

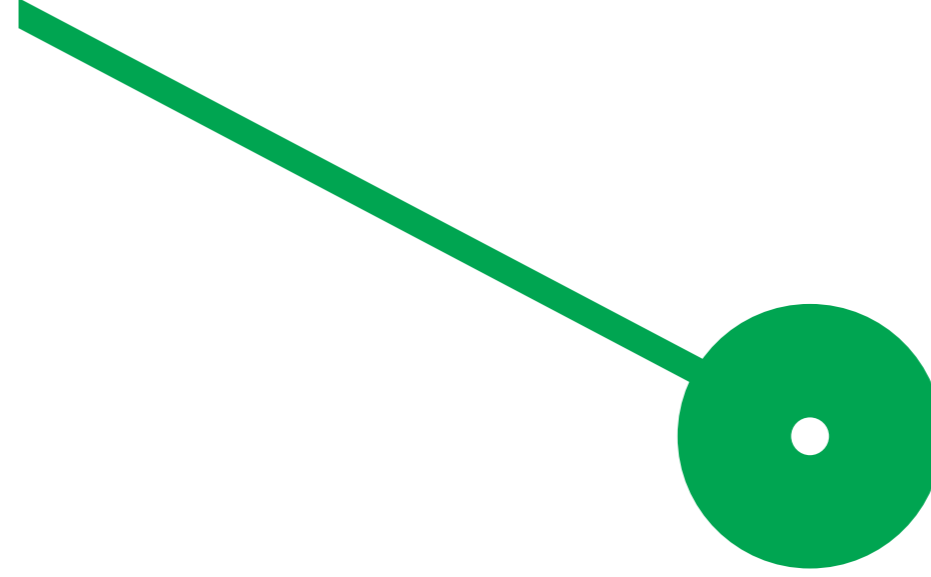
A gestão de crise no turismo de negócios na
Península Ibérica
Marta Filipa Gomes de Sousa

Marta Filipa Gomes de Sousa. A gestão de crise no turismo de negócios na
Península Ibérica

A gestão de crise no turismo de negócios na Península Ibérica

Marta Filipa Gomes de Sousa

10/**2022**



Politécnico do Porto
Escola Superior de Hotelaria e Turismo

Marta Filipa Gomes de Sousa

A gestão de crise no turismo de negócios na Península Ibérica

Dissertação de Mestrado

Mestrado em Gestão do Turismo

Orientação:

Prof.^a Doutora Dália Filipa Veloso de Azevedo Liberato

Prof.^a Doutora Fernanda Amélia Fernandes Ferreira

Vila do Conde, outubro de 2022

Marta Filipa Gomes de Sousa

A gestão de crise no turismo de negócios na Península Ibérica

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Gestão do Turismo

Membros do Júri

Presidente

Prof. Doutor Pedro Manuel da Costa Liberato

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof.^a Doutora Fernanda Amélia Fernandes Ferreira

Escola Superior de Hotelaria e Turismo – Instituto Politécnico do Porto

Prof.^a Doutora Maria da Conceição de Castro Sousa Nunes

Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto – Instituto Politécnico do
Porto

Vila do Conde, outubro de 2022

AGRADECIMENTOS

Manifesto aqui o meu mais profundo agradecimento a todas as pessoas que, de várias formas, contribuíram para a concretização desta dissertação de Mestrado.

Em primeiro lugar agradeço às minhas Orientadoras, Professora Doutora Dália Liberato e Professora Doutora Fernanda Ferreira, pela disponibilidade, dedicação e profissionalismo demonstrados ao longo de todo este percurso. Obrigada pelos ensinamentos e momentos de partilha.

Agradeço também à minha família, em especial aos meus pais e irmão, que suportaram as minhas ausências durante este período e que sempre apoiaram todas as minhas decisões e sempre me incentivaram a lutar pelos meus objetivos.

Não posso deixar de agradecer também aos meus amigos mais próximos e a todos aqueles que fazem parte da minha vida, que acompanham de perto o meu percurso e que me motivam a ser melhor a cada dia.

Agradeço também a todos os que disponibilizaram um pouco do seu tempo para as entrevistas realizadas, contributo essencial para a concretização deste trabalho.

Por último, agradeço à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Instituto Politécnico do Porto, particularmente ao Professor Doutor Pedro Liberato, coordenador deste Mestrado, mas também a todos os Professores com quem tive o privilégio de me cruzar, bem como aos colegas que trabalharam diretamente comigo e que se tornaram amigos.

RESUMO ANALÍTICO

Assistimos nos últimos dois anos a uma realidade mundial nunca antes presenciada, provocada pelo novo coronavírus SARS-CoV-2 (COVID-19), que foi declarado como pandemia em março de 2020, tendo provocado um impacto social e económico que afetou diversos setores, principalmente, o turismo e hotelaria. Perante um vírus em propagação como nunca antes visto, foram impostas limitações e restrições nas deslocações de turistas e nas viagens internacionais, observando-se um decréscimo no consumo turístico e o conseqüente encerramento de algumas organizações pertencentes a este setor de atividade. Considerado um dos principais segmentos do turismo e com expectativa de crescimento, o turismo de negócios tem um importante impacto económico ao nível local e regional e representa um segmento com alto potencial de desenvolvimento, tendo também sido um dos mais afetados pela pandemia. A presente dissertação foca-se na análise da gestão de crise no passado, presente e futuro da indústria do turismo de negócios na Península Ibérica. No desenvolvimento do estudo optou-se por uma abordagem metodológica qualitativa, com base na realização de entrevistas semiestruturadas a empresários do setor do turismo, em Portugal e em Espanha. O objetivo geral da investigação consiste em avaliar o impacto da crise provocada pela COVID-19 no turismo de negócios na Península Ibérica. Desta forma, como objetivos específicos, o estudo pretende entender qual o impacto da pandemia COVID-19 no turismo de negócios, identificar as práticas de gestão de crise e analisar as medidas adotadas pelos profissionais do turismo em resposta à crise provocada pela pandemia COVID-19.

Nas principais conclusões, é possível destacar, a alteração na realização dos eventos como exposições, congressos, feiras e espetáculos, que tiveram que se adaptar às novas políticas de distanciamento social, como a limitação de lugares, acabando por ser cancelados, adiados ou transformados em eventos *online*, quando possível. Em relação às principais mudanças provocadas pela COVID-19, devido a questões sanitárias e de segurança, destacam-se as iniciativas das Entidades Regionais e do Turismo de Portugal, incluindo o selo *Clean & Safe*, a implementação de medidas de segurança, a adaptação de produtos e serviços, e ainda, o recurso às estratégias no meio digital.

Relativamente, às práticas de gestão de crise adotadas pelos profissionais do turismo em resposta à crise provocada pela pandemia COVID-19, a grande maioria dos entrevistados referiu que a sua empresa ou organização não possuía um modelo de gestão de crise estruturado, apresentando por vezes planos de ação reativos perante determinado problema. Na gestão desta crise os entrevistados consideraram como medida fundamental o apoio recebido por parte do Governo, além da comunicação entre as partes interessadas, as estratégias de *marketing* e a resiliência.

Palavras-chave: Turismo de negócios; gestão de crise; pandemia; COVID-19; Península Ibérica.

ABSTRACT

In the last two years, we have witnessed a global reality never seen before, caused by the new coronavirus SARS-CoV-2 (COVID-19), which was declared a pandemic in March 2020, having had a social and economic impact that affected several sectors, mainly tourism and hospitality. Faced with a virus that is spreading like never before, limitations and restrictions were imposed on tourist movements and international travel, with a decrease in tourist consumption and the consequent closure of some organizations belonging to this sector of activity. Considered one of the main segments of tourism and expected to grow, business tourism has an important economic impact at the local and regional level and represents a tourism sector with high potential for development, having also been one of the sectors most affected by the pandemic.

The present dissertation focuses on the analysis of crisis management in the past, present and future of the business tourism industry in the Iberian Peninsula. In developing the study, a qualitative methodological approach was chosen, based on semi-structured interviews with entrepreneurs in the tourism sector, in Portugal and Spain. The general objective of the investigation is to assess the impact of the crisis caused by COVID-19 on business tourism in the Iberian Peninsula. In this way, as specific objectives, the study intends to understand the impact of the COVID-19 pandemic on business tourism, identify crisis management practices and analyse the measures adopted by tourism professionals in response to the crisis caused by the COVID-19 pandemic.

In the main conclusions, it is possible to highlight the change in the realization of events such as exhibitions, congresses, fairs and shows, which had to adapt to the new policies of social distance, such as the limitation of places, ending up being cancelled, postponed, or transformed into online events when possible.

Regarding the main changes caused by COVID-19, due to health and safety issues, the initiatives of the Regional Entities and Turismo de Portugal, including the Clean & Safe seal, the implementation of safety measures, the adaptation of products and services, and the use of strategies in the digital environment.

Regarding the crisis management practices adopted by tourism professionals in response to the crisis caused by the COVID-19 pandemic, most respondents said that their company or organization did not have a structured crisis management model,

sometimes introducing reactive action plans in the case of a certain problem. In managing this crisis, interviewees considered the support received from the Government as a fundamental measure, in addition to communication between stakeholders, marketing strategies and resilience.

Keywords: Business tourism; crisis management; pandemic; COVID-19; Iberian Peninsula.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS	i
RESUMO ANALÍTICO.....	ii
ABSTRACT	iv
ÍNDICE.....	vi
Índice de Tabelas	viii
Índice de Figuras.....	viii
Índice de Siglas	ix
Capítulo 1 - Introdução.....	10
Capítulo 2 – Revisão de literatura.....	12
2.1 A importância do setor do Turismo em Espanha e Portugal.....	12
2.1.1- Portugal.....	12
2.1.2- Espanha	15
2.2 Turismo de negócios.....	20
2.2.1 Fatores determinantes na escolha do local para um evento de negócios específico	24
2.2.2 Portugal e o turismo de negócios.....	25
2.2.3 Espanha e o turismo de negócios	26
2.3- Gestão de crise.....	27
2.4 A mais recente crise – COVID-19	34
2.4.1- O impacto da pandemia no turismo de negócios	36
2.4.2 Estratégias de gestão de crise face à situação pandémica.....	43
2.4.3- A recuperação global das viagens de negócios.....	48
Capítulo 3 – enquadramento metodológico.....	49
3.1- Metodologia utilizada	49
3.2- Objetivos da investigação.....	50
3.3- Entrevistas individuais.....	51

Capítulo 4 – Análise e Discussão dos Resultados.....	54
4.1- Caracterização dos participantes.....	54
4.2- Análise e Tratamento das Entrevistas	55
4.2.1- A gestão de crise pré pandemia	56
4.2.2- A resposta à crise provocada pela pandemia do COVID-19.....	60
4.2.3- A fase pós crise.....	69
Capítulo 5 – conclusão	74
5.1-Contributo Prático do Trabalho	74
5.2- Principais Conclusões	75
5.3- Limitações do Estudo.....	77
5.4- Recomendações para Estudos Futuros.....	78
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
ANEXOS.....	87
ANEXO A: CONSENTIMENTO INFORMADO PORTUGUÊS.....	87
ANEXO B: CONSENTIMENTO INFORMADO ESPANHOL.....	88
ANEXO C: GUIÃO ENTREVISTA PORTUGUÊS.....	89
ANEXO D: GUIÃO ENTREVISTA ESPANHOL.....	91

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Chegadas de turistas a Portugal, 2019-2020	13
Tabela 2- Ranking de T&T Competitiveness Index 2019	18
Tabela 3- Classificação das reuniões segundo ICCA.....	36
Tabela 4- Número total de eventos por região e tamanho.....	40
Tabela 5- Questões bloco temático I	51
Tabela 6- Questões bloco temático II	52
Tabela 7- Questões bloco temático III	53
Tabela 8 – Entrevistas realizadas.....	54

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-Balança Turística Portuguesa, Viagens e Turismo, 2014-2020	13
Figura 2- Pessoal ao Serviço nos Estabelecimentos Hoteleiros (1970-2018).....	14
Figura 3-População empregada por setores de atividade económica.....	15
Figura 4- Dados gerais do turismo em Espanha.....	16
Figura 5- Receitas do turismo internacional.....	17
Figura 6- Evolução do número de chegadas a Espanha, 1995-2019.....	17
Figura 7- Europa do Sul- T&T Competitiveness 2019.....	19
Figura 8- Gastos com viagens de negócios e turismo em Portugal.....	25
Figura 9- Gastos com viagens de negócios e turismo em Espanha.....	26
Figura 10- Etapas na resposta de uma comunidade a um desastre- modelo de Faulkner.	31
Figura 11- Número total de eventos por categoria (%)	37
Figura 12- Percentagem de reuniões afetadas por mês	37
Figura 13- Percentagem de reuniões afetadas (por dimensão)	38
Figura 14- Percentagem do número total de eventos por região.....	39
Figura 15- Impacte económico da COVID-19 nas despesas totais: 2019 vs. 2020.....	41
Figura 16- Ciclo de resiliência e modelo de impacto para um evento complexo e disruptivo no turismo	44
Figura 17- Crise - modelo de relacionamento BMI sob os fatores influenciadores da indústria do turismo.....	47

ÍNDICE DE SIGLAS

AmexGBT- *American Express Global Business Travel*

BM- *Business Models*

BMI- *Business Models Innovation*

CVB- *Convention & Visitors Bureaux*

DMO- *Destination Management Organization*

IACVB- *International Association of Convention Visitors Bureaux*

ICCA- *International Congress & Conventions Association*

INE- Instituto Nacional de Estatística

JTB- *Japan Tourist Bureau Corporation*

MERS - Síndrome Respiratória do Médio Oriente

MI- *Meeting Industry*

MICE- *Meeting, Incentives, Conventions, Expositions*

MPI- *Meeting Professionals International*

ODS- Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

OMT- Organização Mundial do Turismo

PIB- Produto Interno Bruto

T&T- *Travel & Tourism*

UNWTO – *United Nations World Tourism Organization*

WTTC - *World Travel and Tourism Council*

CAPÍTULO 1 - Introdução

A presente investigação foi desenvolvida no âmbito do curso de Mestrado em Gestão do Turismo da Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Instituto Politécnico do Porto, tendo como tema a gestão de crise no turismo de negócios na Península Ibérica.

O mundo já passou por diferentes crises que impactaram o turismo em vários destinos. O turismo é talvez a atividade económica mais afetada pelas alterações mundiais. É uma das atividades mais promissoras que não está imune aos acontecimentos negativos, sendo bastante sensível a crises económicas, políticas e sociais; oscilações cambiais; instabilidades sazonais da procura; riscos geológicos e meteorológicos; conflitos operacionais no controle do tráfego aéreo ou anomalia nos sistemas informatizados de reserva; terrorismo; e riscos epidémicos e pandémicos (Beni, 2011).

A pandemia COVID-19 desafiou o setor do turismo com uma crise que, contrariamente às anteriores, foi global e num mesmo período de tempo. O turismo de negócios será fortemente afetado visto que o teletrabalho veio substituir a necessidade de deslocação (Seabra et al., 2021).

O conceito de crise é discutido por vários autores, podendo resumir-se como um evento imprevisível que ameaça as expectativas das partes interessadas, relacionadas com questões económicas, de saúde, segurança, meio ambiente, o que pode ter impactos sérios no desempenho de uma organização. Os produtos turísticos têm características únicas e por isso, resultam em impactos diferentes, pois não podem ser armazenados para uso posterior. Quando os quartos de hotel são cancelados por turistas durante um período de crise, estes ficam vazios e a receita é perdida e não pode ser revendida. A gestão de crises no setor do turismo é um método de gestão em que os destinos turísticos procuram encontrar medidas preventivas ou de eliminação dos fatores de risco que podem surgir no processo de desenvolvimento e exploração do turismo e tomam medidas corretivas após a ocorrência dos riscos. A gestão de crises deve assim ser abordada em três fases: antes, durante e depois de uma crise.

Este estudo incide especificadamente numa análise abrangente de dois territórios transfronteiriços que formam a Península Ibérica. A escolha destes dois países prende-se com o facto de, em Portugal, o turismo representar a maior atividade económica exportadora do país e Espanha ser um dos principais destinos turísticos do mundo, ocupando a segunda posição no ranking de chegadas de turistas internacionais, e a

terceira potência mundial em receitas turísticas. Nestes países o setor do turismo tem uma forte contribuição no PIB e na criação de emprego, valores que sofreram grande alteração com a pandemia COVID-19.

A escolha por este tema surge, pela complexidade e atualidade do mesmo, pelo inegável impacto provocado pela COVID-19 a nível mundial, pelo facto de o setor do turismo ter sido considerado um dos mais afetados durante a pandemia e pelo gosto pessoal pela área. Além disso, são escassas as investigações sobre esta temática, apesar da sua relevância para o setor turístico e, por isso, esta investigação pretende aprofundar o conhecimento científico sobre este segmento.

O objetivo geral deste estudo consiste em avaliar o impacto da crise provocada pela COVID-19 no turismo de negócios na Península Ibérica. Optou-se pela utilização de metodologia qualitativa, tendo sido utilizado como instrumento de recolha de dados a entrevista semiestruturada, configurando-se como a melhor técnica de recolha de dados para este estudo.

Este trabalho de investigação aplicada encontra-se organizado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo apresenta uma introdução à dissertação onde é apresentada a contextualização e pertinência do estudo desenvolvido.

O segundo capítulo enquadra a revisão da literatura, atual e relevante, abordando a importância do setor do turismo em Portugal e em Espanha, o turismo de negócios, a gestão de crise e a mais recente crise da COVID-19.

No capítulo três é focado o enquadramento metodológico da presente investigação.

O capítulo quatro apresenta a análise e a discussão dos resultados obtidos pelas entrevistas. Começa com uma breve caracterização dos participantes, passando depois para a discussão dos resultados que se encontra dividido de acordo com os objetivos específicos previamente definidos.

Seguidamente, no capítulo cinco, são apresentadas as conclusões do trabalho direcionando-as aos objetivos delineados que convergiram à resposta da questão de investigação. Apresentam-se ainda as limitações do estudo e propostas para investigações futuras. Por último estão presentes as referências bibliográficas que serviram de base à concretização da presente dissertação e os anexos que complementam o trabalho realizado.

CAPÍTULO 2 – Revisão de Literatura

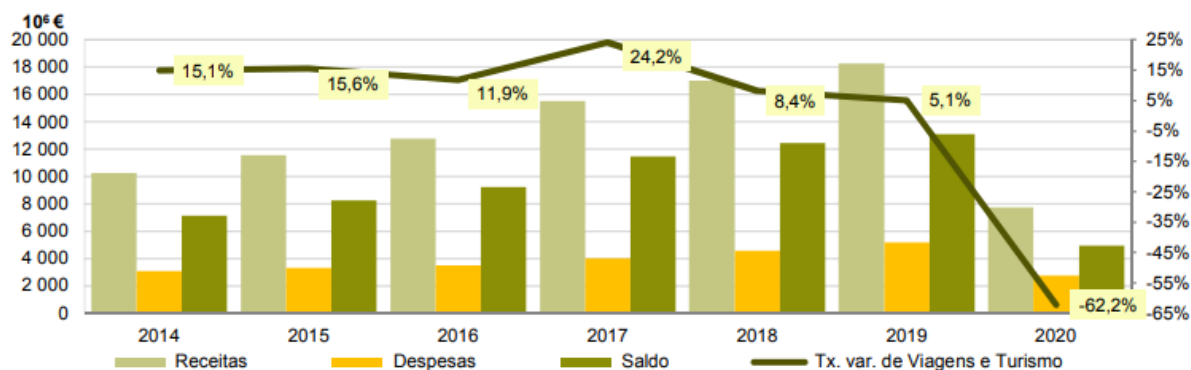
2.1 A importância do setor do Turismo em Espanha e Portugal

Com um forte crescimento nas últimas décadas, o turismo é considerado como um motor de criação de emprego e do desenvolvimento local, contribuindo de forma determinante para a criação de postos de trabalho e para o desenvolvimento das regiões. Segundo o “*The World Travel and Tourism Council - Travel and Tourism Economic Report*” em 2019, o setor do turismo representava cerca de 334 milhões de empregos a nível mundial, o equivalente a 10,6% do emprego global total, e 1 em cada 10 empregos a nível mundial, sendo 144 milhões de postos de trabalho assegurados pelo alojamento e restauração (World Travel & Tourism Council [WTTC], 2020).

2.1.1- Portugal

Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (2021), o turismo é a maior atividade económica exportadora do país, contribuindo as receitas turísticas em 2019 com 8,7% no Produto Interno Bruto (PIB). Ainda nesse ano, o setor foi responsável por 52,3% das exportações de serviços e por 19,7% das exportações totais. Em 2019, o valor registado para as receitas foi de 18 430,7 milhares de euros e as despesas em viagens e turismo corresponderam a 5299,90 milhares de euros (Figura 1). Os valores registados em 2020 refletem os efeitos especialmente negativos da pandemia COVID-19 sobre a atividade turística, com a imposição de fortes limitações às viagens internacionais como forma de combate ao contágio. As receitas (exportações de turismo) diminuíram significativamente face a 2019 (-57,6%), totalizando 7,8 mil milhões de euros. As despesas em viagens e turismo (importações de turismo) registaram também uma forte redução em 2020 (-46,1%), embora menor que a das receitas, atingindo 2,8 mil milhões de euros (INE, 2021)

Figura 1-Balança Turística Portuguesa, Viagens e Turismo, 2014-2020



Fonte: INE (2021)

Relativamente aos principais países emissores de turistas para Portugal, em 2019, o Reino Unido, a Alemanha, a Espanha e a França representavam mais de 61%, do total da chegada de turistas a Portugal.

Tabela 1 - Chegadas de turistas a Portugal, 2019-2020

País de residência	2019	2020	Taxa variação (%)	Quotas (%)	
				2019	2020
Total	24627,5	6480,1	-73.7	100	100
Espanha	6271,9	1847,4	-70.5	25.5	28.5
França	3107,3	1057,9	-66	12.6	16.3
Reino Unido	3797,2	823,3	-78.3	15.4	12.7
Alemanha	1952,7	552,5	-71.7	7.9	8.5
Suíça	880	345,5	-60.7	3.6	5.3
Países Baixos	808	235,7	-70.9	3.3	3.6
Bélgica	560,4	176,4	-68.5	2.3	2.7
Itália	776,2	161,9	-79.1	3.2	2.5
Países nórdicos	664,2	118,3	-82.2	2.7	1.8
Irlanda	669,8	96,1	-85.7	2.7	1.5
Outros da Europa	861,7	238,4	-72.3	3.5	3.7
Brasil	1346,4	284,3	-78.9	5.5	4.4
Estados Unidos da América	941,6	132,6	-85.9	3.8	2.0
Outros do Mundo	1989,6	409,9	-79.4	8.1	6.3

Fonte: INE (2021)

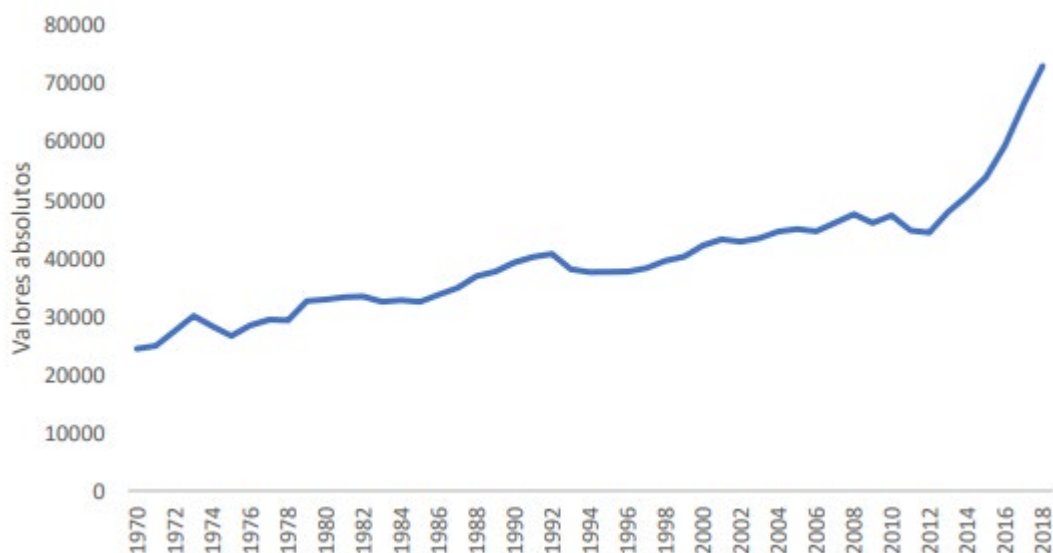
Estima-se que em 2020 o número de chegadas a Portugal de turistas não residentes tenha atingido 6,5 milhões, correspondendo a uma diminuição de 73,7% face a 2019 (crescimento de 7,9% em 2019).

Espanha manteve-se como o principal mercado emissor de turistas internacionais (quota de 28,5%), tendo registado um decréscimo de 70,5% em 2020. O mercado francês (16,3% do total) foi o segundo principal mercado emissor, tendo registado uma diminuição de 66,0%. Os turistas do Reino Unido (quota de 12,7%) diminuíram 78,3% em 2020, enquanto o mercado alemão (8,5%) diminuiu 71,7% (INE,2021)

O setor do turismo é também responsável pela criação de emprego. A figura 2 mostra a evolução do pessoal ao serviço nos estabelecimentos hoteleiros, de 1970 até 2018.

Em 2008 o número de pessoas ao serviço nos estabelecimentos hoteleiros era de 47.664 e em 2018 esse valor atingia os 73.069 indivíduos, representando um crescimento superior a 53% (PORDATA,2021).

Figura 2- Pessoal ao Serviço nos Estabelecimentos Hoteleiros (1970-2018)



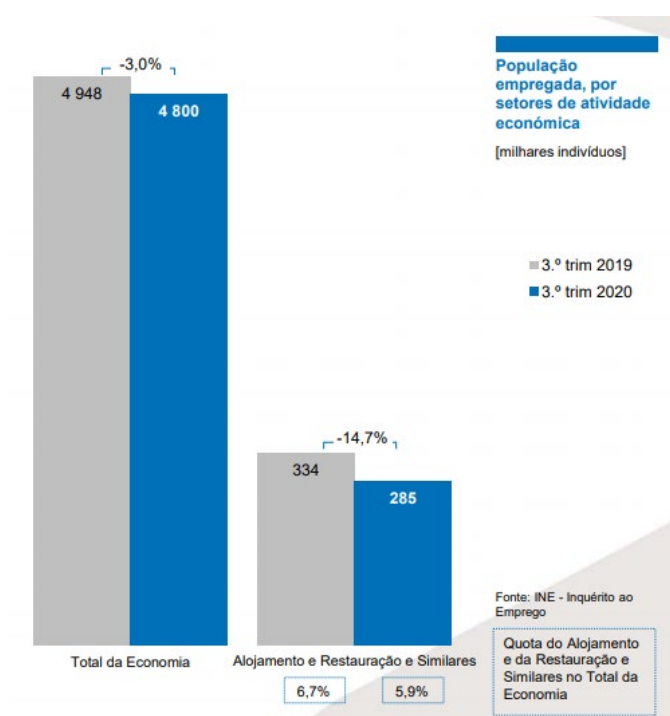
Fonte: PORDATA, 2021

Se se considerar não só o pessoal ao serviço nos estabelecimentos hoteleiros, mas todos os indivíduos que trabalham para este setor, o Turismo de Portugal refere que o turismo

era em 2019 responsável por cerca de 334 mil empregos correspondentes a um peso de 6,7% na economia nacional (Figura 3).

As medidas de restrição impostas pelo governo, fruto do aumento de novas infeções causadas pela COVID-19, vieram então provocar um impacto também ao nível do emprego. Segundo dados do TravelBI, no 3.º trimestre de 2020, as atividades ligadas ao Alojamento e à Restauração e Similares empregaram 284,6 mil indivíduos, menos 49,2 mil do que no trimestre homólogo de 2019 (-14,7%).

Figura 3-População empregada por setores de atividade económica.



Fonte: TravelBI

2.1.2- Espanha

Espanha é um dos principais destinos turísticos do mundo, ocupando a segunda posição no ranking de chegadas de turistas internacionais, após a França, sendo a terceira potência mundial em receitas turísticas. Em 2019 registou cerca de 84 milhões de chegadas internacionais, resultando em 67.000 milhões de euros em receita (Alles, 2020).

Figura 4- Dados gerais do turismo em Espanha

Spain Key Data		
2019	2020	
<p>Total contribution of Travel & Tourism to GDP:</p> <p>14.1% of Total Economy Total T&T GDP = EUR177.1BN (USD202.1BN)</p>	<p>5.9% of Total Economy Total T&T GDP = EUR66.0BN (USD75.4BN)</p>	<p>-62.7% Change in Travel & Tourism GDP vs -11.0% real economy GDP change</p>
<p>Total contribution of Travel & Tourism to Employment:</p> <p>2,855.7 Jobs (000s) (14.4 % of total employment)</p>	<p>2,547.9 Jobs (000s) (13.3 % of total employment)</p>	<p>Change in jobs² -10.8% -307.8 (000s)</p>
<p>Visitor Impact International:</p> <p>EUR 78.7 BN Visitor spend 17.9% of total exports (USD89.8BN)</p>	<p>EUR 17.2 BN Visitor spend 5.0% of total exports (USD19.6BN)</p>	<p>Change in international visitor spend: -78.2% -USD 70.2 BN</p>
<p>Domestic:</p> <p>EUR 59.9 BN Visitor spend (USD 68.4BN)</p>	<p>EUR 29.5 BN Visitor spend (USD 33.7BN)</p>	<p>Change in domestic visitor spend: -50.7% -USD 34.6 BN</p>

Fonte: (WTTC, 2021)

Como se pode confirmar na figura 4, em 2019, a contribuição total de Viagens e Turismo para o PIB foi de 14,1%, tendo o setor contribuído ainda com 14,4% do emprego total. Tal como em Portugal, foi notório o impacte da pandemia no setor do turismo. Em 2020, a contribuição do turismo para o PIB desceu para 5,9%, representando uma quebra superior a 60%. Em relação à contribuição total de Viagens e Turismo para o Emprego, esta também apresentou uma queda em 2020 passando a representar 13,3% do emprego total, verificando-se assim uma diminuição de cerca de 11%.

Espanha ocupava, em 2019, a 2ª posição no ranking de país com maiores receitas a nível mundial (Figura 5) e a 1ª posição com o país europeu com maiores receitas turísticas.

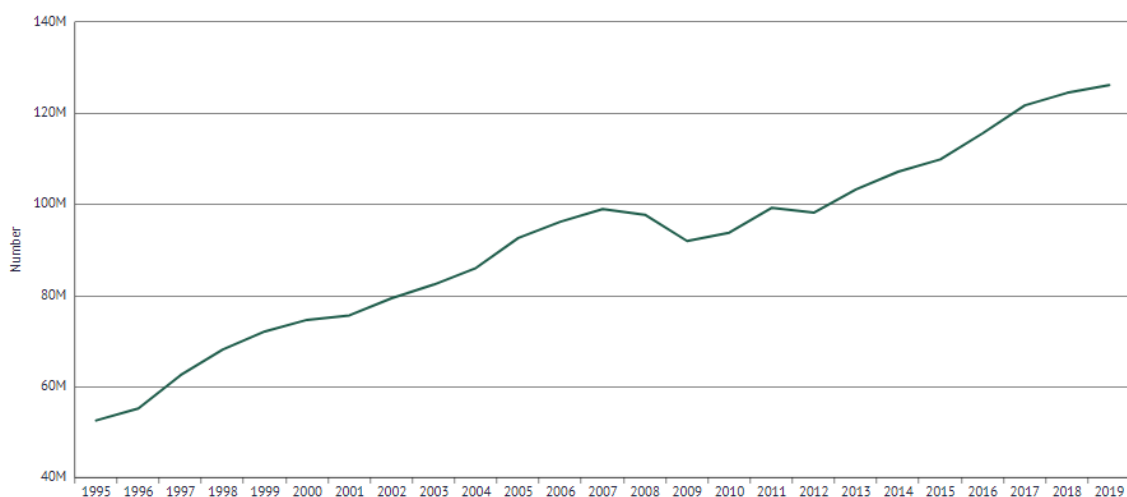
Figura 5- Receitas do turismo internacional

		2018	2017	2016	2015	2014
2	Espanha	81.250.000.000	75.906.000.000	66.982.000.000	62.449.000.000	71.656.000.000
1	Estados Unidos de Am...	214.680.000.000	210.655.000.000	206.650.000.000	206.936.000.000	191.919.000.000
3	França	65.358.000.000	59.232.000.000	55.338.000.000	58.326.000.000	58.422.000.000
4	Tailândia	60.225.000.000	52.376.000.000	44.786.000.000	41.246.000.000	34.822.000.000
5	Itália	49.066.000.000	44.580.000.000	40.381.000.000	39.433.000.000	45.562.000.000
6	Reino Unido	48.515.000.000	47.719.000.000	47.777.000.000	50.904.000.000	51.582.000.000
7	Austrália	45.098.000.000	41.747.000.000	37.019.000.000	34.269.000.000	33.569.000.000
8	Alemanha	42.895.000.000	40.011.000.000	37.476.000.000	36.895.000.000	43.277.000.000
9	Japão	42.093.000.000	34.065.000.000	30.752.000.000	24.968.000.000	18.812.000.000
10	China	40.386.000.000	38.559.000.000	44.432.000.000	44.969.000.000	44.044.000.000
11	Macau	40.358.000.000	35.933.000.000	30.492.000.000	30.981.000.000	42.738.000.000
12	Hong Kong	35.268.000.000	31.709.000.000	31.398.000.000	35.795.000.000	39.475.000.000
13	Índia	28.568.000.000	27.365.000.000	22.427.000.000	21.013.000.000	19.700.000.000
14	Turquia	25.220.000.000	22.478.000.000	18.743.000.000	26.616.000.000	29.552.000.000
15	Áustria	23.233.000.000	20.333.000.000	19.244.000.000	18.292.000.000	20.913.000.000
16	México	22.526.000.000	21.336.000.000	19.650.000.000	17.734.000.000	16.208.000.000
17	Canadá	21.978.000.000	20.400.000.000	18.144.000.000	16.531.000.000	17.798.000.000
18	Cingapura	20.416.000.000	19.891.000.000	18.944.000.000	16.617.000.000	19.161.000.000
19	Portugal	19.807.000.000	17.751.000.000	14.217.000.000	12.875.000.000	13.651.000.000

Fonte: Knoema.com (2021)

Verificou-se também uma crescente evolução do número de chegadas a Espanha e a um ritmo positivo, à exceção de 2008 e 2009, como consequência da crise mundial (Figura 6). Apesar disso a partir de 2010 verificou-se novamente uma tendência de crescimento de chegadas.

Figura 6- Evolução do número de chegadas a Espanha, 1995-2019



Fonte: Knoema.com (2021)

O relatório “*The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019*”, da World Economic Forum (2019), fornece uma visão única sobre os pontos fortes e as áreas de desenvolvimento de cada país para aumentar a competitividade da sua indústria no turismo. Abrangendo 140 economias, o Índice de Competitividade de Viagens & Turismo mede o conjunto de fatores e políticas que permitem o desenvolvimento sustentável do setor de viagens e turismo, o que contribui para o desenvolvimento e a competitividade de um país.

Conforme se pode verificar na tabela seguinte, onde estão representados apenas os primeiros 15 países, Espanha ocupa o primeiro lugar, desses 140 países, sendo considerado assim o país mais competitivo do mundo em *Travel & Tourism* (T&T).

Tabela 2- Ranking de T&T Competitiveness Index 2019

Ranking	País	Pontuação ¹	Alteração desde 2017		Diferença da média global (%)
			Rank	Pontuação ²	
1	Espanha	5,4	0	0,3	41,4
2	França	5,4	0	1,5	40,4
3	Alemanha	5,4	0	2,0	40,0
4	Japão	5,4	0	2,1	39,6
5	EUA	5,3	1	2,6	36,6
6	Reino Unido	5,2	-1	-0,2	34,9
7	Austrália	5,1	0	0,8	33,6
8	Itália	5,1	0	1,9	32,2
9	Canadá	5,1	0	1,6	31,3
10	Suíça	5,0	0	1,5	30,4
11	Áustria	5,0	1	2,0	28,8
12	Portugal	4,9	2	3,2	27,2
13	China	4,9	2	3,2	26,7
14	Hong Kong	4,8	-3	-1,1	25,1
15	Países Baixos	4,8	2	3,2	24,5

Europa e Eurásia
 Ásia-pacífico
 América

¹ As pontuações gerais variam de 1 a 7, onde 1 = pior e 7 = melhor.

² A mudança na pontuação é exibida como percentagem.

Fonte: World Economic Forum (2019)

Na figura 7 é possível analisar os resultados obtidos em cada um dos 14 pontos em análise.

Figura 7- Europa do Sul- T&T Competitiveness 2019

Global Rank	ENABLING ENVIRONMENT					T&T POLICY & ENABLING CONDITIONS				INFRASTRUCTURE			NATURAL & CULT. RESOURCES	
	Business Environment	Safety & Security	Health & Hygiene	Human Resources & Labor Market	ICT Readiness	Prioritization of T&T	Int'L Openness	Price Compt'ness.	Environ. Sustainability	Air Transport Infrastructure	Ground & Port Infrastructure	Tourist Service Infrastructure	Natural Resources	Cultural Res. & Business Travel
Spain	1	4.5	6.1	6.2	4.9	5.2	5.3	3.9	5.0	4.7	5.0	5.2	5.0	6.7
Italy	8	4.0	5.5	6.2	4.6	5.5	4.8	4.1	4.4	4.3	4.4	4.7	4.2	5.5
Portugal	12	4.7	5.6	6.0	5.1	5.5	5.7	4.8	5.1	4.2	4.7	4.2	5.7	4.6
Greece	25	3.9	5.6	6.0	4.7	5.2	5.0	4.1	4.9	4.5	4.8	3.8	3.6	3.9
Croatia	27	3.8	5.9	6.3	4.1	5.2	4.9	4.2	5.0	5.1	3.6	3.9	4.5	2.8
Malta	35	5.0	6.1	6.3	4.8	5.0	6.2	4.0	4.9	4.7	3.9	4.2	5.2	1.5
Turkey	43	4.4	4.3	5.5	4.2	4.6	5.1	3.8	5.6	3.7	4.7	3.6	5.0	3.9
Cyprus	44	4.9	5.9	5.7	3.1	5.9	6.2	3.8	4.8	3.9	3.7	4.4	5.7	1.7
Southern Europe Average		4.4	5.7	6.1	4.7	5.4	5.5	4.0	5.0	4.4	4.4	4.3	6.0	3.8

Fonte: World Economic Forum (2019)

Este relatório apresenta os dados de cada um dos 14 pontos em análise. Espanha continua a ser a economia mais competitiva do mundo quando se trata de T&T. Os principais atrativos de Espanha são os seus recursos naturais (9ª posição) e culturais (3ª posição), sendo estes últimos a sua maior vantagem em relação ao resto do mundo. O país é um centro de encontros internacionais (4ª posição) e eventos desportivos e possui a combinação mais forte de cultura imaterial e património do mundo (1ª posição). Quanto ao atendimento de viajantes é uma infraestrutura turística excecional (3ª posição), incluindo uma alta densidade hoteleira.

Relativamente aos transportes e infraestruturas, Espanha ocupa o 11º lugar em relação às ferrovias de qualidade e o 13º lugar em relação às rodovias, enquanto uma boa infraestrutura portuária (12ª posição) pode ajudar a indústria de cruzeiros.

As chegadas de turistas internacionais ao país podem contar com uma forte infraestrutura de transporte aéreo (10ª posição), que inclui uma ampla gama de companhias aéreas em operação (5ª posição) fornecendo assim uma capacidade de rota considerável (8ª posição). Mais pode ser feito, no entanto, para melhorar os recursos humanos e o mercado de trabalho da Espanha, uma vez que neste ponto ocupa o 41º lugar.

2.2 Turismo de negócios

Foi em 1991 que a visita turística motivada por negócios e fins profissionais foi reconhecida pela Organização Mundial do Turismo (UNWTO) ao definir turismo de negócios como o conjunto de atividades desenvolvidas por indivíduos (visitantes) durante as suas viagens e estadias para e em locais exteriores ao seu ambiente habitual por um período consecutivo não superior a um ano, para lazer, negócios e outros fins não relacionados com o exercício de atividade remunerada no local visitado (OMT, 1991).

No entanto esta definição não se tornou consensual para alguns autores, trazendo a discussão outras definições.

Boniface e Cooper (2005) consideram que o turismo de negócios, mesmo implicando remuneração, envolve a utilização dos mesmos serviços e instalações e deve por isso ser inserido no conceito geral de turismo, especialmente tendo em conta que o turismo de negócios muitas vezes se transforma exclusivamente em turismo de lazer, nomeadamente quando há um prolongamento da permanência no destino para além das obrigações profissionais.

Para Nicula e Elena (2014) o turismo de negócios é uma forma de turismo com fins comerciais, governamentais ou educacionais, tendo recreativa componente de lazer como motivação secundária.

Na perspetiva de Marques e Santos (2017), o turismo de negócios é um conceito amplo que abrange as atividades e serviços de apoio inerentes ao turismo em geral, e a gama de eventos ou reuniões que se realizam no destino.

Uma vez que o turismo de negócios é um setor específico caracterizado pela fragmentação e heterogeneidade (Abulibdeh & Zaidan, 2017) alguns autores classificaram este segmento do turismo de acordo com diferentes vertentes de análise, atividades ou eventos (Marques & Pinho, 2021).

Vários conceitos e a falta de uma terminologia uniformizada, em função da multiplicidade e diversidade dos eventos de negócios, pode ser percebida pelas diversas siglas utilizadas nos últimos tempos para definir o conjunto de eventos ou atividades relacionadas ao turismo de negócios. Assim, é feita referência a MECE (Reuniões, Eventos, Convenções, Exposições), MCE (Reuniões, Convenções, Exposições), CEMI (Convenções, Exposições, Reuniões, Incentivos), MC e IT (Reuniões, Convenções e

Viagens de Incentivo) MICE (Reuniões, Incentivos, Convenções, Exposições) ou Indústria de Reuniões (MI) (Marques & Santos, 2017).

O conceito de MICE ou MI (*Meeting Industry*) foi introduzido em 2006 de acordo com uma decisão da *International Congress & Conventions Association* (ICCA), da *Meeting Professionals International* (MPI), da *Reeds Travel Exhibitions* e da *World Tourism Organizations* (UNWTO) numa tentativa de criar uma imagem mais forte do setor e de se padronizar conceitos (UNWTO, 2006). Nessa perspectiva, é muito comum associar os termos MICE ou MI ao turismo de negócios.

Vários autores também discutiram a terminologia básica usada no turismo de negócios. Swarbrooke e Horner (2001) fazem uma distinção entre o conceito de “viagem de negócios”, que compreende as atividades e serviços relacionados com o movimento de viajantes de A para B, e o “turismo de negócios”, que inclui todos os elementos da experiência turística e, pelo menos, uma estadia de uma noite. Estes autores agrupam o mercado de turismo de negócios nas seguintes subseções: (1) reuniões, conferências e convenções; (2) exposições; (3) cursos de formação; (4) lançamento de produtos; e (5) viagens de incentivo. Ao agrupar reuniões, conferências e convenções na mesma categoria, eles exploram os diferentes conceitos dependendo da dimensão da reunião ou da área geográfica onde ela é realizada. O termo "reunião" é frequentemente usado quando se refere a um pequeno grupo de pessoas. As designações "conferência", "convenção" e "congresso" são frequentemente utilizadas no Reino Unido, nos Estados Unidos da América e no continente europeu, respetivamente, para definir reuniões com muitas pessoas (Marques & Santos, 2017).

De forma semelhante, Davidson e Cope (2003) dividem as viagens de negócios em dois grupos: (1) viagens de negócios individuais e (2) turismo de negócios. As viagens individuais de negócios incluem viagens regulares para que o indivíduo possa realizar as tarefas ou atividades inerentes à sua profissão, ou seja, viajar para o local onde um problema deve ser resolvido. Essas viagens caracterizam-se como sendo não arbitrárias, pois o destino da viagem não é escolhido, mas sim imposto pela tarefa a ser realizada. O turismo de negócios subdivide-se em reuniões, exposições, viagens de incentivo e hospitalidade corporativa, sendo considerado arbitrário. A escolha de destinos e locais

para tais eventos costuma ser flexível e frequentemente associada a viagens em grupo (Marques & Santos, 2017).

Uma categorização análoga é proposta por Rogers (2008). No entanto, este autor inclui as viagens de negócios individuais como parte integrante do turismo de negócios e substitui o conceito de "reuniões" por "conferências". O turismo de negócios é considerado um subsetor do turismo global e está dividido em: (1) conferências; (2) exposições e feiras comerciais; (3) viagens de incentivo; (4) eventos corporativos/hospitalidade (arbitrário); (5) viagens de negócios individuais (não arbitrárias). Este autor acredita que as viagens de negócios fazem parte do conceito de turismo de negócios, mas sublinha que reuniões (conferências), exposições, viagens de incentivo e eventos corporativos/hotelaria constituem as quatro principais linhas do turismo de negócios que merecem especial atenção, principalmente, quanto às ações de marketing de destinos e locais, uma vez que o local do evento pode variar e, conseqüentemente, influenciar no processo de decisão (Marques & Santos, 2017).

Após estas diferentes perspectivas, no turismo de negócios é possível distinguir dois ramos fundamentais: uma vertente individual (homens e mulheres que se deslocam para negócios); uma vertente de grupo ou coletiva como viagens em grupo, deslocamentos para eventos (*MICE-Meeting, Incentives, Conventions, Expositions*), *team building* e viagens de formação (Swarbrooke & Horner, 2001; Davidson & Cope, 2003; Rogers, 2008).

Embora a viagem individual de negócios seja muito importante, é no grupo do mercado coletivo que se situa o foco das estratégias de marketing e promoção dos destinos, devido à possibilidade de atrair mais eventos e visitantes (Swarbrooke & Horner, 2001; Rogers, 2008).

O turismo de negócios atua com uma ampla gama de empresas de negócios: cadeias de hotéis, agências de viagens e operadores turísticos, organizadores de feiras e exposições, centros de negócios, que estão agrupados na maioria dos países em estruturas profissionais ou associações designadas como "*Convention & Visitors Bureaux*" (CVB), definido pela *International Association of Convention Visitors Bureaux* (IACVB), como organizações sem fins lucrativos que visam representar um destino específico e encorajar o desenvolvimento de longo prazo da comunidade local através de estratégias e políticas para o desenvolvimento do turismo (Nicula & Elena, 2014).

Para Marques e Santos (2017) as *Destination Management Organizations* (DMO), e mais especificamente as *Conventions & Visitors Bureaux* (CVB) desempenham um papel fundamental na gestão, planeamento e desenvolvimento dos destinos turísticos, nomeadamente aqueles que pretendem afirmar-se como destino de turismo de negócios de sucesso. As CVB têm um papel fundamental na garantia do bom funcionamento do turismo de negócios, integrando atividades de todos os atores no processo de planeamento, gestão, promoção e desenvolvimento de destinos de turismo de negócios (Swarbrooke & Horner, 2001; Davidson & Cope, 2003).

A indústria de MICE - uma indústria de serviços que combina comércio, transporte, finanças e viagens - há muito tempo é reconhecido como um setor que obtém receitas lucrativas diretas e indiretas para os destinos (Smagina, 2017).

O turismo de negócios é amplamente reconhecido como uma importante atividade económica. O desenvolvimento desta atividade deve muito à globalização, pois esta desenvolveu novas formas de trabalho, aumentando a necessidade de expansão comercial, industrial e de conhecimento e, como tal, promove naturalmente as viagens de negócios e eventos profissionais (Marques & Pinho, 2021).

A baixa sazonalidade, o impacto ambiental controlado, a maior receita para acomodação e locais de encontro, a acentuada procura por alimentos e bebidas e o impulso nas atividades de lazer, são alguns dos principais fatores que tornam os eventos de negócios, em geral, e o turismo de negócios, em particular, tão atrativos para os destinos (Alananzeh et al., 2019).

Em 2018, os gastos com viagens de negócios geraram 22,5% das viagens diretas e do produto interno bruto do turismo em todo o mundo (WTTC, 2018), com expectativa de crescimento de 3,1%, ao ano, até 2030 (OMT, 2011).

Para além do impacto direto na receita proveniente da própria atividade turística (ex.: alojamento, transporte), o turismo de negócios tem uma ligação direta com o turismo de lazer. Frequentemente, o tempo de permanência no destino prolonga-se além do evento de negócios ou das exigências profissionais para que os visitantes possam conhecer a região, permitindo desta forma um maior desenvolvimento local e regional (Marques & Pinho, 2021).

Neste sentido, Lichy e McLeay (2018) exploraram a nova tendência "turismo *bleisure*", que significa integrar atividades de lazer durante uma viagem de negócios. Para Colombo

e Marques (2020), a relação entre negócios e lazer pode ser ainda mais específica através da combinação de diferentes atividades no mesmo evento, resultando em eventos híbridos ou simbióticos (ex.: uma feira comercial que inclui um concerto de música).

Os destinos devem assim procurar a “exclusividade” dos eventos de negócios (Colombo & Marques, 2020) e proporcionar experiências memoráveis aos participantes, por forma a incrementar o reconhecimento do destino (Ahn et al., 2016).

De acordo com Getz e Page (2016), os eventos, em geral, são importantes para a promoção de uma imagem positiva do destino e marketing do local e, refletindo assim o potencial do turismo de negócios para o desenvolvimento local e regional e a importância de prestar um serviço de excelência aos visitantes para garantir elevados níveis de satisfação.

2.2.1 Fatores determinantes na escolha do local para um evento de negócios específico

Crouch e Ritchie (1997) no seu trabalho sobre o que determina a escolha do local para uma convenção, identificaram como fatores principais: a acessibilidade, as oportunidades fora da conferência, as instalações de acomodação, as instalações para reuniões, a informações e ambiente do local, os potenciais riscos (possíveis ataques ou catástrofes naturais), as oportunidades de lucro, a promoção da imagem da associação (no caso de reuniões de associações) e os novos destinos.

Tsui et al. (2018) encontraram dois fatores económicos (índice de incerteza de política económica e volumes de comércio bilateral) e dois fatores não económicos (distância de voo e total de assentos diretos de voo).

Mais recentemente, Carvalho et al. (2018) identificaram o que chamaram de determinantes “controláveis” e “incontroláveis”. Como fatores incontroláveis, apontaram o clima e desastres naturais, o meio ambiente natural, a distância física, cultural e linguística, a edificação do ambiente físico (arquitetura, edificações e monumentos históricos), o tamanho do destino e elementos culturais. Como fatores controláveis, identificaram os custos monetários das férias, a acessibilidade, os equipamentos de alojamento e reunião, a informação do país, o dinamismo do turismo de lazer, a regeneração urbana, comercial e económica, a segurança, as oportunidades

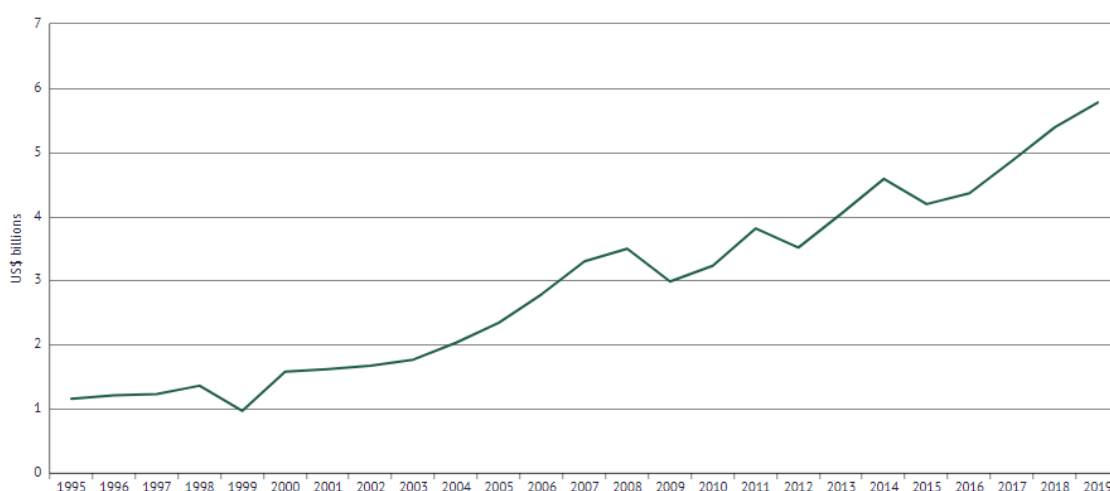
para atividades culturais e recreativas, o grau de abertura financeira e comercial, o dinamismo da indústria, o comércio e serviços, as infraestruturas hoteleiras e locais.

2.2.2 Portugal e o turismo de negócios

Em 2019, Portugal acolheu 342 reuniões (ICCA, 2019). Esses números refletem o importante impacto económico dos eventos de negócios. Portugal alcançou o top 10 do mundo e o top 7 da Europa dos destinos mais procurados para eventos internacionais. Lisboa domina como local, atingindo uma impressionante 2ª posição no contexto das cidades mundiais ao receber 190 reuniões (ICCA, 2019). O Porto, a segunda maior cidade portuguesa, atingiu a 39ª posição ao acolher 63 reuniões e a 22ª posição na Europa (ICCA, 2019).

Em 2019, os gastos com viagens de negócios e turismo para Portugal foram de 5,8 mil milhões de dólares (Figura 8). As despesas com viagens de negócios e turismo de Portugal aumentaram de 1,6 mil milhões de dólares americanos em 2000 para 5,8 mil milhões de dólares americanos em 2019, crescendo a uma taxa média anual de 7,5% (Knoema.com, 2021).

Figura 8- Gastos com viagens de negócios e turismo em Portugal.



Fonte: Knoema.com (2021)

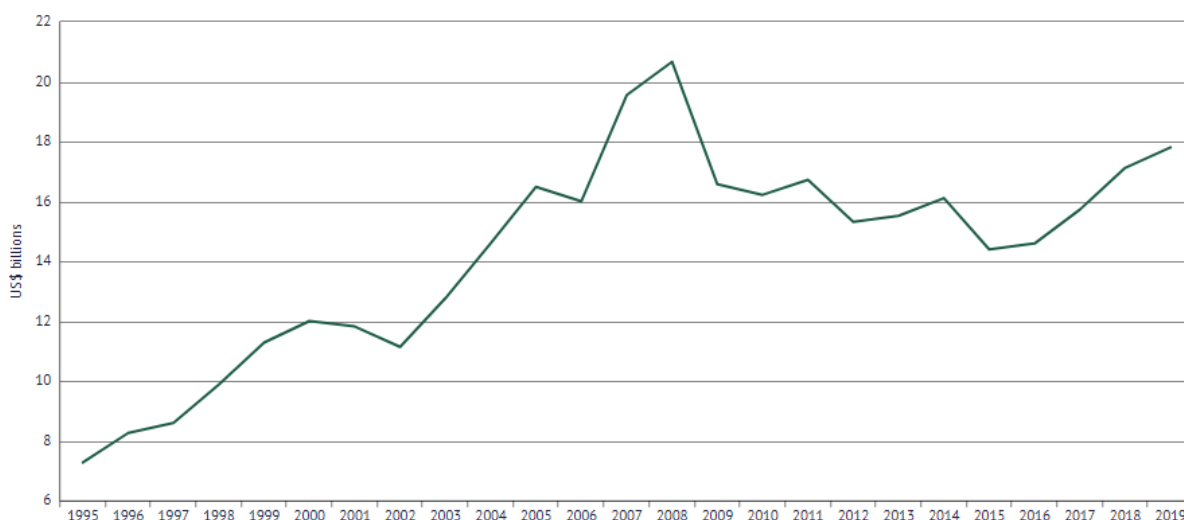
2.2.3 Espanha e o turismo de negócios

Em 2019, Espanha acolheu 578 reuniões (ICCA, 2019), alcançando o top 4 do mundo e o top 3 da Europa dos destinos mais procurados para eventos internacionais.

Barcelona domina como sendo a cidade espanhola com mais eventos, atingindo a 4ª posição no contexto das cidades mundiais ao receber 156 reuniões, logo seguida de Madrid com 154 eventos, que ocupa assim o 5ª posição a nível mundial (ICCA, 2019).

Em 2019, os gastos com viagens de negócios e turismo para a Espanha foram de 17,8 mil milhões de dólares (Figura 9). Embora os gastos com viagens de negócios e turismo na Espanha tenham flutuado substancialmente nos últimos anos, eles tenderam a aumentar no período de 2000 a 2019, terminando em 17,8 mil milhões de dólares em 2019.

Figura 9- Gastos com viagens de negócios e turismo em Espanha.



Fonte: Knoema.com (2021)

Em 2021, e pelo terceiro ano consecutivo, Madrid é eleita o melhor destino de reuniões e conferências do mundo nos *World Travel Awards*.¹

Este prémio destaca a qualidade e competitividade de Madrid como destino, bem como o seu compromisso em manter em funcionamento o setor do turismo de negócios, que representa cerca de 14% do turismo da cidade. Este prémio da comunidade internacional

¹ (Europe's Leading Meetings & Conference Destination 2021)

reconhece o empenho e os esforços realizados pelo setor do turismo para manter a atividade MICE, mesmo após a declaração da pandemia, mantendo o padrão de qualidade e o grau de profissionalismo apesar das dificuldades da situação. De acordo com os dados da investigação realizada pelo *Madrid Convention Bureau* (MCB) em 2021, a recuperação do setor MICE de Madrid deverá atingir os níveis pré-pandemia até o final de 2022 ou início de 2023 (Bureau, 2021).

A *World Travel Awards* destacam também as unidades hoteleiras nos vários setores do turismo. O hotel *Hilton Diagonal Mar Barcelona*, foi o vencedor na categoria de Hotel de negócios líder mundial 2021.

2.3- Gestão de crise

A indústria do turismo é reconhecida como vulnerável a crises ou desastres. Isto ocorre porque o turismo está exposto a muitos fatores externos, incluindo instabilidade política, condições económicas, meio ambiente e clima (Ritchie & Jiang, 2019).

Segundo Faulkner (2001) um número crescente de desastres e crises afetam a indústria do turismo, desde incidentes naturais até incidentes de influência humana. Nos últimos anos, a indústria do turismo passou por muitas crises e desastres, desde ataques terroristas, instabilidade política, recessão económica e desastres naturais.

Vários autores tentaram definir uma crise para ajudar a melhorar a sua compreensão.

Selbst (1978 em Faulkner, 2001, p. 136) define uma crise como "qualquer ação ou omissão de ação que interfira com as funções contínuas de uma organização, a realização aceitável dos seus objetivos, a sua viabilidade ou sobrevivência, ou que tenha um efeito pessoal prejudicial conforme percebido pela maioria de seus funcionários, clientes ou constituintes".

A principal distinção entre crise e desastre reside na possibilidade de a situação ser atribuída à própria organização, ou ter origem fora dela. Assim, a crise tem origem na organização e o desastre ocorre quando uma empresa é confrontada com mudanças catastróficas (Faulkner, 2001).

Segundo Coombs (2019) uma crise é um evento imprevisível que ameaça expectativas importantes das partes interessadas, relacionadas com questões económicas, de saúde,

segurança, meio ambiente, o que pode ter impactos sérios no desempenho de uma organização e gerar comentários negativos.

As crises podem ainda ser de pequena escala, como uma doença de um elemento da equipa, avarias, falta de organização, ou de grande escala, como um desastre natural ou ataque terrorista (Coombs, 2019). As crises podem ainda ser mais difíceis de controlar e com consequências mais devastadoras quando resultam de uma pandemia ou epidemia, em que o contágio se torna difícil de controlar pela facilidade que existe hoje em dia de nos deslocarmos pelo mundo. Segundo a OMS, uma pandemia pode começar quando se reúnem três condições: o aparecimento de uma nova doença; essa doença é infecciosa causando danos sérios; a doença espalha-se facilmente entre humanos (Hall et al., 2020). Crises em escalas extremas com consequências catastróficas podem ser consideradas desastres. Os desastres normalmente referem-se a eventos que uma organização não pode controlar, como desastres naturais. São exemplos de desastres o terrorismo, inundações, furacões e terremotos. O termo “crise” tem um significado mais amplo, pois inclui eventos que envolvem erros técnicos ou humanos, bem como desastres (Coombs, 2019; Faulkner, 2001).

Atendendo às perspetivas mencionadas, a gestão de crise abrange a gestão de risco e a gestão de desastres (Wut et al., 2021).

Os produtos turísticos têm características únicas que os diferenciam de outras indústrias e resultam em impactos diferentes de crises / desastres (Jiang et al., 2019). Em primeiro lugar, os produtos turísticos são intangíveis e a sua produção e consumo ocorrem ao mesmo tempo. Por exemplo, quando um desastre atinge um destino turístico e os serviços relacionados com as atividades recreativas (ex.: passeios de mergulho na Grande Barreira de Corais), estas não podem ser armazenadas e vendidas aos turistas devido aos danos ambientais. Portanto, elas não estão disponíveis até que o ambiente seja restabelecido. Uma outra característica consiste no facto de os produtos turísticos serem perecíveis, pois não podem ser armazenados para uso posterior. Por exemplo, quando os quartos de hotel são cancelados por turistas durante um período de desastre, estes ficam vagos e a receita é perdida e não pode ser revendida (Jiang et al., 2019).

Por último, os produtos turísticos resultam da colaboração entre vários setores (ou seja, alojamento, F&B e animação) que fornecem uma experiência de turismo complementar e holística (Williams & Baláž, 2015). No entanto, essa estrutura de cadeia industrial

resulta numa interdependência e cria um efeito cascata (Ritchie, 2004). Se uma parte for danificada devido à crise/desastre, as outras também serão afetadas. Por exemplo, se os quartos de hotel forem danificados, não haverá lugar para os turistas ficarem e, portanto, as atividades de lazer tornam-se anuladas (Jiang et al., 2019).

As estratégias para lidar com essas diferentes situações de crise variam de acordo com a pressão do tempo, a sua extensão e a magnitude desses incidentes (Ritchie, 2004).

Dado o crescente interesse na gestão de crises / desastres no turismo, vários autores têm tentado entender melhor as crises e desastres com base nas suas causas, natureza e magnitude (Ritchie & Jiang, 2019).

Ritchie & Jiang (2019) consideram que os estudos muitas vezes não revelam a natureza da crise/desastre concentrando-se apenas nas estratégias de resposta/recuperação. Estes autores consideram que uma compreensão da natureza (intrínseco vs. extrínseco; induzida por humanos vs. natural), do tipo (biológico, tecnológico, económico ou climático), e da escala (local, regional ou nacional) são essenciais para obter respostas mais profundas e fornecer recomendações práticas para os gestores.

Compreendendo a natureza da crise/desastre pode ajudar melhor na sua identificação e gestão, embora a investigação em turismo tenda a ignorar o tipo e a natureza das crises e desastres (Ritchie & Jiang, 2019).

Identificar o tipo de crise, pode ajudar a diferenciar os impactos das crises e desenvolver estratégias de gestão correspondentes. Uma crise inesperada (ex.: ataques terroristas), crises convencionais (ex.: crise económica) e crise externa (ex.: incêndio, intoxicação alimentar) não podem ser tratadas da mesma forma (Miller & Ritchie, 2003). Estes autores afirmam que estudos prévios estudaram uma diversidade de crises e desastres com discussão detalhada sobre os seus impactos negativos, no entanto, poucos estudos compararam esses impactos e discutem estratégias baseadas em tipologias de crise e desastre.

Williams & Baláž (2015) argumentam que a análise dos riscos do turismo em diferentes escalas deve ser realizada para compreendermos melhor os impactos da crise. A nível local, os impactos de uma crise (como uma infraestrutura inutilizada por um período de tempo) são localizados e podem ter pouco efeito numa escala nacional. A nível regional, os impactos podem ser sentidos numa região, mas podem conduzir a impactos para o país. Por exemplo, os visitantes estrangeiros substituíram a sua escolha inicial por outros

destinos, aquando da ocorrência dos tufões da Flórida de 2004. A nível nacional, crises, como a de Bali de 2002, podem ter impactos profundos no turismo de Bali e da Indonésia. Além de considerar a “escala vertical” de crise/desastre geograficamente, a “escala horizontal” ou as ligações entre setores não podem ser ignoradas. O turismo é uma indústria com fortes ligações a muitas outras atividades económicas, e uma crise num setor da indústria do turismo pode rapidamente afetar outros setores de atividade (Ritchie & Jiang, 2019).

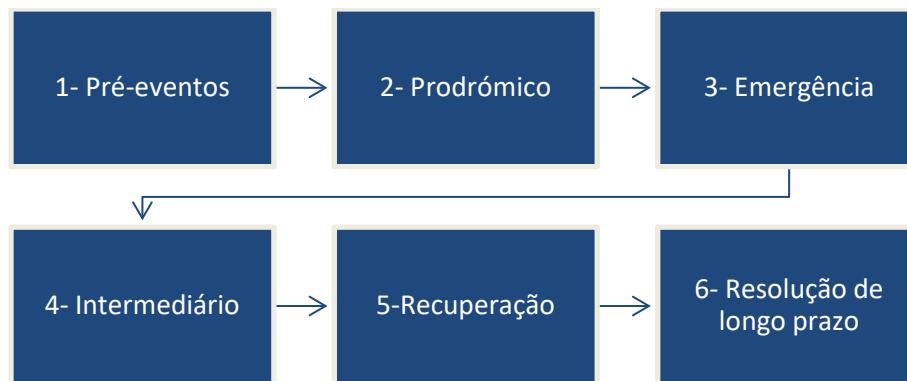
Desta forma, Ritchie e Jiang (2019) consideram que é necessário compreender a natureza das crises e desastres em investigações futuras, que incluam a natureza de uma crise/desastre, a categoria/tipologia e as escalas verticais e horizontais dos impactes. Segundo Yang et al. (2021), a gestão de crises no turismo é um método de gestão científica em que os destinos turísticos tomam medidas preventivas ou de eliminação dos fatores de risco que podem surgir no processo de desenvolvimento e exploração do turismo e tomam medidas corretivas após a ocorrência dos riscos.

De acordo com Sigala (2020), a gestão de crises deve ser abordada em três fases: antes, durante e depois. Na primeira fase, destaca-se a importância de implementar uma abordagem proativa, em vez de reativa. Muitos investigadores prestaram atenção especial à segunda fase, cujos principais aspetos são a assistência financeira por parte do governo, a comunicação entre as partes interessadas e as estratégias de marketing. A terceira e última fase relaciona-se com um plano de longo prazo e de aprendizagem para se preparar para crises futuras (Aldão et al., 2021).

Porque a gestão de crises é considerada um processo, e não uma operação única (Cioccio & Michael, 2007, em Ritchie & Jiang, 2019), um conjunto de modelos e estruturas de gestão podem fornecer diretrizes para uma gestão eficaz de crises/desastres.

Vários autores apresentam modelos de estágios de crise, sugerindo que crises e desastres passam por diferentes estágios progressivos, permitindo desta forma aos gestores considerar estratégias diferentes, impedindo que a crise avance para o próximo estágio. Um dos modelos mais utilizados é o de Faulkner (2001), que considera 6 estágios:

Figura 10- Etapas na resposta de uma comunidade a um desastre- modelo de Faulkner.



Fonte: Faulkner (2001)

Faulkner (2001) desenvolveu a primeira estrutura de gestão de crise específica para o turismo, aplicando às inundações do Katherine na Austrália, posteriormente aplicada por Miller e Ritchie (2003) no surto da febre aftosa de 2001 no Reino Unido.

Embora tenha havido alguns testes ao modelo de Faulkner (2001) em vários estudos entre 2001 e 2008, este modelo já não é testado recentemente.

Um outro modelo de gestão de crise é o de Ritchie (2004) que definiu um quadro estratégico para o planeamento e gestão de crise, baseado em 3 fases principais: (1) Prevenção e planeamento; (2) Implementação; (3) Avaliação e feedback.

Alguns investigadores tentaram desenvolver modelos de gestão de desastres baseados em contextos específicos de crise / desastre.

Foi o caso de Yu et al. (2006) que sugerem um modelo de resposta e recuperação para crises baseadas em inimidade, como o terrorismo. Estes autores defendem 4 etapas para recuperação rápida: (1) atividades de coordenação de todas as partes interessadas do turismo, (2) garantia externa para a comunidade local, (3) garantia externa para clientes - aberto para negócios e (4) produtos de mercado e plano de marketing.

De forma semelhante, Scott et al. (2008) consideram que a recuperação de uma crise requer apenas uma série de etapas corretivas para voltar à normalidade. Estes autores alteram o estágio de recuperação do modelo de Faulkner (2001), indicando que a recuperação de longo prazo consiste em três subfases: (1) recuperação da infraestrutura, (2) resposta de marketing por empresas individuais e organizações de turismo / marketing e (3) adaptação ao sistema.

Pennington-Gray et al. (2011) propõem uma estrutura para a compreensão dos impactos de desastres dentro de um contexto de destino: (1) fase do desastre (pré-desastre,

resposta e recuperação), (2) impactos no destino/cidadão/turista e (3) atores ou partes interessadas envolvidas com os impactos pré e pós-desastre.

A estrutura de várias etapas de Avraham (2015) para alterar imagens de destino após crises/desastres, reconheceu o efeito do sensacionalismo dos *media*.

Uma recente estrutura de resiliência de crise de destino foi discutida usando a Abordagem de Subsistência Sustentável (SLA) (Cahyanto & Pennington-Gray, 2017). No entanto, muito poucas pesquisas empíricas foram conduzidas para verificar esses modelos e estruturas mais recentes.

Essas abordagens fornecem estratégias e ações de turismo relevantes para a gestão de crises / desastres atuais, mas não explicam de que forma as organizações de turismo se podem tornar resilientes ao enfrentar crises / desastres semelhantes no futuro (Jiang et al., 2019).

Em suma, embora vários modelos de gestão crise do turismo e gestão de desastres tenham sido desenvolvidos, foram sujeitos a poucos testes e modificações até ao momento (Ritchie & Jiang, 2019).

A gestão atual de crises e desastres é estudada principalmente da perspectiva de diferentes fases que podem ser divididas em “prevenção e planeamento”, “resposta e recuperação” e “resolução e reflexão” (Ritchie & Jiang, 2019). A primeira fase destaca a importância de implementar uma abordagem proativa, em vez de reativa. Os principais aspetos da segunda fase são a assistência financeira do governo, a comunicação entre as partes interessadas e as estratégias de marketing. A terceira e última fase relaciona-se com o planeamento de longo prazo e com a aprendizagem com o passado para se preparar para crises futuras (Aldão et al., 2021).

Ritchie e Jiang (2019) reforçam a importância de esforços conjuntos entre investigadores e governos para transformar a teoria em resultados práticos. Todas as ferramentas e modelos de gestão de crise devem ser direcionados a um processo de tomada de decisão para o desenvolvimento bem-sucedido ao nível local, regional e internacional (Ritchie & Jiang, 2019).

No seu estudo de 2019, Ritchie e Jiang constataram que, mais de 50% dos artigos analisados na sua investigação se posicionam na fase de “resposta e recuperação”, 13% em “prevenção e planeamento” e apenas 5% em “resolução e reflexão”, tendo concluído

que as investigações atuais sobre crise turística e gestão de desastres estão desequilibradas em temas/ramos de investigação.

Ritchie e Jiang (2021) consideram que três áreas temáticas principais da gestão de risco crise e desastre surgiram na literatura na década anterior: gestão colaborativa, resiliência e empreendedorismo.

A gestão de risco colaborativo é definido como: “um processo interativo baseado no compromisso mútuo entre as empresas com um objetivo comum de unir esforços e mitigar os riscos da cadeia de abastecimento e interrupções relacionadas através do co-desenvolvimento de capacidades relacionais estratégicas e compartilhamento de recursos”(Friday et al., 2018, p.238).

Gonzalez-Mulé e Aguinis, 2017 (em Ritchie & Jiang, 2021) consideram que os 6 recursos para alcançar a gestão de risco colaborativo são: compartilhar informações de risco; padronização de procedimentos; tomada de decisão conjunta; compartilhar riscos e benefícios; integração de processos; e sistemas de desempenho colaborativo.

Ritchie e Jiang (2019) enfatizaram a importância de esforços conjuntos entre investigadores e governos para transformar a teoria em resultados práticos. Todas as ferramentas e modelos de gestão de crise devem estar direcionados a um processo de tomada de decisão para o desenvolvimento bem-sucedido a nível local, regional e internacional (Aldão et al., 2021).

Os estudiosos da gestão de crises/desastres entendem a resiliência como uma forma de mitigar e conter os impactos negativos dos desastres (Bruneau et al., 2003).

Jiang et al. (2019, p.883) definem “resiliência organizacional como a capacidade de uma organização de persistir e resistir às mudanças ambientais externas (preparação), mitigar e lidar com os efeitos negativos causados pelas mudanças (resposta) e avançar para um novo estado para um melhor desempenho futuro (recuperação)”. Adicionalmente, Ritchie e Jiang (2021) consideram que um campo emergente de estudo da gestão de crise/desastre é o empreendedorismo. Estes autores consideram que a relação entre o empreendedorismo e as crises pode ser considerada negativa e positiva. Por um lado, as crises podem trazer efeitos negativos para o empreendedorismo, como falência de negócios, perdas de recursos, interrupções no fluxo de caixa e dificuldades financeiras (Runyan, 2006). No entanto, as crises também fornecem a motivação para

desenvolver novas oportunidades e criar novos recursos, facilitando a expansão dos negócios (Ritchie & Jiang, 2021).

2.4 A mais recente crise – COVID-19

A indústria do turismo foi nas últimas décadas alvo de várias crises. Entre 2000 e 2015, acontecimentos como o ataque terrorista do 11 de setembro nos EUA (2001), o surto da síndrome respiratória aguda grave (SARS) em 2003, a crise económica global entre 2008 e 2009 e o surto da Síndrome Respiratória do Médio Oriente de 2015 (MERS) foram alguns dos acontecimentos que abalaram o turismo, embora nenhum deles tenha levado a uma diminuição a longo prazo no desenvolvimento global do turismo como o fez a mais recente crise pandémica do COVID-19 (Gössling et al., 2021).

Segundo Aldão et al. (2021), a pandemia COVID-19 tem-se mostrado uma crise diferente das anteriores, considerando, portanto, que ferramentas e métodos distintos são necessários para a superar. Este autor refere ainda a necessidade de debate relativamente ao turismo na fase pós-pandemia, colocando como foco a forma como os destinos se podem recuperar mais rapidamente de um acontecimento perturbador, definindo o papel de todas as partes interessadas durante e após a crise, e mostrando como a imagem do destino mudou para melhor ou para pior devido à pandemia.

A pandemia praticamente paralisou a indústria do turismo, forçando-a a repensar, redesenhar e redirecionar novas estratégias sustentáveis para redefinir e reiniciar o turismo (Aldão et al., 2021).

Mas não foi só o setor do turismo a sofrer com esta pandemia. A sua dimensão induziu consequências a vários níveis e de tipologias diversas (McKercher, 1999).

Ao nível psicológico a COVID-19 diminuiu a motivação dos indivíduos para viajar devido à disseminação de informações e notícias que causam ansiedade, medo e pânico. Também criou incerteza em relação ao emprego, incrementou o desemprego, fazendo com que as pessoas sofram com os efeitos psicológicos da pandemia, aumentando os problemas de saúde mental, especialmente entre aqueles que vivem com dificuldade (Aldão et al., 2021).

A nível social também se registaram alterações. Os hábitos e valores sociais mudaram como resultado da pandemia COVID-19. De acordo com Douglas et al. (2020), o surto de

COVID-19 causou “trauma social”. Isso significa que os encontros sociais e eventos no futuro terão que se conformar com práticas de distanciamento social.

A dimensão económica talvez tenha sido a mais relevante da pandemia. A pandemia COVID-19 mostrou os seus efeitos avassaladores sobre a economia, causando a interrupção total das atividades turísticas. Afetou as viagens e o turismo como nenhum outro evento antes na história: aviões ficaram parados, hotéis foram fechados e todas as viagens foram proibidas como medida para impedir o surto (World Tourism Organization [UNWTO], 2020a; 2020b). Em países onde o turismo é um pilar fundamental da economia, as consequências serão ainda mais devastadoras, e os governos precisam de desenvolver urgentemente um plano para a sua recuperação económica e desenvolvimento (Aldão et al., 2021).

A nível cultural, a World Tourism Organization (UNWTO, 2019) salienta que, antes do surto do COVID-19, os destinos de turismo cultural eram um elemento dinâmico dos destinos de turismo urbano e com elevada procura. Superada a pandemia, os eventos culturais, como exposições e espetáculos, terão que se adaptar às novas políticas de distanciamento social, como a limitação de lugares. O número de atividades e eventos culturais também tende a diminuir e grandes eventos podem ser evitados ou não realizados por um período prolongado de tempo (Aldão et al., 2021).

Também a nível tecnológico a pandemia veio provocar alterações. A maioria dos setores económicos está em declínio devido à crise provocada pela COVID-19 e o distanciamento social forçou o aumento da utilização da tecnologia (UNWTO, 2020a). A tecnologia facilitou uma resposta rápida ao bloqueio e às restrições e contribuiu para uma lenta recuperação económica da indústria do turismo, uma vez que conseguiu envolver futuros viajantes através de tecnologias inteligentes e "virtualizar" as suas experiências (Sigala, 2020). A internet tornou-se uma ferramenta essencial para manter a vida diária o mais normal possível. Para captar potenciais clientes futuros, os destinos estão a usar técnicas promocionais online, recorrendo ao cenário "experimente antes de comprar" (Rogers, 2020). Hotéis, museus, parques e outras atrações turísticas também usam a tecnologia para os mesmos fins.

A nível ambiental também se registaram alterações com a chegada desta pandemia. Embora a pandemia COVID-19 tenha diminuído as emissões de carbono e os níveis de contaminação em várias cidades a nível mundial (NASA Earth Observatory, 2020),

também trouxe novos problemas para o meio ambiente. Máscaras descartáveis e equipamentos de proteção e o aumento do uso de embalagens de plástico estão a ter um grande impacto no meio ambiente (Reuters, 2020).







No entanto, o vírus também é uma oportunidade para repensar o turismo em direção às 17 metas de desenvolvimento sustentável da Agenda 2030 (UNWTO, 2020c).

A nível político, o surto da COVID-19 forçou os governos a impor medidas rigorosas numa tentativa de impedir a propagação do vírus. De acordo com a UNWTO (2020c), todos os governos impuseram algum tipo de restrição de viagens, como o encerramento total ou parcial das fronteiras para viajantes que chegam, cancelamento de operações de voos internacionais, proibição de entrada de turistas provenientes dos países mais afetados, controlos rígidos de visto na entrada e um compromisso de os turistas se isolarem por 14 dias (UNWTO, 2020d).

2.4.1- O impacte da pandemia no turismo de negócios

O ano de 2020 foi considerado um ano de transformação na forma como a indústria MICE funcionou. Com o cancelamento de voos e o impedimento de circulação, a indústria do turismo de negócios teve de se adaptar. Reuniões virtuais e híbridas, adiamento, cancelamento e alteração do local, foram algumas das soluções encontradas. As reuniões foram afetadas de várias maneiras e a ICCA aplicou a seguinte classificação para todas as reuniões: adiada, híbrida, cancelada, alterado o local, virtual ou não afetada.

Tabela 3- Classificação das reuniões segundo ICCA

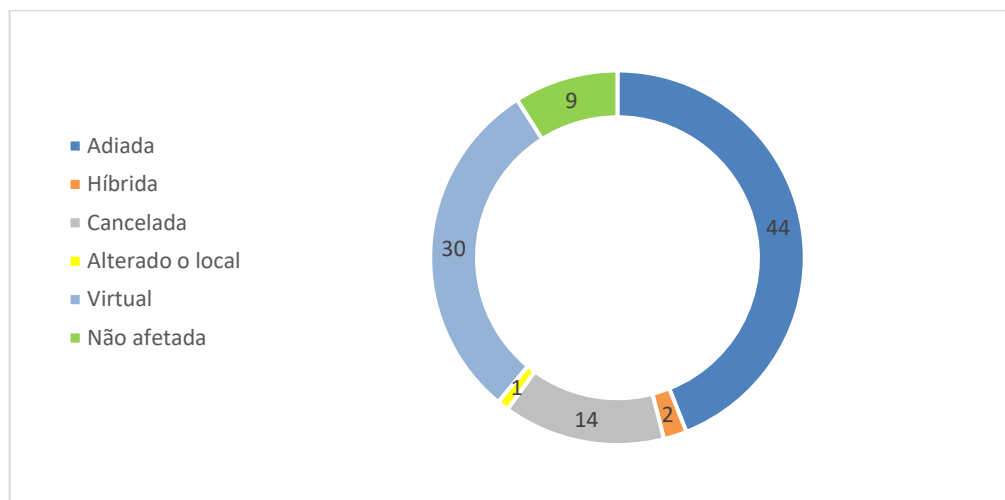
 Adiada	 Híbrida	 Cancelada
 Alterado o local	 Virtual	 Não afetada

Fonte: ICCA (2020)

Como pode ser observado na figura 11 a maioria das reuniões em 2020 foram adiadas (44%), uma tendência que aumentou ao longo do meio do ano e diminuiu gradualmente no segundo semestre de 2020 (figura 12).

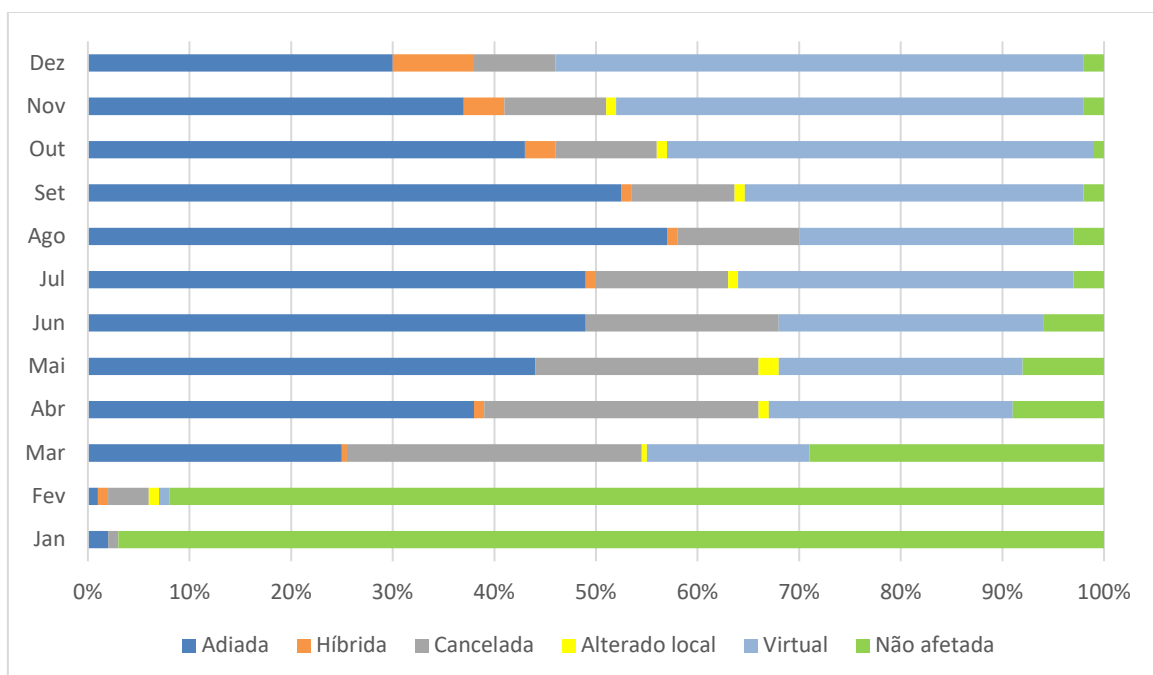
O segundo maior segmento foram as Reuniões Virtuais (30%), que começaram como o menor segmento e cresceram para se tornar o maior, superando as Reuniões Adiadadas nos últimos dois meses de 2020, sinal de uma crescente adaptação do setor à pandemia. O terceiro maior segmento foi o das Reuniões Canceladas (14%), que era o maior segmento no início do ano e se tornou o segundo menor segmento no final do ano, revelando assim mais um sinal de adaptação.

Figura 11- Número total de eventos por categoria (%)



Fonte: ICCA (2020)

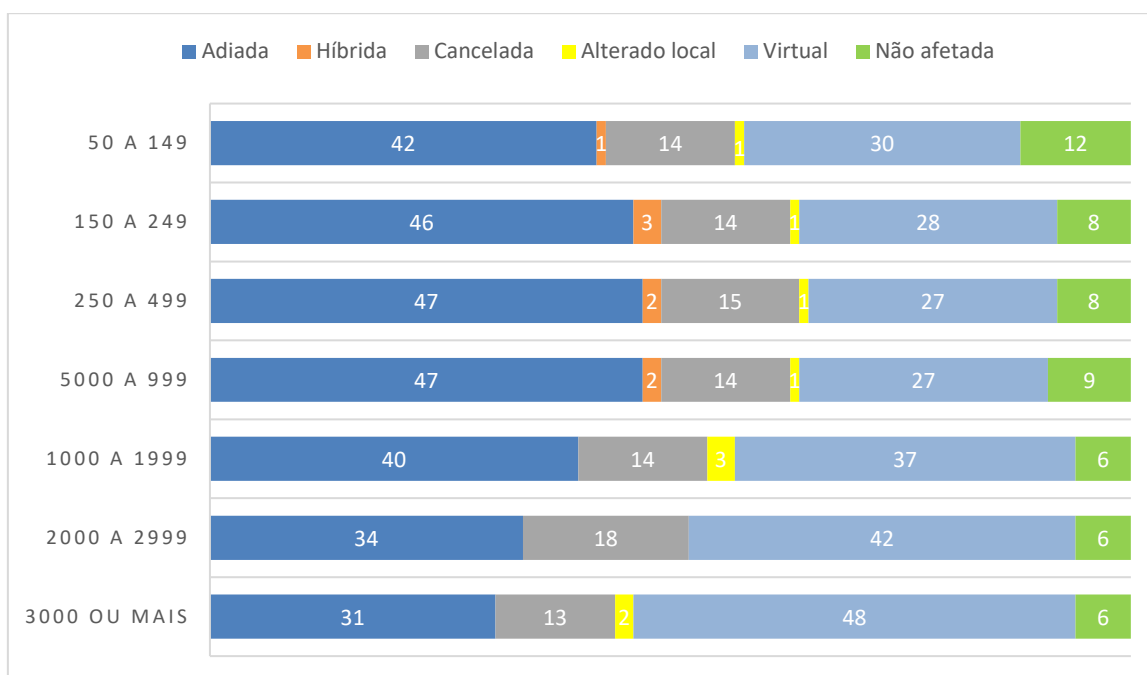
Figura 12- Percentagem de reuniões afetadas por mês



Fonte: ICCA (2020)

Na figura 13 é possível observar que grande parte das reuniões menores (de 50 a 149 participantes) foram adiadas ou canceladas (56%) em comparação com os 44% obtidos reuniões de maior dimensão (de 3.000 e acima). Em consequência, a percentagem de reuniões virtuais é superior nas reuniões de maior dimensão (48%). Isto pode ser explicado pelo facto de mais recursos estarem disponíveis para essas reuniões, pois possuem mais membros e, desta forma, adquirem um orçamento maior para converter reuniões presenciais em reuniões virtuais.

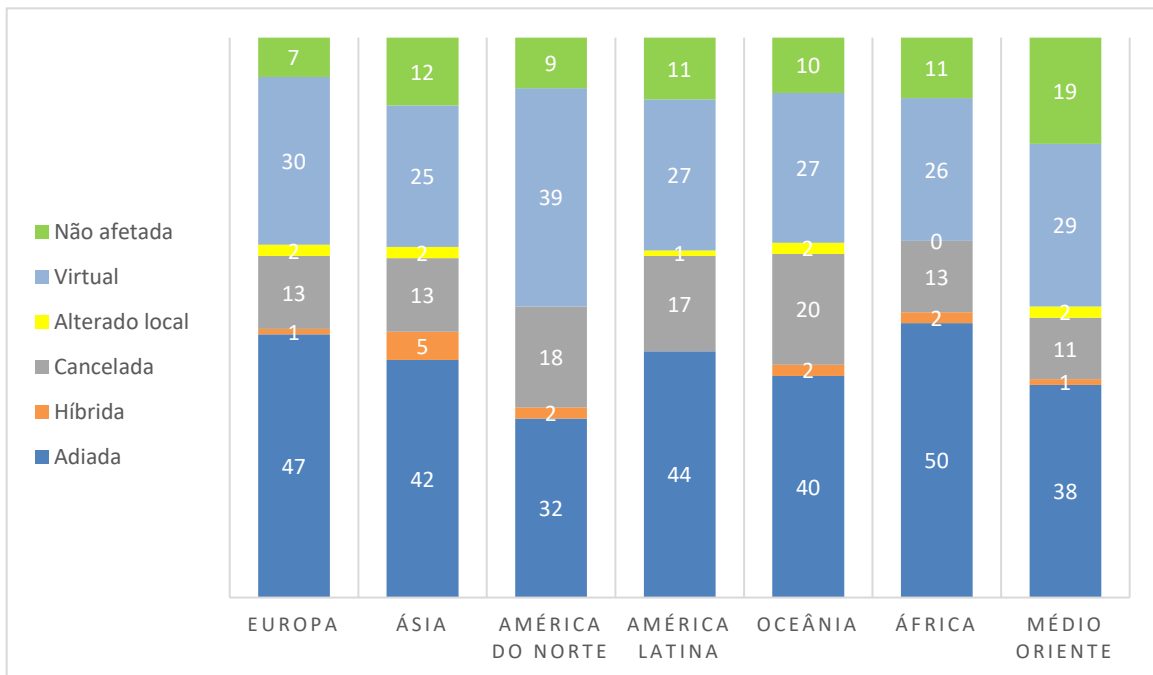
Figura 13- Percentagem de reuniões afetadas (por dimensão)



Fonte: ICCA (2020)

Ao observar os dados por região (Figura 14), verifica-se que o Médio Oriente foi a região que apresentou uma menor percentagem de reuniões adiadas e canceladas (49%), o que significa que 51% de todas as reuniões em 2020 ocorreram: 19% não foram afetadas, 29% realizaram-se de forma Virtual, em 2% foi alterado o local e 1% decorreu de forma Híbrida. A segunda região menos afetada foi a América do Norte com uma taxa de realização de 50% e a maior percentagem de reuniões virtuais (39%).

Figura 14- Percentagem do número total de eventos por região.



Fonte: ICCA (2020)

De todas as reuniões ocorridas no Médio Oriente, 50% tiveram mais de 500 participantes, valor bastante superior às restantes regiões, com uma ocorrência entre os 19% e 32%. Na Europa, a maior percentagem aplica-se às reuniões mais pequenas, com 50 a 149 participantes.

Tabela 4- Número total de eventos por região e tamanho

Categoria	Europa	Ásia	América do Norte	América Latina	Oceânia	África	Médio Oriente	Total
De 50 a 149	1736 (37%)	397 (26%)	284 (29%)	171 (28%)	63 (24%)	43 (17%)	19 (20%)	2713 (32%)
De 150 a 249	991 (21%)	311 (21%)	176 (18%)	124 (20%)	46 (18%)	55 (22%)	10 (10%)	1713 (20%)
De 250 a 499	1101 (23%)	362 (24%)	238 (24%)	159 (26%)	67 (26%)	84 (34%)	19 (20%)	2030 (24%)
De 500 a 999	502 (11%)	258 (17%)	157 (16%)	101 (16%)	45 (17%)	38 (15%)	27 (28%)	1128 (13%)
De 1000 a 1999	217 (5%)	122 (8%)	78 (8%)	47 (8%)	23 (9%)	21 (9%)	12 (12%)	520 (6%)
De 2000 a 2999	62 (1%)	22 (1%)	27 (3%)	7 (1%)	12 (5%)	3 (1%)	3 (3%)	136 (2%)
3000 ou mais	97 (2%)	29 (2%)	20 (20%)	12 (2%)	3 (1%)	2 (1%)	7 (7%)	170 (2%)
Total	4706 (100%)	1501 (100%)	980 (100%)	621 (100%)	259 (100%)	246 (100%)	97 (100%)	8410 (100%)

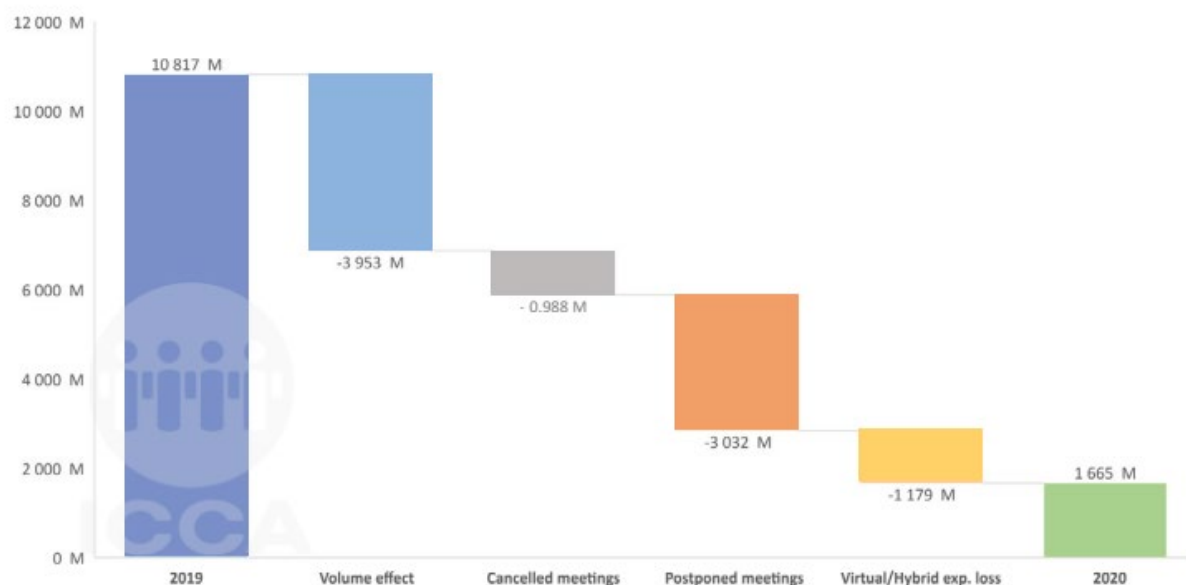
Fonte: ICCA (2020)

O ano de 2020 e a pandemia podem ser vistos como o incentivo para o surgimento das reuniões Híbridas e Virtuais. É evidente o seu impacto na economia, pois as reuniões híbridas e virtuais têm um impacto limitado no próprio destino em relação ao custo de viagem, acomodação, comida/bebida e outros gastos locais.

Segundo a ICCA (2020), o ano de 2019 resultou em 13.252 reuniões, representando uma despesa total estimada de US\$ 10,817 milhões. Não será surpresa que a pandemia de COVID-19 tenha arrasado a produção económica para o ano de 2020, com 8.409 reuniões planeadas, das quais 3.484 realmente ocorreram: não afetadas (763), virtuais (2.505), deslocadas (73) e híbridas (143).

O gráfico da figura 15 apresenta o impacte económico estimado devido à pandemia. Como ponto de referência, foi usado o gasto total estimado para o ano de 2019 (ICCA, 2020).

Figura 15- Impacte económico da COVID-19 nas despesas totais: 2019 vs. 2020



Fonte: ICCA (2020)

A diminuição pode ser dividida em quatro segmentos: volume (menos reuniões previstas para 2020 vs. 2019), diminuição das despesas devido a reuniões canceladas e reuniões adiadas e, finalmente, diminuída pelo facto de as reuniões virtuais/híbridas resultarem em menos despesas, como custos de viagem/acomodação.

O *Global Summit do WTTC* (World Travel and Tourism Council) é o evento de viagens e turismo dominante. A Hosteltur² refere que os líderes do setor se reuniram com os principais representantes do governo para continuar a delinear estratégias no sentido de apoiar a recuperação do turismo. A 21ª edição aconteceu em Manila, Filipinas de 20 a 22 de abril de 2022. Os especialistas continuam a apostar no futuro do turismo de negócios uma vez que, como sublinhou Miguel Sanz, diretor-geral da Turespaña, “*as pessoas continuam a precisar de voltar a encontrar-se pessoalmente*”. Por isso, prevê “*um futuro muito brilhante, mas muito diferente do que conhecíamos até à pandemia*”, defendendo “*novos produtos que respondam às novas formas que as viagens de negócios vão*

²https://www.hosteltur.com/151225_el-turismo-de-negocios-ha-cambiado-para-siempre-como-sera-en-el-futuro.html

adquirir”. Miguel Sanz salientou ainda a necessidade de reforçar a competitividade das viagens de negócios face às plataformas de reuniões online embora, na sua opinião, *“algumas dessas viagens vão desaparecer, mas ao mesmo tempo será desenvolvida outra tipologia, para a qual é necessário que os governos e destinos trabalhem juntos para facilitar esses novos desenvolvimentos”*.

No mesmo sentido, Dan Johnson, vice-presidente de Identidade Digital e Soluções Cibernéticas e de Inteligência da Mastercard, salientou que este tipo de viagem *“vai ser diferente porque as motivações pelas quais viajamos e o tempo que lhe dedicamos mudou. Assim, alguns vão viajar para fazer negócios, mas depois prolongam a sua estadia com a flexibilidade que o teletrabalho lhes dá; enquanto outros optarão por não viajar tanto devido a uma maior consciência de sustentabilidade”*.

Para Carlos Mercado, diretor executivo da Puerto Rico Tourism Company, *“estamos no início de uma nova era em que teremos que nos dotar das infraestruturas necessárias para não perdermos uma vantagem competitiva sobre as plataformas de reuniões online e responder a essas novas necessidades, que terão de ser analisadas se permanecem no tempo, ou se são algo temporário”*. Necessidades que, na opinião de Dan Johnson, passam por *“maior simplificação e agilidade em todos os procedimentos envolvidos nas viagens, que afetam todos os utentes, mas, mais ainda, o turista de negócios, que recorrerá a estas plataformas se tiver dificuldade em viajar. Por outro lado, as empresas estão a olhar mais para os custos e a analisar o que é mais caro. Olhando apenas para a relação custo-benefício, as reuniões online são, sem dúvida, mais competitivas, mas o fator humano é imbatível”*.

Hiroyuki Takahashi, presidente da Japan Tourist Bureau Corporation (JTB), salientou que *“os eventos híbridos tornar-se-ão a norma, dado o seu papel no fortalecimento da participação neste tipo de reuniões”*. Não é em vão que *“os eventos online podem receber um número praticamente ilimitado de participantes, que podem partilhar informações em tempo real, independentemente de onde estejam”*. A celebração híbrida de eventos também é chamada a desempenhar um papel importante no cumprimento dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e emissões zero, embora Takahashi tenha reconhecido que é *“uma agenda desafiadora para o setor”*.

Esta mesma linha de argumentação foi seguida pelos participantes na mesa sobre “O desafio digital nas viagens de negócios”, que decorreu no dia 26 de abril em Madrid, no

âmbito da sétima edição do evento *Supplier Day Spain*, organizado pela *American Express Global Business Travel* (Amex GBT).

Assim, Jordi Soriano, diretor de Compras e Facilities Management da Agbar, assegurou que *“viajaremos menos, mas melhor, de uma forma diferente, em prol da sustentabilidade. Porque viajar é necessário, mas temos que o fazer de maneira diferente”*. A chave para essa circunstância é *“a digitalização, para monitorizar os dados sobre o seu impacto e adotar ações para mitigá-lo, para que possamos antecipar um uso mais responsável”*.

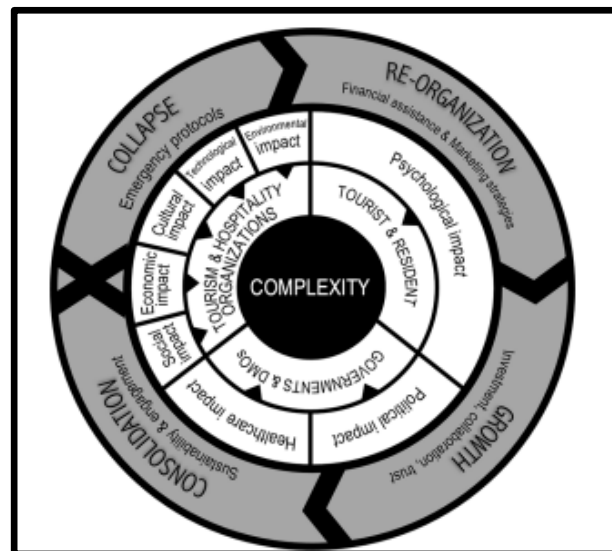
A sustentabilidade já é, aliás, mais um critério nas ferramentas de *self-booking* e nas políticas de viagens das empresas, como confirma Joan Mora, diretor regional de Contas da Amex GBT. Na Agbar, por exemplo, nas viagens de negócios *“priorizamos as viagens de comboio e hotéis com indicadores de sustentabilidade, não tanto o custo. Também estamos a trabalhar para incluir critérios ESG (ambientais, sociais e de governança) na nossa política de fornecedores, analisando se as empresas em questão possuem uma política de recursos humanos inclusiva, cumprimento da legislação, RSC, entre outros”*. No seu discurso de encerramento, Julia Simpson salientou como *“esta Cimeira é a prova viva de que nada é melhor do que reunir, partilhar ideias, debater desafios e chegar a consensos”*. Apesar de reconhecer que ainda há muito trabalho a ser feito para combater os efeitos da pandemia no setor e na economia global, reiterou a importância de reabrir fronteiras e padronizar os procedimentos de viagem.

2.4.2 Estratégias de gestão de crise face à situação pandémica.

Como mencionado anteriormente, existe uma extensa literatura que descreve as fases da gestão de crises no turismo. De acordo com Sigala (2020), a gestão de crises deve abordar os eventos em três fases: antes, durante e depois. Desta forma, no caso da indústria do turismo, as partes interessadas podem reagir, recuperar e redefinir o turismo através de uma nova abordagem para enfrentar as crises que se avizinham e tendo em conta os eventos perturbadores do passado (Aldão et al., 2021).

A forma como se reage ou avança perante um evento perturbador foi sugerida por Lew et al. (2020) numa sequência de estágios através de um modelo de ciclo: colapso, reorganização, crescimento e consolidação.

Figura 16- Ciclo de resiliência e modelo de impacto para um evento complexo e disruptivo no turismo



Fonte: (Aldão et al., 2021)

Durante a pandemia, a fase de colapso significou a implementação de medidas urgentes, como o distanciamento social, obrigatoriedade de recolher e o encerramento da hotelaria e restauração, do setor de alimentos e bebidas, lojas e fronteiras. Medidas rigorosas foram implementadas, já que salvar vidas se tornou a principal prioridade (Lew et al., 2020).

A fase de reorganização envolve reorganizar o sistema. Aqui, a capacidade de inovar e ser criativo é a chave para o sucesso na indústria do turismo e noutros setores da economia. Nesta fase, os *media* aproximam as pessoas e as comunidades. A solidariedade torna-se visível nas comunidades que desejam apoiar os negócios locais (Aldão et al., 2021). Apoios por parte do governo, empréstimos sem juros ou garantidos e subsídios não reembolsáveis são medidas proativas para lidar com o caos (Lew et al., 2020).

O crescimento é a terceira fase e envolve a subida do bem-estar da comunidade a um padrão aceitável, ocorrendo quando a situação económica das pessoas melhora (Lew et al., 2020). As organizações de marketing de destino desempenham um papel

fundamental nas campanhas de marketing para reiniciar a atividade turística. A nível internacional, a colaboração e cooperação entre os países em cuidados de saúde e confiança institucional são essenciais para a redefinição da globalização (Ritchie & Jiang, 2019; Lew et al., 2020).

A fase da consolidação implica responsabilidade a longo prazo resultante da aprendizagem transformacional. Um cenário de transição de longo prazo envolve preparar os consumidores para uma experiência de turismo responsável e incentivá-los a comprometer-se com valores como justiça, consciência global e coletiva e com novos padrões sustentáveis de consumo (Lew et al., 2020). Os líderes precisam de estabelecer mudanças, de agir para garantir energia mais limpa e uma economia mais verde e equilibrada e promover mais o desenvolvimento sustentável do turismo como um investimento (Lew et al., 2020; Romagosa, 2020).

O turismo provou ser uma indústria resiliente. Neste sentido, deverá ser adotada uma perspetiva voltada para o futuro (Ritchie & Jiang, 2019) por forma a redefinir a indústria na era pós-COVID.

A pandemia foi um verdadeiro desafio para governos, sociedade e empresas em todo o mundo. Enquanto alguns setores sofreram consequências menores, as empresas do setor do turismo perderam quase completamente os seus negócios durante meses. Além disso, as restrições impostas podem ter mudado a forma como os negócios no setor do turismo serão feitos no futuro, dadas as novas regras e regulamentos sobre higiene e distanciamento social, juntamente com clientes mais hesitantes e preocupados. Dada esta grave crise, que ainda se manifesta, as empresas do setor precisam de mecanismos adequados para se recuperar (Breier, 2021).

Ritter e Pedersen (2020) destacam que a crise da COVID-19 afetará os modelos de negócio estabelecidos (Business Models-BM).

Numa análise recente sobre as reações das empresas à crise da COVID-19 – que também incluiu empresas do setor de hospitalidade, Kraus et al. (2020) identificaram um modelo de negócios de inovação (BMI) como uma solução potencial para se recuperar da crise. Se um modelo de negócios é inovador através de mudanças substanciais nos elementos e/ou na sua configuração, novas oportunidades podem ser abordadas para aumentar o desempenho da empresa e ajuda na sua recuperação (Breier, 2021).

Pesquisas sobre BM e BMI no setor do turismo são escassas, mas indicam que as considerações sobre os mesmos são empiricamente relevantes nesse setor.

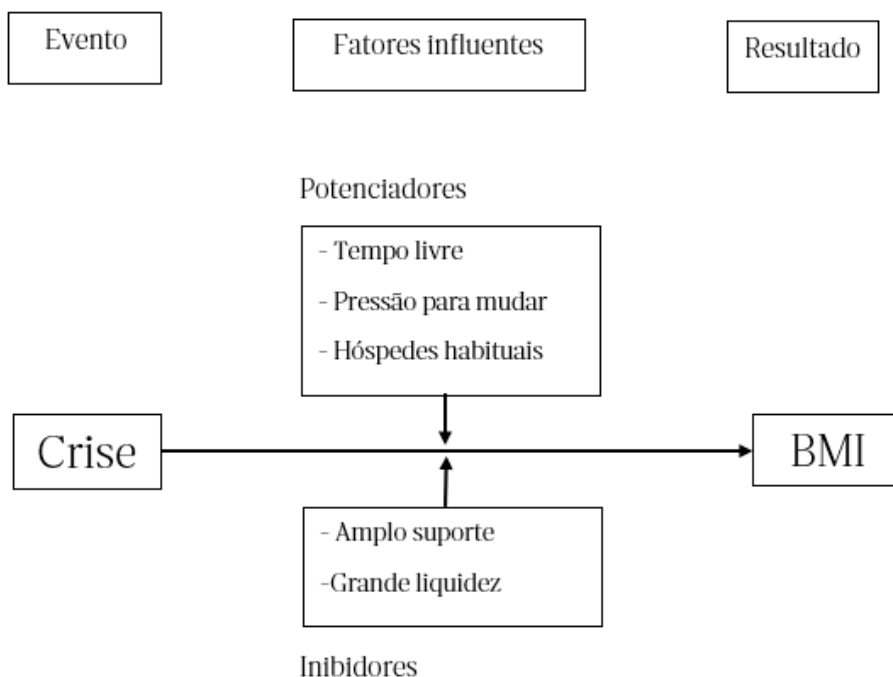
Estudos sobre inovação na indústria hoteleira têm destacado o papel dos hóspedes, em especial aqueles que se caracterizam por alto envolvimento, lealdade e visitas frequentes à empresa de hospitalidade. No turismo, as inovações são definidas como *"tudo o que difere do business as usual ou que representa uma descontinuidade da prática anterior em algum sentido para a empresa inovadora"* (Hjalager, 2010), e ocorrem na forma de inovação do produto/serviço, do processo, de marketing ou institucionais (Breier, 2021). A inovação do modelo de negócios (BMI) promete ser uma forte resposta à crise da COVID-19 (Kraus et al., 2020). Qualquer empresa possui um BM, ou seja, uma configuração única dos três elementos que se impõem:

- a sua proposta de valor, ou seja, o que a empresa oferece e a quem;
- a criação de valor, que define como a empresa cria valor ao longo de sua cadeia com base nos seus recursos e capacidades;
- a captação de valor, ou seja, a como a empresa transforma a sua proposta de valor em receita (Breier, 2021).

Em contextos caracterizados por ambientes voláteis, o BMI pode oferecer, por exemplo, alteração das fontes de criação de valor e captação de valor e desenvolver formas novas e inovadoras de criar e captação valor.

No seu estudo de 2021, Breier procurou entender como as empresas do setor do turismo inovaram os seus modelos de negócio em reação à crise da COVID-19. Foram selecionadas seis empresas da Áustria que foram fortemente afetadas pela crise da COVID-19, mas que mostraram sinais de recuperação e, portanto, provavelmente apresentariam BMI. Esse estudo mostrou que o BMI é uma estratégia útil para as empresas do setor do turismo superarem e reiniciarem após uma crise como a pandemia da COVID-19. Breier (2021) demonstrou que os BMI identificados são pequenas mudanças que podem ser implementadas rapidamente. As empresas que recebem menos apoio (de proprietários ou do Estado), são ameaçadas por bloqueios mais longos (clubes noturnos, bares) e são responsáveis por muitos funcionários, reagem de forma mais proativa do que outras em relação ao seu BMI. Com base nesses resultados, Breier (2021) propõe o modelo de relacionamento crise – BMI para o setor do turismo.

Figura 17- Crise - modelo de relacionamento BMI sob os fatores influenciadores da indústria do turismo



Fonte: Breier (2021)

O modelo compreende os resultados e mostra que uma crise pode ser um evento desencadeador para iniciar o BMI no setor de hospitalidade, o que pode ajudar empresas que estão fechadas a criar um novo BM e abrir novamente. As restrições da crise da COVID-19 levou à perda total de rentabilidade e, portanto, a uma pressão particular sobre as empresas para inovar. No entanto, durante uma crise, pacotes de suporte abrangentes também são estruturados pelos governos, o que faz com que as empresas não ajustem seu BM se a liquidez já estiver garantida. Um BMI não só ajuda as empresas a gerar receitas durante a crise, como também contribui para uma preparação sustentável da empresa para o futuro. Os empresários de hotelaria devem, portanto, desenvolver e adaptar de forma ativa e contínua o seu BM (Breier, 2021).

2.4.3- A recuperação global das viagens de negócios

Segundo a Hosteltur³, a recuperação global das viagens de negócios está atrasada e prevê-se que seja longa. A inflação, a crise da oferta e do trabalho ou a guerra na Ucrânia, entre outros obstáculos, adiam o regresso à normalidade para 2026 em vez de 2024, como previsto. *“Os gastos globais com viagens de negócios estão a recuperar, mas os ventos contrários recentes empurram a recuperação total projetada para 2025 ou 2026”*. É a principal conclusão do último relatório da *Global Business Travel Association* (GBTA) que analisa a atividade em 73 países.

No mesmo relatório é feita referência à melhoria dos problemas associados ao COVID-19, mas refere que muitos outros problemas pioraram no início de 2022. A diretora executiva do GBTA, Suzanne Neufang, refere que: *“Para entender os obstáculos que impedem uma recuperação mais rápida nas viagens de negócios globais, basta ler as principais notícias do início de 2022. Prevê-se que os fatores que prejudicam muitas indústrias em todo o mundo, também afetarão os negócios globais até 2025. O resultado previsto é que nos aproximaremos, mas não atingiremos ou excederemos os níveis de pandemia pré-2019 até 2026.”*

De acordo com o GBTA Business Travel Index de 2022 os principais fatores apontados como responsáveis por este atraso são a inflação, os preços da energia, os desafios na cadeia de abastecimentos, a escassez de mão de obra, os grandes choques regionais devido à guerra na Ucrânia bem como considerações crescentes em torno da sustentabilidade das viagens.

³ https://www.hosteltur.com/152979-la-recuperacion-mundial-de-los-viajes-de-negocio-se-retrasa-y-mucho.html?code=home-page%7B2022-08-20%7D&utm_source=newsletter-es&utm_medium=email&utm_campaign=la-recuperacion-mundial-de-los-viajes-de-negocio-se-retrasa-y-mucho-hosteltur-20-08-2022&utm_term=20220820&utm_content=noticia-destacada-2

CAPÍTULO 3 – ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

3.1- Metodologia utilizada

A pandemia de COVID-19, decretada em 12 de março de 2020 pela OMS (Organização Mundial da Saúde, 2020), mudou sem precedentes o mercado do turismo à escala global, resultando numa queda de 78% nas chegadas de turistas internacionais até setembro desse mesmo ano, causando uma perda sem precedentes em receitas de exportação do turismo e 120 milhões de cortes diretos de empregos no turismo (Sigala, 2020).

Segundo este autor, para além da perturbação temporária do mercado do turismo a nível mundial, os investigadores do turismo têm agora a obrigação de repensar esta crise sem precedentes e redefinir muitas das metodologias anteriores, para uma investigação mais colaborativa e de resposta social pretendida.

Começamos por apresentar a diferença geral entre as duas principais metodologias de dados na pesquisa em ciências sociais: o método quantitativo, que visa a real objetividade dos factos, e o método qualitativo, que indaga as construções sociais da realidade (Coutinho, 2011). No método qualitativo, ao contrário do que é possível reduzir a “desumanização” da investigação, permitindo que os entrevistados expressem os seus pensamentos e opiniões sobre o objeto de estudo, como afirmam Goodson e Phillimore (2004).

A entrevista é uma técnica de investigação científica exploratória e consiste no processo de interação entre pessoas com o intuito de o entrevistador recolher dados e informações relevantes para a sua investigação através das respostas dos entrevistados (D’Espíndula & França, 2016).

Após a revisão da literatura e o aprofundamento dos conhecimentos relativamente ao tema em questão, procedeu-se à escolha da metodologia a adotar. Para a realização deste estudo, em função da natureza do problema, considerou-se pertinente a utilização da estratégia de investigação assumindo uma abordagem do tipo qualitativo, através da aplicação de entrevistas semiestruturadas.

Segundo Minayo e Costa (2018, p.141), “a entrevista, tomada no sentido amplo de comunicação verbal e no sentido estrito de construção de conhecimento sobre determinado objeto, é a técnica mais utilizada no processo de trabalho qualitativo empírico”. Algumas vantagens da entrevista consistem no facto de proporcionar mais

oportunidades de compreensão de significados, apresentar uma maior flexibilidade no que diz respeito à escolha de palavras ou expressões utilizadas, permitir um maior controlo da situação e uma melhor avaliação da validade das respostas bem como possibilitar uma melhor interação entre entrevistador e entrevistados (D’Espíndula & França, 2016)

Como refere Lopezosa (2020), há diferentes tipos de entrevista: estruturada, semiestruturada e não estruturada, cada uma com as suas vantagens e desvantagens. Para Lopezosa (2020, p.89) os pontos fortes das entrevistas são o facto de permitirem, “em maior ou menor grau, interagir com o entrevistado, quer esclarecendo dúvidas, quer intervindo diretamente na conversa para dirigir ou enfatizar algum ponto”. A entrevista do tipo estruturada é bastante rígida e tem um elevado grau de objetividade, o que permite uma grande sistematização dos resultados, no entanto, em algumas ocasiões, a falta de interpretação devido à sua rigidez, oferece resultados menos ricos. Na entrevista semiestruturada, embora apresente perguntas fixas, os entrevistados podem responder mais livremente, podendo até haver alguma interação entre o investigador e o entrevistado, é uma entrevista mais flexível, dinâmica e aberta, permitindo uma maior interpretação dos dados, pois oferece ao entrevistador a liberdade de incluir no decorrer da entrevista questões que o mesmo considere convenientes. Por último, as entrevistas não estruturadas são as que podem ser mais ricas a nível interpretativo, já que a resposta do entrevistado vai além da pergunta, alongando-se, muitas vezes além do espectável. No entanto, pode fazer o entrevistado desviar-se do tema central (Lopezosa, 2020).

Assim, tendo em conta as características acima identificadas optou-se pela entrevista semiestruturada, que estabelece uma ordem de questões, mas que admite alguma flexibilidade na condução da entrevista.

3.2- Objetivos da investigação

O objetivo geral desta investigação é avaliar o impacto da crise provocada pela COVID-19 no turismo de negócios na Península Ibérica. Para tal, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- (I) Perceber qual o impacte da pandemia COVID-19 no turismo de negócios;
- (II) Identificar as práticas de gestão de crise no setor do turismo de negócios na Península Ibérica;

- (III) Analisar as medidas adotadas pelos profissionais do turismo em resposta à crise provocada pela pandemia COVID-19;

3.3- Entrevistas individuais

Na fase inicial do processo de realização das entrevistas procedeu-se ao contacto com cada um dos potenciais entrevistados, de modo a solicitar a sua participação na investigação. O contacto foi estabelecido através de e-mail, tendo sido explicado o objetivo da investigação, a importância da participação do entrevistado no desenvolvimento do estudo e a garantia do uso dos dados adquiridos, unicamente para fins académicos. As entrevistas foram realizadas de forma individual através da plataforma *zoom*, tendo-se procedido à gravação das mesmas, com a prévia autorização de cada um dos entrevistados, através do consentimento informado.⁴

Para concretizar a aplicação da entrevista, foi elaborado um guião com três blocos temáticos: (I) Gestão de crise pré-pandemia; (II) A resposta à crise provocada pela pandemia COVID-19; (III) A fase pós-crise.

Em relação ao primeiro bloco, o objetivo é perceber se antes da crise provocada pela pandemia COVID-19, os entrevistados já haviam passado por crises, e de que forma a enfrentaram. Segundo Ritchie e Jiang (2019) a primeira fase de gestão de uma crise passa pela prevenção e planeamento, implementando uma abordagem proativa em vez de reativa. Também Ritchie (2004) considera no seu modelo de gestão de crise que a primeira fase deve passar pela prevenção e planeamento da mesma.

Tabela 5- Questões bloco temático I

Blocos Temáticos	Questões	Objetivo a atingir
(I) Gestão de crise pré pandemia	1.1 – O que é, no seu entendimento, gestão de crise? 1.2- A sua empresa tem algum modelo de gestão de crise? Em que consiste esse modelo? 2.1 Qual/quais a/as primeira/as crise(s) que teve de enfrentar?	(II)

⁴ O consentimento informado consta da opção que deve ser assegurada aos sujeitos da investigação de nela quererem participarem ou não, depois de informados sobre os objetivos, características e condições de realização.

	2.2 Que medidas foram adotadas na gestão dessas crises? 2.3 Quais considera ser os principais desafios e obstáculos que se colocavam à gestão de uma crise no setor do turismo? E na sua empresa/organização/associação?	(II)
--	---	------

Fonte: Elaboração própria

Com o segundo bloco temático procurou-se entender quais as estratégias adotadas por cada uma das entidades/organizações/empresas/associações por forma a responder à crise provocada pela pandemia. Seguiram-se as questões relacionadas com o apoio por parte do Governo, medida defendida por vários autores como Ritchie e Jiang (2021) e Aldão et al. (2021). Além destes, autores como Yu et al. (2006), Scott et al. (2008), Pennington-Gray et al. (2011) consideram como principais aspetos na fase de resposta e recuperação a “comunicação entre as partes interessadas”, as “estratégias de marketing”, e a “resiliência”. O “empreendedorismo” é considerado por Ritchie e Jiang (2021) como um campo emergente na gestão de crise. Estes autores consideram que, se por um lado as crises podem ter efeitos negativos como falência de negócios, perda de recursos e dificuldades financeiras, também podem ser a motivação para desenvolver novas oportunidades e criar novos recursos.

Tabela 6- Questões bloco temático II

Blocos Temáticos	Questões	Objetivo a atingir
(II) A resposta à crise provocada pela pandemia COVID-19	1.1. – Qual o impacte que a pandemia teve na atividade da sua empresa/organização/associação?	(I)
	2.1 – Que estratégias adotaram inicialmente para fazer face às medidas impostas pela pandemia?	(II) e (III)
	3.1 – A sua empresa/organização/associação usufruiu de apoio por parte do Governo?	(II) e (III)
	3.2- Considera que esse apoio foi suficiente?	(III)
	3.3- Na sua opinião, esse apoio surgiu no momento certo?	(III)
	3.4- Que outras medidas e estratégias (adicionais e mais ajustadas) considera que poderiam ter sido adotadas por parte do Governo?	(II) e (III)
	4.1- Considera fundamental a comunicação / colaboração entre as partes interessadas na recuperação desta crise?	(II)

	5.1- Na sua opinião, uma boa estratégia de marketing pode ser fundamental na recuperação de uma crise?	(II)
	5.2- Que estratégia de marketing utilizou para fazer face à situação pandémica? Obteve resultados positivos?	(II) e (III)
	6.1- Ser resiliente poderá ser, na sua opinião, uma forma de mitigar e conter os impactes negativos da crise? É o turismo um setor resiliente?	(II)
	6.2- Considera que esta crise veio trazer motivação para desenvolver novas oportunidades e criar novos recursos/estratégias?	(III)

Fonte: Elaboração própria

Com o último bloco de questões, procurou-se obter resultados sobre a fase pós-crise, ou seja a fase de reflexão, avaliação e feedback defendida por Ritchie & Jiang (2019) como a terceira fase da gestão de uma crise. Esta fase relaciona-se com o planeamento a longo prazo e com a aprendizagem com o passado para se preparar para crises futuras (Aldão et al., 2021).

Tabela 7- Questões bloco temático III

Blocos Temáticos	Questões	Objetivo a atingir
(III) A fase pós-crise	1.1- Considera que as alterações provocadas pela pandemia, nomeadamente as reuniões e eventos online, vieram para ficar?	(I)
	1.2 – Qual será, na atualidade, a proporcionalidade de eventos online/presenciais? E no médio-prazo?	
	1.3 – Que vantagens e desvantagens resultam das novas tendências (evento online/presencial)?	(I)
	1.4 – Que tipologia de eventos deverão voltar ao presencial por forma a acelerar a recuperação do setor no curto-médio prazo?	(I) e (III)
	2.1- Que aprendizagens retira desta crise?	(I) e (III)
	2.2- Está a sua empresa preparada para enfrentar crises futuras?	
	2.3- Foi criado algum plano de gestão para crises futuras (pandémicas/de conflito/instabilidade...)?	(I) e (III)

Fonte: Elaboração própria

CAPÍTULO 4 – Análise e Discussão dos Resultados

4.1- Caracterização dos participantes

O presente estudo é constituído por 8 participantes, distribuídos entre Portugal e Espanha. Sendo esta uma investigação que preza pela confidencialidade e anonimato dos entrevistados, estes encontram-se identificados pela designação “E” (Entrevistado) e numericamente (entre 1 e 8).

As entrevistas destinam-se a empresários do setor no destino, que constituem a amostra do estudo, por se considerar que estes são os intervenientes com maior conhecimento das dificuldades perante uma crise, assim como, das práticas adotadas e das futuras estratégias implementadas.

Através das entrevistas realizadas, cujos dados se encontram expostos na tabela seguinte, é possível verificar que grande dos entrevistados é de género masculino; que as habilitações académicas se encontram ao nível do ensino superior; e que as funções desempenhas pelos entrevistados nas organizações são, maioritariamente, em cargos de hierarquias superiores.

Tabela 8 – Entrevistas realizadas

Nº	Função do Entrevistado	Género	Habilitações Literárias	Tipo de Organização	Nacionalidade
E.1	Diretor Geral da Organização	Masculino	Licenciatura	Hotel	Portugal
E.2	Diretor Geral da Organização	Masculino	Licenciatura	Hotel	Portugal
E.3	Diretor Geral da Organização	Masculino	Licenciatura	Hotel	Portugal
E.4	Diretor Geral da Organização	Feminino	Licenciatura	Agência de viagens	Portugal
E.5	Responsável pelo Departamento de apoio à venda	Feminino	Licenciatura	Associação de turismo	Portugal
E.6	Diretor Marketing e Comercial	Masculino	Licenciatura	Agência de viagens	Portugal
E.7	Diretor de Qualidade	Feminino	Licenciatura	Hotel	Espanha
E.8	Diretor Geral da Organização	Masculino	Licenciatura	Hotel	Espanha e Portugal

Fonte: Elaboração própria

4.2- Análise e Tratamento das Entrevistas

Após a implementação das entrevistas e recolha dos dados, segue-se a fase da análise e interpretação dos mesmos, sendo esta realizada através da análise de conteúdo e composta por três etapas.

Na primeira etapa, encontra-se a síntese de informação, através de um processo de seleção, foco, simplificação, abstração e/ou transformação dos dados recolhidos através das anotações e transcrições de entrevistas (Miles et al., 2014). Uma vez que o instrumento de recolha de informação consiste na realização de entrevistas, recorreu-se à transcrição das mesmas, para identificar nas informações obtidas em cada uma das perguntas, o conteúdo relevante para o estudo de caso em questão.

Na segunda etapa, é necessário realizar a exposição dessa informação, organizando e compactando os dados, permitindo, assim, a delineação da conclusão (Miles et al., 2014). Desta forma, os dados obtidos foram agrupados de acordo com as características e propriedades comuns, isto significa que dentro de cada uma das questões da entrevista, as respostas dos participantes foram organizadas, de forma a ser possível visualizar que intervenientes abordaram o mesmo assunto.

A terceira etapa destina-se ao desenho e verificação de conclusões, que ocorrem conforme os dados são recolhidos e devem ser testadas quanto à sua validade (Miles et al., 2014). Neste sentido, em cada grupo, criado de acordo com as respostas dos entrevistados a cada uma das questões da entrevista, verificou-se a concordância ou discordância dos participantes relativamente a um determinado assunto.

A entrevista tem início com a identificação da gestão de crise pré pandemia, onde será possível identificar quais as crises pela qual a organização já passou, que medidas foram adotadas na altura e quais os principais desafios na gestão de crise no setor do turismo. No segundo grupo de questões, relacionadas com a crise atual provocada pela pandemia COVID-19, é essencial conhecer o impacto que a pandemia teve na atividade da empresa, que estratégias foram adotadas e qual a importância do apoio prestado pelo Governo para a recuperação da crise. Para além disso, também é importante questionar se a comunicação, o marketing e a resiliência são fatores fundamentais na recuperação de uma crise. Desta forma, a análise e tratamento de dados foi dividida por três categorias: consequências, estratégias adotadas e práticas de gestão de crise fundamentais.

Por último, com o intuito de definir as estratégias implementadas para o futuro, questiona-se relativamente às alterações provocadas pela pandemia na realização dos eventos. Também se questiona quais as aprendizagens que retira desta crise, e se estão as empresas preparadas para enfrentar crises futuras com um plano de gestão das mesmas.

4.2.1- A gestão de crise pré pandemia

a) Modelos de gestão de crise

De acordo com os entrevistados, a gestão de crise, *consiste em implementar as estratégias definidas na organização para mitigar qualquer acontecimento grave relativo a pessoas (clientes, colaboradores, parceiros) e/ou à própria atividade (serviço prestado ou subcontratado), que atinja a reputação ou a operação de uma unidade (E1); é também um documento criado pelas lideranças para avaliar e situar os diversos tipos de risco que podem afetar um negócio/empresa. Sem detalhar, temos de valorizar a antecipação, os procedimentos, os timings, as prioridades e os recursos humanos e financeiros a aplicar (E4); são todas as ações levadas a cabo no âmbito de uma organização para atenuar os efeitos negativos de algum acontecimento imprevisto interno ou externo (E7); é um plano estratégico, que normalmente é, em empresas do nosso tamanho, de curto, médio e longo prazo (E8).*

A maioria dos participantes referiu que na sua empresa ou organização existia um modelo de gestão de crise, embora nem sempre tivesse essa designação.

(E1) – *“Temos um «Manual de Comunicação de Crise», que estabelece a estrutura e a informação essencial para auxiliar a empresa a responder a situações graves, que possam afetar o seu normal funcionamento.”*

(E2) – *“Nada no papel. Cada crise tem o seu formato, logo é tratado conforme o que apresenta e os seus desenvolvimentos.”*

(E4) – *“Nada em concreto.”*

(E6) – “A empresa vai-se preparando, tem por vezes planos de contingência quando na definição dos objetivos antecipa que alguma coisa pode correr mal.”

(E7) – “Não é um modelo de gestão de crises em si. Em diferentes documentos (sejam procedimentos, instruções de trabalho, normas) são recolhidos mecanismos para enfrentar possíveis crises em diferentes áreas: segurança alimentar, segurança da água, segurança das pessoas e coisas, cibersegurança, etc.”

(E8) – “Um modelo de gestão de crises, o próprio modelo, não. É muito difícil preparar um modelo de gestão sem saber que problema vais enfrentar e com que ferramentas vais contar.”

Desta forma, a grande maioria dos entrevistados referiu que a sua empresa ou organização não possui um modelo de gestão de crise estruturado, apresentando por vezes planos de ação perante determinado problema.

b) Crises anteriores e medidas adotadas

Ainda no primeiro bloco de questões, procurou-se entender quais as crises pelas quais já haviam passado e que medidas foram adotadas.

Os entrevistados foram unânimes ao responder que o setor do turismo já havia passado por imensas crises destacando-se essencialmente as crises de carácter económico como a de 2008.

(E4) – “Esta empresa foi constituída em maio de 2012. Nasceu em plena crise provocada pelo programa de resgate financeiro a que Portugal teve de recorrer em 2011, e consequentemente pelas decisões posteriores tomadas pela Troika, entidade que passou a acompanhar as decisões do governo da altura, crise ainda agravada pelo choque da crise financeira de 2008/2009 que afetou todo o mundo.”

(E1) – “Em meados de 2019, por exemplo, quando o Governo declarou emergência energética devido à greve dos motoristas de matérias perigosas.”

(E5) – *“Foram existindo várias no setor. Subidas de ivas que acabam por ser complicadas. E quando, por algum motivo, existe alguma crise noutra país, com subidas de impostos, problemas climáticos, etc. acabam sempre por ter um impacto cá.”*

(E8) – *“A primeira crise foi a grande crise do sector económico, com a queda da “Lehman Brothers”, que provocou uma mudança radical na forma de financiamento em geral das empresas, o modelo bancário mudou completamente, os bancos retraíram-se muito no que diz respeito ao financiamento e esta crise começou aproximadamente em 2008.”*

Como medidas adotadas na gestão dessas crises foram referidas essencialmente medidas internas de gestão da dívida e controlo de custos.

(E1) – *“Nesta situação em particular foram definidas ações de cariz interno e externo. Todos os clientes foram sensibilizados para a situação de crise energética em Portugal, tendo sido comunicadas as medidas de contingência adotadas pela empresa para assegurar que o serviço era prestado da melhor forma possível; foram geridos, de forma minuciosa, os stocks de produtos alimentares e produtos de higiene e lavandaria; e asseguramos que todos os colaboradores dispunham de meios de deslocação para os respetivos locais de trabalho (hotéis).”*

(E4) – *“Os fundadores definiram como filosofia e missão da empresa acentuar o foco nos clientes, nos profissionais e nos fornecedores. O objetivo, sempre presente, fixou-se no aproveitamento das sinergias deste trinómio e na sua aplicação literal, para o sucesso, sem discriminação na prestação dos serviços de excelência.”*

(E5) – *“Por exemplo distribuição de verbas de representação internacional em vários mercados. Um grande cuidado na distribuição das verbas, para que se evite obviamente essa dependência não só de mercados, mas também em produtos turísticos. Existir aqui um grande cuidado na distribuição destas verbas, tanto de produtos como de nichos, para que haja um retorno maior e que também combata a sazonalidade. Para que não haja uma dependência sempre nos mesmos produtos turísticos.”*

(E8) – *“As medidas que foram adotadas estavam relacionadas com as dívidas. Ou seja, todos os vencimentos e empréstimos que tínhamos a curto prazo, tentar renegociar para que as amortizações não fossem tão intensas e as levassem um pouco para a frente. E depois, por outro lado, começámos a especializar-nos um pouco mais em novas ferramentas financeiras, que até à data não tínhamos. Refiro-me, no fundo de investimento e nos “Family Office”. Outra grande medida que tomámos com algumas propriedades e que tomou a grande maioria dos grandes hoteleiros, foi usar os contratos de arrendamento, em que vendíamos as propriedades, ficando com a administração, incorporando assim liquidez à empresa e mantendo a gestão dos estabelecimentos.”*

c) Principais desafios na gestão de uma crise

Através das respostas dos participantes os principais desafios que se colocavam à gestão de uma crise, foram a imprevisibilidade dos acontecimentos, a comunicação entre as partes interessadas, o acesso a apoios e a motivação das equipas.

(E1) – *“Julgo que o principal desafio é sempre a imprevisibilidade. Quando não conseguimos antecipar o que vai acontecer, nem quanto tempo irá durar, é necessário reunir o máximo de informação a cada momento a fim de visitar a estratégia da marca. A rapidez e a transparência na informação interna também devem ser trabalhadas, pois são a chave para o sucesso numa comunicação de crise. A estratégia de comunicação deve ser antecipada logo após os primeiros momentos da crise e ajustada em função da evolução da situação.”*

(E2) – *“Leis e regras impostas pelo Estado. Motivação das equipas. Confiança dos mercados.”*

(E6) – *“As maiores dificuldades passaram pela motivação das pessoas e pela dificuldade de acesso a apoios.”*

(E7) – *“A natureza das relações entre as empresas do turismo e o sector público; a globalização do sector que tem as suas vantagens, mas também as suas desvantagens,*

uma vez que as crises do sector num parceiro ou noutro Estado podem ter impacto no seu negócio, no efeito das crises políticas internacionais, na crise energética, na crise do abastecimento que torna as matérias-primas mais caras e reduz a margem de lucro, a crise de talento para encontrar bons profissionais.”

(E8) – “Tentar equilibrar a sua demonstração de resultados face às incidências de uma queda radical nas vendas, do seu cashflow e do seu lucro. Portanto, o essencial e o principal é preparar-se financeiramente para reestruturar o que são os seus balanços e as suas obrigações de pagamento. Por outro lado, penso que também é essencial ter uma política de recursos humanos muito sólida. Entre 30 e 35% dos resultados da empresa são dedicados ao pessoal, então, perante uma crise, a mão-de-obra sem trabalhar, sem ter uma ocupação, pesa ainda mais os resultados. Por conseguinte, penso que, para além da reestruturação financeira, é também preciso fazer uma reestruturação sempre profunda no pessoal.”

4.2.2- A resposta à crise provocada pela pandemia do COVID-19

a) As consequências da pandemia

De forma a identificar as principais alterações provocadas pela COVID-19, os entrevistados foram, primeiramente, questionados em relação ao impacto que a pandemia teve na atividade da empresa ou organização. Neste contexto, afirmaram que as quebras das vendas foram muito acentuadas, e os resultados observados em 2020, foram incomparáveis com os dados obtidos nos anos anteriores, com forte impacto no equilíbrio financeiro dos orçamentos das empresas. Desde março de 2020, que se verificou uma grande redução transversal no setor do turismo e em todos os serviços associados. Isto deveu-se, principalmente, às restrições impostas no país no combate à pandemia, que levaram ao encerramento de estabelecimentos e à redução de atividades turísticas.

(E1) – “A hotelaria foi fortemente impactada pelo cenário pandémico, resultando numa queda da receita, número de reservas e conseqüente desaceleração do mercado.”

(E3) – *“Os hotéis não tiveram a obrigatoriedade de fechar. Quem teve a obrigatoriedade de fechar foram os restaurantes, mas os hotéis acabaram por encerrar por não ter clientes. Foi o que aconteceu connosco na primeira vez: Fechamos de março de 2020 até julho de 2020 e depois voltamos a encerrar em outubro 2020 durante mais oito meses. Portanto, diria que em 18 meses, 12 tivemos encerrados.”*

(E4) – *“Em 2020/21 as empresas turísticas perderam entre 5 a 10 anos de resultados (5 anos em média em 2020). O tempo que estamos a atravessar marcado pelos efeitos da pandemia de COVID-19, assim como pelas consequências da crise energética, da guerra da Ucrânia, da inflação e do aumento substancial dos custos das matérias-primas, estão a ter um impacto material muito significativo no equilíbrio financeiro dos orçamentos das empresas e das famílias, e acentuadamente nas empresas de lazer e atividades relacionadas.”*

(E5) – *“A nossa organização é uma entidade privada, em que a maior fonte de rentabilidade são as quotas de associados, que representam empresas, na sua maioria privadas, ligadas ao setor do turismo. Obviamente que houve um impacto na rentabilidade e na sustentabilidade da própria associação, pois tivemos que ativar alguns mecanismos de apoio aos nossos associados, nomeadamente a não cobrança parcial das quotas.”*

(E6) – *“Total desaparecimento do negócio.”*

(E7) – *“Os nossos estabelecimentos estão inativos pela primeira vez desde que abrimos. Em 2020 fechamos de meados de março a julho; e, em seguida, de meados de outubro até o final de dezembro, um total de 6 meses. E em 2021 tivemos de fechar de janeiro a maio, mais 5 meses.”*

(E8) – *“O principal impacto tem sido a queda das vendas. Estivemos muitos meses com os hotéis fechados. Uma queda radical nas vendas em que, em dois anos ficamos com*

cerca de 20% do volume de negócios que esperávamos, juntamente com todas as obrigações que tínhamos, tem sido devastador.”

b) Estratégias adotadas

Relativamente às estratégias ou iniciativas adotadas para fazer face às medidas impostas pela pandemia estiveram presentes o controlo de custos, a gestão dos recursos humanos, a adaptação de produtos e serviços turísticos, na preparação do destino e da oferta turística, nomeadamente a higienização dos espaços e a preocupação com a segurança dos turistas e dos colaboradores. Neste sentido, as organizações entrevistadas afirmaram que implementaram o selo “*Clean & Safe*” e que esta foi uma mais-valia para fazer face à COVID-19.

A comunicação digital, também foi uma das estratégias referida pelos entrevistados. Isto baseou-se em ações *como a criação de campanhas nas redes sociais (E4), a aposta nos sites organizacionais (E1), digitalização e na criação de conteúdos online (E5)*, entre outros.

(E1) – *“Implementámos um conjunto de procedimentos com o objetivo de oferecer as melhores condições de segurança e higiene a hóspedes e colaboradores. Os procedimentos foram repensados de modo a garantir o devido distanciamento físico e as instalações dos hotéis foram adaptadas à nova realidade. As alterações começaram no nosso website, onde foi disponibilizada toda a informação relativa às medidas implementadas, alterações às políticas de reserva e de cancelamento (mais flexíveis), entre outras informações relevantes, como o selo “Clean & Safe”, do Turismo de Portugal, e o Selo Europeu de Segurança COVID-19, criado pelo Comité Europeu de Normalização em parceria com a Comissão Europeia, atribuídos a todas as nossas unidades. Já no Hotel, os clientes passaram a ter acesso a um QR Code para consultar a informação sobre os serviços disponíveis (como a Carta de Bar, Diretório de Serviços ou Protocolo interno COVID-19). Além da instalação de acrílicos no balcão da receção, o pequeno-almoço passou a ser servido, temporariamente, numa box na sala de refeições ou em room service (sem custo adicional para o cliente nessa fase) e passamos a disponibilizar amenities complementares, como chinelos de quarto, máscaras certificadas de uso único*

e saquetas unidose de álcool gel. No sentido de evitar a proliferação do vírus, foram também introduzidas algumas alterações no processo de limpeza dos quartos e áreas públicas, que passou a ser reforçado pelas equipas de Housekeeping.”

(E2) – *“Controlo minucioso de custos; gestão de Recursos Humanos; reinvenção das estratégias comerciais; plano de higiene e limpeza onde entre outras medidas aderimos ao “Clean & Safe”. Direccionamo-nos para o mercado interno e de negócios.”*

(E3) – *“As primeiras medidas que tomamos foram ao nível dos recursos humanos. Não despedimos ninguém, mas acabamos por não efetuar a renovação de contratos.”*

(E4) – *“O teletrabalho foi implementado como alternativa às condições sanitárias criadas pela pandemia. Foi regulado e na fase inicial teve a adesão e até o entusiasmo da generalidade dos agentes envolvidos. Acreditamos que ainda se manterá por mais algum tempo. Nesta fase dedicamos mais atenção a estas tecnologias muito prestigiadas na atualidade, intensificamos a nossa presença diária com informação bem construída e atrativa, capaz de captar a atenção do público e, no limite gerar negócios. Privilegiamos as Redes Sociais preferidas da generalidade da população.”*

(E5) – *“Em termos estratégicos, resolvemos, obviamente, fazer uma maior aposta na digitalização e na criação de conteúdos online para a promoção do destino.”*

(E6) – *“Depois de 4 planos de recuperação, todos eles “traídos” pelo atrasar do fim da pandemia, a única estratégia passou pelo controlo e diminuição ao máximo de todos os custos que era possível controlar ou diminuir.”*

(E7) – *“Todas aquelas que implicaram a redução das despesas, a subscrição e aproveitamento de toda a ajuda económica oferecida pelo Governo de Espanha, bem como pela Comunidade Valenciana, bem como pelas autoridades locais e europeias; trabalham para tomar medidas de adaptação à nova situação da operação, medidas de apoio aos nossos colaboradores e medidas para restabelecer a confiança dos clientes face ao reinício da atividade.”*

(E8) – *“As medidas foram tomadas pouco a pouco ao longo do tempo... foram tomadas algumas medidas iniciais, mas que fomos corrigindo à medida que a crise se agravou. Basicamente, quando vimos que as nossas declarações de rendimentos eram más, muito más mesmo, fomos falar com as nossas principais fontes de financiamento e adotar e aproveitar as medidas que o Governo disponibilizou aos empresários para mitigar um pouco este impacto, nomeadamente o lay-off.”*

c) Práticas de gestão de crise utilizadas

Considerado um ponto essencial na recuperação de uma crise, o apoio obtido por parte do Governo foi também uma das questões presentes na entrevista. Todos os entrevistados referiam ter usufruído desse apoio (moratórias de crédito, linhas de apoio à tesouraria e as medidas de apoio à manutenção dos contratos de trabalho como o lay-off simplificado e o apoio extraordinário à retoma progressiva). No entanto, quando questionados sobre se este foi suficiente e se surgiu no momento certo, as opiniões já divergiram, tendo, no entanto, muitos dos entrevistados referido que, numa situação que foi nova para todos, o Governo fez o que estava ao seu alcance e da melhor forma possível. Nesta questão foram observadas diferenças entre os dois países em estudo, tendo os entrevistados espanhóis referido que as medidas de apoio por parte do governo se mostraram insuficientes e tardias, ao contrário do que reconhecem ter acontecido em Portugal.

(E1) – *“A indústria do turismo foi duramente atingida pelas medidas de contenção da pandemia e, mesmo após o seu levantamento progressivo, verificou-se uma recuperação lenta do setor. As medidas de apoio do Estado constituíram-se como uma boa ajuda para amenizar este cenário. Tanto o Governo como as restantes entidades oficiais (DGS, OMS, AHP, Turismo de Portugal) fizeram um trabalho excepcional, tanto no acompanhamento próximo dos negócios turísticos nacionais, como na promoção do destino além-fronteiras, nesta altura de grande adversidade.”*

(E2) – *“Sim, usufruí desses apoios, no entanto considero que não foram suficientes e que surgiram com atrasos.”*

(E3) – *“A questão dos apoios, também foi algo desafiante porque o papel do governo ou de qualquer governo, seja ele a cor que fosse eu acho que era ingrato... perguntar se foi suficiente? Eu acho que nunca é suficiente... Mas lá está, vamos ver como estava o país, como estava a Europa, como estava o mundo... fez-se o que se podia fazer, acho eu... para tentar salvaguardar as empresas, os postos de trabalho e tudo. Acho que todos nós queríamos que fosse o mais rápido possível, mas só o fato de vir é bom para tentar também dar um pouco de oxigénio às empresas.”*

(E4) – *“As agências de viagens conseguiram sobreviver devido a três fatores essenciais: resultados positivos de 2019 que acumularam liquidez, endividamento e os apoios governamentais, que não sendo suficientes, foram, todavia, muito importantes, como foi o caso do lay-off.”*

(E5) – *“Os valores nunca são suficientes, há sempre mais que se pode fazer.”*

(E6) – *“Permitiu a empresa manter-se viva, proteger empregos, mas num cenário de total desaparecimento de negócio, todos os apoios são insuficientes porque nunca compensa a totalidade da perda.”*

(E7) – *“Era aquele que o Estado podia dar numa situação de crise geral, em que tinha de agir a todos os níveis e em todos os sectores. Algumas medidas foram imediatas, como as tomadas para proteger o emprego e disponibilizar subsídios aos trabalhadores. Em geral, penso que o que se poderia fazer e no momento em que isso podia ser feito, foi feito, uma vez que a principal prioridade era enfrentar a crise da saúde para que as pessoas não morressem.”*

(E8) – *“Em Espanha penso que não foi suficiente. Tem havido algumas medidas portuguesas que têm sido realistas, como a imposição aos bancos de que todas as atividades que tinham um foco ligado ao turismo, não tinha amortizações... Em Espanha tivemos de o fazer individualmente com cada banco. Claro, também chegaram tarde...”*

em Espanha... em Portugal um pouco melhor, na minha opinião, foi gerido melhor. A Alemanha, e penso que a Suíça, e talvez algum outro país, tomaram outras medidas do tipo de financiamento, ou seja, subsidiaram a queda do desempenho que todos os operadores tiveram para não deixar que muitos deles desaparecessem do mercado. Os resultados de 2019 compararam-no com o de 2020, e a diferença entre o rendimento de um ano e outro foi apoiada financeiramente. Este tipo de medidas na Península Ibérica, tanto em Espanha como em Portugal, não foram tomadas.”

Relativamente às práticas adotadas neste período, os entrevistados foram também questionados acerca da comunicação e do marketing como estratégias essenciais para o combate à crise. Na sua generalidade consideraram a comunicação e o marketing como fundamentais na recuperação de uma crise, tendo apresentado exemplos do que foi feito na sua empresa/organização nessa área, tendo sido referido que passaram essencialmente por campanhas promocionais e pela reorganização da experiência do cliente.

(E1) – *“Claro que sim. Uma comunicação assertiva, direta e transparente é crucial para que cada parte envolvida possa reunir os esforços necessários para alcançar um objetivo comum. Uma boa estratégia de Marketing é fundamental para avaliar um cenário de crise, identificar oportunidades e readaptar ou desenvolver novas estratégias de negócio. O plano de ações de marketing deve responder às necessidades do mercado a cada momento e deve ser implementado de forma contínua e consistente. O objetivo é manter a ligação emocional com o(s) seu(s) público(s) e fomentar a notoriedade e reputação da marca, algo que é essencial numa fase pós-crise.*

Durante o período pandémico, focamo-nos sobretudo, na reorganização da experiência do cliente. Nos últimos anos, foram lançadas diversas campanhas promocionais, com condições muito apelativas ao nível do preço e com uma maior flexibilidade de reserva, em qualquer hotel da rede, de norte a sul do país. Além disso, foi também o período em que lançámos a nossa aplicação móvel, com possibilidade de acesso a ofertas exclusivas, realização do check-in online, consulta dos serviços do hotel e de dicas sobre a cidade, e abertura eletrónica da porta do quarto.”

(E3) – *“A comunicação é sem dúvida fundamental! Este é o fator que pode decidir o sucesso ou insucesso. Todas as semanas reunia com a minha equipa, embora, muitas vezes, eles não considerassem fundamental. Se não havia temas, servia para perceber como é que vocês estão, como é que estão as vossas famílias, como é que estão as vossas equipas e respetivas famílias. Acho que é fundamental a comunicação para que eles sintam confiança.”*

(E4) – *“Sim, claro... De notar que as associações designadamente a APAVT assumiram um papel preponderante nas negociações com o Governo, que respeitavam os interesses deste setor, mantendo os seus associados informados em tempo útil. Refletimos sobre o funcionamento das agências nas diversas vertentes do negócio, procuramos identificar os problemas técnicos e administrativos que impediam o alinhamento dos diversos processos de trabalho; enfatizamos o trabalho em equipa tendo o foco no ganho de vantagens competitivas; identificamos ainda a natureza dos problemas e a sua complexidade; refletimos sobre os problemas de comunicação entre colegas, clientes e fornecedores; ponderamos os aspetos positivos e negativos internos e externos, bem como refletimos sobre as ameaças e as oportunidades, sobre as quais não temos influência, mas que afetam os negócios.”*

(E5) – *“Sim, claro que sim, comunicação e marketing são muito importantes. Posso até dar o exemplo do selo desenvolvido pelo Turismo de Portugal “Clean & Safe”. Foi uma excelente promoção que fizemos na altura. Fomos o país pioneiro que desenvolveu o próprio selo e que acabou por transmitir mais confiança aos mercados e que estávamos preparados para receber turistas. Ao nível do marketing houve várias campanhas... Uma delas foi “O Norte lá em cima”, que teve bastante impacto e até ganhamos imensos prémios na altura, e foi uma estratégia pensada não só para o mercado nacional, mas também para um mercado de curta distância que temos aqui na região e que foi adaptado e a linguagem também foi adaptada aos diferentes mercados. Em 2021, a campanha “Ofélia de Souza”, que era mais dedicado à altura do turismo de negócios, e que coincidiu com a retoma do Setor do turismo de negócios. Foi um trabalho que foi feito durante a pandemia, ao longo de 2021, pois foi lançada em outubro. Ofélia de Souza queria retratar, obviamente o novo Porto E Norte, todas as nossas ofertas neste segmento, mas não fazê-*

lo de uma forma banal... Queremos inovar, queremos uma nova abordagem, queremos criar uma personagem, uma embaixadora do turismo de negócios e o timing também foi muito bem sucedido, pois foi mesmo na altura da retoma e conseguimos fazer uma campanha fortíssima a nível internacional, com grande foco nos mercados externos e que ainda hoje continuamos a promover e a ganhar inúmeros prémios.”

(E6) - *Sim, é fundamental, principalmente para transmitir confiança num momento de total desconfiança no mundo, no país e principalmente no setor do turismo.*

(E7) - *Sem dúvida, a comunicação é fundamental no desenvolvimento normal da atividade, muito mais em situações de crise. O marketing pode ajudar muito, mas não é a solução absoluta. A recuperação depende de muitos fatores, incluindo se a situação económica e financeira da empresa já era forte antes da crise. A nossa estratégia foi muito eficaz porque era verdadeira, transmitia a realidade, ou seja, todos os esforços feitos pela organização para transformar os nossos estabelecimentos em locais seguros para os nossos clientes. A estratégia visava restaurar a confiança dos nossos clientes e foi eficaz.*

(E8) - *É fundamental. Não sei se devo ir a esse extremo, mas penso que sim. Ou seja, acredito que ser colaborativo em tempos desta dureza, porque pode sempre contribuir muito. E depois os grupos de interesses em que poderíamos estar, porque das agências de viagens às companhias de aviação, aos grupos hoteleiros e até vocês, do campo da formação. O marketing é sempre fundamental e muito interessante... Mas, sinceramente, não sei... não dou uma relevância importante. O próprio mercado está a levar-nos de volta ao normal, sem grandes estratégias de marketing, certo? Tivemos o teste este verão, que tem sido um verão muito bom. Em geral, colocámo-nos praticamente em números pandemias do ano 19. Vamos ver se isto continua.*

Para terminar este bloco de questões, os entrevistados foram questionados acerca da resiliência do setor do turismo e das novas oportunidades e recursos que a crise permitiu criar e desenvolver.

As respostas foram unânimes, tendo todos os entrevistados referido que “*sem dúvida que o turismo é um setor resiliente, pois, ao ritmo possível, foi-se renovando e readaptando*

à nova realidade” (E1); “eu acho que sim, sou uma pessoa que nunca manda a toalha ao tapete... e acho que é algo também muito do português” (E3); “o turismo revelou-se um setor ultra resiliente. Juntamente com a área de espetáculos, o Turismo foi um dos setores que 1º entrou em crise e um dos setores que mais tarde saiu da crise” (E6); “a resiliência é essencial para enfrentar crises, sem dúvida (E7); “penso que estas crises têm sido de uma profundidade tão grande que o facto de ser resiliente contribuirá sempre e nos dará uma visão da verdade orgânica e nos fará pensar em determinações muito mais coerentes” (E8).

No que diz respeito às novas oportunidades também todos os entrevistados foram da opinião que *“as crises criam sempre oportunidades e estimulam a criatividade e o talento” (E7); “apesar de todos os aspetos negativos da pandemia, esta também trouxe várias oportunidades e funcionou como um precursor de tendências” (E1); “otimização de processos, olharmos para a organização e tentámos perceber de que forma é que podemos ser mais eficientes! (E3); “na gestão dos recursos humanos e na otimização dos recursos” (E8); “dedicamos mais atenção a estas tecnologias muito prestigiadas na atualidade, intensificamos a nossa presença diária com informação bem construída e atrativa, capaz de captar a atenção do público e, no limite gerar negócios” (E4); “foi das melhores oportunidades para se promoverem mudanças estratégicas e estruturais nas empresas” (E6).*

Esta necessidade de adaptação e de reinvenção, foi um fator que todos os participantes do estudo salientaram ao longo das entrevistas, mesmo que em perguntas diferentes.

4.2.3- A fase pós crise

a) Alterações ao nível dos eventos e reuniões

Desde o surgimento da pandemia, que os ajuntamentos e as atividades com um número significativo de pessoas foram proibidos, o que se refletiu num cancelamento de eventos e reuniões. No entanto, também se verificou uma grande aposta no meio digital, e na adaptação dos serviços para que alguns eventos pudessem acontecer à distância.

Quando questionados sobre se esses eventos online se iriam manter, as respostas foram unânimes ao referir que as reuniões e eventos online vieram para ficar (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8).

Contudo, todos foram da opinião que não serão todos, e que é desejável que outros voltem ao formato presencial, como *“grandes eventos culturais, como concertos, espetáculos ou congressos”* (E1); *“há reuniões têm que ser sempre presenciais”* (E3); *“eventos, congressos, feiras”*(E6); *“grandes concertos ou eventos que são únicos”* (E8).

Todos os entrevistados partilharam também da mesma opinião relativamente às vantagens e desvantagens dos eventos online. Como vantagens são referidas essencialmente a questão económica tanto de dinheiro como de tempo, referindo que *“a organização de eventos online permite otimizar agendas e evitar gastos desnecessários em deslocações”*(E1); *“acessíveis a qualquer pessoa em qualquer parte do mundo”*(E2); *“comodidade e pelo baixo custo”*(E4); *“baixar custos, dar rentabilidade às próprias organizações”* (E5); *“economia de tempo e dinheiro”* (E6); *“redução dos custos”*(E7); *“facilita os contactos mais globais... antes talvez se concentrassem mais nas grandes feiras, na FITUR, em Lisboa, em Munique. E agora vão trabalhando mais ao longo do ano com estas ferramentas online”*(E8).

Como desvantagens dos eventos online foram referidas *“as interações presenciais também são necessárias para criar relações de proximidade”*(E1); *“é mais difícil captar a atenção da plateia, torna-se mais impessoal e menos empático”* (E2); *“a perda do contacto próximo das pessoas com quem negociamos”*(E6); *“a comunicação direta, sem barreiras, é sempre mais eficaz”*(E7); *“o contacto físico acho que sempre estimula e ajuda relações profissionais, comerciais e pessoais”*(E8).

Foi também referido pelo entrevistado 8 as vantagens para o destino na realização de eventos presenciais como feiras e congressos: *“terá lá à sua volta todos os grandes operadores do seu setor. Um congresso profissional, por um lado, fornece um conhecimento do destino. Estamos a trazer um grupo de clientes relevantes, com cultura, com conhecimento, não só para trabalhar, mas para conhecer a sua cidade, à qual eles vão fazer uma boa promoção. Ao mesmo tempo, são pessoas com alto poder de compra,*

vão comprar a estadia nos hotéis, vão a restaurantes, compram lembranças, andam de táxi e isso gera um negócio muito importante. E depois o congressista vem como profissional, conhece a cidade, e se gostar, regressa com toda a família para fazer turismo de férias, e recomenda o destino”.

b) Aprendizagens

Quanto às aprendizagens que retiram desta crise, os entrevistados destacam que *“é fundamental desenvolver capacidades de adaptação”* (E1); *“que estamos cada vez mais expostos a incertezas”* (E7), e por isso *“não devemos dar nada como adquirido”* (E3). *“É essencial medir cada vez mais o risco, porque estamos a perceber que, em poucos anos, já tivemos muitas crises e de grande profundidade”* (E8).

Consideram ainda que com esta crise compreenderam que *“o espírito de resiliência é essencial”* (E6) e que devemos *“gerir melhor os seus custos a cada dia, corrigindo despesas supérfluas”* (E8).

Um outro aspeto referido pelos entrevistados refere-se aos recursos humanos em que consideram *“essencial saber ouvir, apoiar e envolver as equipas”* (E1), *“qualificar a mão de obra e apostar na digitalização”* (E2). *“Algumas empresas já olharam para esta crise no sentido de que no final dela, precisamos das pessoas”* (E3); *“os colaboradores das empresas assumiram um papel relevante, de tal forma, que os gestores corrigiram o paradigma da imagem para “profissionais que se realizam no contexto profissional”, afirmando uma nova relação “dos vínculos laborais para vínculos pessoais”* (E4); *“trabalharem mais em parceria... fazerem mais “benchmarking” com a concorrência, também é fundamental e era algo que não era muito feito”* (E5); *“uma organização sólida resiste a quase tudo, e que o ser humano resiste, vence e é constantemente enriquecido”* (E7).

c) O futuro

Relativamente, às perspectivas futuras para o setor do turismo em relação ao combate às crises, os entrevistados demonstraram perspectivas diferentes, estando uns mais animados e outros mais desmoralizados e com algumas reservas e incertezas.

(E1) - *“A pandemia COVID-19 mostrou-nos que tudo pode acontecer, quando menos esperamos. No entanto, acreditamos que temos formado equipas sólidas, que nos permitirão desenvolver estratégias adequadas para ultrapassar qualquer adversidade futura”.*

(E6) - *“Depois de sobrevivermos a esta, tudo o que seja menos intenso será superado. Não pode é acontecer nos próximos tempos”.*

(E7) - *“Dependerá da natureza da crise, quando ocorrer (ainda estamos a recuperar desta) e de muitos outros fatores. Mas o que tenho a certeza é que trabalhamos arduamente para reduzir a incerteza”.*

(E8) - *“Primeiro temos de sair desta, ainda não saímos. Mesmo que a crise tenha acabado, teremos de deixar alguns anos para recuperar”.*

Quando questionados se foi criado um plano de gestão para crises futuras, quem já o tinha manteve *“sim, temos um «Manual de Comunicação de Crise», que se mantém regularmente atualizado”* (E1); *“já tínhamos protocolos para algumas eventualidades, mas nunca se pode prever tudo, e o exemplo disso é a pandemia”* (E7); *“um gestor qualificado tem que encontrar modelos de administração planeados para as situações adversas e crises “previsíveis”* (E4); *“Sim...logo no início, foi feito um plano de contingência, mas que obviamente poderá ser adaptado a uma possível futura crise”*(E5).

Quem não tinha, continuou sem o fazer: *“Ainda não”*(E2); *“Nada de concreto”*(E6); *“Não, porque como disse, continuamos com as políticas que tínhamos e penso que, sem estarmos conscientes do tipo de crise ou dos instrumentos que vamos ter, é muito difícil criar um sistema de gestão. Tens de estar atento, mas o sistema de gestão dependerá do*

tipo de crise e das medidas que existem a qualquer momento. É trabalho desnecessário, porque podes preparar-te para uma coisa, mas não todas. Deves estar preparado para uma queda dos lucros, mas para conceber um sistema de gestão para enfrentar uma crise, penso que deve ser feito na altura da crise”(E8).

CAPÍTULO 5 – Conclusão

5.1-Contributo Prático do Trabalho

É unânime que a pandemia provocada pela COVID-19 é a crise global mais significativa de toda a história da humanidade, ultrapassando a amplitude das repercussões de uma Guerra Mundial, uma vez que, afetou literalmente todos os países do mundo com graves problemas de saúde, sociais e consequências económicas (Lemos-Paião et al., 2020). As pandemias são claramente uma questão importante para a sociedade e para o turismo, mesmo que muitas das potenciais ameaças e ações necessárias para as controlar, tenham sido ignoradas ou esquecidas pelas pessoas, pela indústria e pelos políticos em geral (Hall et al., 2020).

A presente dissertação foca-se na análise da gestão de crise no passado, presente e futuro da indústria do turismo de negócios na Península Ibérica. O objetivo geral da investigação consiste em avaliar o impacto da crise provocada pela COVID-19 no turismo de negócios na Península Ibérica. Desta forma, como objetivos específicos, o estudo pretende entender qual o impacto da pandemia COVID-19 no turismo de negócios, identificar as práticas de gestão de crise e analisar as medidas adotadas pelos profissionais do turismo em resposta à crise provocada pela pandemia COVID-19.

Para a concretização destes objetivos, optou-se por uma abordagem metodológica qualitativa, consistindo num estudo descritivo exploratório, com base na realização de entrevistas semiestruturadas a empresários do setor do turismo. O estudo teve uma amostra de 8 participantes, tendo as entrevistas decorrido no âmbito de uma sessão gravada, via *zoom*, ou por escrito, enviadas via e-mail, durante os meses de junho, julho e setembro, permitindo assim responder aos objetivos definidos previamente.

5.2- Principais Conclusões

Objetivo: Perceber qual o impacte da pandemia COVID-19 no turismo de negócios;

O impacte da pandemia COVID-19 no turismo não tem precedentes. A pandemia praticamente paralisou a indústria do turismo, forçando-a a repensar, redesenhar e redirecionar novas estratégias sustentáveis para redefinir e reiniciar o turismo (Aldão et al., 2021). O turismo já havia passado por outras crises no passado, mas foi consensual entre os entrevistados que nenhuma delas havia tido consequências tão graves e que afetassem todo o mundo.

A dimensão económica talvez tenha sido a mais relevante. A pandemia COVID-19 mostrou os seus efeitos avassaladores sobre a economia, causando a interrupção total das atividades turísticas. As medidas de restrição impostas pelo governo, vieram provocar um impacto ao nível do emprego, conforme dados disponibilizados pelo TravelBI e pelo INE, uma vez que os hotéis estiveram encerrados durante vários meses, obrigando, como referiram os entrevistados, a uma gestão ao nível dos recursos humanos, tendo em algumas situações levado à não renovação de contratos e despedimentos, indo de encontro ao referido por Ritchie & Jiang (2021).

Outra alteração ocorreu ao nível dos eventos. Tal como a *United Nations World Tourism Organization* (UNWTO, 2019) havia salientado, os eventos como exposições e espetáculos, tiveram que se adaptar às novas políticas de distanciamento social, como a limitação de lugares. Grandes eventos como congressos e feiras acabaram por ser cancelados, adiados ou transformados em eventos online, quando possível (Aldão et al., 2021). Também Gössling et al. (2020) referiram que os grandes eventos foram dos produtos que revelaram uma mais evidente perda de procura durante a pandemia.

Também a nível tecnológico as alterações foram profundas. Como referiram os entrevistados, o distanciamento social forçou o aumento da utilização da tecnologia e da comunicação digital, o que facilitou uma resposta rápida ao bloqueio e às restrições, permitindo alguma recuperação da atividade, em concordância com os estudos de Sigala (2020), Aldão et al. (2021) e Rogers (2020) discutidos na revisão de literatura.

Objetivo: Identificar as práticas de gestão de crise no setor do turismo de negócios na Península Ibérica;

Em relação às práticas de gestão de crise, tanto os entrevistados de Portugal como de Espanha referiram que não possuíam um plano de gestão de crise, especificamente, tendo sido referido por alguns que apenas possuíam planos de contingência ou planos de ação perante determinado problema. Vários entrevistados consideram muito difícil preparar um modelo de gestão sem saber que problema se vai enfrentar e com que ferramentas se vai poder contar, indo de encontro ao que referem Miller & Ritchie (2003) na revisão de literatura ou Yu et al. (2006) que defendem modelos de gestão de desastres baseados em contextos específicos de crise/desastre.

Este poderá ser um reflexo também do que se passa ao nível da investigação já que, como foi referido por Ritchie e Jiang (2019) os estudos muitas vezes não revelam a natureza da crise/desastre concentrando-se apenas nas estratégias de resposta/recuperação havendo desta forma pouca dedicação na área da investigação à fase de “prevenção e planeamento”.

Os entrevistados referiram que, nas crises anteriores pelas quais já passaram, as medidas adotadas se focaram maioritariamente na gestão da dívida e controlo de custos.

Objetivo: Analisar as medidas adotadas pelos profissionais do turismo em resposta à crise provocada pela pandemia COVID-19.

Relativamente às estratégias ou iniciativas adotadas pelas organizações para fazer face às medidas impostas pela pandemia destaca-se o controlo de custos, a gestão dos recursos humanos, a adaptação de produtos e serviços turísticos, na preparação do destino e da oferta turística, nomeadamente a higienização dos espaços e a preocupação com a segurança dos turistas e dos colaboradores. Nas estratégias de comunicação, salientam-se estratégias no meio digital.

Em relação à implementação de medidas de segurança nas organizações, esta é uma estratégia enquadrável nas informações solicitadas pelo INE, pelo TravelBI e pela DGS. Por fim, as estratégias no meio digital, são comprovadas por Sigala (2020) e pelo WTTC.

Os entrevistados consideraram como medida fundamental o apoio recebido por parte do Governo, medida defendida por autores como Ritchie e Jiang (2021) e Aldão et al. (2021). A comunicação entre as partes interessadas, as estratégias de *marketing* e a resiliência foram aspetos referidos também pelos entrevistados e que se enquadram nas perspetivas defendidas por Yu et al. (2006), Scott et al. (2008), e Pennington-Gray et al. (2011), que os consideram muito importantes na fase de resposta e recuperação da crise. O “empreendedorismo”, que é considerado por Ritchie e Jiang (2021) como uma área emergente na gestão de crise, foi também referido pelos entrevistados, que consideraram que, se por um lado a crise teve efeitos negativos como dificuldades financeiras, também foram a motivação para desenvolver novas oportunidades e criar novos recursos como a utilização do meio digital para a prestação de serviços.

5.3- Limitações do Estudo

As principais limitações encontradas ao longo do desenvolvimento da presente dissertação, focaram-se essencialmente em relação às entrevistas realizadas e à constante atualização de informação.

Relativamente às entrevistas realizadas, uma das maiores limitações foi a ausência de resposta por parte de alguns dos possíveis participantes. Na verdade, o objetivo inicial do presente estudo era a realização de mais entrevistas, por forma a abranger uma perspetiva mais consistente dos dois países, o que não foi possível, pois os contactos foram estabelecidos na época de verão, caracterizada por uma acentuada ocupação para os empresários do setor. Contudo, apesar das dificuldades apresentadas, foi possível realizar o estudo e compreender o impacto da pandemia nos dois territórios.

Para a elaboração da presente dissertação, houve a preocupação em pesquisar a informação desta temática em fontes fidedignas, em particular revistas científicas indexadas nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*. Como se trata de um tema bastante atual, foi verificado uma recorrente atualização de estudos e de artigos científicos relacionados com a COVID-19, mas também, relativos ao impacto no setor do turismo. Isto resultou em aspetos positivos e negativos. Se por um lado, permitiu que as informações presentes ao longo do estudo fossem recentes, por outro lado, implicou que muitas informações se fossem alterando à medida que a situação pandémica evoluía.

5.4- Recomendações para Estudos Futuros

Como recomendações para estudos futuros, estas podem focar-se em dar continuidade ao presente estudo, em compreender outras perspetivas, em utilizar uma abordagem metodológica diferente, ou em ser aplicado noutros destinos.

Neste sentido, uma das recomendações será a aplicação do estudo em regiões mais específicas e de menor área, como por exemplo comparar as duas Capitais (Lisboa e Madrid) ou a destinos internacionais.

Recomenda-se, ainda, investigar sobre como a COVID-19 afetou a atividade turística noutros setores concretos e específicos da indústria do turismo como o turismo rural.

O facto de se ter optado apenas pela abordagem qualitativa pode ter limitado a apresentação dos resultados, considerando-se por isso que, diferentes abordagens metodológicas, especificamente uma abordagem quantitativa será útil para consolidar e acrescentar conhecimento à investigação. Esta abordagem qualitativa também impede a generalização dos resultados, pois eles refletem apenas as perceções e vivências do grupo de indivíduos envolvidos nesta recolha dos dados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abulibdeh, A., & Zaidan, E. (2017). Empirical analysis of the cross-cultural information searching and travel behavior of business travelers: A case study of MICE travelers to Qatar in the Middle East. *Applied Geography, 85*, 152–162.
<https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2017.06.001>
- Ahn, Y., Hyun, S. S., & Kim, I. (2016). City Residents' Perception of MICE City Brand Orientation and Their Brand Citizenship Behavior: A Case Study of Busan, South Korea. *Asia Pacific Journal of Tourism Research, 21*(3), 328–353.
<https://doi.org/10.1080/10941665.2015.1050422>
- Alananzeh, O., Al-Badarneh, M., Al-Mkhadmeh, A., & Jawabreh, O. (2019). Factors influencing MICE tourism stakeholders' decision making: The case of Aqaba in Jordan. *Journal of Convention & Event Tourism, 20*(1), 24–43.
<https://doi.org/10.1080/15470148.2018.1526152>
- Aldao, C., Blasco, D., Poch Espallargas, M., & Palou Rubio, S. (2021). Modelling the crisis management and impacts of 21st century disruptive events in tourism: The case of the COVID-19 pandemic. *Tourism Review, 76*(4), 929–941.
<https://doi.org/10.1108/TR-07-2020-0297>
- Alles, M. T. F. (2020). *EL IMPACTO DE LA CRISIS SANITARIA DEL COVID-19 EN EL SECTOR TURÍSTICO ESPAÑOL. 9*(1), 5.
- Avraham, E. (2015). Destination image repair during crisis: Attracting tourism during the Arab Spring uprisings. *Tourism Management, 47*, 224–232.
<https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.10.003>
- Beni, M. C. (2011). *Globalização do Turismo: Megatendências do setor e a realidade brasileira*. Aleph.
- Boniface, B. G., & Cooper, C. P. (2005). *Worldwide destinations: The geography of travel and tourism* (4. ed., Reprint). Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Breier, M. (2021). The role of business model innovation in the hospitality industry during the COVID-19 crisis. *International Journal of Hospitality Management, 10*.
- Bruneau, M., Chang, S. E., Eguchi, R. T., Lee, G. C., O'Rourke, T. D., Reinhorn, A. M., Shinozuka, M., Tierney, K., Wallace, W. A., & von Winterfeldt, D. (2003). A Framework to Quantitatively Assess and Enhance the Seismic Resilience of

- Communities. *Earthquake Spectra*, 19(4), 733–752.
<https://doi.org/10.1193/1.1623497>
- Bureau, M. C. (2021, dezembro 17). *Madrid reaffirms its position as the world's top MICE destination*. Madrid Convention Bureau (En).
<https://www.esmadrid.com/mcb/en/news/madrid-worlds-top-mice-destination/>
- Cahyanto, I., & Pennington-Gray, L. (2017). *Toward A Comprehensive Destination Crisis Resilience Framework*. 10.
- Carvalho, P., Márquez, M. Á., & Díaz-Méndez, M. (2018). Policies to increase business tourism income: A dynamic panel data model. *Journal of Convention & Event Tourism*, 19(1), 63–82. <https://doi.org/10.1080/15470148.2017.1380546>
- Colombo, A., & Marques, L. (2020). Motivation and experience in symbiotic events: An illustrative example grounded in culture and business events. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, 12(2), 222–238.
<https://doi.org/10.1080/19407963.2019.1657437>
- Coombs, W. T. (2019). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (Fifth Edition). SAGE.
- Coutinho, C. (2011). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e Prática*. Almedina. <https://pt.ptlib.org/book/14934789/108300>
- Crouch, G. I., & Ritchie, J. R. (1997). Convention Site Selection Research. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 1(1), 49–69.
https://doi.org/10.1300/J143v01n01_05
- Davidson, R., & Cope, B. (2003). *Business Travel: Conferences, Incentive Travel, Exhibitions, Corporate Hospitality and Corporate Travel*. Pearson Education.
- D'Espíndula, T. S., & França, B. H. S. (2016). Aspectos éticos e bioéticos na entrevista em pesquisa: Impacto na subjetividade. *Revista Bioética*, 24(3), 495–502.
<https://doi.org/10.1590/1983-80422016243149>
- Douglas, M., Katikireddi, S. V., Taulbut, M., McKee, M., & McCartney, G. (2020). Mitigating the wider health effects of covid-19 pandemic response. *BMI*, 369, m1557. <https://doi.org/10.1136/bmj.m1557>
- Europe's Leading Meetings & Conference Destination 2021*. (sem data). World Travel Awards. Obtido 18 de maio de 2022, de

- <https://www.worldtravelawards.com/award-europes-leading-meetings-and-conference-destination-2021>
- Faulkner, B. (2001). Towards a framework for tourism disaster management. *Tourism Management*, 13.
- Friday, D., Ryan, S., Sridharan, R., & Collins, D. (2018). Collaborative risk management: A systematic literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 48(3), 231–253. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-01-2017-0035>
- Getz, D., & Page, S. J. (2016). Progress and prospects for event tourism research. *Tourism Management*, 52, 593–631. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.03.007>
- Goodson, L., & Phillimore, J. (2004). *Qualitative Research in Tourism*. 352.
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Hall, C. M., Scott, D., & Gössling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: Be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, 22(3), 577–598. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759131>
- 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>
- ICCA. (2019). *ICCA Statistics Report – public Abstract*. <https://www.stnet.ch/app/uploads/2021/07/ICCA-Statistics-2019.pdf>
- ICCA. (2020). *ICCA Annual Statistics Study 2020*. https://www.iccaworld.org/cnt/Research/ICCA%20Statistics%20Study%202020_270521_Final.pdf
- Instituto Nacional de Estatística. (2021). *Estatísticas do Turismo 2020*.
- Jiang, Y., Ritchie, B. W., & Verreynne, M. (2019). Building tourism organizational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view. *International Journal of Tourism Research*, 21(6), 882–900. <https://doi.org/10.1002/jtr.2312>

- Knoema.com. (2021). *Spain Number of arrivals, 1960-2021*–Knoema.com. Knoema. Obtido 15 de fevereiro de 2022, de <https://knoema.com//atlas/Spain/Number-of-arrivals>
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *26*(5), 1067–1092. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214>
- Lemos-Paião, A. P., Silva, C. J., & Torres, D. F. M. (2020). A New Compartmental Epidemiological Model for COVID-19 with a Case Study of Portugal. *Ecological Complexity*, *44*, 100885. <https://doi.org/10.1016/j.ecocom.2020.100885>
- Lew, A. A., Cheer, J. M., Haywood, M., Brouder, P., & Salazar, N. B. (2020). Visions of travel and tourism after the global COVID-19 transformation of 2020. *Tourism Geographies*, *22*(3), 455–466. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1770326>
- Lichy, J., & McLeay, F. (2018). Bleisure: Motivations and typologies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, *35*(4), 517–530. <https://doi.org/10.1080/10548408.2017.1364206>
- Lopezosa, C. (2020). *Entrevistas semiestructuradas con NVivo: Pasos para un análisis cualitativo eficaz*. <https://doi.org/10.31009/metodos.2020.i01.08>
- Marques, J., & Pinho, M. (2021). Collaborative research to enhance a business tourism destination: A case study from Porto. *Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events*, *13*(2), 172–187. <https://doi.org/10.1080/19407963.2020.1756307>
- Marques, J., & Santos, N. (2017). *Tourism development strategies for business tourism destinations: Case study in the central region of Portugal*. *65*(4), 437–449.
- McKercher, B. (1999). A chaos approach to tourism. *Tourism Management*, *20*(4), 425–434. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00008-4](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00008-4)
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (Third edition). SAGE Publications, Inc.
- Miller, G. A., & Ritchie, B. W. (2003). A Farming Crisis or a Tourism Disaster? An Analysis of the Foot and Mouth Disease in the UK. *Current Issues in Tourism*, *6*(2), 150–171. <https://doi.org/10.1080/13683500308667949>

- Minayo, M. C. de S., & Costa, A. P. (2018). Fundamentos Teóricos das Técnicas de Investigação Qualitativa. *Revista Lusófona de Educação*, 40(40), Art. 40. <https://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/6439>
- NASA Earth Observatory. (2020). *Airborne Nitrogen Dioxide Plummets Over China* [Text.Article]. NASA Earth Observatory. <https://earthobservatory.nasa.gov/images/146362/airborne-nitrogen-dioxide-plummets-over-china>
- Nicula, V., & Elena, P. R. (2014). Business Tourism Market Developments. *Procedia Economics and Finance*, 16, 703–712. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00858-2](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00858-2)
- OMT. (1991). *Resolution of the international conference on travel and tourism statistics, Ottawa, Canada, 24-28 June 1991*. <https://repository.uneca.org/handle/10855/3921>
- OMT (Ed.). (2011). *Tourism towards 2030: Global overview*. World tourism organization.
- Pennington-Gray, L., Thapa, B., Kaplanidou, K., Cahyanto, I., & McLaughlin, E. (2011). Crisis Planning and Preparedness in the United States Tourism Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(3), 312–320. <https://doi.org/10.1177/1938965511410866>
- PORDATA. (2021). *PORDATA - Estatísticas, gráficos e indicadores de Municípios, Portugal e Europa*. <https://www.pordata.pt/Home>
- Reuters. (2020, março 12). Discarded coronavirus masks clutter Hong Kong's beaches, trails. *Reuters*. <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-hongkong-environme-idUSKBN20ZOPP>
- Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, 25(6), 669–683. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.004>
- Ritchie, B. W., & Jiang, Y. (2019). A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*, 79, 102812. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102812>
- Ritchie, B. W., & Jiang, Y. (2021). Risk, crisis and disaster management in hospitality and tourism: A comparative review. *International Journal of Contemporary*

- Hospitality Management*, 33(10), 3465–3493. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2020-1480>
- Ritter, T., & Pedersen, C. L. (2020). Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. *Industrial Marketing Management*, 88, 214–224. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.014>
- Rogers. (2008). *Conferences and conventions: A global industry* (2nd edition). Butterworth-Heinemann.
- Rogers. (2020). *How Virtual Reality Could Help The Travel & Tourism Industry In The Aftermath Of The Coronavirus Outbreak*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/solrogers/2020/03/18/virtual-reality-and-tourism-whats-already-happening-is-it-the-future/>
- Romagosa, F. (2020). The COVID-19 crisis: Opportunities for sustainable and proximity tourism. *Tourism Geographies*, 22(3), 690–694. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1763447>
- Runyan, R. C. (2006). Small Business in the Face of Crisis: Identifying Barriers to Recovery from a Natural Disaster1. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 14(1), 12–26. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2006.00477.x>
- Scott, N., Laws, E., & Prideaux, B. (2008). Tourism Crises and Marketing Recovery Strategies. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2–4), 1–13. https://doi.org/10.1300/J073v23n02_01
- Seabra, C., Paiva, O., Silva, C., & Abrantes, J. L. (2021). *Pandemics and Travel: COVID-19 Impacts in the Tourism Industry* (1.^a ed.). Emerald Group Publishing.
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*, 117, 312–321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>
- Smagina, N. (2017). The internationalization of the Meetings-, Incentives-, Conventions- and Exhibitions- (MICE) industry: Its influences on the actors in the tourism business activity. *Journal of Economics and Management*, 27, 96–113. <https://doi.org/10.22367/jem.2017.27.06>
- Swarbrooke, J., & Horner, S. (2001). *Business Travel and Tourism*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080490601>

- Tsui, W. H. K., Balli, F., Tan, D. T. W., Lau, O., & Hasan, M. (2018). New Zealand business tourism: Exploring the impact of economic policy uncertainties. *Tourism Economics*, 24(4), 386–417. <https://doi.org/10.1177/1354816617731387>
- UNWTO (Ed.). (2019). *Panorama del turismo internacional, edición 2019*. World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284421237>
- UNWTO. (2020d). *100% of Global Destinations Now Have COVID-19 Travel Restrictions, UNWTO Reports | UNWTO*. <https://www.unwto.org/news/covid-19-travel-restrictions>
- UNWTO. (2020b). *COVID-19 Response: 96% Of Global Destinations Impose Travel Restrictions, UNWTO Reports | UNWTO*. <https://www.unwto.org/news/covid-19-response-travel-restrictions>
- UNWTO. (2020a). *Impact assessment of the COVID-19 outbreak on international tourism | UNWTO*. <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism>
- UNWTO (Ed.). (2020c). *Supporting Jobs and Economies through Travel and Tourism – A Call for Action to Mitigate the Socio-Economic Impact of COVID-19 and Accelerate Recovery*. World Tourism Organization (UNWTO). <https://doi.org/10.18111/9789284421633>
- UNWTO, W. T. (2006). Measuring the economic importance of the meetings industry. *Tourism Satellite Account (TSA) - Implementation Project. Enzo Paci Papers on Measuring the Economic Significance of Tourism (Volume 5)*, 143–161.
- Williams, A. M., & Baláž, V. (2015). Tourism Risk and Uncertainty: Theoretical Reflections. *Journal of Travel Research*, 54(3), 271–287. <https://doi.org/10.1177/0047287514523334>
- World Economic Forum. (2019). *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2019*. <https://www.weforum.org/reports?utf8=%E2%9C%93&query=tourism>
- World Travel & Tourism Council. (2020). *Global Economic Impact and Trends 2021*. <https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2021/Global%20Economic%20Impact%20and%20Trends%202021.pdf?ver=2021-07-01-114957-177>
- World Travel & Tourism Council. (2021). *SPAIN-2021 Annual Research*.
- World Travel Awards. (2021). *Europe's Leading Meetings & Conference Destination 2021*. World Travel Awards. Obtido 17 de fevereiro de 2022, de

<https://www.worldtravelawards.com/award-europes-leading-meetings-and-conference-destination-2021>

- WTTC. (2018). *World Travel & Tourism Council: Travel & Tourism Economic Impact 2018*. <https://dossiurturismo.files.wordpress.com/2018/03/wttc-global-economic-impact-and-issues-2018-eng.pdf>
- Wut, T. M., Xu, J. (Bill), & Wong, S. (2021). Crisis management research (1985–2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda. *Tourism Management, 85*, 104307. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104307>
- Yang, J., Li, W., & Wei, H. (2021). Review of the Literature on Crisis Management in Tourism. *Atlantis Press SARL, 568*, 4.
- Yu, L., Stafford, G., & Armoo, Alex. K. (2006). A Study of Crisis Management Strategies of Hotel Managers in the Washington, D.C. Metro Area. *Journal of Travel & Tourism Marketing, 19*(2–3), 91–105. https://doi.org/10.1300/J073v19n02_08

ANEXOS

ANEXO A: CONSENTIMENTO INFORMADO PORTUGUÊS

Consentimento informado

Entrevista sobre Gestão de crise no Turismo de negócios na Península Ibérica

A sessão de discussão temática está a ser elaborada pela estudante de mestrado em Gestão de Turismo, Marta Sousa, da Escola Superior de Hotelaria e Turismo, do Instituto Politécnico do Porto, e baseia-se na análise da gestão de crise no turismo de negócios na Península Ibérica. Tem como finalidade identificar as práticas de gestão de crise no setor do turismo de negócios na Península Ibérica, bem como analisar as medidas adotadas pelos profissionais do turismo em resposta à crise provocada pela pandemia COVID-19. A sua participação terá lugar através de uma entrevista que poderá ocorrer no âmbito de uma sessão gravada, com duração máxima de 30 minutos, via zoom (com o investigador ou gravação autónoma), ou por escrito (enviada via e-mail), com resposta às questões apresentadas. Todos os dados pessoais recolhidos serão confidenciais, sendo apenas tratados pela investigadora e analisados pelas professoras envolvidas no processo recorrente da investigação. Nas semanas seguintes à sessão, poderão ser devolvidos aos participantes os dados extraídos da sessão, de rápida validação de conteúdos criados após a entrevista. Os resultados da sessão contribuirão para um melhor direcionamento do trabalho de investigação, tratando-se de uma recolha de informação especializada, a ser posteriormente partilhada com os participantes e a comunidade científica.

Desde já agradeço toda a colaboração e disponibilizo os meus contactos para esclarecer quaisquer dúvidas:

Marta Sousa | E-mail mgs@esht.ipp.pt | Telemóvel 918577583

Docentes responsáveis pela orientação da Dissertação: Prof.^a Doutora Dália Liberato: dalialib@esht.ipp.pt e Prof.^a Doutora Fernanda Ferreira: faf@esht.ipp.pt

A preencher pela mestranda

Nome: Marta Filipa Gomes de Sousa

Assinatura: _____

Data: __/07/2022

A preencher pelo participante

Declaro ter lido e compreendido este documento, bem como as informações que me foram fornecidas pela pessoa que acima assina. Foi-me garantida a possibilidade de, em qualquer altura, recusar participar nesta investigação sem qualquer tipo de consequências. Desta forma, aceito participar e permito a utilização da informação que de forma voluntária forneço, confiando em que apenas será utilizada para esta investigação e nas garantias de confidencialidade e anonimato que me são dadas pela investigadora.

Nome:

Assinatura:

Data: __/07/2022

ANEXO B: CONSENTIMIENTO INFORMADO ESPANHOL

Consentimiento informado

Entrevista sobre Gestión de Crisis en el Turismo de Negocios en la Península Ibérica

La sesión de discusión temática está siendo preparada por la estudiante de Maestría en Gestión Turística, Marta Sousa, de la *Escola Superior de Hotelaria e Turismo*, del Instituto Politécnico de Oporto, y se basa en el análisis de la gestión de crisis en el turismo de negocios en Península Ibérica. Su finalidad es identificar las prácticas de gestión de crisis en el sector del turismo de negocios en la Península Ibérica, así como analizar las medidas adoptadas por los profesionales del turismo ante la crisis provocada por la pandemia del COVID-19. Su participación se realizará a través de una entrevista que podrá realizarse en el ámbito de una sesión grabada, con una duración máxima de 30 minutos, vía zoom (grabación con el investigador o autónomo), o por escrito (envío por correo electrónico), con una respuesta a las preguntas presentadas. Todos los datos personales recogidos serán confidenciales y sólo serán tratados por el investigador y analizados por los docentes involucrados en el proceso de investigación recurrente. En las semanas posteriores a la sesión, los datos extraídos de la sesión pueden devolverse a los participantes para una rápida validación del contenido creado después del grupo focal. Los resultados de la sesión contribuirán a una mejor dirección del trabajo de investigación, tratándose de una recopilación de información especializada, para luego ser compartida con los participantes y la comunidad científica.

Les agradezco de antemano toda su colaboración y pongo a mi disposición mis contactos para resolver cualquier duda que puedan tener: Marta Sousa | E-mail mgs@esht.ipp.pt | Teléfono móvil 918577583

Profesores responsables de la orientación de la Disertación: Prof.^a Doctora Dália Liberato: dalialib@esht.ipp.pt e Prof.^a Doctora Fernanda Ferreira: faf@esht.ipp.pt

Para ser completado por el estudiante de maestría:

Nombre: Marta Filipa Gomes de Sousa

Firma: _____

Fecha: ___/___/___

A rellenar por el participante

Declaro que he leído y comprendido el presente documento, así como la información que me facilita la persona que firma arriba. Se me garantizó la posibilidad, en cualquier momento, de negarme a participar en esta investigación sin ninguna consecuencia. De esta forma, acepto participar y permitir el uso de la información que voluntariamente proporciono, confiando en que sólo será utilizada para esta investigación y con las garantías de confidencialidad y anonimato que me ha brindado el investigador.

Nombre:

Firma: _____

Fecha: ___/___/___

ANEXO C: GUIÃO ENTREVISTA PORTUGUÊS

Blocos Temáticos	Questões
I. Dados Sociodemográficos	Breve apresentação do entrevistado.
II. Gestão de crise pré pandemia	<p>1.1 – O que é, no seu entendimento, gestão de crise?</p> <p>1.2- A sua empresa tem algum modelo de gestão de crise? Em que consiste esse modelo?</p> <p>2.1 Qual/quais a/as primeira/as crise(s) que teve de enfrentar?</p> <p>2.2 Que medidas foram adotadas na gestão dessas crises?</p> <p>2.3 Quais considera ser os principais desafios e obstáculos que se colocavam à gestão de uma crise no setor do turismo? E na sua empresa/organização/associação?</p>
III. A resposta à crise provocada pela pandemia COVID-19	<p>1.1. – Qual o impacte que a pandemia teve na atividade da sua empresa/organização/associação?</p> <p>2.1 – Que estratégias adotaram inicialmente para fazer face às medidas impostas pela pandemia?</p> <p>3.1 - A sua empresa/organização/associação usufruiu de apoio por parte do Governo?</p> <p>3.2- Considera que esse apoio foi suficiente?</p> <p>3.3- Na sua opinião, esse apoio surgiu no momento certo?</p> <p>3.4- Que outras medidas e estratégias (adicionais e mais ajustadas) considera que poderiam ter sido adotadas por parte do Governo?</p> <p>4.1- Considera fundamental a comunicação / colaboração entre as partes interessadas na recuperação desta crise?</p> <p>5.1- Na sua opinião, uma boa estratégia de marketing pode ser fundamental na recuperação de uma crise?</p> <p>5.2- Que estratégia de marketing utilizou para fazer face à situação pandémica? Obteve resultados positivos?</p> <p>6.1- Ser resiliente poderá ser, na sua opinião, uma forma de mitigar e conter os impactes negativos da crise? É o turismo um setor resiliente?</p>

	6.2- Considera que esta crise veio trazer motivação para desenvolver novas oportunidades e criar novos recursos/estratégias?
IV. A fase pós-crise	<p>1.1- Considera que as alterações provocadas pela pandemia, nomeadamente as reuniões e eventos online, vieram para ficar?</p> <p>1.2 – Qual será, na atualidade, a proporcionalidade de eventos online/presenciais? E no médio-prazo?</p> <p>1.3 – Que vantagens e desvantagens resultam das novas tendências (evento online/presencial)?</p> <p>1.4 – Que tipologia de eventos deverão voltar ao presencial por forma a acelerar a recuperação do setor no curto-médio prazo?</p> <p>2.1- Que aprendizagens retira desta crise?</p> <p>2.2- Está a sua empresa preparada para enfrentar crises futuras?</p> <p>2.3- Foi criado algum plano de gestão para crises futuras (pandémicas/de conflito/ instabilidade...)?</p>
V. Finalização	Deseja acrescentar alguma informação que considere pertinente?

ANEXO D: GUIÃO ENTREVISTA ESPANHOL

Bloques temáticos	Preguntas
I. Datos sociodemográficos	Breve presentación del entrevistado.
II. Gestión de crisis prepandémica	<p>1.1 - ¿Qué es la gestión de crisis en su opinión?</p> <p>1.2- ¿Tiene su empresa algún modelo de gestión de crisis? ¿En qué consiste ese modelo?</p> <p>2.1 ¿Cuáles son las primeras crisis que tuvo que enfrentar?</p> <p>2.2 ¿Qué medidas se han adoptado en la gestión de estas crisis?</p> <p>2.3 ¿Cuáles considera que son los principales retos y obstáculos para gestionar una crisis en el sector turístico? ¿Y en su empresa/organización/asociación?</p>
III. La respuesta a la crisis provocada por la pandemia del COVID-19	<p>1.1.- ¿Qué impacto ha tenido la pandemia en el negocio de su empresa/organización/asociación?</p> <p>2.1 - ¿Qué estrategias adoptaron inicialmente para hacer frente a las medidas impuestas por la pandemia?</p> <p>3.1 - ¿Su empresa/organización/asociación ha recibido apoyo del gobierno?</p> <p>3.2- ¿Considera que este apoyo fue suficiente?</p> <p>3.3- ¿En su opinión, este apoyo llegó en el momento adecuado?</p> <p>3.4- ¿Qué otras medidas y estrategias (adicionales y más ajustadas) cree que podría haber adoptado el Gobierno?</p> <p>4.1- ¿Considera fundamental la comunicación/colaboración entre los grupos de interés para recuperarse de esta crisis?</p> <p>5.1- ¿En su opinión, puede una buena estrategia de marketing ser clave para recuperarte de una crisis?</p> <p>5.2- ¿Qué estrategia de marketing utilizó para hacer frente a la situación? ¿Obtuvo resultados positivos?</p> <p>6.1- ¿Ser resiliente, en su opinión, puede ser una forma de mitigar y contener los impactos negativos de la crisis? ¿Es el turismo un sector resiliente?</p>

	6.2- ¿Considera que esta crisis ha traído motivación para desarrollar nuevas oportunidades y crear nuevos recursos/estrategias?
IV. La fase posterior a la crisis	<p>1.1- ¿Considera que los cambios provocados por la pandemia, es decir, las reuniones y eventos online, han llegado para quedarse?</p> <p>1.2- ¿Cuál será, en la actualidad, la proporcionalidad de los eventos online/presenciales? ¿Y a medio plazo?</p> <p>1.3- ¿Qué ventajas y desventajas resultan de las nuevas tendencias (evento online/presencial)?</p> <p>1.4- ¿Qué tipo de eventos deberían volver a ser presenciales para acelerar la recuperación del sector en el corto-medio plazo?</p> <p>2.1- ¿Qué aprendizajes saca de esta crisis?</p> <p>2.2- ¿Está su empresa preparada para afrontar futuras crisis?</p> <p>2.3- ¿Se ha creado un plan de gestión para futuras crisis (pandemias/conflicto/inestabilidad..)?</p>
V. Finalización	¿Quiere añadir alguna información que considere importante?