVID 19, ou o relevante histórico de catástrofes naturais.

A partir das orientações da Organização Mundial do Turismo e do Programa Ambiental das Nações Unidas, e voltando à definição de “sustentabilidade ambiental”, partimos do princípio de que o turismo ambientalmente sustentável deverá realizar um “uso ótimo dos recursos ambientais”, “manter os processos ecológicos essenciais” e “ajudar a conservar o património natural e a biodiversidade” (UNEP & UNWTO, 2005, p.11). Por outro lado, de acordo com a leitura de Santos, Sousa, Costa & Au-Yong-Oliveira (2021, p.2) das orientações da UNWTO para o desenvolvimento do turismo sustentável, devemos ter em conta os seguintes “indicadores ambientais para o setor do turismo”: “mitigação das alterações climáticas, redução da poluição, uso de energias renováveis e gestão de resíduos”, indicadores que deverão ser tidos em conta no desenvolvimento do estudo de casos múltiplos junto das unidades de hotelaria não tradicional que será realizado no próximo capítulo.

Uma das questões mais controversas que se põe relativamente à sustentabilidade ambiental e que nos importa particularmente neste estudo sobre a inovação em unidades de hotelaria não tradicional nos Açores é o contributo desta sustentabilidade ambiental para o crescimento e a competitividade do turismo (Pulido-Fernández, Cárdenas-García & Espinosa-Pulido, 2019). Tem havido um consenso por parte de várias organizações internacionais – das já referidas Organização Mundial do Turismo e Programa Ambiental das Nações Unidas a muitas outras – e evidências científicas avançadas por diferentes estudos académicos que demonstram que, por um lado, a expansão do turismo, devido ao carácter limitado dos recursos naturais, envolve o risco de deterioração ambiental e, por outro lado, que as práticas de sustentabilidade ambiental contribuem a longo prazo para

um crescimento do setor turístico, aumentando não apenas a qualidade de vida no destino como favorecendo nichos emergentes como o “ecoturismo” e o chamado “consumo verde”. Contudo, por um lado, ainda há autores que consideram que apesar das recomendações políticas e dos estudos científicos, “a implementação prática da sustentabilidade no turismo se mantém problemática” uma vez que as práticas de eco-inovação, pelo menos a curto prazo, implicam um investimento significativo, que não se traduz na maioria das vezes em benefícios económicos imediatos (Pulido-Fernández, Cárdenas-García & Espinosa-Pulido, 2019, p.310). Por outro lado, embora se admita facilmente que a sustentabilidade ambiental no turismo passa tanto pela produção como pelo consumo, também não é unânime se são os turistas ou os operadores turísticos que devem ser mais diretamente responsabilizados pela transformação do turismo num setor ambientalmente sustentável. Conforme chamam a atenção Pulido-Fernández, Cárdenas-García & Espinosa-Pulido (2019, p.311):

Enquanto há autores que defendem a necessidade de direcionar esforços para criar uma maior consciência ambiental nos turistas e nas comunidades locais, "a fim de criar a exigência da proteção do ambiente e exercer mais pressão sobre os diferentes intervenientes para que respondam à necessidade de manter e preservar ambientes virgens e sensíveis em diferentes regiões do mundo" (Shaan, 2005, 87), outros sugerem que o papel fundamental em todo este processo cabe aos operadores turísticos.

Embora consideremos que ambas as partes – turistas e operadores - têm responsabilidades na sustentabilidade ambiental, interessa-nos, do ponto de vista do nosso estudo, frisar aspetos que tornam os operadores turísticos, como é o caso dos responsáveis de unidades de hotelaria não tradicional de São Miguel nos Açores, especialmente importantes no processo de transformação social necessário para fazer face à crise ambiental que vivemos e a que o setor do turismo não pode, como já vimos, manter-se alheio. A elevada preponderância no volume e na direção dos fluxos de turismo, a influência constante nas práticas e atitudes dos vários *stakeholders* do setor (incluindo os turistas), assim como a capacidade de ampliar os benefícios devido à sua grande dimensão são três aspetos fundamentais que, segundo M. Sigala (citado por Pulido-Fernández, Cárdenas-García & Espinosa-Pulido) justificam a importância destes operadores turísticos na mudança social em direção a uma maior sustentabilidade

ambiental. Voltaremos a estes aspetos na análise dos casos de estudo, ou seja, no capítulo 4, e na conclusão.

## 2.4 Parcerias Estratégicas e Redes Colaborativas

A “interconectividade do turismo” (Ratten, Leitão & Braga, 2021, p.3), a natureza sistémica da inovação neste setor que se traduziria na codependência das empresas de turismo (Alsos, Eide & Madsen, 2014), a importância do fator humano (Carvalho & Sarkaar, 2014; Carvalho & Costa, 2021) e a tendência para a valorização da cocriação (Bilhigan & Nejad, 2015; Ratten et al., 2020) a que aludimos na primeira parte deste capítulo, determinaram a nossa seleção das parcerias estratégicas e das redes colaborativas enquanto vetores de inovação a questionar nos projetos de hotelaria não tradicional na ilha de São Miguel nos Açores. Embora tenham diferentes aceções e diferentes histórias, ambas as noções acentuam a lógica de cooperação no setor do turismo, levando a que, por um lado, na bibliografia da área, elas sejam muitas vezes assimiladas e a que, por outro lado, nós próprios tenhamos decidido analisá-las em conjunto no presente subcapítulo. As parcerias e as redes correspondem grosso modo, não é demais sublinhá-lo para justificar a sua relevância atual e o seu tratamento conjunto, ao 17º Objetivo de Desenvolvimento Sustentável.

O conceito de “parceria estratégica”, cujo equivalente em língua inglesa é “*strategic partnership*” ou “*strategic alliance*”, é mais antigo e tem uma história mais longa no setor do turismo que a noção de “rede colaborativa”, que reveremos mais adiante, sendo aquele mais diretamente ligado ao carácter integrado da indústria do turismo, que nos remete à ideia de cadeia de valor e à constatação de que os principais atores da indústria do turismo, ou seja, companhias de aviação, hotéis, agências de viagens e operadores turísticos integram uma indústria onde as fronteiras se esbatem progressivamente (Pansiri, 2005, p. 192). Para Pansiri, uma das características atuais da relação entre os diferentes atores da indústria do turismo é precisamente “a proliferação de alianças estratégicas na indústria ou ainda entre esta e outros setores da economia”; neste contexto, para o autor, as parcerias estratégicas são “*compromissos táticos com um objetivo específico* entre duas ou mais organizações *independentes* que tomam parte de e são consistentes com a estratégia global dos participantes, contribuindo para a realização dos seus objetivos estrategicamente significativos que são mutuamente benéficos” . O

mesmo autor sublinha que um turista cada vez sofisticado e com mais necessidades exigiria uma interconexão cada vez maior entre os diferentes segmentos da indústria das viagens, o que estaria na origem da proliferação das alianças estratégicas.

A partir de uma perspetiva semelhante à de Pansiri, Williams (1997) sublinhava no final dos anos 90 que as parcerias estratégicas turísticas constituíam uma tendência na indústria do turismo, abundando exemplos em que empresas da área do transporte juntavam esforços com empresas da área da hotelaria e das telecomunicações Williams (1997). A partir de uma revisão de literatura, Williams (1997) sintetizava em oito ideias fundamentais os potenciais benefícios das parcerias estratégicas: estas permitiriam às empresas do setor (1) reduzir os riscos e lidar com a incerteza; (2) bloquear determinadas empresas concorrentes; (3) ultrapassar determinadas fronteiras de investimento e de comércio; (4) criar economia de escala; (5) melhorar a cobertura de mercado; (6) reforçar a inovação e os avanços tecnológicos; (7) melhorar a imagem e a reputação; (8) criar sinergias.

Com efeito, embora com uma natureza diferente das “parceria estratégicas”, como já explicitado, as redes colaborativas têm objetivos idênticos, conforme podemos constatar a partir da exposição de Romero & Molina (2011): as redes colaborativas permitiriam igualmente aceder a novos conhecimentos, partilhar os riscos e os recursos, encontrar qualidades e capacidades complementares, induzir a inovação, e cocriar novas fontes de valor a partir do confronto de ideias e práticas, da combinação de recursos e tecnologias e da criação de sinergias. Contudo, de introdução mais recente, e especialmente conotado com as tecnologias da informação e da comunicação, o conceito de “redes colaborativas”, designado recorrentemente na língua inglesa com a terminologia “*collaborative networked organizations*” e com a sigla CNO que lhe corresponde, tem particular afinidade com outras noções hoje emergentes como “co-criação” e “co-inovação” (Romero & Molina, 2011).

Conforme a definição de Camarinha-Matos & Afsarmanesh (2008, p.193), uma rede colaborativa é “uma aliança constituída por uma variedade de entidades (e.g. organizações e pessoas) que são amplamente autónomas, geograficamente distribuídas, e heterogéneas no que diz respeito ao ambiente, à cultura, ao capital social e aos objetivos com que operam, mas colaboram entre si para melhor atingir objetivos comuns ou compatíveis, e cujas interações são auxiliadas por redes computacionais.”. Adotando os termos de Shuman & Twombly (2010, p.2) podemos afirmar que a rede colaborativa é uma “estrutura dinâmica e concebida com um propósito que tem a agilidade necessária

para determinar os seus componentes e a forma como eles se relacionam legalmente e operacionalmente à medida que o objetivo e o contexto da rede evolui.” Para os autores, a rede colaborativa tem um posicionamento privilegiado para “distribuir recursos e criar valor”, direcionando melhor as forças de todos os que para ela contribuem, beneficiando-os e conectando-os de maneira inovadora (Shuman & Twombly, 2010, p.3).

O nosso entendimento de rede colaborativa pode ser facilmente ilustrado e exemplificado a partir da forma como a organização “Turismo de Portugal” tem aplicado esta terminologia. Com efeito, conforme podemos constatar a partir de uma consulta de um artigo com este título no seu website, um dos “Eixos Estratégicos da Estratégia Turismo 2027 (ET2027)” corresponde precisamente ao objetivo de “Gerar Redes e Conectividade”, e uma das linhas deste eixo consiste em “mobilizar o trabalho em rede e a promoção conjunta entre os sectores, consagrando-se o apoio a iniciativas de (...) redes colaborativas e de consórcios, que contribuam para a afirmação dos ativos estratégicos turísticos nacionais e/ou concorram para reforçar a competitividade e a internacionalização do Destino Portugal”. Embora não deixe de ser curioso que a referência ao turismo do arquipélago açoriano ou madeirense seja omitida, neste mesmo artigo, são dados exemplos de redes colaborativas que, conforme se explicita, se têm multiplicado “de Norte a Sul pelo interior do País”: Aldeias do Xisto, Aldeias Históricas de Portugal, Rota do Românico, Rota Vicentina, Rota da Terra Fria Transmontana, Montanhas Mágicas, Lugares da Serra Alentejana, Aldeias de Montanha, Baixo Guadiana.

Procurando sintetizar, simplificar e distinguir mais explicitamente as parcerias estratégicas das redes colaborativas, diríamos que as parcerias estratégicas oferecem, neste contexto, uma certa complementaridade com de serviços entre os parceiros formais ou informais uma vez que são frequentemente efetuadas em contexto de proximidade. Já as redes colaborativas no setor do turismo surgem associadas a ligações institucionais, que visam o desenvolvimento do setor ou mesmo a prossecução de objetivos comuns a uma escala local, nacional e internacional.

## CAPÍTULO III – MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

### 3.1 Abordagem, métodos e pergunta de partida

Para aprofundar conhecimento na área da inovação no turismo e nos diferentes vetores estudados, a abordagem adotada foi o caso de estudo, sendo a análise qualitativa que permite um estudo aprofundado de determinado fenómeno num contexto específico, e tem-se tornado cada vez mais usada no domínio da gestão (Rashid et al., 2019, p.1). Devemos sublinhar desde já que, embora a impossibilidade de generalização científica seja uma limitação comumente apontada a esta abordagem (Chetty, 1996, p.74), considerámos que esse imperativo de generalização ultrapassava largamente a ambição do nosso estudo. Também é necessário explicitar que o caso de estudo, investigação empírica, é neste estudo adotado na sua modalidade de casos de estudos múltiplos. Voltaremos mais adiante às especificidades desta modalidade. Para já, lembremos as características da metodologia de investigação do caso de estudo elencadas por Robert Yin, que são, aliás, recorrentemente citadas por outros autores:

Um estudo de caso é uma investigação empírica que estuda um fenómeno contemporâneo em profundidade e no seu contexto real particularmente quando as fronteiras entre esse fenómeno e o contexto não são claramente evidentes (...) A investigação de um estudo de caso lida com a situação tecnicamente distintiva na qual haverá mais variáveis de interesse do que pontos de informação e, por isso, baseia-se em diferentes fontes, fazendo convergir a informação através de uma triangulação de dados e partindo de pressupostos teóricos que guiam a recolha e análise da informação (Yin, 2009/1989, p.18).

Assim, nesta definição, residem grosso modo as razões que nos fizeram escolher esta abordagem para estudar a inovação no turismo e, especificamente, as práticas de inovação em projetos de hotelaria não tradicional da ilha de São Miguel, nos Açores, desenvolvidos nos últimos 10 anos. Sendo o fenómeno estudado um fenómeno contemporâneo, e permitindo a abordagem do caso de estudo que o fio condutor seja o caso em si e não o método, a nossa escolha também foi ditada pela diversidade de métodos que esta abordagem nos possibilita adotar. Com efeito, os métodos adotados incluíram, além da revisão da literatura, entrevistas aos responsáveis de projetos de hotelaria não tradicional, observação (visitámos a quase totalidade dos espaços onde os projetos de

hotelaria não tradicional selecionados se encontravam sedeados) e recolha de documentos que nos foram fornecidos pelos entrevistados. Além disso, procedemos a uma consulta exaustiva dos websites e páginas de redes sociais destes diferentes projetos. O recurso a estes métodos combinados no âmbito dos casos de estudo múltiplos permite a triangulação dos dados, favorecendo o rigor do estudo (Rashid et al., 2019, p.6).

Dentro da abordagem de caso de estudo, decidimos, como já referido, adotar casos de estudo múltiplos e não o caso de estudo único. Diferentes autores estabelecem esta distinção, mas a abordagem de Stake (2013) parece-nos a mais adequada. O autor refere que os casos de estudo múltiplos consistem numa coleção de casos em que cada caso importa por pertencer a uma coleção e ter uma característica comum ou condição; cada caso é membro de um grupo, categoria ou fenómeno que o autor designa por “*quintain*” e que poderia ser traduzido por “eixo comum”, “ponto de convergência”, “fio condutor” (Stake, 2013, p.6). O autor dá vários exemplos de fenómenos que poderiam assumir o papel de “*quintain*” num estudo deste tipo: “o apoio dado pelas universidades a estudantes internacionais”, “o uso que as agências fazem dos seus websites”; “o apoio dos pais em sala de aula”, etc (idem). Stake explica que a pergunta que guia um estudo deste tipo é preferencialmente “O que é que nos permite compreender o eixo comum (*quintain*)?”, concentrando-se este tipo de investigação menos no estudo desse “eixo comum” isoladamente e mais no que os diferentes casos nos podem dizer sobre esse “eixo comum” (Stake, 2013, p.6). Aplicando esta noção de “eixo comum” ao estudo em causa, podemos dizer que o princípio orientador da nossa coleção de casos foi a inovação em projetos de hotelaria não tradicional desenvolvidos nos últimos 10 anos em São Miguel.

A principal pergunta de partida deste estudo foi: Como é que a inovação tem sido implementada em recentes projetos de hotelaria não tradicional em São Miguel? Os cinco vetores de inovação mencionados no anterior capítulo, constituindo uma espécie de subtema desta problemática mais geral da inovação no turismo, levaram-nos ainda a formular as seguintes questões adicionais: Que práticas de sustentabilidade ambiental têm sido implementadas por estes projetos? Que ferramentas e formas de *revenue management* são por eles adotadas? Que estratégias e táticas de marketing digital são usadas? Quais as redes colaborativas e as parcerias estratégicas em que se envolvem estes projetos? Tendo em conta que se trata de um estudo de múltiplos casos, e considerando que a inovação é estudada nos seus diferentes vetores, é importante esclarecer que, aliadas à pergunta principal e às questões complementares que vimos elencar, inúmeras inquietações e interrogações diversas, ainda que todas no âmbito da inovação no turismo,

orientaram o nosso estudo: Quais os obstáculos e quais os incentivos à inovação que encontravam na sua atividade os responsáveis destes projetos de hotelaria não tradicional? Quais as características que reconheciam nos Açores e especificamente em São Miguel capazes de fomentar, ou ao contrário, passíveis de desencorajar a inovação? Qual dos diferentes vetores de inovação recebia maior atenção em cada projeto? Qual era a perceção que os gestores de hotelaria tinham relativamente ao impacto (económico, mas também social, cultural, político, etc) das suas práticas de inovação?

### **3.2 O contexto do estudo de caso**

Com a liberalização das ligações aéreas entre os Açores e o Continente, em março de 2015, o destino ganha junto dos mercados emitentes uma atratividade sem comparação com a obtida em anteriores tentativas de promoção. Mas esta visibilidade não vem só pelos preços mais baixos das passagens que começam a ser praticados, mas também pela visibilidade que as novas companhias conferem ao destino, junto dos seus mercados.

Segundo dados disponibilizados pelo Serviço Regional de Estatística dos Açores (SREA), o número de dormidas passou de 1.231.247 em 2014, para 1.548.389 em 2015, o que corresponde a um aumento de 317.142 dormidas, representando uma variação positiva de 26% face ao ano anterior. Perante o aumento registado em tão curto espaço de tempo, tornou-se evidente que era necessária uma estratégia que permitisse aumentar de forma rápida o número de camas disponíveis na região, num curto espaço de tempo.

A solução encontrada assentou em seguir o modelo que já vinha a ser replicado um pouco por toda a Europa, o alojamento local (AL). Este modelo, ainda que atualmente muito questionado, é muito eficaz na capacidade de reunir investimentos necessários à reabilitação urbana. A solicitação institucional feita junto dos investidores por parte do Governo Regional surge com um pacote de incentivos fiscais, com o aligeiramento na parte burocrática, conferindo uma maior brevidade na atribuição de licenças. A resposta privada faz-se com a dimensão que se esperava e os números de AL disponíveis na região passaram das modestas 171 unidades em 2014 para 594 unidades em 2015, significando um aumento de 250%.

O arquipélago conta atualmente com 3790 unidades de alojamento (Tabela 3), sendo que a ilha de São Miguel aparece destacada com 2090 unidades que correspondem as 55,15% da capacidade do arquipélago, na segunda posição está a ilha do Pico com 565

unidades que representam (14,91%) do total e na terceira posição segue a ilha Terceira com 470 unidades (12,40%). Estas três ilhas são as com maior número de unidades de alojamento e representam no seu conjunto 82,46 % das camas disponíveis na região.

Tabela 3 – Unidades de Alojamento no arquipélago dos Açores

U. Alojamento	S. Miguel	Terceira	Faial	Pico	S. Jorge	Graciosa	S. Maria	Flores	Corvo	Total
Total	2090	470	270	565	144	25	49	174	3	3790
Percentagem	55%	12,4%	7,1%	14,8%	3,8%	0,7%	1,3%	4,6%	0,1%	100%

Fonte: Direção Regional de Turismo

Na ilha de São Miguel, à imagem da distribuição assimétrica que acontece entre as ilhas do arquipélago, é em Ponta Delgada que está localizada a sua maioria, cerca de 60,29%, correspondente a 1260 unidades de alojamento e 62,52% das camas. Como podemos ver na Tabela 4 os restantes concelhos das ilhas têm uma expressão muito pequena quando comparados com Ponta Delgada. De destacar o bom desempenho do concelho do Nordeste.

Tabela 4. Unidades de alojamento na ilha de São Miguel

S. Miguel	Ponta Delgada	Ribeira Grande	Povoação	V. F. Campo	Lagoa	Nordeste
U. Alojamento	2090	60,29%	10,81%	8,47%	7,46%	5,74%
Camas	11378	62,52%	10,62%	7,62%	7,22%	5,12%

Fonte: Direção Regional de Turismo

### 3.3 O desenho de casos de estudo múltiplos

Embora já tenhamos explicitado que o fio condutor do conjunto de casos em estudo foi a inovação em projetos de hotelaria não tradicional desenvolvidos recentemente em São Miguel, devemos acrescentar que, após uma pesquisa exploratória, e a partir de uma extensa lista inicial de unidades de hotelaria não tradicional, retivemos seis alojamentos que, em primeiro lugar, se mostraram disponíveis para uma conversa conosco e para disponibilizar informação adicional, que, em segundo lugar, fundaram os seus espaços e projetos nos últimos 10 anos, e, em terceiro e último lugar, gozam de uma heterogeneidade máxima de tipologias de hotelaria não tradicional. Estes três aspetos – a disponibilidade que determinou a sua viabilidade enquanto caso de estudo, a data de

fundação que uniformizou o carácter “recente” destes projetos e a diversidade de tipologias que nos parecia permitir um estudo da inovação e dos seus diferentes vetores, a partir de uma realidade multifacetada e de uma oferta altamente segmentada como é a do mercado hoteleiro atual - funcionaram como critérios de seleção, tendo orientado o desenho deste estudo de casos múltiplos.

É de notar, desde já, que, de modo a salvaguardar a confidencialidade de algumas das informações partilhadas sobre as diferentes unidades de hotelaria não tradicional assim como a assegurar a isenção do presente estudo, os nomes destas empresas e projetos de alojamento assim como dos responsáveis entrevistados serão mantidos em anonimato ao longo de toda a dissertação, sendo doravante designados apenas pela letra que lhes foi atribuída (A, B, C...).

A tabela 5, estabelecendo desde já essa designação, caracteriza o nosso conjunto de casos múltiplos, permitindo ter uma visão da heterogeneidade da sua tipologia e do carácter recente da sua fundação. Adicionalmente, para efeitos de descrição geral deste conjunto, e embora não tenha sido um critério de escolha determinante, indicamos a localização destas unidades, a maioria das quais se localizam em Ponta Delgada, a cidade de maior dimensão da ilha de São Miguel.

Tabela 5 – Caracterização dos seis projetos de hotelaria não tradicional em São Miguel

Unidade	Data Fundação	Tipologia	Localidade
A	2016	Hostel	Ponta Delgada
B	2015	Apartamentos	Ponta Delgada
C	2014	Vivendas e Casas de Charme	Ribeira Grande
D	2018	Turismo em Espaço Rural	Lagoa
E	2023	Projeto de Eco-turismo	Ponta Delgada
F	2020	Vivenda e Residência Artística	Ponta Delgada

### 3.4 O estudo de campo

Na fase de recolha de material empírico para o nosso estudo, além da observação e da recolha de informação complementar, recorreremos às entrevistas semidiretivas ou semiestruturadas com os responsáveis dos alojamentos em estudo. Este método é, aliás, uma constante na fase de campo nos casos de estudos múltiplos conforme atestam a bibliografia dedicada a esta abordagem (Chetty, 1996; Rashid et al, 2019; Yin,

2009/1989; Stake, 2013). As entrevistas foram “semidiretivas” no sentido em que não foram nem inteiramente abertas nem guiadas por um guião muito rígido com “perguntas precisas” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p.192), embora tentássemos, é certo, não perder de vista o nosso quadro de referência, ou seja, a estratégia de inovação de cada empresa, ainda a sua relação com o contexto natural, assim como a conjuntura política, económica e tecnológica e as suas práticas concretas ao nível da sustentabilidade ambiental, do *revenue management*, das parcerias estratégicas, das redes colaborativas e do marketing digital.

Uma vez selecionado o método de recolha de informação, procedeu-se à conceção do guião da entrevista, do qual fazem parte dez questões abertas. O guião, patente nos anexos do presente trabalho, dividiu-se, fundamentalmente, em duas partes: uma primeira parte, com cinco perguntas, dedicada à inovação e à sua implementação pelas unidades de hotelaria não tradicional, na qual não se definiram áreas específicas de inovação e uma segunda parte, com cerca de cinco questões, onde se inquiriram em particular os vetores de inovação estudados e as medidas implementadas nestes diferentes âmbitos: *revenue management*; marketing digital; políticas ambientais; parcerias estratégicas e redes colaborativas. No que diz respeito a esta segunda parte e aos vetores estudados, no sentido de indagar aspetos mais concretos aos entrevistados, de aproximar os conceitos por vezes excessivamente abstratos das suas práticas efetivas e também com vista a não deixar de fora aspetos importantes de cada um dos vetores, a par do guião, fomos sempre verificando uma *checklist* complementar (em anexo), na qual enumerámos os diferentes vetores de inovação a estudar e as possíveis medidas mais concretas implementadas pelos entrevistados no âmbito de cada um destes vetores.

Deve acrescentar-se que estas entrevistas foram realizadas entre junho e setembro de 2022 e tiveram uma duração média de uma hora. Foram gravadas em formato áudio e foram tomadas notas complementares em todas elas. Todas as entrevistas, à exceção de uma, decorreram no alojamento em causa. Posteriormente, transcrevemos de forma minuciosa – mas não integral - as entrevistas. O próximo capítulo, onde descrevemos em detalhe cada um dos casos de estudo, é dedicado à análise da informação obtida nestas entrevistas, partindo destas transcrições e das nossas notas, assim como da observação e da recolha de documentos e de informação complementar.

## CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS CASOS DE ESTUDO

De seguida, apresentamos a análise de cada um dos seis casos de estudo, correspondentes aos seis projetos de hotelaria não tradicional estudados. Num primeiro momento, esta análise é, como se poderá constatar, sobretudo descritiva, correspondendo a uma síntese das informações levantadas quer a partir das entrevistas quer a partir dos já referidos métodos complementares como a observação e a recolha de informação complementar, através da consulta dos websites, de panfletos e outros materiais e documentos fornecidos pelos entrevistados como complemento às conversas tidas com eles. Procuramos fazer um breve retrato geral de cada projeto e de seguida sistematizar a descrição deste, a partir da estrutura das próprias entrevistas, reportando as respostas dadas e apresentando citações relevantes, sempre que achamos pertinente.

Por outro lado, e ainda nesta parte mais descritiva, no que diz respeito à estratégia de marketing digital destas unidades de hotelaria não tradicional, além do que nos foi revelado pelas entrevistas, procedemos a um levantamento sistemático da presença digital destes projetos, através da pesquisa no motor de busca *Google* e das indicações dadas pelos responsáveis. Este levantamento consistiu em três partes fundamentais: a verificação da existência de website e uma síntese da sua estrutura, a aferição da participação nas redes sociais *Facebook* e *Instagram*, e o inventário de outros canais e presenças digitais.

No que diz respeito às redes *Facebook* e *Instagram*, procedemos à recolha sistemática de dados mais gerais como a data de adesão e/ou o nº total de publicações desde essa data e de dados mais contextuais como aqueles relativos ao ano de 2023 (nº de gostos médio por *post*, nº total de comentários em 2023, etc..). Esclarecemos que, na impossibilidade de analisar, em tempo útil, e sem que isso implicasse um desvio do objetivo central e do tema geral desta dissertação, a totalidade das publicações nestas redes sociais, optamos por nos debruçar sobre as publicações que se registaram entre 1 de janeiro de 2023 e fins de agosto de 2023 pois este período, além de ter uma duração considerável e de ter um carácter o mais recente e atual possível face à data de desenvolvimento do nosso estudo, permitia observar a comunicação digital das unidades de hotelaria não tradicional quer durante a chamada época baixa, quer durante a época alta. Devemos ainda acrescentar que por forma a sistematizar o tema das publicações nas redes sociais, e mediante a análise do universo existente, chegamos às categorias temáticas que aplicamos a todos os projetos e que reproduzimos na Tabela 6:

Tabela 6 – Categorias temáticas das publicações

Categorias temáticas das publicações nas redes sociais dos projetos	
(a)	Férias, natureza e viagens Açores
(b)	Alojamento
(c)	Outros serviços
(d)	Equipa e RH
(e)	Animais
(f)	Natureza, Ecologia, Responsabilidade Social, Valores
(g)	Rede, eventos, prémios, <i>media clipping</i>
(h)	Arte
(i)	Efemérides

Por fim, como veremos, num segundo momento desta análise, os dados relativos a cada unidade de alojamento elencados na já referida primeira parte, serão sujeitos a uma leitura de índole mais comparativa, crítica e reflexiva.

#### 4.1 Caso de estudo do Projeto A

O projeto em estudo, um *hostel*, situa-se no concelho de Ponta Delgada, numa localização central da cidade, tendo um conjunto de características que o distinguem de outros projetos da mesma natureza. Parte destas características são físicas, ou seja, referimo-nos ao edifício e ao espaço, com um jardim muito bem tratado que faz qualquer um esquecer que está no centro da cidade. Os outros traços a que nos referimos, e que a nosso ver nos remetem a uma das dimensões mais importantes do projeto, essencial para o seu sucesso, estão associados ao capital humano e às qualidades da equipa. Com efeito, não se consegue dissociar o espaço das pessoas que fazem parte do projeto, como se de um organismo se tratasse. Foi-nos transmitido que há uma preocupação em garantir formação, enquadrada nas tarefas que cada elemento desempenha, à qual é adicionada formação complementar em vendas. Por fim, à semelhança de outras unidades em estudo, o Projeto A não se restringe ao serviço de alojamento e dispõe de outros serviços conexos à hotelaria e ao turismo, entre os quais se destaca, como veremos, a realização de *tours*.

A partir da entrevista efetuada ao representante do projeto é apresentada uma síntese das respostas obtidas e as citações mais relevante.

#### 4.1.1 Inovações recentes, apoios, dificuldades e impactos

A representante da unidade refere que o edifício estava devoluto e foi recuperado na sua totalidade, o que se tornou bastante dispendioso: “Recuperar estes edifícios antigos que estavam espalhados pela cidade, deu cabo do saldo de qualquer um.”. Foi alterada a planta para poder responder à nova utilização e foram contempladas nas obras todos os requisitos no que se refere à eficiência energética. Foram instaladas caixilharias de alumínio com vidro duplo, ar-condicionado em todos os quartos, bombas de calor para aquecimento de águas. Foi mais recentemente adquirida um veículo elétrico, uma carrinha de nove lugares com a qual fazem passeios com os hóspedes e não só.

A entrevistada indica que neste processo recorreram aos serviços de um gabinete de arquitetura, que efetuou o projeto de recuperação do edifício e os projetos de especialidades. Uma empresa especializada em climatização efetuou o projeto de dimensionamento no que respeita ao ar-condicionado e à ventilação das áreas técnicas. Com efeito, segundo a entrevistada refere, fazendo referência ao clima açoriano: “O conforto térmico é essencial para o hóspede, não é pelo calor nem é pelo frio – é esta humidade.”

A representante revela que para a recuperação do edifício não recorreram a qualquer apoio, o investimento foi efetuado através de capitais próprios e financiamento bancário; conforme explicita, “o ímpeto do proprietário em pôr este projeto em marcha, não era coincidente com os prazos de aprovação que eram e são praticados pelos programas de apoio.”. Na aquisição das bombas de calor e na aquisição do veículo elétrico recorreram aos programas de apoio disponibilizados pelo Governo Regional dos Açores.

De acordo com a entrevistada, sentiram alguma dificuldade na aquisição dos materiais, relacionada com os prazos de entrega longos que por vezes impediam o normal progresso dos trabalhos. Por outro lado, obstáculos ainda mais significativos foram sentidos ao nível burocrático, com prazos para aprovação e emissão de licenças igualmente longos que tornavam o processo de implementação ainda mais moroso. Em síntese, a entrevistada comenta o peso da burocracia, que seria particularmente excessivo no contexto açoriano: “Máquina burocrática básica nos Açores é muito menos eficaz que a sua congénere continental.”

Segundo a responsável, os efeitos práticos das inovações fizeram-se sentir desde o primeiro dia. Pelo conforto com que recebem os hóspedes e pela economia que é proporcionada pelos sistemas instalados. Por outro lado, o veículo elétrico trouxe

vantagens significativas relativamente aos custos operacionais. Além disso, por ser mais ecológico, torna palpáveis as preocupações ambientais do projeto.

A entrevistada considera que as vantagens se manifestam a dois níveis: por um lado, e como já referido, as inovações e o seu uso proporcionaram poupança; por outro lado, houve ganhos obtidos através da notoriedade e a visibilidade criada nas redes sociais pelos seus hóspedes; nomeadamente, a este propósito comenta: “A utilização da carrinha elétrica nas nossas tours teve um reconhecimento imediato, tivemos direito aquele efeito WOW, que vem nos livros.”. As desvantagens estão, por sua vez, principalmente associadas aos custos associados à aquisição e manutenção.

A representante explica que consegue ter um valor muito próximo do impacto real nos lucros, quando considerada a poupança obtida com o veículo elétrico. Esta situa-se no intervalo entre os 20% e os 23% dos custos operacionais, não incluindo as remunerações. Adianta que esta poupança poderá chegar ou até mesmo superar os 30%, quando forem instalados os painéis fotovoltaicos.

#### **4.1.2 Políticas de preços e canais de vendas**

De acordo com a entrevistada, está implementada uma política de preços dinâmica. No momento da entrevista, não tinham estadia mínima. Por sua vez, a estadia máxima oficialmente aceite é de 30 dias; conforme explicita a responsável, este limite, imposto por questões legais, pode na prática ser contornado, estando o hóspede apenas condicionado a efetuar um check-out e um check-in de 30 em 30 dias.

A responsável relata que a maioria das reservas - cerca de 45% - corresponde a marcações diretas na página do alojamento. Estão também presentes nas OTAs com mais visibilidade, *Booking*, *Tripadvisor*, *Expedia*, entre outras.

A representante do projeto indica que têm um *software PMS* muito completo que lhes permite efetuar a gestão global do projeto, o *channel manager* é bastante completo e permite a integração com mais de 90% das OTAs e ainda disponibiliza o motor de reservas que integram no site e lhes permite ter um inventário atualizado em tempo real. A este propósito refere ainda a importância da formação na área das vendas para os colaboradores: “Nós damos formação específica em vendas aos colaboradores que estão no *front office*, é importante que se saiba fechar uma venda.”

### 4.1.3 Marketing Digital

Segundo o testemunho da responsável, a comunicação do projeto é realizada através do website, têm um blog acessível através do website, estão ativamente no *Instagram*, *Facebook*. Também tinham *mailing list (newsletter)* e uma lista de música no *Spotify* (que correspondia basicamente à música ambiente do *hostel*), práticas de comunicação que, entretanto, foram abandonadas.

A entrevistada menciona que, numa fase inicial do desenvolvimento do projeto, foi contratada uma agência para criar a imagem, toda estratégia de comunicação, os logotipos e os estacionários. Atualmente a gestão da comunicação e a produção de todos os conteúdos que utilizam na página e nas redes sociais é efetuada *in house* pela sua equipa. Confessa que incentiva os clientes a interagirem positivamente nas redes sociais: “O 10 ou o 5 é pedido aos nossos hóspedes, não apenas um *review* positivo - Nós incentivamos o cliente a dar nota máxima. Não há e não pode haver vergonha nenhuma nisso.” Explicita ainda que o *feedback* dos clientes nos média, no final da estadia, é essencial para uma espécie de avaliação interna: “O final da estadia é o ideal para conhecer as “dores” do cliente e esta “auditoria” leva à criação de um processo interno que visa detetar e a efetuar as correções necessárias.”

Como foi referido no início deste capítulo, as informações relativas ao marketing digital e à forma como os projetos gerem a sua presença online podem ser complementadas com os dados da tabela 7, abaixo reproduzida. Como aspetos principais a retirar dos dados aí sintetizados, podemos notar uma atividade regular no *Facebook* e no *Instagram* (cerca de uma a duas publicações mensais, em média, no período observado), com um número satisfatório de interações positivas com os públicos (20 gostos em média no *Facebook* e 96 gostos em média no *Instagram*) mas que estão quase exclusivamente orientados para o tema das férias, natureza e viagens nos Açores e estão quase exclusivamente ligados ao serviço de *tours*. A fotografia predomina sobre o vídeo, sendo que no *Instagram* esta desproporção é menor.

Tabela 7. – Dados observados relativos à presença online Projeto A

<b>Presença On-Line Alojamento A (consulta a 20 de agosto de 2023)</b>						
<b>Website</b>						
Domínio próprio		Marcação		Outras Secções		
Sim		Sim		Alojamento   Vídeo Promocional   Blog Co-Working e Co-Living; FAQ   Política de Privacidade   Contactos Outros Serviços 1   Outros Serviços 2		
Outros/Observações						
<b>Página de Facebook data de Adesão (2016)</b>						
Total Seguidores – 2900						
Publicações – 2023						
Total	Fotografias	Vídeos	Média gostos/post	Total comentários	Total partilhas	
8	56	1	20	4	8	
Temas posts – 2023						
(a) Férias, natureza e viagens Açores; (c) Outros Serviços.						
Outros/Observações						
8 críticas (5 estrelas)						
<b>Página de Instagram – Data adesão (2017)</b>						
Total Seguidores – 3620						
Total Publicações – 476						
Publicações – 2023						
Total	Fotografias	Vídeos	Média gostos	Total comentários	Reels	Stories
15	66	12	96	23	3	Home Reviews Eventos. Outros Serviços 1/2/3
Temas publicações 2023						
(a) Férias, natureza e viagens Açores; (c) Outros Serviços; (b) Alojamento.						
<b>Outros/Observações</b>						
5 guias						
<b>Outras páginas e presenças on-line</b>						
Email   Messenger   Whatsapp   Booking   Tripadvisor   Spotify						

#### 4.1.4 Sustentabilidade Ambiental

A entrevistada lista as medidas de sustentabilidade ambiental que de momento já estão implementadas conforme exposto na tabela 8:

Tabela 8 – Medidas Ambientais Projeto A

Medidas ambientais implementadas	Resposta Alojamento A
Energéticas	Bomba de calor e veículo elétrico.
Aproveitamento/tratamento de águas	Apenas existe o sistema fechado de águas ornamentais;
Alimentação, produtos provenientes de produção sustentável	Têm a preocupação de ter diversos fornecedores para poder contribuir de uma forma alargada na economia local;
Materiais sustentáveis	Alguns dos materiais de construção originais foram aproveitados e foi-lhes dada uma nova funcionalidade;
Desperdício e resíduos	Procuram que o desperdício seja o mais próximo possível do zero;
Amenities disponibilizados	Oferecem champô, condicionador, gel de banho, sabão e creme hidratante todos eles em disponibilizados em frascos reutilizáveis;
Política de Neutralidade Carbónica	Não têm.
Certificados obtidos	Não têm.
Outras	Não referem.

A responsável indica que está em estudo a instalação de painéis fotovoltaicos com baterias. Refere que é um objetivo da unidade “atingir 70% de independência da rede energética nos próximos 5 anos.”

#### 4.1.5 Parcerias Estratégicas e Redes Colaborativas

A entrevistada revela que têm algumas parcerias com empresas que têm um posicionamento e uma linguagem de serviço com a qual se identificam: “Não podemos recomendar um serviço de uma empresa com a qual não nos identificamos.”. Dá alguns exemplos dos serviços que são complementares à atividade: um *rent-a-car*, uma empresa de *whale watching* e alguns restaurantes. A representante afirma que não fazem parte de nenhuma associação nem têm planos de para tal no futuro, mostrando alguma adversidade a redes colaborativas: “Estas associações têm por vezes um efeito ‘perverso’ nas organizações. Por isso estamos por conta própria, na defesa dos interesses dos nossos clientes”.

## **4.2 Caso de estudo do Projeto B**

O projeto em estudo, que corresponde a um conjunto de apartamentos, situa-se no concelho da Ponta Delgada e caracteriza-se por funcionar num modo “híbrido”. Por um lado, apresenta a vertente de alojamento local, com um portfolio diversificado que disponibiliza várias unidades, casas e apartamentos com tipologias distintas, mais direcionado a um segmento familiar, e que privilegia a localização mais afastada do centro urbano e mais próxima de zonas balneares. Na outra vertente, uma oferta cidadina, com uma unidade que disponibiliza estúdios, quartos individuais e camas em dormitórios mais direcionado a um segmento mais jovem e que procura outras “atrações”, ao nível do comércio e de serviços como a restauração, os bares e animação noturna.

A partir da entrevista efetuada ao responsável do projeto é apresentada uma síntese das respostas obtidas e as afirmações mais relevante acerca de cada tópico.

### **4.2.1 Inovações recentes, apoios, dificuldades e impactos**

Segundo o entrevistado, foram feitos investimentos em todas as unidades; aliás, sublinha que “era pouco provável iniciar um projeto desta natureza sem investimentos.”. Conforme explica, em algumas unidades foi necessário efetuar uma recuperação total, dado o estado avançado de degradação. Noutras, apenas trabalhos de modernização e decoração. O responsável menciona também que responderam aos requisitos para novos projetos e às obrigtoriedades específicas dos Alojamentos Locais. Acrescenta que tiveram preocupação com o conforto, mais em concreto com o isolamento térmico e acústico e para tal investiram em caixilharias de qualidade com vidros duplos e corte térmico, iluminação LED e bombas de calor em todas as unidades.

O responsável deste projeto explicita que, uma vez que necessitavam de intervenções de fundo logo na primeira unidade, contrataram no início do processo um gabinete de arquitetura que efetuou os projetos para os alojamentos e também auxiliou na implementação destas medidas inovadoras. Valoriza muito esta cooperação: “Foi muito importante ter conhecido as pessoas certas, assim pudemos dedicar-nos a tempo inteiro à nossa parte do projeto.”

Conforme o entrevistado relata, nas primeiras unidades, não submeteram nenhum processo para obtenção de apoios, porque os prazos de resposta eram muito longos e os prazos que tinham eram muito curtos: nas suas palavras, “eram mais de 6 meses e nós

queríamos abrir depois de amanhã.”. Passada a fase inicial, o *boom* de 2015, conseguiram submeter projetos para as novas unidades. Nomeadamente, recorreram a apoios para a instalação das bombas de calor.

O que se tornou efetivamente um obstáculo à concretização do projeto (e que foi o único mais significativo) foi, segundo o representante deste alojamento, de caráter burocrático: ou seja, relacionou-se com as licenças, os certificados e os prazos intermináveis para a sua obtenção. Comenta: “São processos muito complicados e parece que estão entregues a pessoas sem a preparação adequada para dar celeridade que era necessária. Isto pode levar à retração do investidor.”

Na perspetiva do responsável deste projeto, as vantagens deste investimento fazem-se notar quase de imediato ao nível do consumo energético. Segundo também pormenoriza, há igualmente o adicional de conforto para o hóspede que não é tão facilmente mensurável, mas que tem retorno efetivo. As desvantagens, conforme também reporta, relacionam-se apenas com os elevados custos de implementação numa escala doméstica comparativamente a uma semi-industrial.

O entrevistado explica que, ainda que não tenha existido uma medição que permitisse uma comparação rigorosa entre o período antes e após as referidas inovações, os atuais consumos/gastos relacionados com aquecimento de águas, ar condicionado, iluminação, entre outros, são baixos. Aliás, alude ao conhecimento prévio que já tinham destes sistemas: “Nós antes de instalar estes sistemas já os tínhamos instalados em casa, conhecemos em primeira mão a economia que eles trazem.” Conforme alerta o responsável, esta avaliação tem em conta que, num contexto de férias, há sempre mais tendência para consumos excessivos.

#### **4.2.2 Políticas de preços e canais de vendas**

De acordo com o representante da empresa, seguem uma estratégia de preços dinâmicos assente num referencial com base em três épocas: baixa, média e alta. Ou seja, conforme explica, têm definidos os valores que serão aplicados com base na análise que efetuaram no final do período anterior e depois vão flutuando os preços, consoante a procura e mediante os seus objetivos. A estadia mínima nas épocas baixa e média é de duas noites. Já na época alta é de três noites. Têm uma política de cancelamento não reembolsável, que evita, na perspetiva do responsável, a marcação por impulso e a desmarcação à última hora.

Este alojamento está presente nas principais OTAs. Têm atualmente um website em construção que vai agregar toda a oferta nas várias tipologias e apostar nas reservas diretas. O entrevistado reporta que recebem muitas solicitações de marcação direta através de email e chamada telefónica, dando relevância ao fator WOM nas reservas e na procura: “Conhece a sigla WOM (quem tem boca vai aos açores), no nosso caso os clientes referenciados por hóspedes que já ficaram connosco, representam cerca de 35% das nossas reservas.

O responsável do projeto explica que atualmente utilizam um *Channel Manager* muito simples que lhes permite monitorizar a operação e efetuar uma gestão simples. Contudo, preveem que, com a aposta na página com ênfase na marcação direta, irão trocar de sistema para um mais sofisticado com funcionalidades mais avançadas.

### 4.2.3 Marketing Digital

O representante do projeto dá conta que o website ainda não está pronto e que estão apenas presentes nos perfis das OTAs. Segundo o entrevistado, neste momento de viragem, contrataram uma empresa que está a criar e a trabalhar a imagem da marca. Embora até ao momento de redação desta dissertação, não houvesse alterações significativas na imagem e nas redes, o responsável na entrevista anunciava: “Estamos finalmente a atualizar a forma de comunicar e de estar presentes.” A ideia do responsável é que a gestão e produção de conteúdos fossem efetuadas num momento inicial por esta empresa e gradualmente viessem a ser geridas autonomamente pela equipa do próprio projeto.

Mais uma vez, as informações relativas ao marketing digital e à forma como este projeto gere a sua presença online pode ser complementada com os dados da tabela 9, abaixo reproduzida. Esta demonstra a ausência de qualquer estratégia de comunicação até ao momento, não havendo website nem presença em qualquer rede social.

Tabela 9 – Dados observados relativos à presença online Projeto B

Presença On-Line Alojamento B (consulta a 20 de agosto de 2023)
<b>Website</b>
Não
<b>Página de Facebook</b>
Não
<b>Página de Instagram</b>

Tabela 9 – Continuação

Não
<b>Outras páginas e presenças on-line</b>
Booking   Airbnb

#### 4.2.4 Sustentabilidade Ambiental

No que concerne às medidas ambientais implementadas, sintetizamos na Tabela 10 as iniciativas elencadas pelo responsável do projeto:

Tabela 10 – Medidas Ambientais Projeto B

<b>Medidas ambientais implementadas</b>	<b>Resposta Alojamento B</b>
Energéticas	Têm bombas de calor, caixilharias com corte térmico e iluminação Led. Dispõem ainda de um sistema de controlo de consumos energético que evita o consumo de energia quando o hospede não está;
Aproveitamento/tratamento de águas	Não têm;
Alimentação, produtos provenientes de produção sustentável	O cabaz de produtos que disponibilizam é composto por produtos certificados Marca Açores.
Materiais sustentáveis	Houve preocupação na reutilização de materiais existentes, para uso decorativo e até na construção como inertes.
Desperdício e resíduos	Não têm;
Amenities disponibilizados	Os produtos para cuidado pessoal são disponibilizados aos clientes do alojamento em frascos recarregáveis por serem mais ecológicos.
Política de Neutralidade Carbónica	Não têm.
Certificados obtidos	Não têm.
Outras	Não referem.

O entrevistado indica-nos ainda que têm prevista instalação de painéis fotovoltaicos, mas sublinha que as medidas ambientais a implementar futuramente estarão dependentes dos incentivos nesse sentido: “A evolução das medidas ecológicas e das energias verdes vai depender muito dos incentivos que possam ser colocados à disposição do setor”.

#### **4.2.5 Parcerias Estratégicas e Redes Colaborativas**

O responsável menciona parcerias com empresas que prestam serviços complementares à sua atividade: refere-se a serviços de animação turística, restauração, táxis e lavanderia.

O representante deste conjunto de unidades de alojamento explica ainda que atualmente não fazem parte de nenhuma associação. Contudo, esclarece que a um nível mais informal, pode falar de uma rede ou de um grupo informal de amigos, que são empresários do mesmo ramo, com quem almoça regularmente e alude mesmo ao projeto de uma associação de empresários do setor. “Temos vindo a debater ideia de criar em conjunto com outros empresários do ramo uma espécie de cooperativa, para efetuar aquisição de produtos em grande volume a preços mais competitivos.”

### 4.3 Caso de estudo do Projeto C

O projeto em estudo, composto por uma *charming house* e um conjunto de vivendas, situa-se no concelho da Ribeira Grande e tem vindo a desenvolver, desde 2014, um conceito muito interessante direcionado para as famílias, disponibilizando várias unidades espalhadas pelo centro da cidade. A sua localização permite aos seus hóspedes uma maior proximidade com as vivências do quotidiano e interação com o comércio e serviços locais ao mesmo tempo que preserva o contacto com a natureza através da disponibilização de um espaço verde, um pequeno jardim, que permite uma contiguidade agradável entre as unidades e o ar livre. As unidades foram todas renovadas, tendo algumas sido alvo de uma renovação integral. Os processos de renovação contaram com o *know-how* de um dos sócios – arquiteto de profissão, que criou ambientes interiores acolhedores através de designs modernos numa linguagem que respeita a identidade dos locais.

Para além do alojamento são disponibilizados outros serviços – nomeadamente, um de especial relevo, na área da restauração – que não se destinam exclusivamente aos hóspedes.

A partir da entrevista efetuada ao representante do projeto é apresentada uma síntese das respostas obtidas e a afirmação mais relevante acerca de cada tópico.

#### 4.3.1 Inovações recentes, apoios, dificuldades e impactos

O representante da unidade esclarece que foram realizados vários investimentos na recuperação total ou parcial das várias casas e que este foi um processo gradual. Foram respeitadas as normas energéticas aplicáveis à recuperação de edifícios e foram instalados equipamentos mais eficientes, para além do exigido. Uma das inovações implementadas é um sistema de análise dos consumos energéticos, conforme explica: “Algumas das casas já têm instalado um sistema que efetua a análise dos consumos energéticos por equipamento, o que os permite detetar equipamentos que tenham um padrão de consumo irregular/anormal e efetuar as diligências necessárias”.

Conforme relata o entrevistado, a maior parte da planificação foi efetuada por um dos sócios que é arquiteto e que por sua vez terá consultado algumas empresas especializadas. Em todo o caso, nas suas palavras, “foi uma mais valia termos esta parte do assegurada por alguém da casa.”

O responsável deste projeto informa que não conseguiram financiamento no quadro dos apoios da RAA, para a recuperação dos edifícios e início da atividade. Um dos motivos foi o *timing*, pois iniciaram parte do projeto antes dos apoios estarem disponíveis; a este propósito, o entrevistado comentou: “Penso que se tivéssemos esperado um ano, teríamos reduzido em mais de 50% os custos do projeto.”. O outro motivo para não terem recorrido a financiamento prende-se com as especificidades e natureza do projeto não serem enquadráveis nos programas em vigor, ou seja, o projeto foi financiado por capitais próprios e recurso à banca. Obtiveram apoios somente na aquisição de bombas, mas refere que na altura o apoio era apenas de 30%.

O entrevistado conta que tiveram muitas dificuldades no que diz respeito à burocracia, que encontraram muitos obstáculos na obtenção das licenças, aludindo aos prazos ridiculamente longos: “Por vezes não se percebem os entraves que são postos a quem quer investir e desenvolver a cidade e a ilha – penso que seja essa maior dificuldade e que possa levar ao abandono de projetos.”. A inelegibilidade e o não enquadramento nos programas comunitários também acrescentaram barreiras à progressão do projeto. Não terão encontrado dificuldades de maior ao nível técnico, segundo menciona.

De acordo com o líder do projeto, os efeitos práticos do investimento e inovação são visíveis na satisfação dos clientes, que têm transmitido um *feedback* positivo relativamente às condições de conforto e qualidade dos equipamentos que têm à sua disposição. As vantagens que enumera são a poupança imediata nos consumos por unidade e o contributo para com o ambiente. As desvantagens mencionadas são grosso modo os custos associados à sua aquisição e manutenção.

O representante refere que, a curto prazo, não há impacto deste investimento na rentabilidade uma vez que o investimento inicial foi bastante elevado. Além disso, alude à dificuldade de a curto prazo ter uma ideia desse impacto no lucro: “É muito difícil para nós efetuar essa análise, quando os investimentos ainda não foram amortizados.”

#### **4.3.2 Políticas de preços e canais de vendas**

O entrevistado esclarece que está em vigor uma política de preços fixa por época (alta e baixa). Têm estadia mínima de 3 noites e máxima de 31 noites. Não tem política de *overbooking*. A maioria das vendas e reservas, ou seja 70%, são feitas através das OTAs, conforme revela o entrevistado. Os restantes 30% correspondem marcações diretas através da página e por e-mail.

O representante destas unidades de alojamento explicita que utilizam um *Chanel Manager* que permite efetuar a gestão integrada e consolidada com os canais de venda. O *software* tem funcionalidades que permitem efetuar análise de preços e concorrencial, conforme clarifica.

No que a isto diz respeito, o responsável esclarece ainda: “Estamos a melhorar o nosso website e a integrar uma plataforma de marcação direta, mais eficiente. O nosso objetivo é atingir os 50% de marcações diretas nos próximos 3 anos.”

### 4.3.3 Marketing Digital

O entrevistado explica que têm um website que, no momento da entrevista, se encontrava “em obras” para poderem estar mais em contacto com os clientes. Além disso, estão presentes nas redes sociais: *Instagram* e *Facebook*. Conforme também revela, têm vindo a ser solicitados por *bloggers* de viagens para efetuarem promoções em troca de desconto nas estadias.

Conforme esclarece o responsável, a gestão da marca, a comunicação e gestão de redes sociais é realizada pela equipa de *backoffice*, que também faz a produção de conteúdos para as diversas plataformas onde comunicam. Alude também às parcerias com *bloggers* e *influencers*: “Temos feito umas parcerias com *influencers* e *bloggers*, que nos podem ajudar à promoção em determinado mercado. Consideramos que estas têm sido vantajosas.”

As informações relativas ao marketing digital e à forma como este projeto gere a sua presença online pode ser complementada com os dados da Tabela 11, abaixo reproduzida. Nesta tabela, a partir dos dados relativos ao período entre janeiro e agosto de 2023, além da disponibilização de website próprio, podemos constatar uma atividade nas redes *Facebook* e *Instagram* bastante regular, com cerca de, pelo menos, uma publicação semanal, e com uma grande diversidade de temas: o alojamento, as viagens aos Açores, mas também as parcerias e redes colaborativas e a presença nos órgãos de comunicação social, entre outros temas, são assunto de publicações. Apesar desta diversidade, devemos notar que, sobretudo na página de *Facebook*, há uma eventualmente excessiva ênfase, que pode ser contraprodutivo, pela sua redundância, na divulgação de um serviço na área da restauração (categoria “outros serviços 1”). As interações positivas são em número razoável, mas, tendo em conta o número e a regularidade de publicações,

poderiam eventualmente ser mais significativas. São usadas tendencialmente mais fotografias do que vídeos, mas parece-nos que há um bom equilíbrio a este nível.

Tabela 11 – Dados observados relativos à presença online Projeto C

<b>Presença On-Line Alojamento C (consulta a 20 de agosto de 2023)</b>						
Website						
Domínio próprio		Marcação		Outras Secções		
Sim		Sim		Sobre nós   Página sobre as unidades de alojamento Vídeo Promocional   Contactos.		
Outros/Observações						
<b>Página de Facebook data de Adesão (2015)</b>						
Total Seguidores – 12.000						
Publicações – 2023						
Total	Fotografias	Vídeos	Média gostos	Total comentários	Total partilhas	
42	30	9	32	56	177	
Temas posts – 2023						
(c) Outros Serviços; (b) Alojamento; (d) Equipa e Recursos Humanos; (a) Férias, natureza e viagens Açores; (g) Rede, eventos, prémios, media <i>clipping</i> ; (i) Efemérides						
Outros/Observações						
N/D						
<b>Página de Instagram – Data adesão (2017)</b>						
Total Seguidores – 3880						
Total Publicações – 278						
Publicações – 2023						
Total	Fotografias	Vídeos	Média gostos	Total comentários	Reels	Stories
37	27	12	41	16	12	Event Day; Eventos Programa; Parceiro 2018; Natureza; Unidade de alojamento 1; Tapete de Flores.
Temas publicações 2023						
(b) Alojamento   Férias, natureza e viagens Açores; (d) Equipa e Recursos Humanos; (g) Rede Eventos Prémios Media <i>Clipping</i> ; (i) Efemérides; (c) Outros Serviços.						
Outros/Observações						
<b>Outras páginas e presenças on-line</b>						
Booking   LinkedIn   YouTube   TripAdvisor   Email						

#### 4.3.4 Sustentabilidade Ambiental

O representante indica-nos que de momento já estão implementadas as medidas ambientais sintetizadas na Tabela 12:

Tabela 12 – Medidas Ambientais Projeto C

<b>Medidas ambientais implementadas</b>	<b>Resposta Alojamento C</b>
Energéticas	Têm instaladas bombas de calor, sistema de monitorização de consumos e iluminação led;
Aproveitamento/tratamento de águas	Têm redutores de caudal para águas;
Alimentação, produtos provenientes de produção sustentável	Privilegiam a utilização de produtos Marca Açores;
Materiais sustentáveis	Não têm
Desperdício e resíduos	Não têm
Amenities disponibilizados	Utilizam frascos reutilizáveis;
Política de Neutralidade Carbónica	Não têm
Certificados obtidos	Green Key

O líder do projeto mostra-se adepto das energias renováveis: “Acreditamos nas energias renováveis e dentro do que nos é possível vamos contribuir.”. Revela que têm um projeto para a instalação de painéis fotovoltaicos submetido ao abrigo do programa *Solenerge*. Além disso, ponderam futuramente a instalação de baterias.

#### 4.3.5 Parcerias Estratégicas e Redes Colaborativas

O responsável informa que têm várias parcerias estabelecidas, com empresas da sua cidade, privilegiando assim os negócios locais: nas suas palavras, “é dada prioridade a empresas próximas da sua localização, para contribuir na economia local.”. Alude fundamentalmente aos serviços de restauração, animação turística, *rent-a-car* e aluguer de material desportivo correspondem aos serviços mencionados pelo entrevistado.

O responsável pelo projeto conta que fazem parte da ALA – Associação do Alojamento Local dos Açores e justifica: “É importante ser membro de uma associação que defende os interesse de um setor, junto do poder local e do poder regional.”

## **4.4 Caso de estudo do Projeto D**

Este projeto de turismo rural situa-se no concelho da Lagoa e tem um conceito direcionado para a ecologia e sustentabilidade, muito distinto das restantes unidades estudadas. Esta unidade especializa a sua oferta baseada numa “imersão” temática. Esta experiência tem a duração de uma semana e destina-se a um conjunto de vários indivíduos, podendo este ser ou não originalmente um grupo. Oferecem paralelamente aos seus hóspedes um conjunto de atividades, que permitem desfrutar do melhor que a natureza da ilha tem para oferecer. Desenvolvem paralelamente na sua quinta, projetos ligados à eco sustentabilidade.

A partir da entrevista efetuada ao responsável do projeto, é apresentada uma síntese das respostas obtidas e as afirmações mais relevante acerca de cada tópico.

### **4.4.1 Inovações recentes, apoios, dificuldades e impactos**

O entrevistado explica que a sustentabilidade e ecologia são a chave do projeto. Ao planearem o projeto, procuraram um terreno com características específicas para a sua implementação; esta procura foi uma das tarefas mais exigentes do projeto, segundo as suas palavras: “Encontrar um local com a harmonia necessária ao nosso projeto, foi um processo muito difícil.”. Do edifício a outros aspetos, tudo foi idealizado para ser autossustentável, conforme esclarece. Entre outras medidas, realizaram o aproveitamento da água da chuva e das águas escuras, instalaram painéis solares, baterias e aerogerador.

O representante deste projeto relata que o planeamento e conceção do projeto foram inteiramente da sua responsabilidade e da sua companheira. Adquiriram o conhecimento necessário através de formações em planeamento sustentável, do conhecimento adquirido durante o estudo do projeto e a partir de um processo de partilha com outras pessoas, com base em comunidades globais com projetos semelhantes. Na sua perspetiva, não há no arquipélago dos Açores pessoas ou equipas com as competências para conceber um projeto destes: “Penso que à data de hoje sou a única pessoa no arquipélago, com competências/certificação para o planeamento e implementação nas áreas técnicas afetas ao nosso projeto.”

De acordo com o responsável, não recorreram aos quadros regionais de apoio para o financiamento do projeto. O investimento foi efetuado totalmente com recurso a capitais próprios e por vezes com a ajuda financeira de pessoas próximas. Conforme sintetiza, isto

verificou-se à exceção de um veículo adquirido com recurso a um programa de financiamento: “Mentira, compramos um mini trator com ajuda de um programa de apoio ao jovem agricultor.”

O responsável conta que encontraram muitas barreiras no que respeita à falta de legislação aplicável a um projeto desta natureza, ou seja, fora dos padrões convencionais. Conforme clarifica, esta situação dificultou muito a obtenção das licenças e fez com que os prazos se alongassem. Na sua ótica, “é necessário rever a legislação e adaptá-la às novas técnicas construtivas e às tendências de sustentabilidade.”

Na perspetiva do porta-voz deste projeto, as características técnicas que introduziram tiveram efeitos imediatos uma vez que foram pensadas para uma otimização dos recursos. As vantagens advêm do fator ecológico do projeto, que se tenta colocar num patamar de neutralidade carbónica e de autossustentabilidade, muito próxima dos 100%. As desvantagens correspondem por vezes às dificuldades acrescidas na sua implementação e no seu dimensionamento.

Para o líder do projeto, não é possível efetuar a análise do impacto da inovação ao nível da rentabilidade e do lucro uma vez que o projeto foi concebido de raiz com essas características.

#### **4.4.2 Políticas de Preços e Canais de vendas**

Conforme testemunha o entrevistado, mediante o conceito do espaço, têm definido um valor global da experiência que tem a duração de aproximadamente uma semana. O valor que praticam é fixo e é válido para todo o ano. O valor é calculado com base na avaliação de custos operacionais e no comparativo com os valores praticados por ofertas semelhantes. O responsável revela que a maioria das reservas são diretas, efetuadas através do website e uma pequena percentagem é feita através de contacto por email e telefone. Esclarece ainda que, por opção, não estão presentes nas OTA's.

Explica que, como as vendas são efetuadas por um canal de venda, usam apenas uma agenda. Como que se desculpando pela simplicidade do processo, observa: “Trabalhamos de uma forma muito simples, mas não rudimentar.”

#### **4.4.3 Marketing Digital**

O entrevistado faz notar que têm um website onde os clientes podem efetuar reservas, mas que também funciona como plataforma de divulgação de conteúdo temático e

serviços que colocam à disposição de todos. Acrescenta que estão presentes no *Facebook* e no *Instagram*. O responsável revela que o design, produção de conteúdos e manutenção das redes é efetuada pelos mentores do projeto, ou seja, por si e pela sua companheira. Refere ainda o papel-chave do “boca-a-boca” na comunicação: “A nossa publicidade é muito baseada no boca-a-boca, o projeto está bem apoiado numa rede que nos permite alcançar com relativa eficácia o nosso público.”

As informações relativas ao marketing digital e à forma como este projeto gere a sua presença online podem ser complementadas com os dados da Tabela 13, apresentada abaixo. Conforme se pode constatar, embora o alojamento disponha de um website próprio, uma imagem bem concebida, e esteja presente quer no *Facebook* quer no *Instagram*, as publicações – que fazem recurso exclusivo a fotografia – são diminutas; entre janeiro e agosto de 2023, há um total de 4 *posts* no *Facebook* e de 2 publicações no *Instagram*. Apesar disto, as interações positivas são proporcionalmente em número elevado. A variedade temática não é propriamente passível de analisar tendo em conta o reduzido número de publicações, mas podemos pelo menos apontar que está muito direcionada para a natureza, ecologia, responsabilidade social e valores.

Tabela 13 – Dados observados relativos à presença online Projeto D

<b>Presença On-Line Alojamento D (consulta a 23 de agosto de 2023)</b>					
Website					
Domínio próprio		Marcação		Outras Secções	
Sim		Sim		Sobre nós   Tema   Alojamento   Serviços   Loja Outros Serviços	
<b>Página de Facebook data de Adesão (2018)</b>					
Total Seguidores – 1.000					
Publicações – 2023					
Total	Fotografias	Vídeos	Média gostos/post	Total comentários	Total partilhas
4	3	0	16	5	2
Temas posts – 2023					
(a) Férias, natureza e viagens Açores; (f) Natureza, Ecologia Responsabilidade Social Valores; (e) Animais (d) Equipa e Recursos Humanos (c) Outros Serviços;					
Outros/Observações					
8 críticas (5 estrelas)					

Tabela 13 – Continuação

<b>Página de Instagram – Data adesão (2017)</b>						
Total Seguidores – 1980						
Total Publicações – 218						
Publicações – 2023						
Total	Nº total Fotografias	Vídeos	Média gostos	Total comentários	Reels	Stories
2	2	0	95	0	4	Reviews; Our Books; Our Story.
Temas publicações 2023						
(f) Natureza, Ecologia Responsabilidade Social Valores; (e) Animais.						
Outros/Observações						
N/D						
<b>Outras páginas e presenças on-line</b>						
Email   Bookretreats.com						

#### 4.4.4 Sustentabilidade Ambiental

As medidas elencadas na Tabela 14 são as implementadas no projeto, segundo o responsável:

Tabela 14 – Medidas Ambientais Projeto D

<b>Medidas ambientais implementadas</b>	<b>Resposta Alojamento D</b>
Energéticas	Instalaram painéis fotovoltaicos, painéis térmicos (para águas) e iluminação led.
Aproveitamento/tratamento de águas	Têm aproveitamento das águas das chuvas para consumo e aproveitamento das águas cinzentas para rega.
Alimentação, produtos provenientes de produção sustentável	Privilegiam os produtos provenientes de produção própria;
Materiais sustentáveis	Aproximadamente 50% dos materiais utilizados são provenientes de reutilização. Os restantes materiais são produzidos localmente.
Desperdício e resíduos	Procuram que o desperdício seja o mais próximo possível do zero, referindo que para o efeito muito contribuem os animais da quinta que comem “quase tudo”:
Amenities disponibilizados	Disponibilizam apenas sabonete produzido localmente.
Política de Neutralidade Carbónica	Não têm.
Certificados obtidos	Não têm.
Outras	Não referem.

O porta-voz do projeto assinala que está em estudo a construção de uma nova casa dentro da propriedade, que permitirá receber grupos maiores com ótimas condições de conforto. Explicita: “O nosso objetivo é evoluir de uma forma sustentável e natural. Este novo edifício terá que ser fruto da concretização desses dois fatores.”

#### **4.4.5 Parcerias Estratégicas e Redes Colaborativas**

O representante informa que têm várias parcerias estabelecidas, com empresas que partilham os seus valores, e que oferecem serviços complementares que possam valorizar a experiência: “Num projeto como o nosso, temos de ser muito criteriosos na criação das nossas parcerias.”

Conforme detalha, os serviços são maioritariamente da animação turística, restauração, *workshops* de *design* e de manufatura em *ateliers*.

O entrevistado refere ainda que são membros ativos de várias associações internacionais ligadas à permacultura, sublinhando a necessidade de não ficarem limitados à escala regional: “No caso do nosso projeto e com o propósito de lhe dar visibilidade é importante estarmos associados a grupos de trabalho e projetos além ilha.”.

## 4.5 Caso de estudo do Projeto E

Posicionada como “*eco estate*”, no que concerne à tipologia, a unidade em estudo situa-se no concelho de Ponta Delgada e tem um conceito que definem como *Low Carbon Luxury*. Localizado numa zona rural, foram recuperados vários edifícios existentes na propriedade, entre eles, a casa principal - um solar histórico restaurado com máximo respeito pela identidade e história do local. Os anexos, armazéns e os edifícios onde se guardavam os animais, foram reconvertidos em unidades de alojamento num processo em que foram mantidas algumas das características da sua identidade.

Este conceito assenta na ecologia e na sustentabilidade que alia duas vertentes: a eficiência energética apoiada pela tecnologia e a outra vertente baseada em processos de produção biológica, métodos tradicionais e animais de quinta. Segundo a visão dos proprietários, o objetivo é serem capazes de cultivar os produtos consumidos pelos hóspedes, tais como frutas, hortaliças e ovos, entre outros. Apesar desta dimensão rural e de se localizar numa antiga quinta, o projeto é muito *high-end* e cosmopolita.

A dimensão desta unidade não se extingue no alojamento e além de outros serviços conexos à hotelaria que ocupam papel de relevo no projeto, há uma série de iniciativas ligadas à proteção da natureza e da valorização da comunidade. O projeto está bem apoiado no *know-how* dos proprietários e num *networking* que se estende aos cinco continentes.

A partir da entrevista efetuada ao representante do projeto é apresentada uma síntese das respostas obtidas e, sempre que pertinente, é citada a afirmação mais relevante acerca de cada tópico.

### 4.5.1 Inovações recentes, apoios, dificuldades e impactos

O responsável do projeto conta que quando a propriedade foi adquirida, estava totalmente abandonada, os edifícios existentes num ponto de degradação muito avançada. O edifício principal foi recuperado de acordo com todas as normas que se aplicam aos edifícios históricos, tentando sempre preservar ao máximo a identidade do local. Os restantes edifícios da propriedade foram todos reconvertidos e têm agora uma finalidade distinta da original. Sobre este trabalho de recuperação, resume de forma expressiva: “Mantivemos o exterior do solar no séc. XIX e trouxemos o séc. XXI para o interior.”

O entrevistado esclarece ainda que foi contratado um gabinete de arquitetura fundamental para lidar com os requisitos legais inerentes à proteção do patrimônio edificado. Por outro lado, conforme também explica, na execução do projeto, contrataram uma empresa de construção de referência, com profissionais altamente competentes, que conseguiram dar resposta às exigências de uma obra desta natureza, dada a complexidade de alguns pontos do caderno de encargos. Conforme salienta ironicamente: “Têm muito mérito por terem sido capazes de responder às solicitações, por vezes demasiado excêntricas dos proprietários, mais concretamente as minhas.”

O responsável relata que recorreram ao *Competir +*, clarificando que submeteram o projeto por duas razões: a primeira razão prende-se com a complexidade que o caráter histórico do edifício impôs no processo de recuperação, o que conduziu também a um aumento considerável do orçamento; nas suas palavras, “as exigências da proteção histórica do edifício, obrigou-nos a repensar o modelo de financiamento.”. A segunda razão reside nas características do projeto e no seu potencial de criação de valor na região e na comunidade. O responsável revela ainda que o projeto foi totalmente financiado com recurso à banca, não tendo sido usados capitais próprios.

No que diz respeito às dificuldades de implementação do projeto, o porta-voz do projeto sublinha que, do ponto de vista técnico, a escolha do parceiro foi fundamental para que as dificuldades não se fizessem sentir. Assim, as dificuldades que sentiram, conforme clarifica, estiveram sobretudo relacionadas com a burocracia. Confessa que a combinação da candidatura ao quadro de apoios e do processo de recuperação de um edifício histórico, dificultou o processo de uma forma que não tinham imaginado: “chegou a um ponto em que pensamos em desistir disto e construir uma coisa de raiz, noutra lugar.”. Esta interdependência fez aumentar consideravelmente o prazo de aprovação da candidatura, uma vez que estava dependente da aprovação do projeto de recuperação do edifício.

Para o entrevistado, os efeitos práticos da inovação fazem-se sentir de uma forma imediata através da receptividade que o projeto está a receber. Esta receptividade passa pela imprensa especializada, pelo público que os tem procurado diretamente, e até por outras empresas ligadas à hotelaria que têm curiosidade pelos sistemas que integraram no projeto. E estas empresas não são apenas regionais, segundo assinala.

As vantagens das inovações estão, na perspetiva do porta-voz, relacionadas com a eficiência e com a capacidade de controlo que os sistemas implementados permitem e o conforto que disponibilizam. O conjunto de inovações tecnológicas disponibilizadas

aos hóspedes proporcionam uma valorização da experiência e são um ponto diferenciador; a este propósito, o líder do projeto comenta: “Sabemos que estamos no caminho certo, quando contactam os nossos parceiros tecnológicos para saber o que instalaram aqui.”. As desvantagens prendem-se, na sua ótica, com a necessidade contínua de inovação; segundo explica, ainda que já tenham uma estrutura sólida e bem organizada, há sempre coisas novas que gostavam de oferecer.

No que diz respeito ao impacto no lucro, o representante refere ainda não há dados suficientes para conseguir efetuar essa análise. Têm apenas previsões.

#### **4.5.2 Políticas de Preços e Canais de vendas**

De acordo com o representante, a política implementada é a de preços dinâmicos. Têm definido períodos de estadia mínima; na época alta, três noites e, na época baixa, duas noites. A estadia máxima definida é de três meses. Não praticam *overbooking*, uma vez que, conforme esclarece, essa prática não é adequada na medida em que não existe alternativa para encaminhar os hóspedes. Está implementada uma política de cancelamento rígida, ou seja, os cancelamentos não são reembolsáveis, salvo justificação válida.

O entrevistado informa que a estratégia é direcionar as vendas para a página e têm trabalhado a comunicação nesse sentido. O objetivo traçado para as vendas diretas é de 65%. Esta estratégia é compreensível tendo em conta a sua visão do segmento: “O nosso segmento é ligeiramente diferenciado, neste sentido o contacto tem de ser o mais personalizado e direto possível.” Estão presentes nas *OTAs* mais relevantes para o seu segmento; na perspetiva do responsável deste, seria praticamente impossível não estar dada a visibilidade que elas trazem para o projeto. Além disso, dada a sua estratégia de posicionamento, o projeto integra também o mercado tradicional, com foco nas TA, agências de viagens tradicionais, sobretudo aquelas que se lhes afiguram trazer valor acrescentado superior ao das *OTAs*.

A empresa usa um software de gestão específico para hotelaria, que foi parametrizado para as necessidades da sua operação. Esse *software* tem, entre outras, a funcionalidade de *channel manager*, que lhes permite gerir a oferta pelos vários canais.

### 4.5.3 Marketing Digital

Para o porta-voz do projeto, a estratégia de marketing digital está bem definida e está implementada nas plataformas que, a seu ver, são mais relevantes. A presença online é focada na página do projeto, que é o epicentro da comunicação e estão também presentes no *Instagram* e no *Facebook*.

O entrevistado esclarece que existe uma equipa especializada, que faz parte do projeto, que se dedica exclusivamente à gestão da marca, das redes e da comunicação, criação de conteúdos e campanhas. A equipa tem como diretor criativo um dos proprietários. Por outro lado, e além da presença nas redes sociais, o responsável explica que valorizam os órgãos de comunicação social e meios de comunicação tradicionais: “Parte da nossa comunicação é direcionada para os média tradicionais, revistas e publicações da especialidade. Consideramos que sejam as mais importantes. “

As informações relativas ao marketing digital e à forma como o projeto gere a sua presença online podem ser complementadas com os dados da Tabela 15, apresentada de seguida. A muito elevada regularidade com que publicam nas redes sociais *Facebook* e *Instagram* é o dado principal a reter; no período compreendido entre janeiro de 2023 e fins de agosto de 2023, as suas publicações ultrapassam a média de 5 *posts* semanais. A diversidade temática é muito elevada, podendo ser em todo o caso notado que é dada uma grande ênfase a um dos serviços conexos à hotelaria que ocupa um papel de grande relevo no projeto. Esta análise das redes sociais também corrobora a importância dada aos média tradicionais, cujas publicações são partilhadas no *Facebook*: trata-se daquelas que correspondem à categoria temática (g) *Rede Eventos Prémios Media clipping*. Embora haja muito regularmente uma duplicação de conteúdos no *Facebook* e no *Instagram* gerada automaticamente, esta nem sempre se regista e nota-se uma preocupação em adaptar os conteúdos às diferentes redes: por exemplo, enquanto que no *Instagram*, as publicações são ilustradas com uma única imagem, no *Facebook* são recorrentes as publicações com álbuns de várias fotografias, em que é feito uma espécie de balanço mensal em imagens. As interações positivas também são frequentes, sendo em número superior no *Instagram*.

Tabela 15 – Dados observados relativos à presença online Projeto E

<b>Presença On-Line Alojamento E (consulta a 23 de agosto de 2023)</b>						
<b>Website</b>						
Domínio próprio		Marcação		Outras Secções		
Sim		Sim		Sobre   Alojamento   Galeria   Sustentabilidade   Instagram   Outros Serviços 1   Outros Serviços 2		
<b>Página de Facebook data de Adesão (2018)</b>						
Total Seguidores – 2.200						
Publicações – 2023						
Total	Fotografias	Vídeos	Média gostos	Total comentários	Total partilhas	
149	603	0	15	166	33	
Temas posts – 2023						
(b) Alojamento; (e) Animais; (f) Natureza Ecologia Responsabilidade Social Valores; (h) Arte; (g) Rede Eventos Prémios <i>Media clipping</i> ; (a) Férias natureza e viagens Açores; (d) Equipa e Recursos Humanos; (c) Outros Serviços 1   (c) Outros Serviços 2.						
Outros/Observações						
58 críticas (3,9 estrelas)						
<b>Página de Instagram – Data adesão (2018)</b>						
Total Seguidores – 8.275						
Total Publicações – 410						
Publicações – 2023						
Total	Nº total Fotografias	Vídeos	Média gostos	Total comentários	Reels	Stories
183	183	0	137	33	0	Hosts
Temas publicações 2023						
(b) Alojamento; (e) Animais; (f) Natureza, Ecologia, Responsabilidade Social, Valores; (h) Arte; Férias, natureza e viagens Açores; (d) Equipa e Recursos Humanos; (c) Outros Serviços 1; (c) Outros Serviços 2.						
Outros/Observações						
N/D						
<b>Outras páginas e presenças on-line</b>						
Booking   Tripadvisor   Ecobnb   LinkedIn   Azores Getaways   Airbnb   Twitter   Youtube						

#### 4.5.4 Sustentabilidade Ambiental

As medidas de proteção ambiental implementadas são as abaixo enumeradas pelo responsável do projeto, na Tabela 16. Entre as várias medidas, é dado bastante destaque pelo entrevistado ao sistema de controlo de consumos de energia dos hóspedes e à sua ligação a doações a uma associação local na área da conservação da natureza:

“Todos os quartos têm instalado um sistema de monitorização que permite a cada hóspede saber em tempo real os seus consumos energéticos. Estes dados permitem-nos calcular um valor que corresponde à pegada do hóspede durante a sua estadia. Valor que será doado por nós a uma associação local, que atua na conservação da natureza.”

Tabela 16 – Medidas Ambientais Projeto E

<b>Medidas ambientais implementadas</b>	<b>Resposta Alojamento E</b>
Energéticas	Têm painéis fotovoltaicos e painéis térmicos. Também usam caixilharias com corte térmico e vidros com película de controlo UV. Além disso, possuem sistema de controlo de consumo de energia, em todos as unidades através do qual os hóspedes podem conhecer os seus próprios consumos. Adicionalmente, toda a iluminação é LED.
Aproveitamento/tratamento de águas	Têm aproveitamento águas das chuvas para consumo e aproveitamento águas cinzentas para rega.
Alimentação, produtos provenientes de produção sustentável	Privilegiam os produtos provenientes de produção própria.
Materiais sustentáveis	Utilizam materiais sustentáveis e procedem ao reaproveitamento dos materiais.
Desperdício e resíduos	Procuram que o desperdício seja quase zero e fazem a reciclagem de todo o vidro, papel e plástico.
Amenities disponibilizados	Disponibilizam champô e gel de banho em embalagens recarregáveis. Há planos para disponibilizar sabonetes bio produzidos localmente.
Política de Neutralidade Carbónica	Low carbon
Certificados obtidos	Não têm.
Outras	Os subprodutos da confeção alimentar são reaproveitados para alimentar os animais da quinta. Por consequência têm animais mais saudáveis. Produzem o seu próprio mel e incentivam outros a fazer o mesmo.

Finalmente, além do já referido plano de virem a ser disponibilizados sabonetes bio, produzidos localmente, está a ser efetuado um estudo que visa o aumento da potência instalada de fotovoltaicos e a instalação de baterias.

#### **4.5.5 Parcerias Estratégicas e Redes Colaborativas**

O entrevistado explica que têm parcerias com empresas que possam acrescentar valor à experiência do cliente e que se enquadrem nos princípios de sustentabilidade do projeto. Serviços de animação turística, restauração e táxis são os principais serviços dos parceiros referidos. Conforme destaca, neste âmbito, a postura da empresa é a abertura, mas não a procura ativa: “Nós estamos abertos a parcerias e à partilha de conhecimento, que levam ao crescimento mútuo. Contudo não estamos ativos na procura.”

O representante indica-nos que não fazem parte de nenhuma associação do setor. Contudo, integram várias associações com interesses comuns ao que o projeto defende: “O nosso foco é em defender causas sociais e ligadas à ecologia.”

## 4.6 Caso de estudo Projeto F

Com uma vivenda que funciona como sede de residências artísticas, o projeto em estudo situa-se no concelho de Ponta Delgada, fora da cidade, e distingue-se por abordar o turismo numa perspetiva muito distinta, dirigindo-se a um segmento muito específico. Tem a particularidade de aliar o lazer e a inspiração que o cenário natural da ilha transmite e canalizá-lo para a transformação artística. O alojamento está aqui associado à experiência das residências artísticas; um outro serviço central no projeto são as exposições. É um espaço único, intimista e que não segue as linhas tradicionais do alojamento turístico – é disruptivo e cativante. Mostra-nos que o destino tem características que podem ser geradoras de atratividade e criar valor acrescentado para além do económico.

A partir da entrevista efetuada ao representante do projeto, é apresentada uma síntese das respostas obtidas e as afirmações mais relevante acerca de cada tópico.

### 4.6.1 Inovações recentes, apoios, dificuldades e impactos

O responsável pelo projeto conta que a casa foi comprada devoluta, praticamente em ruínas. A recuperação foi total; descreve assim este processo: “Aos poucos recuperamos o espaço, sempre com a premissa de manter a identidade do local e o máximo dos materiais originais”. No processo foram introduzidas várias “inovações” no que respeita à valorização energética como as caixilharias com vidro duplo, redutores de caudal, iluminação LED, isolamento térmico e painel solar térmico.

O entrevistado informa-nos que o processo foi inteiramente gerido e executado pelos proprietários: “apenas recorremos a amigos da especialidade, uma espécie de projeto cooperativo à moda antiga.” Além disso, o projeto foi desde a sua ideação autónomo, no sentido também em que foi realizado com recurso a capitais próprios e sem recurso a programas de financiamento: “Os programas de apoios existentes, são algo rígidos e tiram a liberdade de fazer diferente, por isso decidiu-se fazer um projeto de liberdade.”

As maiores dificuldades na implementação do projeto estiveram relacionadas com as licenças necessárias e com os prazos demasiado longos para obtê-las: este trabalho, segundo as palavras do proprietário, “é um processo mais burocrático que braçal.”

Segundo o entrevistado, os efeitos práticos destas inovações fizeram-se sentir ao nível do conforto e dos consumos energéticos. As vantagens foram, por um lado, a valorização por parte do hóspede e, por outro, a contribuição para a redução de consumos energéticos. As desvantagens residiram sobretudo nos preços de algumas tecnologias e da manutenção. Não é possível, na sua perspetiva, ter a noção do impacto destas medidas ao nível do lucro e da rentabilidade. Contudo, estima que a poupança com o aquecimento de água seja significativa e espera “que futuramente se possa fazer mais, a melhores preços.”

#### 4.6.2 Políticas de Preços e Canais de Vendas

O entrevistado explica que têm uma política de preços fixos, um para a época alta e outra para a época baixa e refere que as reservas são efetuadas exclusivamente através de contacto direto por email e/ou telefone. No que diz respeito à gestão dos canais de vendas, o responsável do projeto esclarece que têm um orçamento, um “*project management*” criado no *Google Sheets*, um *software* equivalente ao *Microsoft Excel*, que lhes permite gerir a operação. Este sistema de reservas direto e personalizado tem a ver com a “singularidade” do segmento: “A nossa casa é singular (...) O nosso cliente faz parte de um segmento muito específico.”

#### 4.6.3 Marketing Digital

O responsável esclarece que dispõe de uma página que funciona como como um blog/galeria onde partilham conteúdos, exposições. Têm uma presença moderadamente ativa no *Instagram*. Todo o design, desde a criação de logotipo à produção de conteúdos, à gestão das redes e à comunicação, tudo é inteiramente efetuada pela própria equipa. Mostra ainda alguma resistência ao universo dos *bloggers* e *influencers*: “Não temos, nem queremos nada com *influencers*.”

As informações relativas ao marketing digital e à forma como o projeto F gere a sua presença online podem ser complementadas com os dados da Tabela 17, apresentada abaixo. De modo geral, além do website ter algumas idiossincrasias que o tornam menos acessível nos motores de busca, como o facto de o seu endereço não ser coerente com o nome do projeto, a presença nas redes sociais é muito discreta e limita-se a escassas publicações na rede *Instagram* que visam na maioria das vezes, em termos temáticos, não o serviço de alojamento, mas sim as exposições, enquanto serviço conexo ligado à arte.

Como podemos constatar, no período compreendido entre janeiro e agosto de 2023, apenas foram realizadas 5 publicações. A adesão e as interações positivas são, proporcionalmente, bastante elevadas. A fotografia é o recurso usado em exclusivo nestas publicações.

Tabela 17 – Dados observados relativos à presença online Projeto F

<b>Presença On-Line Alojamento F (consulta a 23 de agosto de 2023)</b>						
<b>Website</b>						
Domínio próprio		Marcação		Outras Secções		
Sim		Não		Descrição projeto/espaco   Criadores/Equipa   Contactos		
Outros/Observações						
Embora o website seja exclusivamente dedicado ao projeto, a designação do endereço não é coerente com o nome do projeto. A arquitetura do website é bastante minimalista sendo uma página única onde é o <i>scroll</i> que permite aceder às diferentes secções.						
<b>Página de Facebook</b>						
Não						
<b>Página de Instagram – Data adesão (2021)</b>						
Total Seguidores – 661						
<b>Tabela 17 – Conteúdo</b>						
Publicações – 2023						
Total	Nº total Fotografias	Videos	Média gostos	Total comentários	Reels	Stories
5	5	0	41	3	0	n/d
Temas publicações 2023						
(h) Arte; (g) Rede, Eventos, Prémios, <i>Media Clipping</i> ; (c) Outros Serviços.						
Outros/Observações						
N/D						
<b>Outras páginas e presenças on-line</b>						
Email   Outliers Guide						

#### 4.6.4 Sustentabilidade Ambiental

O representante indica-nos que de momento foram já estabelecidas as seguintes medidas, na Tabela 18:

Tabela 18 – Medidas Ambientais Projeto F

<b>Medidas ambientais implementadas</b>	<b>Resposta Alojamento F</b>
Energéticas	Painéis solares térmicos para aquecimento das águas e iluminação led.
Aproveitamento/tratamento de águas	Redutores de caudal.
Alimentação, produtos provenientes de produção sustentável	Privilegiam os produtos hortícolas provenientes de produtores locais.
Materiais sustentáveis	Reutilizaram na reconstrução o máximo de materiais originais. Os restantes materiais são produzidos localmente.
Desperdício e resíduos	Têm desperdício e resíduos próximos do zero. 3
Amenities disponibilizados	Não têm.
Política de Neutralidade Carbónica	Não têm.
Certificados obtidos	Não têm.
Outras	Não referem.

Segundo revela o proprietário, poderão ser instalados painéis fotovoltaicos em conjunto com um pack de baterias, no prazo de dois a três anos. As energias renováveis são privilegiadas nos planos para o futuro do alojamento: “O nosso objetivo é tornar esta casa o mais autónoma possível.”

#### 4.6.5 Parcerias Estratégicas e Redes Colaborativas

O responsável informa que tem algumas parcerias estabelecidas com empresas que, para além de partilharem a sua visão, oferecem serviços adicionais para os hóspedes. Estes serviços são principalmente na área de desportos de aventura, na restauração, e prendem-se também muitas vezes com o aluguer de equipamento desportivo e de viaturas. Preveem inclusivamente um alargamento destas parcerias: “Estamos a equacionar estabelecer parcerias além-fronteiras.” Não integram nenhuma associação do setor, nem existem planos para tal. Contudo, acrescenta que fazem parte de um coletivo internacional, uma rede informal, que oferece serviços semelhantes e com quem partilham princípios e valores. Além disso, demonstra uma recetividade e uma abertura quer às parcerias quer às redes: “É importante estarmos ligados a outros projetos e às pessoas que fazem parte deles, para podermos crescer juntos.”

## CAPÍTULO V – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

### 5.1 Inovação no turismo

Um aspeto que nos chama a atenção quando comparamos os diferentes depoimentos é a forma como unanimemente todos os responsáveis confirmam a importância do contexto geográfico, social, cultural e legal para a implementação da inovação, reforçando a ideia de que a inovação no turismo depende de uma rede de atores e de uma cadeia de variáveis, entre os quais o território tem um peso preponderante (Decelle, 2006). Neste âmbito, todos os entrevistados referem, por um lado, as dificuldades no processo de obtenção de licenças para aprovação dos projetos: estas dificuldades, a propósito das quais os responsáveis dos projetos A, C e E são particularmente incisivos, residem precisamente no contexto legal e geográfico regionais, ou seja, na máquina burocrática particularmente ineficaz no contexto dos Açores, na medida em que eventualmente se encontra impreparada para fazer face ao aumento do volume de candidaturas a programas de apoio. Este aumento de volume é por sua vez desencadeado pelo crescimento do consumo turístico e o aumento da competição neste setor.

A esta dificuldade na obtenção de licenças junta-se a morosidade nos processos de candidatura a programas de apoios comunitários, igualmente referida pelos entrevistados que reconhecem na lentidão destes processos um recorrente motivo de desistência. Aliás, no que concerne a estes apoios, devemos destacar que um dos motores principais da “inovação” em todos os projetos é sem dúvida o conjunto dos programas de apoio que de quadro comunitário em quadro comunitário nos gracejam com uma determinada tendência e que os poderes centrais e regionais sabem colocar em prática. Com efeito, os projetos em análise na sua maioria beneficiaram de apoios regionais para o início ou revitalização dos seus negócios, nas mais variadas vertentes, chegando a abranger a compra de um mini trator (projeto D). As vertentes contempladas foram apoios na área da construção (projetos A, B, C e E), na área dos equipamentos (A, B, C, D e E) e das tecnologias digitais (C e E), onde se destaca no quadro regional o Vale PME Digital. Note-se que estas últimas não foram referidas pelos responsáveis nas suas entrevistas.

Com efeito, o entendimento de inovação dos nossos entrevistados frequentemente vai ao encontro do que tínhamos constatado na revisão de literatura sobre este conceito: há um entendimento imediatista, material e algo redutor da inovação (Ratten et al, 2020). Não há, de todo, a compreensão da inovação como um processo dependente de uma rede

de atores e de uma cadeia de variáveis (Decelle, 2006) Os responsáveis dos projetos referem-se invariavelmente a bombas de calor, painéis fotovoltaicos, caixilharias em alumínio ou PVC com vidro duplo e corte térmico, iluminação, sistemas de monitorização de consumo e veículos elétricos quando questionámos as suas práticas de inovação. Por exemplo, a estratégia de comunicação ou outros aspetos menos tangíveis da inovação são sistematicamente deixados de fora do depoimento dos responsáveis, o que é sintomático da menor importância que lhes é atribuída: neste sentido os projetos estudados vão em sentido contrário à tendência para num setor como o turismo valorizar crescentemente os aspetos intangíveis da mudança (Ratten al, 2020). Por outro lado, o entendimento da inovação como expressão do progresso tecnológico e de tudo o que é novo e atual (Hall & Williams, 2019) também é confirmado pela constante referência a equipamentos cuja vulgarização é relativamente recente.

## **5.2 Revenue Management**

Após análise das entrevistas verificamos a tendência generalizada para o uso de ferramentas de *revenue management*, numa clara perspetiva de aumento da receita. Quatro dos projetos (A, B, C e E) têm implementado o seu uso. Os projetos D e F não consideram que a utilização destas ferramentas possa influenciar significativamente a sua operação dada as suas características singulares e o nicho de mercado no qual operam.

Os projetos A, C e E têm implementadas na sua estratégia de *revenue management*, *software* específico que adquiriram de acordo com as suas necessidades. Os projetos A e C partiram para uma solução deste género dada a necessidade de automatização da gestão das reservas entre os diversos canais de vendas. Na sua escolha optaram por uma solução integrada de gestão de alojamento local que oferece um conjunto de ferramentas como o já referido *channel manager*, *smart pricing*, gestão de operações e *housekeeping* e mais um conjunto de funcionalidades que varia com o fornecedor. Uma outra funcionalidade que foi considerada por ambos foi o motor de reservas, que permite a integração da opção de efetuar reservas diretas no website do alojamento, sem haver a necessidade de passar pelas OTAs. O objetivo é aumentar as reservas diretas, reduzindo assim a percentagem de marcações efetuadas através das OTAs, devido aos custos associados.

No projeto E, a estratégia de *revenue management* foi considerada como parte integrante do projeto ainda este estava no papel e por isso foi “desenhada” uma solução

à medida de acordo com as necessidades e enquadramento da operação. O *software* em questão contempla as funcionalidades de *channel manager*, *smart pricing*, gestão de operações e *housekeeping* e motor de reservas integrado no *website* do projeto, entre outras mais específicas.

No projeto B, que ainda opera sob uma gestão muito familiar e que começa a dar sinais de mudança na sua operação, no sentido de a “profissionalizar”, neste momento, utilizam apenas os recursos e ferramentas disponibilizadas pelas OTAs aos seus parceiros.

Em síntese podemos concluir que também alguns dos projetos estudados seguem as novas tendências de *revenue management* que nos reportamos no capítulo 2, tendo aplicado com êxito ferramentas que sustentam estratégias de gestão de receita com o intuito de aumentar a rentabilidade (Cross, Higbie, & Cross, 2009). Apesar de como vimos a popularização destas ferramentas em grandes cadeias hoteleiras remontar aos anos 2000, a sua aplicabilidade neste segmento de alojamento ainda nos parece estar numa fase muito inicial.

### 5.3 Marketing Digital

Mediante a análise das entrevistas, dos websites e das páginas nas redes sociais *Facebook* e *Instagram*, constatámos, antes de mais, que são poucos os projetos em estudo que contratam serviços de agências de comunicação e marketing digital ou que têm equipas especializadas nestas áreas responsáveis pelo processo de *brandbuilding* e pela gestão de redes sociais. Apenas um dos projetos (A) refere a contratação de uma agência e só para uma fase inicial, tendo sido a continuidade da estratégia de comunicação e marketing assegurada por membros da equipa. O projeto B também mostra intenções de adotar esta solução híbrida, mas até ao momento da redação desta dissertação ainda não havia efetivamente qualquer estratégia implementada. Na maioria dos projetos, é a própria equipa, não necessariamente especializada e por vezes com o apoio pontual de uma rede de contactos informais, que desenvolve a imagem e a comunicação e que assegura a produção de conteúdos para o website e redes sociais. Apenas o projeto E dispõe de uma equipa especializada mobilizada exclusivamente em torno da gestão da marca, das redes e da comunicação, criação de conteúdos e campanhas. A comunicação, a identidade visual e as estratégias de marketing digital dos projetos C, D e F foram desde o início dos projetos até à data das entrevistas desenvolvidos por membros da equipa que, não tendo necessariamente formação especializada nestas áreas, teriam competências e/ou

sensibilidades afins devido às suas formações e/ou experiências profissionais passadas (em áreas como a arquitetura, as artes, etc).

No que diz respeito à abertura de diferentes canais de comunicação pelos casos de estudo, é de referir que, à exceção do projeto B, todas estas unidades de alojamento têm website próprio e mantêm páginas nas redes sociais *Instagram* e/ou de *Facebook*, a que aderiram nos últimos 5 anos. O projeto A chegou a ter um blogue associado ao *website*, mas a última publicação data de abril de 2022. O projeto F tem também, note-se, algumas idiossincrasias na abertura destes canais que vale a pena referir: por um lado, o seu website tem um domínio/endereço com uma designação diferente da designação do projeto o que dificulta a sua identificação a partir dos motores de busca e, por outro lado, apenas está presente na rede social *Instagram*, não tendo aderido ao *Facebook*. Deve notar-se que todos os projetos têm email e vários estão presentes em OTA's: quatro deles estão presentes *Booking* e três no *Airbnb*; o *Azores Getaways*, o *Bookretreats.com* e o *EcobnB* são outras OTA's referidas, embora apenas usadas por dois dos seis projetos. Outros média sociais referidos, além do *Facebook* e do *Instagram*, são o *Tripadvisor* (projetos A, C e E), o *LinkedIn* e o *Youtube* (projetos C e E), o *Twitter* (projeto E) e o *Spotify* (projeto A). No que diz respeito à gestão das redes sociais *Instagram* e *Facebook*, como podemos visualizar no anexo 3 em que procurámos compilar os dados relativos à estratégia de marketing digital destes seis projetos numa espécie de quadro comparativo, existe uma grande disparidade de situações, o que dificulta um pouco a nossa tarefa.

É inegável que o projeto E, que, como já referimos, é o único que conta com uma equipa especializada exclusivamente dedicada à comunicação, se destaca pela positiva, como seria de esperar, em quase todos os parâmetros da análise que fizemos das redes sociais entre o início de janeiro e o fim de agosto de 2023, não sendo a dimensão da sua atividade neste âmbito comparável com nenhum dos outros projetos estudados. Ao longo dos oito meses em análise, realizou mais de uma centena e meia de publicações tanto no *Instagram* como no *Facebook*, o que perfaz uma média aproximada de 20 publicações mensais em cada uma destas redes; note-se que a maioria dos restantes projetos não atinge sequer um total de 20 publicações em 2023. Embora uma boa parte da centena e meia de publicações no *Instagram* e no *Facebook* sejam duplicadas – isto é, sejam partilhadas automaticamente em simultâneo em ambas as redes – é também assinalável que não há uma total equivalência entre os conteúdos produzidos para uma rede e para outra, o que denota uma adaptação às características próprias de cada um destes canais; por exemplo, no *Facebook*, é dada maior ênfase aos balanços mensais, em que são publicados álbuns

com várias dezenas de fotografias, e há uma complementaridade com os média tradicionais, registando-se uma espécie de *media clipping* em permanência. No *Instagram*, as publicações, não tendo normalmente mais de uma fotografia, denotam uma preocupação estética com o efeito visual. O número médio de gostos por publicação é radicalmente superior na plataforma *Instagram* (137) do que no *Facebook* (15), fenómeno que é, de resto, transversal a todos os projetos e que nos parece também ser explicado pelas características próprias de cada uma destas redes. Note-se adicionalmente que neste projeto, também a página no *Instagram* recebe um número cerca de quatro vezes superior de seguidores (8275) do que a página de *Facebook* (2200). Também no que diz respeito aos diferentes assuntos abordados nas publicações, a diversidade temática é manifestamente superior na produção de conteúdos do projeto E do que nos restantes: das 9 categorias temáticas referidas no capítulo 4, 8 estão presentes nas publicações em causa, mesmo se, é certo, não é atribuído a todas o mesmo peso. O alojamento (a), os serviços complementares (c) e as questões ambientais (f) são sem dúvida os temas mais recorrentes, mas os animais, os Açores como destino de férias, os recortes de imprensa, a equipa e até a arte também integram, ainda que mais pontualmente, o elevado volume de publicações que recebem uma interação considerável por parte dos utilizadores destas plataformas (166 comentários no caso do *Facebook* e 33 no caso do *Instagram*).

O projeto C posiciona-se como o segundo projeto que aparentemente mais investe na manutenção e monitorização das redes sociais, e particularmente das páginas de *Facebook* e de *Instagram*. Aliás, o número de seguidores na página de *Facebook* – 12000 - ultrapassa muito o número de seguidores de ambas as páginas das redes sociais do projeto E e, claro, de todos os restantes casos de estudo. Embora muito provavelmente este dado seja em boa medida influenciado pela maior longevidade da unidade e da sua página na rede *Facebook*, à qual o projeto aderiu em 2015, não deixa de ser significativo e de ser reforçado pelos resultados igualmente positivos noutros âmbitos: no *Instagram* têm um total de quase quatro mil seguidores (mais exatamente 3880). Por outro lado, no período analisado, o total de uma quarentena de publicações em ambas as redes testemunha uma regularidade de cerca de uma publicação por semana, o que nos parece um dado bastante positivo, tendo em conta o panorama geral dos seis casos de estudo. Também neste projeto não se verifica uma total coincidência de publicações numa e noutra rede social e se nota uma preocupação com a diversidade temática: embora haja um destaque eventualmente excessivo dado aos serviços complementares (nomeadamente um na área da restauração que é muito frequentemente divulgado), é de

notar que o alojamento, os Açores como destino de férias, o *media clipping* e a rede de parceiros, a equipa, assim como a comemoração de efemérides (por exemplo, o dia da Mãe) são assuntos dos diferentes *posts*. Acresce a este dado que as interações são também em número bastante razoável, refletidas quer no número médio de gostos quer no número total de comentários e partilhas (média de 32 gostos por *post* no *Facebook* e 41 no *Instagram*; total de 56 comentários no *Facebook* e 16 no *Instagram*).

Os restantes projetos que mantêm páginas nas redes sociais – projetos A, D e F – têm aí uma atividade bastante irregular e apenas um deles (o projeto A) ultrapassa a dezena de publicações no período de oito meses analisado, o que significa que, na prática, à exceção do projeto A, não realizam sequer uma publicação mensal quer no *Instagram* quer no *Facebook*. Apesar de tudo, entre os três, o projeto A destaca-se pelo elevado número de seguidores – 2900 no *Facebook* e 3620 no *Instagram* e pelo maior número de publicações: enquanto que o projeto A tem, entre janeiro e agosto de 2023, 8 publicações no *Facebook* e 15 no *Instagram*, o projeto D publicou, no mesmo período, apenas 4 *posts* no *Facebook* e 2 no *Instagram*; já no que diz respeito ao projeto F, contabilizamos também apenas 5 publicações no período em análise. O projeto F é comparativamente aquele que tem um menor número de seguidores (661), o que se explica a nosso ver quer pela natureza de nicho do projeto quer pelo carácter muito recente da sua integração na rede social *Instagram*, a que apenas aderiu em 2021. A diversidade temática também é reduzida nos três casos. O projeto A confere uma ênfase excessiva aos serviços complementares e à temática das férias e natureza nos Açores, os dois temas que surgem invariavelmente associados às reportagens fotográficas do serviço de *tours* que também oferecem; esta ênfase, embora compreensível devido ao carácter “instagramável” dos passeios turísticos e das atrações naturais do arquipélago, parece, contudo, redutora quando pensamos nas diferentes facetas da identidade desta unidade de alojamento. O projeto D e o projeto F têm em comum a omissão de qualquer referência ao serviço de alojamento (b) nas publicações das suas redes sociais, o que se explica, a nosso ver, pela vocação muito particular destes projetos e pela incidência destes *posts* em serviços complementares (c), sejam, no caso do projeto D, suscitados pelas formações na área da permacultura sejam, no caso do projeto F, relacionados com as residências artísticas e as exposições. Em ambos os projetos, cuja identidade está a nosso ver mais diretamente assente nestes produtos do que propriamente no serviço de alojamento, os restantes temas - como as questões ambientais (f) e a natureza açoriana (a), a arte (h), entre outros - surgem associados aos serviços a que vimos de nos referir.

Apenas um dos projetos – o projeto C - refere a colaboração com *influencers* e *bloggers* de viagens, que, como vimos na revisão de literatura, teriam um papel-chave no processo de *brandbuilding* e na forma como doravante o turista se prepara para uma viagem e se torna ele próprio embaixador e promotor dos destinos, através do UGC (Zeng & Gerritsen, 2014). Por outro lado, nas entrevistas, o projeto que mais diretamente se reporta às interações com os utilizadores e à importância do *feedback* positivo dado nas redes sociais pelos hóspedes é o projeto A, o que é, em certa medida, coerente com a sua estratégia de produção de conteúdos, muito assente, como vimos, nas experiências de viagem do turista e nos retratos de quem conhece os Açores, através dos passeios turísticos oferecidos pela empresa. Por outro lado, embora o projeto C também partilhe recortes de imprensa nas suas redes sociais, o responsável do projeto E foi o único a reportar-se aos média tradicionais quando abordámos a estratégia de comunicação da unidade de alojamento, chamando a atenção para a importância a que davam a este parâmetro. Neste âmbito, seria interessante em trabalhos futuros estudar melhor as possíveis interações entre as redes sociais e esses média ditos tradicionais (jornais, rádio, televisão, etc.), aspeto que não abordámos na nossa revisão de literatura. De modo geral, e para concluir, podemos dizer que embora todos os entrevistados demonstrem consciência da importância da estratégia de marketing digital e do seu impacto económico (Zeng e Gerritsen, 2014), muito poucos estão dispostos a investir em agências ou equipas especializadas para conceber, desenvolver e manter a comunicação. Apenas um dos projetos parece estar a implementar uma estratégia de MD efetivamente bem definida com o objetivo alcançar, informar, envolver, oferecer e vender produtos e serviços aos clientes (Kim, Kang e Lee, 2019).

#### **5.4 Sustentabilidade Ambiental**

Apesar do aparente consenso à volta do tema, a sustentabilidade ambiental continua a nosso ver a ser um pouco fraturante, não por haver quem se oponha às políticas de eco-inovação, mas sim porque a sua adoção não é muitas vezes compreendida na sua essência.

À medida que recolhíamos informações sobre onde incidiam as apostas dos diferentes projetos de hotelaria não tradicional no que se refere à inovação ambiental, em que medida as conseguiam enquadrar na beneficiação do projeto e de que forma capitalizavam esses investimentos para ganhar destaque e reconhecimento, constatámos que era possível dividir a postura dos projetos em dois grandes grupos. Um primeiro

grupo acredita que as medidas ambientais que aplica, por mais pequenas que possam ser, têm efetivamente um impacto; os responsáveis dos alojamentos deste grupo estão recetivos à adoção e implementação de novas medidas. O segundo grupo tem consciência da importância das políticas ambientais, mas só as implementa no caso de haver retorno financeiro, mediante a existência de programas de incentivos nesse sentido, ou mesmo apenas procurando apenas uma imagem positiva junto da sociedade. Podemos dizer que o primeiro grupo se enquadra numa perspetiva altruísta das políticas ambientais enquanto que o segundo cristaliza uma perspetiva utilitarista.

O projeto D e o projeto E, enquadram-se no primeiro grupo. Apesar de serem muito divergentes na sua natureza e no seu *core business*, no que toca às questões ambientais, estas foram consideradas basilares desde a sua ideação ainda que num sentido distinto. Ambos partem do princípio de que a eco-inovação é um aspeto diferenciador e gerador de mais valias.

No caso do projeto D, há uma identidade e uma ideologia ecológica que é a base estruturante do projeto. É especificamente sobre a permacultura que se constrói a narrativa que o identifica. O projeto tem igualmente uma vertente pedagógica associada através do conceito *hands on*, através de programas de voluntariado, ações de formação e promoção junto da comunidade.

O projeto E tem uma abordagem muito específica sobre a temática ambiental, no sentido em que trabalha a partir de uma abordagem híbrida que alia fator tecnológico a práticas tradicionais, aplicadas há várias gerações. Se por um lado o projeto utiliza tecnologia que permite a monitorização dos consumos, microgeração e até mesmo baterias, no outro extremo, adota práticas como o reaproveitamento da água da chuva para rega, a produção da maioria de legumes, vegetais e frutas, ovos e mel consumidos e o aproveitamento do desperdício para a alimentação dos animais como galinhas e coelhos.

Já no caso dos projetos A, B, C e F, a postura que adotaram relativamente à sustentabilidade ambiental e à implementação de inovações ecológicas, vai mais ao encontro de um propósito económico ou regulamentar do que num sentido de verdadeira preocupação ambiental. Não que esta não possa existir, mas não é a intenção primária.

No que diz respeito ao quadro económico e regulamentar, devemos esclarecer que todos os projetos analisados foram alvo de reabilitação em maior ou menor grau. Neste processo, foram obrigados a cumprir os requisitos presentes no DL n.º 95/2019 de 18 de julho, que estabelece o regime aplicável à reabilitação de edifícios ou frações autónomas, entre outros parâmetros específicos e necessários para o licenciamento da atividade.

Outro fator foi a existência de programas de incentivo para a adoção de tecnologia verde como o exemplo das bombas de calor, das viaturas elétricas, dos painéis fotovoltaicos. Estes programas, pela sua configuração, têm elevado volume de adesão por parte da comunidade empresarial, que vê nestes estímulos uma mais valia económica que reduz o investimento e os custos operacionais. Uma outra medida recorrentemente adotada é a utilização de recipientes de champô e gel de banho recarregáveis. Embora esta medida seja referida pela maioria dos projetos do segundo grupo em análise, parece-nos que além dela corresponder a uma medida que visa mais uma economia de recursos é de uma relevância limitada. Em síntese, nestes quatro projetos não nos foi apresentada nenhuma medida ecológica, com ou sem esforço financeiro, cujo objetivo primordial seja de facto uma melhoria exclusivamente ambiental.

### 5.5 Parcerias Estratégicas e Redes Colaborativas

Como já constatamos na revisão de literatura, pretende-se com a criação das parcerias dar resposta às exigências do cliente cada vez mais sofisticado e assim maximizar o seu grau de satisfação. Estes compromissos estratégicos entre entidades independentes são constituídos para atingir objetivos mutuamente benéficos.

Existe entre os alojamentos que estudamos uma clara propensão em efetuar parcerias estratégicas em serviços ou atividades complementares à sua. Os serviços mais comuns nos estudos de caso A, B, C, D, E e F são animação turística (*whale watching, tours, canyoning*, mergulho, etc), restauração, aluguer de veículos e transportes.

Porém, estas parcerias, nos casos em análise, tendem a ser modestas, de cariz local e pendem a seguir quase sempre o mesmo *modus operandi*: o Alojamento faz a recomendação aos seus clientes de serviços ou produtos de terceiros. A referenciação que converta numa venda trará ao emissor os benefícios pré contratualizados, que, em regra geral, são financeiros. No caso dos projetos D, E e F, encontramos também situações nas quais os alojamentos e o serviço se recomendavam mutuamente de uma forma proactiva nas suas instalações e online.

A simplicidade aparente de recomendar o serviço A ou B, exige um “complexo” processo de seleção onde a qualidade, a identidade e os valores do serviço parceiro, as preocupações ambientais (muito importantes no caso das entrevistas com os responsáveis dos projetos D e E) e a localização (fator especialmente manifesto no relato do projeto C) são critérios importantes no processo. A ideia subjacente a este processo de seleção é que

uma boa seleção é fundamental quando se entrega o cliente a terceiros e que limitar o número de parceiros é limitar os danos colaterais. A responsável do projeto A é particularmente incisiva no que diz respeito à importância de se identificar com os valores dos parceiros, aspeto igualmente mencionado por todos os responsáveis à exceção dos projetos B e C.

Por outro lado, podemos facilmente constatar que as redes colaborativas não têm a mesma expressividade das parcerias estratégicas entre os projetos estudados. A participação neste tipo de redes é residual e tem maior incidência em projetos de cariz diferenciador e de nicho, como o caso dos projetos D e F, que encontram nestas redes não só uma oportunidade de expandir o *networking* e ganhar visibilidade além-fronteiras, mas uma comunidade onde conseguem partilhar conhecimento e experiências e possibilita um desenvolvimento sustentável. Ambos referem a importância de estar ligado à escala internacional. Os responsáveis dos projetos B e C reportam-se igualmente ambos à importância de associações regionais e do setor; no primeiro conjetura-se sobre a possibilidade de “com outros empresários do ramo”, vir a estabelecer “uma espécie de cooperativa, para efetuar aquisição de produtos em grande volume a preços mais competitivos.”. O projeto C faz parte da ALA – Associação do Alojamento Local dos Açores. O responsável do projeto E por sua vez salienta a importância destas redes no âmbito da promoção da sustentabilidade ambiental e da responsabilidade social.

Conforme explicamos, apesar das pontuais referências à adesão a estas redes, a sua expressão é bastante limitada e os exemplos de adesão a associações são muito pouco numerosos e significativos. Além disso, note-se que no caso do projeto A, há mesmo uma postura de desconfiança e de resistência para com organizações desta tipologia: A representante afirma que não tem muito interesse em investir recursos em associativismos, preferindo canalizá-los para a melhoria direta do seu projeto e olha com desconfiança para estas. Quer a postura de desconfiança da responsável do projeto A quer a falta de expressividade do envolvimento dos projetos em redes parece-nos poder também ser explicada pelo contexto insular que é o nosso. A insularidade não é um *habitat* propício ao desenvolvimento destas redes e a descontinuidade territorial torna-se uma adversidade bastante grande ao estabelecimento de cooperações a uma escala nacional ou internacional.

Em síntese, e reportando-nos à revisão da literatura, podemos constatar que aspetos como a “interconectividade do turismo” (Ratten, Leitão & Braga, 2021, p.3), a natureza sistémica da inovação neste setor (Alsos, Eide & Madsen, 2014), a importância

do fator humano (Carvalho & Sarkaar, 2014; Carvalho & Costa, 2021) e a tendência para a valorização da co-criação (Bilhigan & Nejad, 2015; Ratten et al., 2020) têm, nos projetos de alojamento não convencional estudados, uma expressão maior no caso das parcerias estratégicas do que no que respeita às redes colaborativas.

## CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO

### 6.1 Principais conclusões do estudo

Como vimos na revisão de literatura, a globalização, o crescimento do consumo turístico e o aumento da competição neste setor, as tecnologias da informação e da comunicação que levam à emergência de um turista mais informado, assim como as preocupações com a sustentabilidade ambiental, social e económica, são fatores que tornam a inovação no turismo particularmente necessária (Carvalho & Sarkar, 2014). Ora, o estudo efetuado pretendeu precisamente avaliar a implementação dos diferentes vetores de inovação e o seu contributo para o desenvolvimento dos negócios e do turismo na Ilha de São Miguel, Açores. Mais concretamente, procedemos ao estudo das diferentes unidades de hotelaria não tradicional no que respeita à implementação de distintos níveis de inovação: *revenue management*; marketing digital; sustentabilidade ambiental; parcerias estratégicas e redes colaborativas. Assim, a partir do confronto dos pressupostos teóricos deste estudo com os resultados das entrevistas e a recolha de informação, pudemos compreender quais os campos de inovação a que os projetos de hotelaria não tradicional recorreram, descrevendo e comparando as suas diferentes estratégias de aplicação e avaliando as suas práticas. Sintetizamos antes de mais as conclusões a que chegamos, que procuram quer abranger os contributos teóricos do estudo quer as suas implicações práticas.

A importância do contexto geográfico e legal para a implementação da inovação no turismo referida por autores como Decelle (2006), foi confirmada pela centralidade que as dificuldades com a máquina burocrática do Açores trazem quer ao nível de obtenção das licenças, quer ao nível das candidaturas aos programas de apoio. Esta importância do território é ainda reforçada pela dependência que a inovação nos projetos em análise tem relativamente aos programas de apoio. A inovação é entendida pela maioria dos entrevistados como uma coisa, um artefacto tecnológico, um aspeto tangível, que é particularmente atual e novo, confirmando a ambiguidade deste termo já abordada na revisão de literatura (Decelle, 2006; Ratten et al., 2020; Hall & Williams, 2019).

A maioria dos alojamentos reconhece a importância das ferramentas de *revenue management* e utiliza-as na sua operação. O grau de sofisticação do seu uso varia entre utilização das ferramentas básicas que são disponibilizadas pelas OTAs e o software configurado à medida das necessidades do projeto.

Na maioria dos projetos, é reconhecida a importância do marketing digital, mas não há o reconhecimento da necessidade de investimento nesta área, seja feito através de uma equipa especializada, ou seja, feito numa agência de marketing digital. Apesar desta ausência de investimentos a maioria dos projetos têm *website* e estão presentes nas redes sociais e nas OTAs. Contudo, a regularidade das publicações, a frequência das interações e a diversidade temática das publicações é muito díspar entre eles. Além disso demonstrado a ausência de uma estratégia integrada de marketing digital, na maioria dos projetos não se recorre a *bloggers* ou *influencers* de viagens, não é tida em conta a presença nos órgãos de comunicação social, nem é atribuída importância aos conteúdos criados pelos próprios hóspedes, valorizando o UCG (Simms, 2012; Zeng & Gerritsen, 2014).

No que respeita à sustentabilidade ambiental, deparamo-nos com a existência de uma dicotomia de posturas. Uma parte dos projetos ainda que menor a que designamos por “altruísta” tem consciências da necessidade de implementação de medidas ambientais e está recetiva à implementação de novas medidas. A outra parte dos projetos, que intitulamos de “utilitarista” tem consciência da importância das medidas de proteção do ambiente, contudo a sua implementação está dependente da existência de um retorno financeiro, de programas de apoio para a sua instalação ou da notoriedade que a sua adoção lhe pode proporcionar. Esta dicotomia vai ao encontro da discussão em torno do contributo da sustentabilidade ambiental para o crescimento e a competitividade do turismo (Pulido-Fernandez, Cárdenas-García & Espinoza-Pulido, 2019).

No âmbito das parcerias estratégicas e redes colaborativas, fatores como a “interconectividade do turismo” (Ratten, Leitão & Braga, 2021, p.3), a natureza sistémica da inovação neste setor (Alsos, Eide & Madsen, 2014), a importância do fator humano (Carvalho & Sarkaar, 2014; Carvalho & Costa, 2021) e a tendência para a valorização da co-criação (Bilhigan & Nejad, 2015; Ratten et al., 2020) têm, nos projetos de hotelaria não tradicional estudados, uma expressão mais evidente no caso das parcerias estratégicas do que no que respeita às redes colaborativas. Mais uma vez, este dado parece-nos confirmar a perceção imediatista da inovação que é, de modo geral, a dos responsáveis dos projetos: com efeito, os resultados das parcerias estratégicas (nomeadamente financeiros e ao nível do lucro) são mais imediatamente percecionáveis do que o das redes colaborativas, cujo impacto seria tendencialmente mais evidente a longo prazo e cuja implementação passaria por uma política e/ou estratégia concertada de inovação.

## **6.2 Limitações do estudo**

A síntese que realizamos demonstra a complexidade e a abrangência da resposta à pergunta de partida desta dissertação, que questionava como é que a inovação tem sido implementada em recentes projetos de hotelaria não tradicional em São Miguel, Açores. Tal abrangência remete-nos antes de mais para aquela que nos parece, em retrospectiva, uma das principais limitações desta dissertação: o facto do estudo ter procurado abordar múltiplos vetores de inovação não permitiu tratar cada um deles, quer do ponto de vista teórico quer numa perspetiva empírica, com a profundidade pretendida. Esta abrangência do estudo se, por um lado, nos permitiu ter um panorama geral de diferentes facetas da inovação, levou, por outro, a uma certa dispersão, dificultando a pesquisa bibliográfica, tornando mais pesado o processo de auscultação dos responsáveis das unidades de alojamento, e dificultando o necessário confronto da revisão de literatura com os resultados dos casos de estudo múltiplos.

## **6.3 Futuras direções de pesquisa**

No que respeita a futuras direções de pesquisa, seria interessante não nos atermos ao estudo das práticas de inovação das unidades de alojamento a partir da perspetiva e da informação facultada pelos responsáveis e procurar estudar também como o cliente percebe a adoção da inovação nos alojamentos e de que forma é que essa perceção influencia a sua experiência. Este estudo, que permitiria confrontar a perspetiva da empresa turística com o ponto de vista do turista, forneceria uma visão do real estado da inovação e teria dupla utilidade. Primeiro, permitiria obter uma espécie de auditoria aos projetos e assim conseguir um diagnóstico baseado na perceção dos clientes, o que seria um ponto de partida vantajoso para a implementação de aperfeiçoamentos. Em segundo lugar, numa ótica institucional, estes dados poderiam ser úteis aos organismos regionais para ajudar na definição de planos de trabalho e de ação para o setor do turismo no sentido de reduzir lacunas que verificamos existir nos vetores estudados.

#### 6.4 Contributos teóricos e práticos

No que respeita à contribuição teórica, esta dissertação representa uma mais-valia para uma compreensão sistemática do conceito da inovação no turismo. Colocamos sob perspetiva crítica o tema apoiado numa extensa revisão de literatura, que nos permitiu desafiar o paradigma economicista da inovação, aligeirar o enviesamento técnico e a associação ao *high tech*. Além disso, através dos cinco vetores em análise conseguimos ter uma visão integrada da inovação, dando-lhe uma aceção abrangente. Permitiu compreender através da abordagem dos vetores em análise e das suas variáveis, como a implementação estruturada de uma estratégia de inovação permite a criação de valor.

O contributo prático do nosso estudo reside sobretudo na compreensão das dificuldades sentidas na implementação da inovação, sejam estas de índole económico, burocrática, técnica e cultural. Em síntese, a heterogeneidade da nossa amostra, constituída por seis projetos de hotelaria não tradicional bastante distintos entre si, foi importante para a obtenção de um quadro, que por um lado nos permitiu traçar um tronco comum no que respeita aos obstáculos sentidos na implementação dos diferentes vetores de inovação, e por outro possibilitou enumerar um conjunto de boas práticas neste âmbito, capaz de inspirar outros projetos.

## REFERÊNCIAS

- Alsos, G. A., Eide, D., & Madsen, E. L. (Eds.) (2014). *Handbook of research on innovation in tourism industries*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781782548416>.
- Bilgihan, A. & Nejad, M. (2015). Innovation in hospitality and tourism industries, *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 3/6. <https://doi.org/10.1108/JHTT-08-2015-0033>
- Buhalis, D. & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and nowness service: lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36 (5), 563–582.
- Camarinha-Matos, L. M. & Afsarmanes, H. (2008). Classes of Collaborative Networks. In G. D. Putnik & M. M. Cunha (eds). *Encyclopedia of Networked and Virtual Organizations* (pp. 193-198). IGI Global / Information Science Reference.
- Carvalho, L. M. C. & Sarkar, S. (2014). Market structures, strategy and innovation in tourism sector. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 8 (2), 153 -172. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2013-0031>
- Carvalho, L. & Costa, T. (2011). Tourism innovation – a literature review complemented by case study research. *Tourism & Management Studies, Special Issue, Book of Proceedings – International Conference on Tourism & Management Studies – Algarve 2011 1 (1)*, 12-22.
- Chetty, S. (1996). The Case Study Method for Research in Small-and Medium-Sized Firms. *International Small Business Journal*, 15(1), 73-85. <https://doi.org/10.1177/0266242696151005>
- Cross, R. G. (1997). Launching the revenue rocket: How revenue management can work for your business. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 38(2), 32-43.
- Cross, R. G., Higbie, J. A., & Cross, D. Q. (2009). Revenue management’s renaissance: A rebirth of the art and science of profitable revenue generation. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(1), 56-81.
- Cross R.G., Higbie J.A. & Cross, Z. N. (2011). Milestones in the application of analytical pricing and revenue management, *Journal of Revenue and Pricing Management*, 10(1), 8-18.
- Decelle, X. (2006). A conceptual and dynamic approach to innovation in tourism. In OECD, *Innovation and Growth in Tourism* (pp.85-106). OECD Publishing.

- Edelman, D. (2010). Branding in the digital age. *Harvard Business Review*, 88(12): 62–9.
- Hall, C. M., & Williams, A. M. (Eds.) (2019). *Tourism and innovation*. Routledge.  
<http://doi.org/10.4324/9780203938430>.
- Han, H. (2021) Consumer behavior and environmental sustainability in tourism and hospitality: a review of theories, concepts, and latest research, *Journal of Sustainable Tourism*, 29(7), 1021-1042.  
<https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1903019>
- Hjalager, A. M. (2010). A review of innovation research in tourism. *Tourism Management* 31 (1), 1–12.  
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.08.012>
- Hayes, D. K. & Miller, A. A. (2011). *Revenue Management for the hospitality industry*. John Wiley & Sons, Inc.
- Henriques, H. (2014). Implementação de um programa de revenue management. Hotel Arribas. [Dissertação de Mestrado, Instituto Politécnico de Leiria]. IC-online, Repositório Institucional de Informação Científica do Instituto Politécnico de Leiria.  
<https://www.iconline.ipleiria.pt/handle/10400.8/2132>
- Kannan, P.K. & Li, H. (2017). Digital marketing: a framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34 (1), 22–45.
- Keller, K. L. (2009). Building strong brands in a modern marketing communications environment. *Journal of Marketing Communications*, 15:2-3, 139-155.  
<https://doi.org/10.1080/13527260902757530>
- Kim, J., Kang, S. and Lee, K.H. (2019), ‘Evolution of digital marketing communication: bibliometric analysis and network visualization from key articles’, *Journal of Business Research* 130(C), 552-563.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.043>
- Kimes, S. E. (1989). The Basics of Yield Management. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30(3), 14-19.
- Lacarcel, F. J. (2022). Main Uses of Artificial Intelligence in Digital Marketing Strategies Linked to Tourism. *Journal of Tourism, Sustainability and Well-being*, 10 (3): 215–226.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.34623/mppf-r253>
- Leitão, J.; Ratten, V. & Braga, V. (Eds.) (2021). *Tourism Innovation in Spain and Portugal: New Trends and Developments*. Springer.

- Mainzer, B. W. (2004). Future of Revenue Management. Fast forward for hospitality revenue management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 3 (3), 285-289.
- McCabe, S., Foster, C. Li, C. & Nanda, B. (2014). Tourism marketing goes mobile: smartphones and the consequences for tourist experiences In S. McCabe (Ed.). *The Routledge Handbook of Tourism Marketing* (534-546). Routledge.
- McGill, J. I. & Van Ryzin (1999) Revenue Management: Research Overview and Prospects. *Transportation Science*, 33 (2), 233-256.
- Meltwater & We Are Social (2023). *Digital 2023 Global Overview Report*. Meltwater e We Are Social.  
<https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report>
- Moniz, A. I. D. S. A. (2006). A sustentabilidade do turismo em ilhas de pequena dimensão: o caso dos Açores. [Tese de Doutoramento, Universidade dos Açores], Repositório da Universidade dos Açores.  
[https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/208/1/DEG\\_Doutor\\_Ana\\_Isabel\\_Moniz.pdf](https://repositorio.uac.pt/bitstream/10400.3/208/1/DEG_Doutor_Ana_Isabel_Moniz.pdf)
- OECD & Eurostat. (1992). *Oslo manual: Proposed Guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*. OECD Publishing.
- OECD, & Eurostat. (1997). *Oslo manual: Proposed Guidelines for collecting and interpreting technological innovation data*. OECD Publishing.  
<https://doi.org/10.1787/9789264192263-en>
- OECD, & Eurostat. (2005). *Oslo manual: Guidelines for interpreting innovation data*. OECD Publishing.  
<https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>
- OECD, & Eurostat. (2018). *Oslo manual: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation*. OECD Publishing.  
<https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Pansiri, J. (2005). Pragmatism: a Methodological Approach to Researching Strategic Alliances in Tourism. *Tourism and Hospitality Planning & Development*. 2(3), 191-206.
- Pelsmacker, P. D., Tilburg, S. V. & Holthof, C. (2018). Digital marketing strategies, online reviews and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 47-55.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.01.003>
- Pulido-Fernández, J. I.; Cardenas-García, P. J. & Espinosa-Pulido, J. A. (2010). Does environmental sustainability contribute to tourism growth? An analysis at the country level. *Journal of Cleaner Production* 213, 309-319.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.151>

- Quivy, R. & Campenhoudt, L.V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Minerva.
- Rashid, Y., Rashid, A., Warraich, M. A., Sabir, S. S. & Waseem, A. (2019). Case Study Method: A Step-by-Step Guide for Business Researchers. *International Journal of Qualitative Methods* 18, 1-13.
- Ratten, V.; Braga, V.; Alvarez Garcia, J. & Rio-Rama, M. de la C. Del (Eds.) (2019). *Tourism innovation. The role of technology, sustainability and creativity*. Routledge.
- Romero, D. & Molina, A. (2011). Collaborative networked organisations and customer communities: value co-creation and co-innovation in the networking era. *Production Planning & Control*, 22 (5-6), 447-472.  
<https://doi.org/10.1080/09537287.2010.536619>
- Salazar, C. G. (2020). Future of Revenue Management and Marketing in Portuguese Hospitality Industry. [Dissertação de Mestrado, ISCTE Business School, Departamento de Marketing] Repositório do ISCTE-IUL.  
[https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/21551/4/master\\_carolina\\_guilherme\\_salazar.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/21551/4/master_carolina_guilherme_salazar.pdf)
- Simms, A. (2012). Online user-generated content for travel planning — Different for different kinds of trips? *E-review of Tourism Research*, 10(3), 1–10.
- Santos, V., Sousa, M. J., Costa, C., & Au-Yong-Oliveira, M. (2021). Tourism towards Sustainability and Innovation: A Systematic Literature Review. *Sustainability*, 13(20), 11440.  
<https://doi.org/10.3390/su132011440>
- Shuman, J. & Twombly, J. (2010). Collaborative Networks Are The Organization: An Innovation in Organization Design and Management. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers* 35 (1), 1-14.  
<https://doi.org/10.1177/0256090920100101>
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press.
- Stake, R. E. (2013). *Multiple Case Study Analysis*. Guilford Press.
- Talluri, K., & van Ryzin, G. (2004). Revenue Management Under a General Discrete Choice Model of Consumer Behavior. *Management Science*, 50(1), 15-33.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0147>
- Vives, A., Jacob, M. & Payeras, M. (2018). Revenue management and price optimization techniques in the hotel sector: A critical literature review. *Tourism Economics*, 24(6), 720–752.

<https://doi.org/10.1177/1354816618777590>

United Nations Environment Programme (UNEP) & World Tourism Organization (UNWTO) (2005). *Making Tourism more Sustainable. A Guide for Policy Makers*. United Nations Environment Programme (UNEP) & World Tourism Organization (UNWTO).

<https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284408214>

Weidenfeld, A., & Hall, C. M. (2014). Tourism in the development of regional and sectoral innovation systems. In A. Lew, HC M, & A. Williams (Eds), *The Wiley Blackwell companion to tourism* (pp.578-588). John Wiley & Sons, Ltd.

<https://doi.org/10.1002/9781118474648.ch46>

Williams, P. W. (1999). Strategic partnership development in small and medium sized tourism enterprises. *The Tourist Review*, 54 (4), 20 – 35.

<https://doi.org/10.1108/eb058319>

Yin, R. (1984/2009). *Case study research, Design and Methods*. Sage.

Zeng, B. & Gerritsen, R. (2014). What do we know about social media in tourism? A review. *Tourism Management Perspectives*, 10, 27-36.

<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2014.01.001>

## ANEXOS

**LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1: Guião da entrevista .....	96
Anexo 2: <i>Checklist</i> Vetores de Inovação Entrevista.....	97

### Anexo 1. Guião da entrevista

1. Realizaram ou adotaram investimentos/ inovações nos últimos anos? Em que áreas?
2. Na planificação destas inovações, recorreram a algum apoio externo, gabinete de consultoria ou empresa especializada na área em questão?
3. Recorreram a algum tipo de apoio, financiamento, plano regional de incentivos e/ou quadro comunitário, para a sua implementação?
4. Que tipo de dificuldades enfrentaram durante o processo de implementação? Foram do âmbito técnico ou humano?
5. Que efeitos práticos tiveram as inovações ou investimentos introduzidos? Vantagens? Desvantagens? 5.1. É possível ter uma noção do seu impacto ao nível da rentabilidade e do lucro?
6. Que políticas de preços têm em vigor? 6.1. Quais os vossos canais de vendas (venda direta, Booking, OTA's, etc...)? 6.2. Como fazem a gestão dos diferentes canais de vendas? Usam alguma ferramenta ou serviço?
7. No que respeita ao Marketing Digital, de que forma é que comunicam? (website, newsletter; redes sociais; imprensa especializada; bloggers; influencers etc.) 7.1. Como é gerida a imagem da V/marca e produzidos os conteúdo/campanhas para estas plataformas? 7.2. Contratam a gestão da comunicação ou é realizada por vós?
8. Que medidas de proteção ambiental e sustentabilidade energética estão já implementadas na(s) unidade(s)? (energéticas (painéis solares, iluminação, aquecimentos, etc); Aproveitamento/tratamento de águas; alimentação, produtos provenientes de produção sustentável; materiais sustentáveis utilizados; desperdício e resíduos; amenities disponibilizados; política de neutralidade carbónica; certificados obtidos; outros) 8.1. Existem planos para alargamento destas num futuro próximo? Em que áreas?
9. Quais as parcerias estratégicas vigentes e em que setores atuam os vossos parceiros? 9.1. Que tipo de serviços/recursos/atividades estão na sua base?
10. Participam ou fazem parte de alguma associação de empresas ou do setor, com interesses partilhados?

## Anexo 2. Checklist Vetores de Inovação Entrevista

Revenue management	Marketing Digital	Preocupações ambientais	Parcerias estratégicas	Redes colaborativas
Estratégia de Revenue Management?	Estratégia de Marketing Digital?	Energéticas (painéis solares, iluminação, aquecimentos, etc)?	Parceiros chave? Recursos/serviços/atividades chave?	Tipos de redes (locais, regionais, nacionais e internacionais)?
Software específico adquirido ou contratualizado a terceiros?	Implementação da estratégia e espaço temporal definido (curto, médio ou longo prazo)?	Aproveitamento/tratamento de águas?	Objetivos estratégicos para as parcerias?	Redes de produtores Locais?
Direcionada à maximização da receita, ou há também uma convergência para a segmentação?	Que canais (web; newsletter; <i>mailinglists</i> ; redes sociais; <i>media especializados</i> ; <i>bloggers</i> ; <i>influencers</i> etc?)	Alimentação, produtos provenientes de produção sustentável?	Parâmetros para a escolha dos parceiros?	Cooperativas de artesanato?
Política de preços dinâmicos, ou oferta base por temporada, com descontos contratualizados na rede?	Produção de conteúdo e conceção de campanhas para estas plataformas? Quem a realiza?	Materiais sustentáveis utilizados?	Avaliação as mais valias de uma parceria?	Associações de outra natureza?
Política MinLOS – Minimum Length of Stay/ MaxLOS – Maximum Length of Stay?	Definição de objetivos e monitorização? (Brand awareness; Envolvimento com a marca; Geração de vendas; Custo por venda).	Desperdício e resíduos?		
Gestão dos canais de venda?		Preocupação com os Amenities disponibilizados?		
Política de Overbooking?		Políticas Neutralidade Carbónica?		
Efeito sobre a sazonalidade?		Certificados obtidos?		

**UNIVERSIDADE DOS AÇORES**  
**Faculdade de Economia e Gestão**

Rua da Mãe de Deus  
9500-321 Ponta Delgada  
Açores, Portugal



2023

**DM**

# **A inovação no turismo: Uma perspetiva do seu impacto na gestão, valorização e sustentabilidade das unidades turísticas na Ilha de São Miguel**

**José Tiago Matos Mendes**