

Evolução da atividade das empresas turísticas de São Miguel no seguimento da pandemia

Dissertação de Mestrado

Sónia Pacheco Pedro

Mestrado em

Ciências Económicas e Empresariais



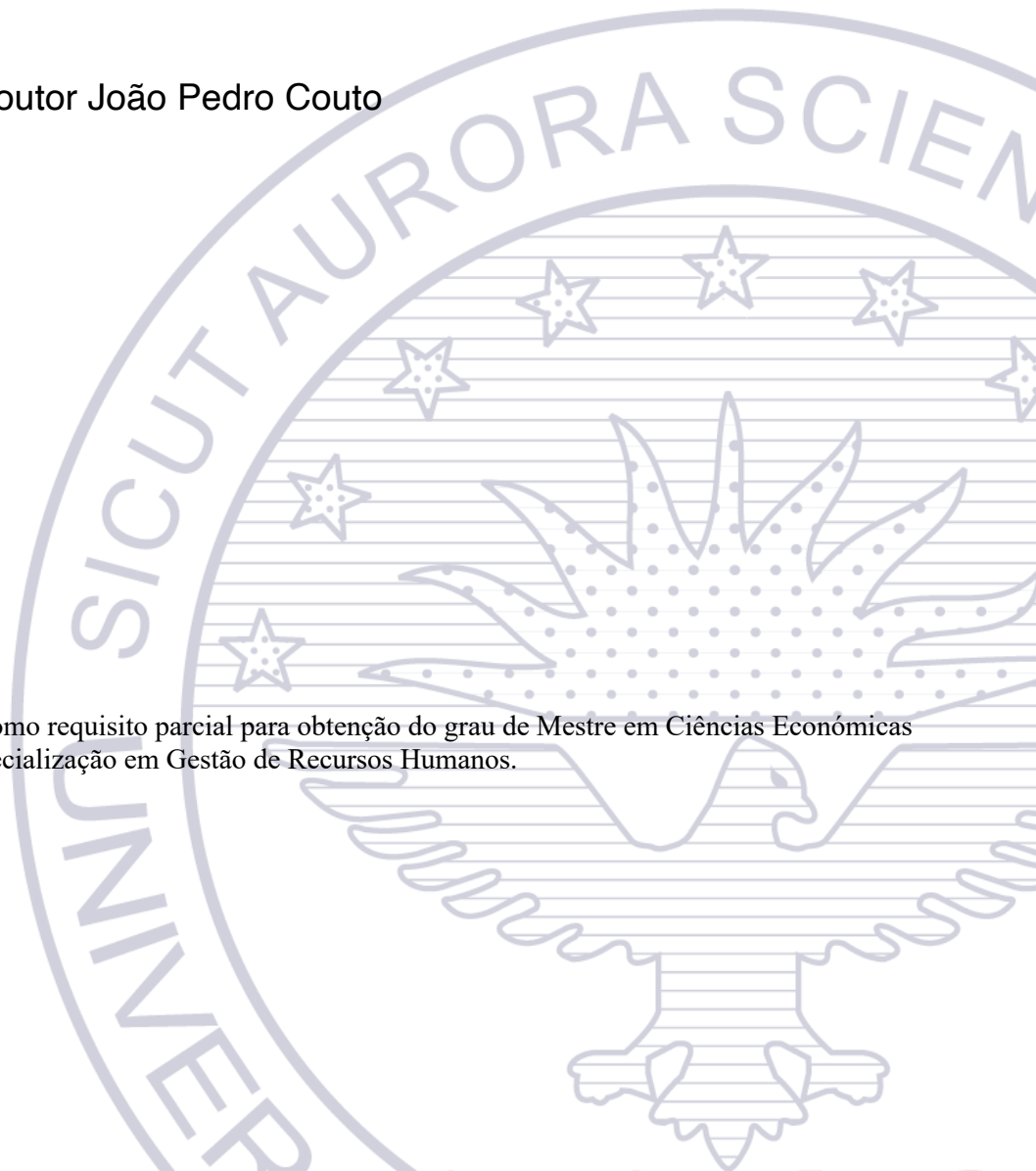
Evolução da atividade das empresas turísticas de São Miguel no seguimento da pandemia

Dissertação de Mestrado

Sónia Pacheco Pedro

Orientador: Prof. Doutor João Pedro Couto

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais, com especialização em Gestão de Recursos Humanos.



RESUMO

A indústria do turismo representa um papel crucial na economia de muitas regiões, incluindo a ilha de São Miguel, nos Açores. No entanto, a pandemia da COVID-19 trouxe desafios significativos para os empreendimentos turísticos da Ilha, exigindo adaptações e inovações para sobreviver e prosperar num ambiente em constante evolução. Esta dissertação investiga a evolução desses empreendimentos turísticos, analisando como quatro casos representativos responderam aos desafios da pandemia e que estratégias adotaram para melhorar a experiência do cliente.

Os quatro casos estudados nesta pesquisa incluem uma variedade de empreendimentos, desde hotéis de diferentes classificações até um grupo de Alojamento Local e um *Hostel*, cada um enfrentando desafios e oportunidades únicas no cenário pós-pandemia. A pesquisa visa contribuir para uma compreensão mais profunda das mudanças no setor turístico em São Miguel e como os empreendimentos se adaptaram no sentido de atender às novas expectativas dos consumidores, garantindo a sua sustentabilidade a longo prazo.

A pesquisa envolveu estudos de caso em quatro empresas de turismo de São Miguel, destacando diferentes estratégias para enfrentar a pandemia. Algumas empresas focaram-se na melhoria da experiência digital do cliente, enquanto outras enfatizaram a otimização de processos e a qualidade do serviço. As respostas variaram de acordo com as necessidades e os objetivos específicos de cada empresa.

Os resultados revelam que a pandemia causou uma série de mudanças nas operações e práticas das empresas, forçando adaptações para garantir a segurança de clientes e funcionários. O foco na saúde e na segurança mostrou-se fundamental durante este período incerto, e as empresas procuraram atender às expectativas dos clientes.

Em resumo, a pesquisa ilustra a resiliência e a adaptabilidade das empresas de turismo em face de circunstâncias extraordinárias. A pandemia provocou mudanças significativas, mas também gerou inovações e estratégias criativas para atender às novas realidades do setor turístico.

Palavras-Chave: Turismo, COVID-19, Estratégias, Pandemia, Empreendimentos Turísticos.

ABSTRACT

The tourism industry plays a crucial role in the economy of many regions, including the island of São Miguel, in the Azores. However, the COVID-19 pandemic has brought significant challenges to the island's tourism businesses, requiring adaptations and innovations to survive and thrive in a constantly evolving environment. This dissertation investigates the evolution of these tourist enterprises, analyzing how four representative cases responded to the challenges of the pandemic and what strategies they adopted to improve the customer experience.

The four cases studied in this research include a variety of enterprises, from hotels of different classifications to a Local Accommodation group and a *Hostel*, each facing unique challenges and opportunities in the post-pandemic scenario. The research aims to contribute to a deeper understanding of changes in the tourism sector in São Miguel and how businesses have adapted to meet new consumer expectations, ensuring their long-term sustainability.

The research involved case studies in four tourism companies in São Miguel, highlighting different strategies to face the pandemic. Some companies focused on improving the digital customer experience, while others emphasized process optimization and service quality. The answers varied according to the specific needs and objectives of each company.

The results reveal that the pandemic caused a series of changes in companies' operations and practices, forcing adaptations to ensure the safety of customers and employees. A focus on health and safety remained key during this uncertain period, and companies sought to meet customer expectations.

In summary, the research illustrates the resilience and adaptability of tourism companies in the face of extraordinary circumstances. The pandemic caused significant changes, but also encouraged innovations and creative strategies to meet the new realities of the tourism sector.

Keywords: Tourism, COVID-19, Strategies, Pandemic, Tourist Enterprises.

DEDICATÓRIA

À minha querida irmã,
Ana Sofia Pacheco Pedro

AGRADECIMENTOS

À medida que esta etapa do meu percurso académico se encerra e me preparo para submeter este trabalho, é importante expressar a minha profunda gratidão a todos aqueles que contribuíram para tornar este projeto possível.

Neste momento de realização, desejo expressar o meu profundo agradecimento a todos quantos desempenharam um papel fundamental na minha jornada de dois anos, repleta de muitos desafios dentro e fora do meio académico. Muitos dos que me incentivaram foram como um raio de luz nos meus dias mais escuros, e agora é o momento de legitimar o seu apoio incalculável.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao Professor Doutor João Pedro Almeida Couto, por ter aceitado ser o meu orientador, pois a sua orientação e o seu apoio desempenharam um papel crucial na execução deste estudo, colaborando para a moldagem e para o aperfeiçoamento da minha investigação. Agradeço imensamente as suas instruções e dedicação ao partilhar os seus conhecimentos. Sem a sua orientação, esta conquista teria sido impossível.

Em segundo lugar, é com profunda gratidão que desejo reconhecer a extraordinária contribuição da minha família. Através do seu apoio moral constante e o seu amor dedicado ao longo de todo o meu percurso académico, tornou possível a minha chegada a esta etapa final. Sem a sua presença incansável, esta meta teria sido inatingível. Agradeço o seu amor incondicional e a sua paciência durante as minhas ausências e momentos de nervosismo. Obrigada por serem a base sólida da minha vida, pois os vossos ânimos foram um alicerce emocional imprescindível.

Agradeço à Universidade dos Açores por fornecer os recursos necessários e o ambiente propício a esta investigação. Estou entusiasmada com as perspetivas que este estudo poderá abrir para o futuro.

Por último, mas não menos importante, agradeço aos meus colegas e a todos quantos, de alguma forma, contribuíram para a realização desta tese. Esta jornada de investigação foi desafiante, mas igualmente recompensadora.

INDÍCE

RESUMO.....	i
ABSTRACT	ii
DEDICATÓRIA.....	iii
AGRADECIMENTOS	iv
LISTA DE TABELAS.....	vi
LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE ABREVIATURAS.....	viii
CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO	9
CAPÍTULO II – Revisão de Literatura	11
2.1. Caracterizar COVID	11
2.2. Medidas Sanitárias nos Hotéis	13
2.3. Impactos na Atividade Económica	13
2.4. Especificidades do setor de alojamento turístico	14
2.5. Mudanças nos padrões de consumo e promoção turística após a pandemia de COVID-19.....	17
2.6. Perspetivas de evolução do turismo pós COVID-19	27
CAPÍTULO III - Metodologia.....	33
3.1. Fases de desenvolvimento dos estudos de caso	33
3.2. Questionário.....	34
3.3. Descrição do método de investigação.....	35
CAPÍTULO IV - Apresentação e análise individual dos casos de estudo.....	37
4.1. Caso 1 – Análise da entrevista	37
4.2. Caso 2 – Análise da entrevista	45
4.3. Caso 3 – Análise da entrevista	49
4.4. Caso 4 – Análise da entrevista	55
CAPÍTULO V - Análise comparativa dos Estudos de Caso	59
CAPÍTULO VI - CONCLUSÃO	73
REFERÊNCIAS	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Guião da Entrevista.....	35
Tabela 2. Empresas em estudo.	35
Tabela 3. Resposta do caso 1 à pergunta nº.1 do Guião da Entrevista.....	38
Tabela 4. (continuação)	39
Tabela 5. Resposta do caso 1 à pergunta nº.2 do Guião da Entrevista.....	40
Tabela 6. Resposta do caso 1 à pergunta nº.3 do Guião da Entrevista.....	41
Tabela 7. Resposta do caso 1 à pergunta nº.4 do Guião da Entrevista.....	42
Tabela 8. Resposta do caso 1 à pergunta nº.5 do Guião da Entrevista.....	44
Tabela 9. Resposta do caso 1 à pergunta nº.6 do Guião da Entrevista.....	45
Tabela 10. Resposta do caso 2 à pergunta nº.1 do Guião da Entrevista.....	46
Tabela 11. Resposta do caso 2 à pergunta nº.2 do Guião da Entrevista.....	47
Tabela 12. Resposta do caso 2 à pergunta nº.3 do Guião da Entrevista.....	47
Tabela 13. Resposta do caso 2 à pergunta nº.4 do Guião da Entrevista.....	48
Tabela 14. Resposta do caso 2 à pergunta nº.5 do Guião da Entrevista.....	48
Tabela 15. Resposta do caso 2 à pergunta nº.6 do Guião da Entrevista.....	49
Tabela 16. Resposta do caso 3 à pergunta nº.1 do Guião da Entrevista.....	50
Tabela 17. Resposta do caso 3 à pergunta nº.2 do Guião da Entrevista.....	51
Tabela 18. Resposta do caso 3 à pergunta nº.3 do Guião da Entrevista.....	52
Tabela 19. Resposta do caso 3 à pergunta nº.4 do Guião da Entrevista.....	53
Tabela 20. Resposta do caso 3 à pergunta nº.5 do Guião da Entrevista.....	54
Tabela 21. Resposta do caso 3 à pergunta nº.6 do Guião da Entrevista.....	55
Tabela 22. Resposta do caso 4 à pergunta nº.1 do Guião da Entrevista.....	56
Tabela 23. Resposta do caso 4 à pergunta nº.2 do Guião da Entrevista.....	56
Tabela 24. Resposta do caso 4 à pergunta nº.3 do Guião da Entrevista.....	57
Tabela 25. Resposta do caso 4 à pergunta nº.4 do Guião da Entrevista.....	57
Tabela 26. Resposta do caso 4 à pergunta nº.5 do Guião da Entrevista.....	57
Tabela 27. Resposta do caso 4 à pergunta nº.6 do Guião da Entrevista.....	58
Tabela 28. Respostas dos Casos 1, 2, 3 e 4 à pergunta nº. 1 do Guião da Entrevista.....	59
Tabela 29. Respostas dos Casos 1,2,3 e 4 à pergunta nº. 2 do Guião da Entrevista.....	59
Tabela 31. Respostas dos Casos 1,2,3 e 4 à pergunta nº. 3 do Guião da Entrevista.....	62
Tabela 32. Respostas dos Casos 1,2,3 e 4 à pergunta nº. 4 do Guião da Entrevista.....	65
Tabela 33. Respostas dos Casos 1, 2, 3 e 4 à pergunta nº. 5 do Guião da Entrevista.....	68
Tabela 35. Respostas dos Casos 1,2,3 e 4 à pergunta nº. 6 do Guião da Entrevista.....	70

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Fases do ciclo adaptativo de resiliência e possíveis cenários após a pandemia COVID-19.	29
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS

UNWTO – United Nations World Tourism Organization

WOM – Word of mouth

COVID-19 – Coronavirus Disease 2019/ Doença por Coronavírus 2019

OMS – Organização Mundial da Saúde

OMT – Organização Mundial do Turismo

AL – Alojamento Local

PMS - Property Management System

SEF - Serviço de Estrangeiros e Fronteiras

CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

A indústria do turismo desempenha um papel crucial na economia de muitas regiões, e a ilha de São Miguel, nos Açores, não é exceção. No entanto, a pandemia da COVID-19 trouxe desafios significativos para os empreendimentos turísticos em São Miguel, exigindo adaptações e inovações para sobreviver e florescer num ambiente em constante renovação. Esta tese procura averiguar a evolução desses empreendimentos turísticos na ilha de São Miguel, investigando como quatro casos representativos responderam aos desafios da pandemia e quais as estratégias adotadas para aprimorar a experiência do cliente.

Os quatro casos incluem uma ampla variedade de empreendimentos: um hotel de 4 estrelas, um *Hostel*, um grupo de Alojamento Local assim como um Hotel de duas estrelas. Cada um desses casos apresenta desafios e oportunidades únicas no cenário pós-pandemia, oferecendo uma visão abrangente das tendências emergentes e das práticas inovadoras adotadas na indústria de turismo de São Miguel. Esta pesquisa visa contribuir para um entendimento mais profundo das mudanças que afetaram o setor turístico na Região e como os empreendimentos se adaptaram para atender às novas expectativas dos viajantes e garantir a sua sustentabilidade a longo prazo.

Esta dissertação é composta por seis capítulos cuidadosamente delineados, cada um com o propósito de explorar aspetos específicos do estudo, contribuindo para uma compreensão abrangente e profunda do tópico em análise.

No capítulo inicial, apresentaremos a introdução, fornecendo uma visão geral do contexto e da motivação por detrás desta pesquisa.

O segundo capítulo abordará a revisão da literatura, onde examinaremos e analisaremos diversos artigos científicos e teses que se debruçam sobre a pandemia de COVID-19, suas previsões e expectativas futuras, proporcionando uma base teórica sólida para a investigação.

No terceiro capítulo, será detalhada a metodologia adotada neste estudo. Aqui, não será apenas descrita a abordagem metodológica escolhida, mas também serão explicadas as razões subjacentes à escolha. Além disso, será analisado o processo de pesquisa, delineando todas as etapas de desenvolvimento, garantindo transparência e rigor na condução deste estudo.

Num cenário marcado pela pandemia de COVID-19, que impôs desafios significativos às empresas, surge o interesse em compreender como é que diversas

empresas no setor de empreendimentos turísticos em São Miguel enfrentaram e superaram essa situação sem precedentes. Os quatro casos estudados incluem um hotel de 4 estrelas, um hotel de 2 estrelas, um grupo de Alojamento Local e um *Hostel*, cada um com as suas perspetivas, estratégias, esperanças e resultados no decorrer desta pandemia.

Nos capítulos finais, consolidaremos as informações e análises apresentadas nos capítulos anteriores para formular conclusões sólidas que unificam este trabalho como um todo, destacando as principais descobertas e contribuições deste estudo para a compreensão dos desafios enfrentados pelas empresas no contexto da pandemia de COVID-19 no setor de empreendimentos turísticos em São Miguel.

CAPÍTULO II – Revisão de Literatura

A indústria do turismo em São Miguel, nos Açores, enfrentou desafios sem precedentes devido à pandemia da COVID-19. Esta tese analisa a evolução de empreendimentos turísticos na Ilha, examinando quatro casos representativos que variam de hotéis a Alojamento local. Exploramos como esses empreendimentos se adaptaram a um ambiente pós-pandémico, inovando para atender às novas expectativas dos viajantes e garantir a sua sustentabilidade a longo prazo. Nesse contexto desafiador, a flexibilidade e a inovação desempenham um papel central na indústria turística de São Miguel.

O mundo enfrenta atualmente desafios sem precedentes em resultado da pandemia de COVID-19. Esta crise global afetou profundamente a forma como as pessoas viajam e consomem serviços turísticos, causando um impacto significativo na indústria do turismo em todo o mundo. O mundo teve que preparar-se para o seguimento desta pandemia, e o turismo também. Neste contexto, este capítulo revê a literatura sobre as mudanças nos padrões e comportamentos de consumo no sector do turismo, bem como as estratégias de promoção turística adotadas após a pandemia da COVID-19.

Além disso, serão exploradas as perspetivas e as visões emergentes para o futuro das viagens e do turismo à luz da transformação global que ocorreu em 2020. Este capítulo apresenta uma compreensão sobre as tendências e os desafios emergentes que a indústria do turismo enfrenta, bem como acerca das oportunidades que se avizinham no horizonte pós-pandémico.

2.1. Caracterizar COVID

Segundo o Serviço Nacional de Saúde (SNS, 2019), a COVID-19 é o nome atribuído pela Organização Mundial da Saúde à doença provocada pelo novo coronavírus SARS-COV-2, que pode causar uma infeção respiratória grave como a pneumonia. Este vírus foi identificado pela primeira vez em seres humanos, no final de 2019, na cidade de Wuhan, na China, tendo sido posteriormente confirmada em outros países. Segundo o artigo, os coronavírus são um grupo de vírus que podem causar infeções nas pessoas, contágios que estão associados ao sistema respiratório. O coronavírus é facilmente confundido com uma gripe comum ou pode evoluir para uma doença mais grave. A origem do seu nome advém das palavras corona, vírus e doença, com a indicação do ano em que surgiu, sendo este 2019 (SNS, 2019).

Existe uma diferença entre COVID-19 e SARS-COV-2. O nome dado pelo vírus detetado na China é de SARS-COV-2 em dezembro de 2019, que significa “Síndrome Respiratória Aguda Grave”. (SNS, 2019). A COVID-19 é a doença provocada pela própria infeção do coronavírus SARS-COV-2. Os sintomas mais frequentes associados à infeção são a febre acima dos 38°, tosse, dificuldade respiratória/dispneia, perda total ou parcial do olfato, enfraquecimento do paladar, ou, então, diminuição do paladar. Nas crianças, sintomas como dor de cabeça, vómitos e diarreia são considerados para despiste da COVID-19 (SNS, 2019).

Segundo o SNS24, os casos mais graves passam por pneumonia grave com insuficiência respiratória aguda, falência renal e de outros órgãos, seguido de uma eventual morte. O período de tempo decorrido entre a exposição ao vírus e o aparecimento de sintomas é atualmente considerado de 5 dias. Em anos anteriores, foram identificados alguns coronavírus que provocaram infeções respiratórias graves em humanos, como, por exemplo, entre 2002 e 2003, a síndrome respiratória aguda grave (SARS-COV) e, em 2012, a síndrome respiratória do Médio Oriente provocada pelo coronavírus MERS-COV (SNS, 2019).

Existe uma diferença entre pandemia e epidemia, sendo que pandemia é uma epidemia que se alastra ao mesmo tempo em vários países. Por outro lado, a epidemia é quando uma doença ocorre com frequência invulgar numa determinada região e por um período limitado (SNS, 2019).

Com a Covid-19 e com o isolamento veio o choque na atividade económica. Apenas os serviços essenciais é que conseguiram permanecer funcionais tais como farmácias, supermercados, postos de combustíveis e hospitais. “O choque associado à pandemia de COVID-19 interrompeu de forma abrupta o panorama económico mais favorável vivido pelas empresas em Portugal desde o final da crise da dívida soberana (2011-2013). Face a um choque económico significativo e imediato (o PIB registou uma variação de -16,4% e -5,7%, em termos homólogos, no segundo e terceiro trimestres de 2021), as perspetivas para a atividade das empresas foram fortemente condicionadas, suscitando receios sobre a sua resiliência financeira face à duração incerta da crise pandémica”. A Organização Mundial do Turismo (OMT) estimou que ia haver uma queda de 80% no mundo devido à pandemia. Esta queda deve-se à redução dos transportes aéreos e à redução dos respetivos serviços inerentes ao setor (Augusto & Mateus, 2021).

2.2. Medidas Sanitárias nos Hotéis

O termo "crise" equivale a situações súbitas e inesperadas que provocam agitação significativa em um país e geram uma sensação de ameaça e temor. Nesse contexto, observa-se que o setor do turismo é particularmente suscetível a eventos que possam afetar a segurança dos turistas, uma vez que crises e desastres apresentam desafios consideráveis para a recuperação e para a sobrevivência dessa indústria (Limbado, 2021).

Dentro dos vários setores que fazem parte da indústria do turismo, um dos mais significativos, se não o mais crucial, é o setor hoteleiro, uma vez que desempenha um papel fundamental em assegurar a satisfação de todas as necessidades e expectativas de qualquer viajante ao explorar e desfrutar de destinos turísticos (Silva, 2022).

Segundo o SNS24, durante a pandemia, foram estabelecidos protocolos em relação à própria limpeza com o intuito de evitar a propagação do vírus. Os protocolos de limpeza passaram por limpar diariamente os cartões de acesso aos quartos, limpezas de terminais de multibanco e comando da televisão em zonas comuns, assim como limpeza frequente de elevadores e respetivos botões e maçanetas da porta e telefones. Para além disso, há o controlo nos horários de limpeza e fortalecimento de higiene. Durante a pandemia, era indispensável a disponibilização de álcool ou desinfetante em áreas de grande circulação do hotel, assim como verificar frequentemente se os recipientes necessitam de ser recarregados (SNS, 2019).

A pandemia da COVID-19 e a crise económica global resultante são atualmente um tema central de discussão devido ao seu impacto sem precedentes, particularmente na indústria hoteleira. Dado o significado económico e social desse setor, bem como a intensa competição, é vital que os hotéis adotem uma abordagem resiliente, focada no êxito por meio da satisfação dos clientes (Jacinto, 2021).

De acordo com o SNS, (2019) para um bom funcionamento do hotel e para evitar a propagação de vírus, era de extrema importância manter limpos os componentes do sistema de climatização como bandejas, humidificadores e ventiladores, de forma a evitar a multiplicação de agentes nocivos à saúde, assim como manter a qualidade do ar.

2.3. Impactos na Atividade Económica

De acordo com Pawaskar e Goel (2016), verificamos que o setor do turismo tem registado um crescimento notável, consolidando-se como um dos segmentos de mercado mais

competitivos. É importante notar que esta competitividade continua a aumentar à medida que um número crescente de destinos procura atrair visitantes.

Segundo Welle, a OMT estimou em 2020 que o turismo iria ter uma queda bruta de 80% no mundo devido à pandemia. A queda na atividade económica deveu-se ao isolamento social, o que trouxe uma queda brusca. Exclusivamente as atividades tidas como essenciais foram as que puderam continuar a funcionar, sendo estas supermercados, postos de combustíveis, farmácias e hospitais. Este impacto na atividade económica deveu-se a uma redução nos transportes aéreos e à redução dos respetivos serviços inerentes ao setor, como os meios de acomodação e alimentação.

Segundo estimativas da Associação das Agências de Viagens, com a chegada do verão, as fronteiras europeias permaneceram fechadas, e foi calculado que a queda nos pacotes de viagens na Alemanha chegasse aos 70% (Welle, 2020).

A Organização Mundial da Saúde classificou a doença do Coronavírus como uma pandemia a 11 de março de 2020, o que significa que circulou por todas as partes do mundo e há ocorrência de casos oligossintomáticos, dificultando, assim, a sua identificação (OMS, 2020).

Segundo a OMS em 2020, até 30 de março desse mesmo ano, mais de 120 países foram afetados com mais de 750.000 casos confirmados, sendo mais de 30.000 casos novos e 36.571 óbitos de forma global. Segundo o Ministério da Saúde, em 2020, os Países no Hemisfério Sul, principalmente o Brasil, tinham de se preparar para o outono/inverno com o objetivo de evitar óbitos e casos mais graves (OMS, 2020).

A indústria do Turismo passou por dificuldades com a pandemia, pois foram milhares os cancelamentos e remarcações de hospedagem e respetivos voos, o que deixou os aeroportos e as unidades de acomodação vazios. Todavia, verificou-se um esforço coletivo para aliviar sistemas de saúde e dar suporte aos profissionais, ao adaptar medidas preventivas nos hotéis (Maranhão et al., 2020).

2.4. Especificidades do setor de alojamento turístico

Segundo Macedo (2022), devido ao aparecimento da pandemia de Covid-19, todos os ramos da economia enfrentaram quedas substanciais, e o sector do turismo não foi exceção. O turismo abrange uma variedade de serviços que normalmente envolvem interações significativas entre indivíduos. No entanto, as medidas implementadas para

combater a Covid-19 resultaram em mudanças significativas nas experiências dos turistas durante a sua estadia nos destinos turísticos.

A indústria do turismo facilita a interação entre diferentes partes interessadas, tais como agências de viagens, companhias aéreas, empresas de turismo e de restauração, entre outras. No entanto, as restrições adotadas para conter a Covid-19 e o receio de contrair a doença tiveram um impacto negativo significativo no sector do turismo (Macedo, 2022).

Os hotéis e estabelecimentos de alojamento turístico não são mais suscetíveis de contágio do que outros estabelecimentos públicos frequentados por aglomerados. Contudo, estes são locais onde os hóspedes permanecem temporariamente em estreita convivência e onde há um alto grau de interação entre hóspedes e colaboradores.

O departamento de receção em hotéis desempenha um papel fundamental, pois é o local onde os hóspedes têm o seu primeiro encontro e formam a sua primeira impressão do lugar onde elegeram ficar. É importante atender às expectativas iniciais dos clientes, uma vez que o primeiro contacto é o mais crucial, e é o que vai moldar a perceção da qualidade da sua estadia ao longo do tempo. Portanto, é fundamental garantir que o serviço de receção seja caracterizado por civismo, disponibilidade, simpatia e cooperação. Estes fatores são essenciais no sentido de criar uma experiência positiva para os hóspedes (Silva, 2022)

Os navios de cruzeiro, por exemplo, tornaram-se a situação mais desafiadora para qualquer pessoa envolvida no cenário do turismo global. Começando com o caso do *Diamond Princess* em 1 de fevereiro de 2020, pelo menos 25 navios de cruzeiro possuíam casos confirmados de Covid-19 até 26 de março de 2020 e, no final de março, dez navios estavam em alto mar, incapazes de encontrar um porto que lhes autorizasse atracar (Macedo, 2022).

Segundo a Organização Mundial de Saúde, no que toca aos Hotéis e estabelecimentos de alojamento turístico, existe um conjunto de recomendações gerais a ter em conta. Se alguém com contacto direto no alojamento, seja colaborador seja cliente, ficar a desenvolver infeções respiratórias graves, deverão ser desenvolvidos esforços, tendo em vista minimizar o contacto da pessoa com todas as outras do estabelecimento. A receção ou outros colaboradores devem seguir procedimentos do plano de ação para a situação em que havia hóspedes a desenvolver sintomas indicativos de COVID-19. A pessoa em questão deverá permanecer a uma distância mínima de pelo menos 2 metros. Caso o

doente não seja transferido para um estabelecimento médico, e se a situação assim o exigir, a Administração terá que adotar medidas pertinentes para a pessoa doente ser tratada de forma adequada. Essas medidas contemplam a existência de um colaborador treinado na prevenção da infecção, assim como ações e políticas para o caso de a restante equipa desenvolver sintomas após tratamento do infetado. Para além disso, se possível, dever-se-á designar uma casa de banho para o uso único do *staff* doente.

Na indústria de acomodações, muitos hotéis enfrentaram encerramentos devido à queda nas receitas. Prevê-se que a ocupação caia cerca de 50%. Isso não ocorre apenas devido à impossibilidade de viajar, mas também devido às incertezas das organizações em garantir a segurança completa da população e as medidas necessárias para isso. Para conter a propagação do vírus, muitos países implementaram restrições a aglomerações de grande porte, afetando eventos como concertos, conferências, atividades desportivas e reuniões familiares, como casamentos (Silva, 2022).

Em adição, será necessário solicitar à pessoa doente para usar constantemente a máscara cirúrgica e praticar a higiene respiratória quando tossir ou espirrar. No caso de a máscara cirúrgica não ser tolerada, há que providenciar lenços de papel para tapar a boca e colocar imediatamente num saco de lixo descartável de risco biológico, para, posteriormente, ser colocado num saco de plástico selado (OMS, 2020).

Deverá ser categorizado como lixo de “risco biológico”, e a pessoa que teve contacto deverá lavar as mãos com água e sabão ou desinfetante à base de álcool. Se a pessoa doente não conseguir usar máscara, o contacto direto com a pessoa em questão deve ser evitado a não ser que use bata, luvas, proteção de olhos ou máscara. (OMS, 2020).

Ao atender um doente ou colaborador a vir de uma área infetada, é importante usar-se sempre equipamento de proteção adicional, fornecido no kit de precaução universal que inclui máscara, proteção de olhos, luvas e bata, e deverá ser removido com cuidado para evitar a auto contaminação, segundo a OMS, em 2020. Primeiramente, retira-se as luvas e bata, desinfetar as mãos, depois retira-se a máscara e a proteção de olhos, para depois desinfetar as mãos.

No caso de um trabalhador afetado, se um membro do *staff* relatar sintomas respiratórios, o trabalhador deve parar imediatamente de trabalhar e procurar cuidados médicos. A equipa deve ser isolada numa sala adequada enquanto os serviços médicos são notificados. O trabalhador com sintomas deve ser fornecido com tecidos descartáveis

e uma máscara, que deve ser usada quando outras pessoas estiverem presentes ou quando tiverem de sair para áreas comuns. Os colaboradores que informarem a partir de casa que estão doentes e com sintomas respiratórios devem ser aconselhados a ficar em casa e a procurar cuidados médicos.

A atual pandemia do COVID-19 não é inédita na história da humanidade, sendo um lembrete de eventos passados que tiveram impactos devastadores. Uma análise revela semelhanças notáveis entre essas pandemias, incluindo mudanças nos hábitos e comportamentos da sociedade, impactos físicos e psicológicos nos cidadãos e origens frequentes na Ásia. Todas são eventos imprevisíveis, rápidos e letais, que requerem medidas de distanciamento. Apesar do progresso na medicina, as consequências da pandemia COVID-19 continuam trágicas, evocando memórias de sofrimento e desespero que ecoam na história (Silva, 2022).

2.5. Mudanças nos padrões de consumo e promoção turística após a pandemia de COVID-19

Em maio e junho de 2020, países com grandes indústrias cessaram atividades de *marketing* em resposta a restrições de viagem e focaram o planeamento e o apoio financeiro em empresas de turismo. No que toca às restrições globais de viagens sem precedentes e ordens de permanência em casa, causaram uma perturbação da economia global desde a Segunda Guerra Mundial. O impacto causado foi tanto do lado da Procura como do lado da Oferta (Toubes et. al 2021).

As empresas turísticas locais avaliam que a Covid-19 teve um impacto extremamente negativo, com 38,8% das empresas permanecendo em operação integral, enquanto 34,9% conseguiram manter operações de forma parcial (Macedo, 2022).

Toubes, em 2021, retrata que, no que toca à Procura, a crise trará uma redução do rendimento disponível seguido de uma redução na vontade de pagar dos turistas, e no mesmo artigo é referido que a magnitude da redução na disposição de pagar será diferente dependendo do perfil e do próprio produto em questão. A intensidade na disposição para pagar estará sujeita pelas características do destino em áreas de maior congestionamento turístico, a redução da disposição para pagar pode ser limitada por uma previsível menor superlotação turística nesses destinos. A incerteza causada pela pandemia levou os turistas a adiar a sua deliberação na compra até ao último momento (Toubes et al., 2021).

Segundo o artigo de Toubes em 2021, os contratos de viagens, feitos com meses de antecedência que era muito frequente e comum, passaram a entrar em declínio devido ao

alto risco de cancelamento. Um estudo de “Destinia” mostra que cerca de 89% das reservas de turistas espanhóis na primeira semana de agosto de 2020 foram para viagens imediatas. Esse movimento de compra de última hora é motivado pela própria incerteza da situação pandêmica. Um macro estudo realizado pela Travel Consul em vinte países revelou que, nas últimas 2 semanas de setembro, 48% dos clientes esperaram para decidir quando iam viajar, e 21% reservaram uma viagem internacional com menos de um mês de antecedência.

Segundo o artigo, cerca de 34% são reservas de última hora que se tornaram mais proeminentes. Nota-se que os padrões de consumo dos turistas e usuários em geral estão a mudar. Há um aumento do uso da Internet em todo o processo de compra, desde o momento da procura de informações à compra propriamente dita, até a pós-compra e a troca de informações entre os usuários via boca a boca (Toubes et al., 2021).

De acordo com o autor, o setor turístico tem sido um dos mais afetados pela pandemia atual. As restrições à mobilidade e o encerramento de empresas do setor tiveram uma influência notável neste setor. Com a mudança nos padrões de consumo dos turistas notaram-se mudanças na estratégia de negócios da oferta. Grande parte dos estudos que abordam este tema concentram-se em pesquisas descritivas sobre efeitos imediatos e de curto prazo da pandemia, confirmando, assim, que a pandemia alterou e arruinou a indústria do turismo no mundo inteiro. As empresas do setor podem modificar os seus padrões de consumo com base na oferta e, posteriormente, adaptar-se à situação (Toubes et al., 2021).

Segundo o autor, existem duas hipóteses propostas. A primeira é que a COVID-19 influenciou a estratégia de *marketing* do setor de turismo, e a segunda é que reorientou a estratégia promocional do setor de turismo. O objetivo é verificar se as hipóteses acontecem e observar as mudanças ocorridas (Toubes et al., 2021).

Segundo o artigo científico de Toubes et al., publicado em 2021, durante aquela altura de incerteza absoluta houve escassez de informação e formas de ação em que as empresas pudessem favorecer de uma opção mais prática. De modo a obter uma resposta mais concreta, optou-se por uma metodologia qualitativa como a mais adequada ao estudo, sendo este baseado em entrevistas com questionários sobre a evolução esperada e tendências no uso de comércio eletrônico, fontes de informação e o impacto das novas tecnologias.

Os cruzeiros receberam grande atenção durante este período devido ao ambiente fechado que aumenta o risco de propagação do vírus. No início da pandemia, os cruzeiros eram frequentemente colocados em quarentena por longos períodos quando casos positivos eram identificados entre os passageiros. O desembarque só era permitido após a garantia de que não havia mais risco de contágio. Alguns fatores contribuíram para a gravidade dessa situação, incluindo o rápido crescimento da população, grandes centros urbanos, cadeias de produção de alimentos em larga escala, consumo excessivo de carne e o desenvolvimento dos meios de transporte, que permitiram a disseminação global do vírus (Silva, 2022).

A eleição de um seguro de viagem, assim como preferência por viagens em grupo, e a lealdade ao destino proporcionam segurança na redução de risco. Compreender esses fenômenos e como se relacionam entre si contribui para o entendimento da relação entre a pandemia e o comportamento do turista (Toubes et al., 2021). Com o aparecimento do novo SARS-COV19, o mesmo fez descarrilar o bem-estar da população em geral, independentemente de estatutos sociais ou outros fatores socioeconômicos. Por esta razão, há pesquisas que mostram que as inovações de *marketing* podem ajudar as empresas a restringir os riscos (Toubes et al., 2021).

É de salientar que, para reduzir os riscos, será necessário a redefinição da oferta do produto turístico. Conseqüentemente, as empresas deverão oferecer um produto seguro com risco de contágio inferior ou nulo, assim como oferecer um produto mais rentável. Em virtude desse produto lucrativo, será necessária uma relação entre a disposição do cliente pagar e os custos médios de oferecer o dito serviço (Toubes et al., 2021).

Efetivamente, no primeiro trimestre de 2020, a medida implementada pelos operadores de viagens passa por ajustar o modelo de negócio à criação e *design* de um novo produto (45%) (Toubes et al., 2021).

Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou a pandemia de COVID-19 uma emergência pública. Em resposta, o governo português decretou estado de emergência em 18 de março, com o objetivo de conter a disseminação do vírus e proteger a população. Isso resultou em restrições à circulação pública e confinamento obrigatório, levando à paralisação de muitos aspetos da vida quotidiana, incluindo indústrias, escolas e viagens, com exceção das cadeias de suprimentos essenciais. Essas medidas obrigaram muitos hotéis a fechar devido à falta de clientes, com taxas de encerramento atingindo 85%, em abril, e 70,4%, em maio de 2020. Como

alternativa, algumas organizações recorreram ao teletrabalho ou adotaram o regime *Layoff*, que envolve a redução temporária das horas de trabalho ou a suspensão dos contratos de trabalho por um período determinado (Silva, 2022).

O *voucher* turístico é utilizado como um novo produto com o intuito de estimular o consumo do cliente e revitalizar os setores afetados por esta crise. Estes *vouchers* têm por base um modelo de desconto para compras em empreendimentos turísticos ou restaurantes (Toubes et al., 2021). Segundo o artigo, em Espanha, no final de novembro de 2020, foi emitido quase um milhão de *vouchers* para turismo, hotelaria e serviços comerciais com diferentes descontos associados num valor de 9 milhões de euros e que, por sua vez, terá um impacto económico de 26 milhões de euros (Toubes et al., 2021).

O *marketing* digital e a venda direta foram o principal foco. As redes sociais são a principal atividade de marketing para a maioria dos operadores de viagens. Os cidadãos foram obrigados a permanecer em casa e a evitar o contacto físico para evitar a propagação do vírus, logo as empresas tiveram de prestar atenção ao desenvolvimento de negócios adjacentes, ajustando as suas estratégias de *marketing*. Durante a COVID-19, o fracasso dos serviços intensificou-se e, conseqüentemente, a retenção de clientes *online* tornou-se importante para o negócio, e este era o novo desafio para as empresas, o aumento da recompra por parte do cliente. Para a retenção de clientes, os fatores principais passam pela qualidade do serviço *online*, satisfação com os serviços e facilidade de utilização da plataforma *online* (Toubes et al., 2021).

O *Marketing* Digital desempenha um papel crucial na estratégia empresarial da indústria hoteleira. Além de ser uma ferramenta poderosa para a implementação de estratégias de *marketing* turístico, também facilita o acompanhamento e a avaliação dos seus resultados, contribuindo para manter ou aprimorar a sua eficácia e o sucesso. Além disso, o *Marketing* Digital pode servir como um aliado valioso na resposta a crises económicas inesperadas na indústria hoteleira, como a atual pandemia de COVID-19 (Serra, et al., 2020).

As redes sociais tornaram-se num dos meios de comunicação mais eficientes com os consumidores, pelo que as medidas devem vir do compromisso da organização e não propriamente do departamento de *marketing*. Em 2020 a Comissão Europeia chegou a um acordo histórico com a *Airbnb*, *Booking*, *Expedia Group* e *TripAdvisor* sobre o intercâmbio de dados através do Eurostat. O envolvimento e o compromisso dos principais operadores turísticos favorece o estabelecimento de normas metodológicas que

favoreciam a comparabilidade entre destinos, que, antes da pandemia, era inexistente, o que garantia rigor no processo. Por outro lado, enquanto havia empresas com dificuldades, outras empresas estariam a prosperar. Como é o caso de empresas relacionadas com entretenimento *online*, entrega de alimentos, soluções para trabalho remoto, compras *online* e até mesmo educação *online*. A pandemia proporcionou uma oportunidade única para observar a génese dos mercados e como estes podem desaparecer dentro de um período de tempo (Toubes et al, 2021).

Segundo Macedo, em 2022, as medidas adotadas para conter a propagação do vírus SARS-CoV-2 incluíram restrições à mobilidade da população e uma quebra significativa da atividade económica. Esta situação colocou em causa a sustentabilidade de muitas empresas e aumentou o desemprego. O Governo Regional dos Açores tem respondido a estes desafios através da implementação de um conjunto de programas de apoio, abrangendo diversas áreas. Destaca-se o Programa Açoriano de Apoio ao Empresário em Nome Individual, que visa a manutenção da atividade e do emprego. Foram também criados os Programas de Manutenção de Emprego I e II, que visam a valorização das empresas e a manutenção do emprego. Por outro lado, o Programa de Apoio aos Custos de Exploração das Empresas do Sector do Turismo visa reduzir os custos fixos das empresas turísticas locais. A Linha de Crédito de Apoio à Economia dos Açores COVID-19 proporciona um apoio financeiro mais substancial às empresas da Região, comparativamente às linhas de crédito nacionais. Por último, o Programa Apoiar.PT Açores tem como objetivo auxiliar a liquidez das Micro, Pequenas e Médias Empresas (PME) sediadas nos Açores que tenham sofrido quebras de receitas (Macedo, 2022).

O *marketing* turístico é uma atividade bem formulada, contudo, aquando de uma pandemia, será inevitável lidar com o desfecho. Os empreendimentos turísticos foram obrigados a coordenar as iniciativas de promoção de *marketing* (Toubes et al., 2021). A promoção de vendas *online* sempre foi utilizada para aumentar a venda de produtos e impulsionar marcas, mas, durante a crise, este meio foi uma ferramenta chave de *marketing*, e a utilização de redes sociais cresceu durante esta crise (Toubes et al., 2021).

Segundo o artigo Toubes, em 2021, a situação atual em vários países ocidentais replica a crise. Há uma existência de uma reação inicial de subreação, contrabalançada por uma reação tardia excessiva por parte dos governos. Tudo isto é motivado pela falta de experiência na gestão deste tipo de crise sanitária.

A 28 de maio de 2020, a UNTWO publicou um documento intitulado *Global guidelines to restart Tourism* com várias recomendações que passam por introduzir e adaptar processos e procedimentos acionáveis e harmonizados em conformidade com a avaliação de risco baseada em provas de saúde pública e plena coordenação com parceiros relevantes dos sectores público e privado, assim como apoiar empresas na implementação e formação do seu pessoal sobre os novos protocolos. O artigo refere que os gestores de destinos são responsáveis pela promoção dos destinos turísticos e podem fazê-lo através dos *vouchers* turísticos, o que incentiva as estratégias de reabertura em conformidade com os protocolos de saúde e segurança (Toubes et. al., 2021).

Tendo em conta a incerteza causada pelo surto de COVID, é crucial a implementação de estratégias para melhorar a segurança turística no contexto pós- pandémico e reforçar, por sua vez, a confiança do público que alterou a forma de fazer negócios (Toubes et. al., 2021).

Desde o momento em que Drucker (1949) delineou a sua conceção sobre uma "sociedade de organizações", até então nunca se enfrentou um desafio tão penetrante como o retratado por uma ameaça de tal poder devastador. Curiosamente, essa ameaça não surgiu de inovações tecnológicas, crises económicas ou conflitos entre nações, mas sim de microscópico: um vírus (Rossoni, 2020).

A *internet* desempenha um papel fundamental na competitividade das empresas, visto que os consumidores são cada vez mais influenciados pelos meios de comunicação digitais. As organizações deverão adaptar-se para possuir uma boa reputação *online*, pois é uma vantagem que liga a perceção do público e a das partes interessadas. Vários estudos argumentam que a pandemia modificou a estrutura do mercado com alterações que poderão perdurar (Toubes et. al., 2021).

O avanço das tecnologias de informação possibilita a oferta de uma gama mais ampla de produtos a um público cada vez maior. A crescente interação entre a tecnologia da informação e os seus usuários, sejam eles internos sejam externos à empresa, está a reformular os modelos organizacionais. A capacidade de criar redes está a reconfigurar a forma como as empresas operam e se organizam (Andrade et al., 2002).

Tem havido uma formação digital no comportamento do consumidor. As compras *online* aumentaram significativamente em 2020, e a perspetiva do consumidor revela uma tendência para o comércio eletrónico. As empresas devem adaptar-se e utilizar a tecnologia digital para transformar a crise numa oportunidade (Toubes et. al., 2021).

Dentro de uma empresa, é essencial desenvolver fluxos de informação que se adaptem às exigências das diversas atividades e níveis hierárquicos (Andrade, 2002).

A metodologia de investigação utilizada em Toubes et. al (2021), envolve a realização de entrevistas abertas com a utilização de questionários semiestruturados em semelhança ao que irei utilizar nesta dissertação. Este método é amplamente reconhecido como uma ferramenta eficaz para a recolha e análise de dados dentro das organizações.

Os questionários servem para combinar tanto a recolha de dados como a interpretação da informação obtida. O objetivo deste método é fornecer uma ilustração abrangente dos fenómenos em estudo, incluindo os comportamentos humanos. A abordagem permite a interpretação e compreensão da realidade e dos acontecimentos através das perspetivas e experiências dos participantes, informadores ou observadores. A utilização de entrevistas abertas com questionários semiestruturados permite ao investigador obter uma visão mais profunda do assunto em questão.

A utilização de entrevistas em pesquisas qualitativas é um tópico frequente e ainda sujeito a debates académicos, uma vez que é uma técnica de coleta de dados muitas vezes empregada de maneira menos rigorosa do que o ideal. É responsabilidade dos pesquisadores que incorporam entrevistas nos seus estudos esclarecer as regras e os fundamentos teórico-metodológicos que orientam o seu trabalho, com o propósito de enriquecer as discussões relacionadas com a necessária definição de critérios para avaliar a confiabilidade das pesquisas científicas que utilizam esse método (Duarte, 2004).

Segundo Toubes et al. (2021), em novembro de 2020, uma pesquisa foi realizada para analisar as transformações no setor de turismo devido à pandemia de COVID-19. Os pesquisadores contactaram especialistas e profissionais por *e-mail* e telefone, e 65 participantes responderam a um questionário *online* contendo perguntas abertas. O questionário abordava tópicos como fontes de informação, canais de comunicação, experiência de compras *online*, mudanças no *marketing* e promoção, bem como o papel das novas tecnologias na indústria do turismo e as mudanças no comportamento dos consumidores após a pandemia. Os resultados desta pesquisa são importantes para aprimorar a indústria do turismo e aperfeiçoar a experiência dos turistas (Toubes et al., 2021).

A pandemia de Covid-19 introduziu mudanças significativas na forma como as empresas do sector do turismo operam, levando muitas delas a reconsiderar as suas

abordagens. Isto implica a adoção de novas estratégias de promoção e comunicação, bem como a incorporação de novos produtos e serviços nas suas ofertas (Macedo, 2022).

O fenómeno das redes sociais, inicialmente associado aos jovens, expandiu-se para todas as faixas etárias e regiões geográficas. Isso mudou o papel do turista na promoção de marcas, uma vez que as redes sociais facilitam a partilha rápida de informações e a influência sobre outros consumidores. O *marketing* digital tem progredido devido a um estudo aprofundado e ao aumento significativo da sua utilização.

Segundo o estudo feito por Toubes et. al, em 2021, os especialistas preveem que os telemóveis serão o canal de comunicação mais utilizado pelos turistas, seguidos de perto pelas redes sociais. Espera-se que a comunicação *online* (tal como através de redes, *e-mail*, *websites* oficiais) seja o método principal, enquanto a comunicação presencial será secundária e principalmente utilizada para a organização de viagens complexas ou viagens para destinos distantes com línguas e culturas diferentes. A rapidez e a disponibilidade são fatores chave no processo de tomada de decisões para a compra de produtos e serviços turísticos em linha, para melhorar a experiência do turista. A comodidade e o preço são também fatores importantes. Contudo, alguns especialistas acreditam que as compras online podem nem sempre ser a melhor opção. Para produtos complexos, viagens de elevado orçamento, destinos exóticos, ou para segurança e garantias acrescidas, a compra através de agências de viagens físicas pode ainda ser uma melhor opção. (Toubes et. al., 2021). Segundo o artigo, entrevistados foram questionados sobre o estado atual da indústria do turismo no seguimento da pandemia. As respostas foram agrupadas em sete propostas, e verificou-se que a segurança sanitária é considerada como o facto mais importante na imagem de um destino. (Toubes et. al., 2021).

Espera-se que o preço continue a ser um fator chave nas decisões de compra dos turistas e que as agências de viagens físicas percam a proeminência. Existe uma opinião dividida sobre a influência dos selos de qualidade na imagem de um destino, com alguns a considerá-los para proporcionar confiança e credibilidade, enquanto outros acreditam que não são suficientemente percebidos pelos turistas e outros critérios, tais como estrelas para alojamento turístico, são mais visíveis. Alguns acreditam que a proliferação destes selos tem minado o seu propósito (Toubes et al., 2021).

Os especialistas acreditam que o sector do turismo irá recuperar da pandemia e voltar a crescer. Os elementos-chave para este crescimento serão a segurança e uma maior sensibilidade no que respeita aos aspetos relacionados com a saúde, tais como a

organização de visitas por grupos mais pequenos e a procura de um serviço mais personalizado. A utilização da realidade virtual (RV) e da inteligência artificial (IA) desempenhará um papel cada vez mais relevante a médio prazo, convergindo com outras tecnologias para causar uma mudança substancial no sector, conforme é referido no artigo de Toubes et al. (2021). A pandemia da COVID-19 levou a uma grande perturbação no sector do turismo a nível mundial, com as empresas a terem de ajustar as suas operações devido ao distanciamento social e aos encerramentos forçados. Isto exigiu mudanças significativas na forma como operam. A diminuição das restrições de viagem e mobilidade resultou numa maior utilização da *Internet* para informação e reservas turísticas.

Além disso, pesquisas anteriores salientam a importância da informação passada boca-a-boca (WOM) como uma fonte de informação fiável para a escolha de destinos de viagem. Com base no artigo Toubes et al. (2021), o telemóvel e o computador foram os dispositivos de comunicação mais utilizados, e esperava-se que esta tendência continuasse mesmo depois da pandemia de COVID-19. Ter acesso à *Internet* através destes dispositivos nos bolsos dos turistas representou uma oportunidade significativa tanto para as empresas como para os destinos turísticos.

Conforme demonstrado numa pesquisa conduzida por Sousa, Machado, Igreja e Campos (2020) foram analisados exemplos reais relacionados com a reação ao novo coronavírus. Os resultados evidenciaram a importância crucial da comunicação *online* na facilitação da interação entre cidadãos, turistas e empresas. Isso assume um papel de destaque num contexto no qual informações, orientações e medidas preventivas são de extrema importância. Através do uso de comunicação digital e mensagens transmitidas pela *internet*, houve um fortalecimento das conexões entre a população e as entidades do setor de turismo. Os consumidores, turistas e diversas gerações que ativamente se envolvem nas redes sociais demonstraram apreço pela abordagem comunicativa dessas instituições, compreendendo plenamente a relevância do conteúdo das mensagens e reconhecendo os esforços em prol da prevenção.

Essa iniciativa temo como objetivo destacar a necessidade de distanciamento social e a paciência necessária para que, no futuro, todos possam retomar as viagens e férias em destinos turísticos, incluindo Portugal (Sousa, Machado, Igreja & Campos (2020).

O impacto da *Internet* na indústria do turismo e nos consumidores está fortemente dependente de análises em linha quando se tomam decisões de compra. Com base nas

informações contidas no artigo as expectativas eram de que a tendência *online* continuasse após a pandemia. É referido também que a pontuação elevada relativamente à compra *online* se deve ao facto de ser conveniente, e pela rapidez na concretização do serviço (Toubes et al., 2021). É referido que os especialistas apontavam para o facto de alguns turistas mudarem os seus padrões de consumo para uma via *online*. Durante a pandemia, o tempo que os consumidores passavam a planear as suas viagens foi reduzido significativamente, e a percentagem de reservas à última da hora aumentou. Foi referido por especialistas que essa tendência iria continuar até que a situação retornasse ao normal (Toubes et al., 2021).

Durante o período de recuperação, muitas empresas do setor de turismo viram-se obrigadas a reformular os seus modelos de negócios e a criar novos produtos como uma resposta à dinâmica do mercado em constante mudança (Toubes et al., 2021). De acordo com a pesquisa destacada, fica claro que a indústria do turismo necessita de uma reestruturação para se adequar a essa nova normalidade. Isso envolve a revisão das ofertas turísticas e a implementação de tecnologias voltadas para a gestão da higiene, saúde e segurança. Num contexto onde a informação desempenhou um papel crucial, particularmente em tempos de incerteza, estratégias foram desenvolvidas para aliviar as apreensões do público e melhorar a segurança no setor do turismo pós-pandemia (Toubes et al., 2021). Uma informação confiável é a base para uma comunicação eficaz, uma vez que a qualidade da informação está diretamente relacionada com a perceção de risco. Para manter-se relevante no mercado atual, a indústria do turismo deve adotar novas estratégias (Toubes et al., 2021). De acordo com as descobertas apresentadas no artigo, elementos como a personalização, a digitalização, a segurança, o uso de canais *online*, a adoção de novas tecnologias e a reestruturação de produtos e estratégias tornam-se essenciais para a continuidade do turismo. Os métodos tradicionais foram deslocados por meios digitais, e a comunicação precisa de aproveitar os canais *online* para chegar diretamente aos potenciais turistas, evitando intermediários (Toubes et al., 2021). No entanto, vale a pena ressaltar que a situação pandêmica foi única, sem referências anteriores, o que limitou as pesquisas.

A abordagem de coleta de dados qualitativos adotada neste artigo oferece *insights* aprofundados, embora fique restrita à perspectiva subjetiva dos especialistas entrevistados. À medida que a pandemia evolui, as pesquisas futuras devem continuar a analisar a situação e a desenvolver novos cenários para o setor do turismo. Isso pode incluir a coleta

de dados quantitativos, como questionários direcionados aos consumidores de turismo, para complementar as opiniões dos especialistas com as percepções do público (Toubes et al., 2021). O estudo destaca a necessidade de adaptação e transformação da indústria do turismo em resposta aos desafios apresentados pela pandemia, enfatizando a importância da qualidade da informação e a incorporação de estratégias digitais para manter a relevância no mercado em constante mudança. A pesquisa sugere que o setor do turismo deve continuar a evoluir e buscar um equilíbrio entre a *expertise* especializada e a perspectiva dos consumidores para enfrentar os desafios do futuro.

2.6. Perspetivas de evolução do turismo pós COVID-19

É sabido que a pandemia desencadeou inovações e transformações em todos os setores. Segundo Lew (2020), no seu artigo, enfoca-se a perspetiva de como os eventos da pandemia em 2020 contribuíram para uma transformação positiva, significativa e potencialmente substancial no mundo como um todo, com ênfase especial no setor do turismo. A teoria da resiliência sustenta a premissa de que a mudança é uma força fundamental e a única constante com a qual podemos contar (Lew et al., 2020).

Como todas as coisas mudam com o tempo, devem adaptar-se ao seu contexto em mudança ou perecer de alguma forma. De acordo com Lew et al. (2020), a teoria do ciclo adaptativo da resiliência explicita que um evento de mudança ocorre em quatro fases gerais: (1) reorganização, (2) crescimento, (3) consolidação, e (4) colapso. Esta teoria sugere que os sistemas, desde uma única entidade até ao planeta inteiro, devem adaptar-se ao seu contexto em mudança ou à dissolução do risco. O ciclo adaptativo de resiliência sugere que os sistemas não precisam de percorrer as quatro fases. É possível evitar a fase de colapso mantendo uma cultura de inovação constante para se adaptar ao contexto em mudança, ficando nas fases 1, 2 e 3. Por outro lado, o sistema pode ficar preso na sequência de colapso se não conseguir aproveitar as suas oportunidades e os recursos, ficando nas fases 1 e 4. (Lew et al., 2020).

O autor Lew et al., (2020) argumenta que a pandemia COVID-19 causou um colapso significativo, embora não total, do sistema humano-terra. Na época da escrita (maio de 2020), o colapso ainda estava a acontecer e a reorganização do sistema começava. Argumenta que estavam a começar a entrar na fase de reorganização de inovação e

criatividade, que é necessária para transformar o sistema humano e adaptá-lo ao novo contexto do nosso planeta.

A atual crise pandémica resultou no cancelamento de planos de viagem e reservas em estabelecimentos de hospedagem. A introdução do selo *clean & safe* mostrou-se uma vantagem significativa para os visitantes. Outros fatores, como a garantia de segurança, o conforto e a qualidade dos serviços, também foram mencionados como elementos de considerável importância no momento da reserva de serviços turísticos (Oliveira & Nadais, 2021).

A inovação da fase 1 é vista nas muitas formas pelas quais as pessoas procuram conectar-se umas às outras no contexto das políticas de distanciamento social/físico implementadas para controlar a pandemia COVID-19. É lógico que os estudiosos do turismo desempenhem um papel chave no processo de reorganização que se segue à pandemia da COVID-19, uma vez que a indústria de viagens e turismo tem sido o sector mais duramente atingido na economia global (Lew et al., 2020). A inovação requer que mantenhamos as nossas avaliações e reconheçamos o valor potencial de cada proposta. Isso significa reconhecer algum valor potencial na economia neoliberal, bem como na sustentabilidade. (Lew et al., 2020).

Conforme o que o autor Noel Salazar referiu, a crise global causada pelo surto da pandemia da COVID-19 está a revelar a debilidade e a natureza insustentável do atual sistema económico global, no qual o turismo e as viagens desempenham um papel crucial. (Lew et al., 2020).

Foi devido ao turismo internacional e às viagens de negócios que o coronavírus se espalhou rapidamente por todo o planeta. Não surpreendentemente, o turismo é um dos sectores económicos mais afetados pelos bloqueios e restrições impostas pelos países para manter os seus cidadãos "dentro" e "fora" dos viajantes (Lew et al., 2020).

Segundo o autor, embora seja essencial sonhar com cenários futuros esperançosos, não devemos esquecer que o nosso mundo social é fortemente marcado por desigualdades de vários tipos. Desigualdades que existiam antes da pandemia e foram exacerbadas e não desaparecerão após a crise. É neste contexto geral que precisamos de reimaginar o futuro do turismo e das viagens. (Lew et al., 2020)

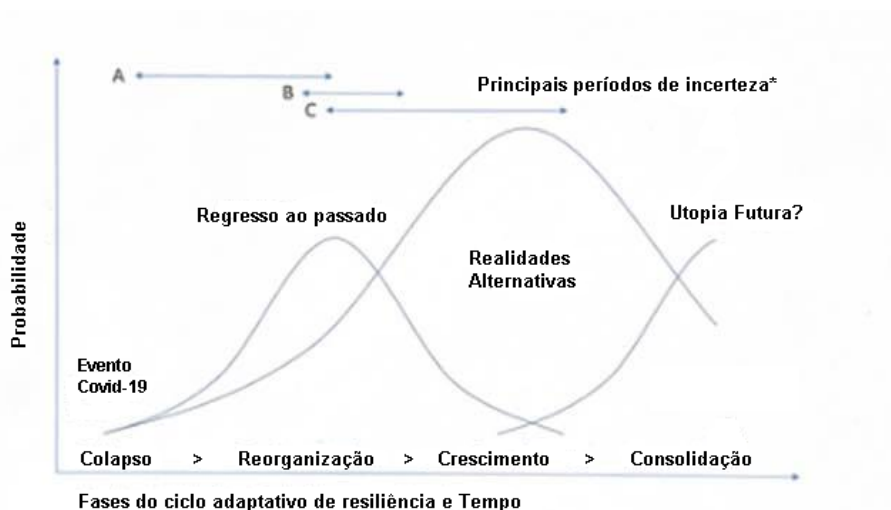
Conforme é referido o autor Lew et al. (2020), as mudanças políticas acontecerão e em resposta às necessidades e exigências do público viajante, haverá mudanças nas práticas empresariais, assim como a necessidade de estar mais bem preparado para

emergências. A pausa na atividade económica tem sido uma abertura de olhos, pois tem dado uma ideia do que o mundo poderia ser se o excesso de atividades turísticas fosse controlado. A inovação social precisa de ocorrer de forma criativa a nível comunitário para encontrar o equilíbrio entre os benefícios e os excessos do desenvolvimento turístico. (Lew, et al. 2020).

Quando se trata de questões como as alterações climáticas, economia verde, energia limpa e sustentabilidade, por exemplo, todos devem pesquisar e examinar os factos e perspectivas variados, e não apenas aqueles com os quais se possa estar ideologicamente ligado (Lew et al., 2020).

De acordo com o autor Lew et al. (2020), a previsão do futuro é arriscada, especialmente nos primeiros dias de incerteza sobre o progresso da pandemia e da fase de reestruturação. A Figura 1 modela a transição da COVID-19 do atual colapso pandémico através das quatro fases do ciclo de adaptação da resiliência (Lew et al., 2020). O ponto A é a área de incerteza atual (2 a 5 anos), o B, o abandono do passado, e o ponto C, são as experiências alternativas.

Figura 1. Fases do ciclo adaptativo de resiliência e possíveis cenários após a pandemia COVID-19.



A curto prazo, serão feitos esforços pelos governos para "Voltar ao passado", pela indústria do turismo e por muitos turistas ansiosos por viajar novamente depois de estarem confinados. De acordo com o autor, à data da escrita, isto estaria a acontecer na China, que estava alguns meses à frente do resto do mundo em termos de experiência da pandemia da COVID-19 (Lew et al., 2020). De acordo com a investigação descrita no

artigo, a COVID-19 levou a uma explosão de experimentos inovadores e criativos com "Realidades Alternativas", incluindo novos modelos de negócios e políticas governamentais (Lew et al., 2020).

Alguns dos valores principais que poderão conduzir sistemas sociais alternativos num mundo pós-COVID-19 incluem paz, amor, saúde e felicidade como direitos humanos básicos, equidade, justiça e cooperação em políticas e relações governamentais e comerciais, e economias verdes, como preços de ciclo de vida completos e fontes locais, e talvez uma economia de presentes (Lew et al., 2020).

Conforme referido pelo autor Lew et al. (2020), não se sabe como os novos valores serão alcançados. Eles precisam de surgir através de experimentação e de decisão por consenso.

É importante conduzir mudanças baseadas em valores acordados, enquanto se incentiva a experimentação sem um método acordado. No futuro, haverá um consenso global sobre qual abordagem ou mistura de abordagens funciona melhor para uma utopia na Terra. Não se sabe como essa utopia alternativa será, ela surgirá através de experiências com realidades alternativas. É importante concentrar-se em valores alternativos que consideramos importantes para o "novo normal" e vivê-los nas nossas vidas e carreiras (Lew et al., 2020). Pode piorar antes de melhorar, mas, se se mantiver a visão do que é possível, poderá ser alcançado. O antigo sistema socioeconómico não será completamente destruído, mas a pandemia permitiu que vozes alternativas sejam ouvidas (Lew et al., 2020).

O artigo sugere que, conforme a Figura 1, a fase de resiliência da reorganização irá passar por várias fases, levando a uma nova fase de crescimento nas empresas turísticas. O autor descreve uma série de ações e medidas que devem ser tomadas para enfrentar os desafios colocados à indústria do turismo na sequência da crise pandémica. Estas linhas de ação incluem esforços para estabelecer uma compreensão partilhada da realidade, identificando medidas temporárias para gerir as perturbações, examinando novas realidades a fim de clarificar o objetivo do turismo e das comunidades. Têm em vista o pensamento aspiracional, reestruturando, criando novas medidas para avaliar o desempenho e gerar valor para os visitantes e para as comunidades. O objetivo global é promover a mudança e a transformação na indústria.

O autor Lew et al. (2020) reflete sobre o impacto da pandemia da COVID-19 e descreve-a como um momento de introspecção e de reflexão sobre o que é verdadeiramente importante na vida.

Este tempo apresenta uma oportunidade de mudança e de crescimento, particularmente na indústria de viagens e turismo, que tem sido muito afetada pela crise. O autor sugere que este é um momento para uma "grande reinicialização" na indústria e para os indivíduos considerarem o que querem fazer à luz desta mudança.

Podemos identificar duas categorias temáticas nos artigos desta edição especial: esperança e mudança. Há um grupo de artigos que têm esperança de que este seja o momento da mudança. Mesmo aqueles mais céticos compartilham essa esperança por um mundo melhor. A outra categoria de artigos concentra-se em como a mudança pode ocorrer num mundo pós-COVID-19. É referido que, embora a mudança seja algo desejável no momento da escrita, isto levará a um processo complexo e específico de cada lugar, e dependerá das realidades locais e globais (Lew et al., 2020).

A maioria dos autores que contribuíram para o artigo deste capítulo fez parte do conselho editorial da revista *Tourism Geographies* ou de um grupo informal de estudiosos do turismo com interesses em "Turismo Transformacional".

Em geral, os artigos procuram lições a serem aprendidas com a pandemia e o modo como avançar, de maneira que permita que o turismo otimize o seu potencial como benefício para a humanidade. Os autores tendem a acreditar que o *status quo* anterior à COVID-19 era insustentável.

Um dos autores enfatiza que muitos dos problemas do turismo são evidenciados pelo turismo de cruzeiro, e que o turismo, em geral, pode ser caracterizado por uma tendência humana ao consumismo (Lew et al.2020).

Há uma preocupação de que, após a pandemia e a vacinação, as pessoas retornem aos seus antigos hábitos consumistas e que a era COVID-19 seja vista apenas como um breve período de despertar antes de voltarmos ao sono profundo (Lew et al., 2020).

O artigo discute a visão saudosista de Nepal em relação ao turismo de aventura, questionando se é inevitável que o turismo descaracterize os destinos. O artigo argumenta que a transformação do turismo pode ser um sonho distante devido à resistência institucional, o artigo destaca a ligação entre a globalização e o aumento do turismo e questiona se o turismo pode reequilibrar as relações desproporcionais de poder entre

turistas e anfitriões, e discutem a necessidade de repensar o neoliberalismo para reformular o turismo no ambiente pós-COVID-19 (Lew et al., 2020).

O artigo discute várias perspectivas sobre como transformar o turismo numa indústria mais sustentável e regenerativa. Os autores apelam a novas formas de pensar, fazer e ser, com ênfase na economia regenerativa e numa revalorização do ensino superior de turismo. Destacam também a importância da esperança e da imaginação na criação de realidades sociais mais justas e equitativas. Finalmente, o artigo explora o potencial do festival Burning Man nos EUA como uma plataforma para promover uma abordagem mais sustentável do turismo (Lew et al., 2020).

O artigo discute o impacto da pandemia da COVID-19 na indústria do turismo e destaca a necessidade de soluções para tornar a indústria mais segura no caso de futuras pandemias (Lew et al., 2020). Uma solução possível é as tecnologias de baixo ou nenhum toque, o que também criaria um novo potencial de oportunidades de alto toque para os trabalhadores do turismo.

O artigo de Lew et al. (2020) também explora os efeitos da pandemia sobre os povos indígenas, argumentando que acentua os impactos do turismo de massas, do turismo exagerado, do colonialismo e do racismo sobre estas comunidades.

O artigo enfatiza a importância do florescimento humano como um fundamento crucial para o "novo normal" do turismo. O objetivo é alcançar a transformação do turismo que precisa de soluções e ações viáveis que tenham a capacidade de romper as bolhas dos tomadores de decisão e também atrair o público viajante para adotar valores mais alinhados com o planeta. Alcançar uma maior resiliência nos destinos turísticos tornou-se uma necessidade urgente (Lew et al., 2020).

CAPÍTULO III - Metodologia

Na presente investigação, coletamos dados através de entrevistas semiestruturadas com profissionais em empreendimentos turísticos em Ponta Delgada, Ilha de São Miguel. O objetivo é o de compreender diversos empreendimentos turísticos, permitindo comparações entre diferentes perspectivas e áreas de convergência.

A metodologia desempenha um papel vital, sendo reconhecida como o alicerce fundamental de qualquer pesquisa que procure confiabilidade, imparcialidade e validade.

A origem da palavra 'Método' deriva do grego 'méthodos', constituída por 'metá', que se indica como no meio de, através, entre, e 'odós', que significa caminho. Portanto, podemos definir 'Método' como a maneira de proceder ao longo de um caminho, ou seja, uma abordagem para seguir um determinado percurso (Zanela, 2006).

Nesta pesquisa foi adotada uma abordagem de pesquisa qualitativa, conduzindo entrevistas semiestruturadas com base num questionário pré-estruturado. Para assegurar a precisão na transcrição dos dados, todas as entrevistas foram gravadas em áudio.

Neste capítulo, analisaremos a abordagem metodológica escolhida, elucidando as razões subjacentes à nossa escolha. Além disso, examinaremos o processo de pesquisa adotado nesta investigação, descrevendo minuciosamente as suas etapas de desenvolvimento. Num período marcado pela pandemia de COVID-19, quando muitas empresas enfrentaram desafios para se manterem operacionais, surgiu o interesse em compreender como diversas empresas encararam e superaram essa situação.

3.1. Fases de desenvolvimento dos estudos de caso

Segundo Manzini (2008), a fase de transcrição oferece ao pesquisador uma oportunidade adicional de imersão no conteúdo e serve como uma etapa preliminar de análise. Portanto, é aconselhável que o pesquisador execute essa tarefa, especialmente em entrevistas semiestruturadas, em que os papéis do pesquisador se diferenciam durante a entrevista e a transcrição.

Durante a entrevista e a coleta de dados, o pesquisador concentra toda a sua atenção na interação, através de perguntas, interações verbais e sociais. O pesquisador-entrevistador procura alcançar os objetivos de pesquisa durante a entrevista. A primeira fase é a elaboração do questionário, a segunda fase é a entrevista, ou seja, a coleta de dados. O guião estabelecido deverá conter as questões da entrevista com a folha de

comentários onde se deve adicionar comentários durante e após a entrevista. A pessoa que está a ser entrevistada tem de concordar com a gravação de áudio. No que toca à terceira fase, esta é o processo de transcrição do que foi dito na entrevista. Teoricamente, o entrevistador tem de procurar sempre o objetivo da sua pesquisa. Durante a fase de transcrição, o foco mantém-se, não sendo necessário manter a interação e o pesquisador-entrevistador passa a ser intérprete de dados. No processo de transcrição, o pesquisador afasta-se do evento original que é a coleta de dados e revive esse momento num contexto e interação diferentes. Nessa fase, embora a mesma pessoa que conduziu a entrevista seja a mesma que transcreve, a perspectiva é outra. A quarta fase envolve a revisão das transcrições das entrevistas para identificar os principais temas nas respostas e resumir as informações, ao mesmo tempo que identificamos padrões nas respostas. (Manzini, 2008)

Para uma apreensão mais clara, Guion et al. (2011) identificam quatro características:

A. Questões abertas – as perguntas devem ser formuladas de modo a incentivar os entrevistados a expressar as suas opiniões de forma detalhada e a evitar respostas curtas.

B. Formato semiestruturado – embora seja importante ter um conjunto elaborado de perguntas-base, a entrevista deve ser conduzida de forma mais informal e conversacional.

C. Procura pela compreensão e interpretação – o entrevistador tem de estar atento e ouvir ativamente, procurando sempre entender o significado das respostas dos entrevistados. Se necessário, as perguntas podem ser reformuladas para obtenção de respostas mais esclarecedoras.

D. Registo das respostas – deverá envolver a gravação das entrevistas em áudio, complementada por anotações do entrevistador. Isso permite documentar informações essenciais, observações sobre a linguagem corporal e reflexões pessoais sobre o entrevistado.

3.2. Questionário

Após concluir a revisão da literatura, torna-se factível identificar o tópico e o âmbito das entrevistas, sendo imperativo desenvolver o conjunto de perguntas a serem apresentadas aos participantes.

Este questionário foi concebido para ser administrado a indivíduos que ocupam posições de liderança e alta direção em empresas, com a capacidade de abordar questões

financeiras da organização e que estiveram envolvidos no tópico do seguimento da pandemia.

Tabela 1. Guião da Entrevista.

Guião	
1	Houve alguma mudança no perfil e comportamento dos clientes durante ou após a pandemia?
2	Que mudanças foram feitas nas ofertas de produtos ou serviços durante a pandemia ou após a pandemia, e como é que os clientes responderam a estas mudanças?
3	Qual foi o impacto financeiro da pandemia no negócio, e como geriu a empresa as suas finanças durante e após este período?
4	A empresa implementou alguma nova tecnologia ou processos para melhorar a experiência do cliente durante ou após a pandemia?
5	Quais eram os planos de crescimento e expansão da empresa antes da pandemia, e como é que esses planos mudaram desde então?
6	Que aspetos introduzidos durante a pandemia foram mantidos na forma como a empresa trabalha?

3.3. Descrição do método de investigação

De acordo com os objetivos desta investigação, optou-se por uma abordagem qualitativa, que envolveu a realização de estudos de caso em quatro empresas que operam no sector do turismo na ilha de São Miguel, com particular incidência na cidade de Ponta Delgada. Estas empresas representam uma amostra diversificada do mercado turístico da Região e fornecerão informações valiosas para a análise e conclusões deste estudo.

A tabela nº.2 apresenta as empresas selecionadas para o estudo, bem como as suas categorias e respetivos números de processo:

Tabela 2. Empresas em estudo.

Empreendimento Turístico	Categoria	Nº. de Caso
Hotel	4 Estrelas	1
Hotel	2 Estrelas	2
AL	Alojamento Local	3
<i>Hostel</i>	<i>Hostel</i>	4

De acordo com a metodologia estabelecida neste estudo, foram realizadas entrevistas semiestruturadas aos colaboradores das quatro empresas incluídas na nossa amostra. Cada colaborador demonstrou um elevado grau de colaboração e interesse ao longo do processo de entrevista, respondendo de forma completa e concreta a todas as questões colocadas. Em média, as entrevistas tiveram uma duração de cerca de 20 minutos, tendo sido todas elas gravadas em formato áudio para posterior transcrição.

É importante referir que uma das entrevistas foi realizada à distância, por telefone, seguindo o mesmo protocolo adotado para as entrevistas presenciais. Para preservar a integridade da informação contida nas gravações áudio e evitar distorções, o processo de transcrição foi realizado de forma meticulosa, com o objetivo de manter a fidelidade das respostas dos participantes, sem interpretações ou resumos pessoais por parte do investigador.

CAPÍTULO IV - Apresentação e análise individual dos casos de estudo

4.1. Caso 1 – Análise da entrevista

O Caso 1 refere-se a um estabelecimento classificado com quatro estrelas, pertencente a um grupo que engloba também um hotel de duas estrelas para além do de quatro estrelas. Este Hotel situa-se em Ponta Delgada. Este ilustre hotel é uma das referências hoteleiras mais antigas da Ilha de São Miguel e é composto por 27 quartos, 18 apartamentos com diferentes tipologias e duas Suítes Júnior, e duas Suítes Superior, uma sala de Reuniões, um Lobby de entrada, um Lobby com máquinas de venda automática, um quarto para reservar bagagens dos clientes e a área do pequeno-almoço com uma zona exterior.

O caso 1 é composto por diferentes setores, como Administração, *Marketing*, Informática, Vendas, Contabilidade, Lavandaria, Manutenção, *Food&Beverage*, e Receção. Todos estes departamentos são essenciais para o bom funcionamento do hotel, com a Receção atuando como o ponto central de ligação entre eles. É imprescindível que um hotel esteja em funcionamento ininterrupto, e a receção não é exceção. A receção cumpre um horário rotativo, o qual envolve turnos que se iniciam às 08h30 e encerram às 16h30, do 12h30 às 20h30, das 16h30 à 00h30, além do último turno que compreende o horário das 00h30 às 08h30 e que era exclusivamente atribuído ao funcionário noturno. Ao invés, os outros departamentos cumprem o horário das 09h00 às 18h00 com a interrupção para a hora de almoço.

1. Houve alguma mudança no perfil e comportamento dos clientes durante ou após a pandemia?

A pandemia da COVID-19 trouxe consigo uma série de desafios para empresas de diversos setores, incluindo o setor de alojamento. Um dos aspetos críticos que se destacou foi a mudança no perfil e o comportamento dos clientes. Neste contexto, a resposta do(a) entrevistado(a) à pergunta sobre essas mudanças oferece *insights* valiosos sobre a evolução das expectativas dos clientes e as estratégias implementadas pela empresa para atender a essas mudanças.

O(a) entrevistado(a), ao ser questionado(a) sobre se houve alguma mudança no perfil e comportamento dos clientes durante ou após a pandemia, ofereceu uma resposta que abrange várias dimensões desse fenómeno. É destacado que, durante o pico da pandemia, os clientes demonstraram uma preferência por um contacto reduzido com a equipa, o que

mostra a procura por um processo classificado de "tudo informatizado", pois os clientes desejavam uma experiência mais autónoma. Eles procuravam limitar o contacto pessoal e valorizavam medidas de segurança, como a disponibilização de gel desinfetante em várias áreas. É destacada a importância da higienização e da minimização de contacto físico como prioridades dos clientes durante a pandemia.

O(a) entrevistado(a) também menciona a introdução de *check-ins* autónomos como uma medida para ter um menor contacto. No entanto, observa-se que essa abordagem não foi tão bem-sucedida, uma vez que a presença do cliente era necessária para concluir o processo de *check-in*. Embora os clientes desejassem reduzir o contacto com a equipa da receção, a implementação de processos totalmente autónomos ainda enfrentava obstáculos práticos.

Durante a entrevista, é levantada a questão do contacto telefónico, questionando se os clientes passaram a ligar com mais frequência em vez de utilizar a receção. O(a) entrevistado(a) responde afirmativamente, indicando que houve um aumento nas chamadas telefónicas como forma de contacto. Isso pode ser interpretado como procura por formas alternativas de comunicação que permitissem aos clientes obter assistência sem a necessidade de contacto presencial.

A resposta do(a) entrevistado(a) revela uma mudança notável no comportamento dos clientes durante a pandemia, com uma ênfase na redução de contacto pessoal e na importância da higienização e segurança.

As mudanças no comportamento do cliente podem influenciar a forma como as empresas do setor de alojamento organizam as suas estratégias de atendimento ao cliente e implementam medidas de segurança.

Em suma, a resposta do(a) entrevistado(a) destaca a dinâmica complexa entre as expectativas dos clientes e as práticas operacionais da empresa durante e após a pandemia, fornecendo informações valiosas sobre como o setor de alojamento se está a adaptar a essas novas mudanças.

Tabela 3. Resposta do caso 1 à pergunta n.º.1 do Guião da Entrevista

Citações:
<ul style="list-style-type: none"> • “Acho que sim, tudo informatizado. Os clientes queriam menos contacto connosco.” • “Queriam ter a limpeza feita e o gel desinfetante em tudo o que era sítio, mas agora regressou ao normal.” • “<i>Check-ins</i> autónomos nem tanto... Tínhamos que ter o cliente sempre aqui para conseguirmos fazer o <i>check-in</i>.”

Tabela 4. (continuação)

-
- A entrevistadora pergunta: “As pessoas ligavam muitas vezes para o telefone em vez de passar na recepção?”. Entrevistado responde: “Sim”.
-

2. Que mudanças foram feitas nas ofertas de produtos ou serviços durante a pandemia ou após a pandemia, e como é que os clientes responderam a essas mudanças?

A pergunta feita sobre as mudanças nas ofertas de produtos ou serviços durante e após a pandemia, bem como a resposta proporcionada, oferece uma visão valiosa das adaptações realizadas pela empresa para enfrentar os desafios impostos por esse período de crise.

O(a) entrevistado(a) fornece informações abrangentes sobre as mudanças nas ofertas de produtos e serviços durante e após a pandemia. Inicialmente, destaca a criação de *vouchers* que permitiram aos clientes agendar a sua estadia para um período posterior, o que reflete uma tentativa de oferecer flexibilidade aos clientes, uma vez que a incerteza causada pela pandemia tornava difícil planificar com antecedência. Além disso, os preços foram reduzidos durante a pandemia, e as tarifas tornaram-se mais flexíveis para acomodar as necessidades dos clientes. Essas mudanças visavam atrair e reter clientes durante um período de grande incerteza e restrições.

No entanto, após a pandemia, a empresa optou por voltar a um modelo de negócios mais "normal" com preços mais altos e menos flexibilidade. Isso sugere que, com o retorno gradual à normalidade, os preços foram ajustados para refletir a procura renovada e o desejo das pessoas de sair de casa após um longo período de restrições.

Uma dinâmica interessante é destacada quando o(a) entrevistado(a) refere a questão dos *vouchers*, com uma alta procura após a pandemia. Isso pode ter ocorrido devido à acumulação de *vouchers* durante o período crítico, à medida que as pessoas esperavam ansiosamente a oportunidade de viajar e usufruir dos serviços. A alta procura e o estabelecimento de limites podem ter sido desafios para a empresa, mas também refletem a ânsia das pessoas em recuperar alguma normalidade nas suas vidas. Além disso, o(a) entrevistado(a) observa uma redução de produtos durante a pandemia, indicando a necessidade de se adaptar à procura e às restrições. Por outro lado, destaca a reativação do bar como a introdução de um novo produto, o que pode ter sido uma resposta criativa às mudanças nas preferências dos clientes.

A resposta destaca as complexas adaptações a que a empresa do setor de alojamento teve de recorrer durante e após a pandemia. Inicialmente, as mudanças visavam

proporcionar flexibilidade e atrair clientes em tempos incertos, com a criação de *vouchers* e a redução de preços. No entanto, após a pandemia, houve uma reconfiguração para preços mais altos e uma gestão da alta procura por meio de limites nos *vouchers*. A resposta também realça a necessidade de ajustar o portefólio de produtos em resposta às mudanças na procura dos clientes. A reativação do bar como um novo produto demonstra uma abordagem proativa da empresa para se adaptar às necessidades dos seus clientes. Em resumo, a resposta reflete as estratégias dinâmicas adotadas pela empresa para enfrentar as mudanças nos comportamentos e expectativas dos clientes durante e após a pandemia, com o objetivo de manter a sua competitividade no setor de alojamento e turismo.

Tabela 5. Resposta do caso 1 à pergunta n.º.2 do Guião da Entrevista

Citações:
<ul style="list-style-type: none"> • “Foram criados <i>vouchers</i> para virem mais tarde, os preços foram mais baixos. As tarifas eram mais flexíveis, por isso é que havia os <i>vouchers</i>, para serem usufruídos durante mais tempo.” • “No pós-pandemia já não fomos tão flexíveis, voltou ao normal. Os preços subiram bastante, as pessoas estavam fartas de estar em casa.” • “No pós-pandemia houve uma doídice porque todos queriam usar os <i>vouchers</i> e tinha um limite. (...) tinha <i>vouchers</i> dos aviões e <i>vouchers</i> dos hotéis e aquilo tinha um limite. Tivemos aí dois anos que foram terríveis, se construíssemos mais hotéis a gente vendia mais.” • “Tivemos redução de produtos.” • “Criação de novos produtos: reativámos o bar.”

3. Qual foi o impacto financeiro da pandemia no negócio, e como geriu a empresa as suas finanças durante e após este período?

A resposta do(a) entrevistado(a) destaca a complexidade do impacto financeiro da pandemia no negócio hoteleiro. Inicialmente, é reconhecido que houve um impacto financeiro substancial, mesmo com a implementação de várias medidas no hotel. Isso reflete as dificuldades enfrentadas pela empresa durante o período crítico, em que muitos hotéis viram a sua clientela diminuir devido a restrições de viagem e a preocupações com a saúde pública.

No entanto, após o período mais crítico da pandemia, o entrevistado menciona um *boom* no negócio, indicando uma recuperação notável. No entanto, essa recuperação não foi imediata, pois as pessoas começaram a regressar gradualmente. O uso de *vouchers*, que provavelmente foi uma estratégia para atrair clientes, afetou a recuperação devido a uma alta procura por esses *vouchers*.

A questão das ajudas estatais também é destacada na resposta do(a) entrevistado(a). É confirmado que a empresa utilizou o sistema de *layoff*, um mecanismo de apoio do governo para manter os postos de trabalho. Essas ajudas estatais foram cruciais para a empresa e para os seus colaboradores durante um período de incerteza financeira.

Por fim, o(a) entrevistado(a) menciona o encerramento de um dos empreendimentos do grupo. Isso pode ser interpretado como uma resposta estratégica à crise, com a empresa focando os seus recursos e esforços nos hotéis mais viáveis e tomando medidas para garantir a sustentabilidade financeira.

A resposta do(a) entrevistado(a) destaca a evolução financeira da empresa hoteleira durante e após a pandemia. Inicialmente, houve um impacto financeiro negativo devido às restrições e às preocupações relacionadas com a pandemia, porém, à medida que as condições melhoraram e a procura retornou, houve um notável *boom* no negócio, apesar de alguns desafios, como a alta procura de *vouchers*.

A resposta também realça o papel crucial das ajudas estatais, como o *layoff*, na manutenção dos postos de trabalho e na recuperação financeira da empresa, o que demonstra a importância da intervenção governamental em tempos de crise. O encerramento de um dos empreendimentos pode ser visto como uma estratégia para otimizar recursos e garantir a viabilidade financeira a longo prazo da empresa.

Em suma, a resposta do entrevistado oferece uma visão abrangente das complexas dinâmicas financeiras enfrentadas pela empresa hoteleira durante e após a pandemia, ilustrando a resiliência e a capacidade de adaptação da indústria.

Tabela 6. Resposta do caso 1 à pergunta n.º.3 do Guião da Entrevista

Citações:

- “Houve impacto financeiro mesmo apesar de (...) termos posto tudo aqui no hotel, após o período houve um *boom* muito bom.
- “As pessoas depois disso (...) vieram todas logo. É assim, logo, logo não veio, porque muita gente usou o *voucher*.”
- “Os preços subiram”
- “Houve quebra na faturação”
- A entrevistador pergunta: “Ajudas estatais?”. Entrevistado responde: “Sim, tivemos, para os dois hotéis que foi o *layoff*.”
- “Ele manteve os postos de trabalho de toda agente. Ele usou o apoio do estado, colocou todos em *layoff*.”
- “A retoma de cliente foi mais do que progressiva. Houve encerramento de um empreendimento (um dos hotéis do grupo).”

4. A empresa implementou alguma nova tecnologia ou processos para melhorar a experiência do cliente durante ou após a pandemia?

O(a) entrevistado(a) destaca a implementação de tecnologias e processos para melhorar a experiência do cliente, especialmente com a redução do contacto direto entre os clientes e a equipa da empresa. Durante a pandemia, houve uma transição significativa para o uso de dispositivos móveis e tecnologia para fornecer informações e facilitar reservas.

Um exemplo notável mencionado é o *booklet digital*, que já existia antes da pandemia, mas que foi aperfeiçoado durante esse período. Isso ilustra a capacidade da empresa de se adaptar rapidamente às necessidades dos clientes e ao ambiente em constante mudança. A resposta ressalta que a digitalização das operações tornou as reservas mais fáceis, o que é fundamental para atrair clientes, especialmente aqueles que se sentem mais confortáveis com processos *online*.

A resposta também menciona a transição do fornecimento de informações em papel para o formato digital, incluindo documentos relacionados ao Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD), o que um compromisso com a modernização, eficiência e sustentabilidade, bem como uma resposta à crescente importância da segurança dos dados dos clientes.

A resposta do(a) entrevistado(a) enfatiza o impacto positivo da implementação de novas tecnologias e processos na melhoria da experiência do cliente durante e após a pandemia. A digitalização de informações e processos, juntamente com o aprimoramento do *booklet* digital, contribuiu para uma experiência mais fácil e conveniente para os clientes. Essas mudanças não apenas se alinham com as expectativas dos clientes, que cada vez mais preferem interações digitais, mas também refletem uma abordagem proativa da empresa para se adaptar às circunstâncias desafiadoras da pandemia. Além disso, a transição para o formato digital contribuiu para uma operação mais eficiente e sustentável, reduzindo o desperdício de papel. Em resumo, destaca-se a importância da tecnologia e da digitalização na adaptação e melhoria da experiência do cliente, representando uma resposta eficaz e inovadora aos desafios impostos pela pandemia de COVID-19. Além disso, a integração de soluções tecnológicas e a digitalização contínua também desempenham um papel fundamental na construção de resiliência e na preparação das empresas para eventuais crises futuras.

Tabela 7. Resposta do caso 1 à pergunta n.º.4 do Guião da Entrevista

Citações:

- “Tudo o que foi informações através de telemóvel, tecnologia foi passado tudo para isso e menos contacto com o cliente.”
 - “Antes fornecíamos os RGPD em papel e agora é tudo em formato digital.”
-

Tabela 6. (continuação)

-
- A entrevistadora pergunta: “Havia *booklet digital*?”. Entrevistado responde: “Já existia antes, mas foi aprimorado no durante (pandemia)”
 - “A melhor coisa que fizemos foi colocar tudo informatizado, porque as pessoas começam a fazer as suas reservas todas *online* e as reservas são mais fáceis.”
-

5. Quais eram os planos de crescimento e expansão da empresa antes da pandemia e como é que mudaram desde então?

A questão sobre os planos de crescimento e expansão de uma empresa antes e depois da pandemia é essencial para compreender como a COVID-19 afetou o desenvolvimento dos negócios. No contexto desta pergunta, o entrevistado apresentou informações relevantes sobre o impacto da pandemia nos planos de crescimento da empresa, as mudanças que ocorreram e o que permaneceu consistente.

O(a) entrevistado(a) começa por destacar a aquisição de um hotel pelo patrão antes do início da pandemia. No entanto, comprar um hotel logo antes do surto de COVID-19 resultou em desafios significativos para a empresa. O hotel recém-adquirido precisou de ser fechado devido às restrições da pandemia, o que não estava de acordo com os planos de expansão, logo os planos de crescimento foram temporariamente interrompidos devido à situação imprevista.

Quanto à evolução desses planos, o(a) entrevistado(a) menciona que, embora os planos permaneçam os mesmos, eles continuam atrasados. A pandemia teve um impacto financeiro significativo, causando uma quebra nos lucros durante esse período. No entanto, após o fim da pandemia, houve uma procura intensa por parte dos clientes que desejavam usar *vouchers* para desfrutar dos serviços da empresa, tendo resultado numa procura extrema após a pandemia.

O aumento da procura após a pandemia é uma observação importante, uma vez que indica uma recuperação do negócio e a continuação dos planos de crescimento. A empresa conseguiu voltar a operar a preços mais altos do que antes da pandemia, o que sugere que, embora os planos tenham sido temporariamente afetados, a empresa conseguiu superar as dificuldades.

A resposta oferece uma visão clara dos planos de crescimento e expansão da empresa antes e após a pandemia. A aquisição do hotel pelo patrão antes da pandemia representou um passo importante na expansão do grupo, embora tenha sido prejudicada pelo encerramento temporário devido à pandemia. No entanto, os planos originais não

mudaram e permanecem em vigor, embora atrasados devido às circunstâncias imprevistas.

O aumento significativo na procura após a pandemia demonstra a resiliência da empresa e sua capacidade de se adaptar às mudanças no ambiente de negócios. Os preços mais altos praticados após a pandemia também sugerem uma recuperação dos lucros. Embora a pandemia tenha causado uma interrupção temporária nos planos de crescimento da empresa, o caso 1 indica que esses planos continuam a progredir, com a empresa se adaptando eficazmente às mudanças nas condições de mercado.

Tabela 8. Resposta do caso 1 à pergunta n°.5 do Guião da Entrevista

Citações:
<ul style="list-style-type: none"> • “No caso do patrão, ele comprou um hotel e logo a seguir veio a pandemia, ou seja, o grupo expandiu, mas teve que fechar uma empresa” • “Teve o azar de ter comprado um hotel e fechou.” • “Como é que tem mudado? Não mudou...o plano continua o mesmo, mas os planos continuam atrasados.” • “Quando (pandemia) acabou, veio para preços mais alto do que no pré pandemia.” • “Durante a pandemia houve uma quebra (lucros), depois da pandemia houve uma extrema procura, porque toda a gente queria usar os <i>vouchers</i>.”

6. Que aspetos introduzidos durante a pandemia foram mantidos na forma como a empresa trabalha?

No Caso 1, o(a) entrevistado(a) forneceu informações relevantes relacionadas com processos digitais e operacionais que a empresa manteve após o período crítico da pandemia

É destacado que a empresa manteve algumas das mudanças digitais implementadas durante a pandemia. Essa observação sugere que a empresa adotou processos digitais em certos aspetos nas operações para melhorar a eficiência e a experiência do cliente. Essas mudanças provavelmente envolvem a comunicação com os clientes, documentação digital ou outros processos que foram otimizados.

Na entrevista, são feitas perguntas adicionais para esclarecer aspetos específicos. No caso 1, confirma-se que a empresa trabalha com um sistema de panos por cores, o que é uma prática que já existia antes da pandemia e foi mantida.

A manutenção das limpezas intercalares durante a pandemia é discutida, e é esclarecido que a decisão de realizar essas limpezas foi deixada ao critério dos clientes. Eles podiam solicitar o serviço de limpeza ou optar por não permitir a entrada no quarto. Essa flexibilidade permitiu que a empresa se adaptasse às preferências dos clientes durante um período incerto.

A questão do *layoff* é abordada: o(a) entrevistado(a) explica que a empresa optou por alternar a situação dos funcionários durante a pandemia. Isso significava que, em certos momentos, alguns funcionários estavam em *layoff*, enquanto outros continuavam a trabalhar. Após o período crítico, houve um aumento no número de funcionários devido à alta procura.

A resposta destaca a capacidade da empresa de se adaptar a novas situações, incorporando aspetos que funcionaram durante a pandemia nas operações contínuas. A manutenção de mudanças digitais e práticas operacionais como o sistema de cores demonstra a flexibilidade da empresa para inovações que beneficiam tanto os funcionários quanto os clientes. Além disso, a estratégia de alternar funcionários durante o *layoff* permitiu à empresa gerir a força de trabalho de forma eficaz durante a pandemia, respondendo às flutuações na procura. Aumentar o número de funcionários após a pandemia indica uma recuperação bem-sucedida do negócio. No geral, o caso 1 ilustra a capacidade da empresa de se ajustar e evoluir em resposta às circunstâncias desafiadoras.

Tabela 9. Resposta do caso 1 à pergunta n.º.6 do Guião da Entrevista

Citações:
<ul style="list-style-type: none"> • “Agente manteve algumas coisas que tínhamos digital, de resto (...) não.” • “Houve coisas que mantivemos digitalmente.” • A entrevistadora pergunta: “Trabalha com sistema de cores?”. Entrevistado responde: “Sim”. • A entrevistadora pergunta: “Durante a estadia mantiveram as limpezas intercalares?”. Entrevistado responde: “O cliente é que dizia. A gente dizíamos ao cliente que se quisesse limpeza para colocar o papel na porta. Era a pedido do cliente durante a pandemia. Eles podiam não querer que entrássemos no quarto”. • A entrevistadora pergunta: “Houve <i>layoff</i>?”. Entrevistado responde: “Houve, a verdade é que estávamos em <i>layoff</i>, mas continuámos a trabalhar, e era alternado, mas uns trabalhavam e outros ficavam em <i>layoff</i>. Outros X meses alternava.” • “No meu caso fiquei sempre a trabalhar à exceção de 3 meses que fiquei em <i>layoff</i>.” • “Antes da pandemia havia menos funcionários.” • “Durante a pandemia foi praticamente os mesmos funcionários, mas, como havia pessoas em <i>layoff</i>, havia menos funcionários ao serviço e depois, após o <i>layoff</i>, houve a subida de funcionários porque houve muita procura.”

4.2. Caso 2 – Análise da entrevista

O Caso 2, um hotel com classificação de duas estrelas, foi deliberadamente escolhido como um componente essencial desta pesquisa. Estrategicamente situado no coração de Ponta Delgada, este estabelecimento, composto por 32 quartos e 2 suítes recentemente renovados, foi projetado para proporcionar o máximo conforto e repouso aos seus hóspedes, visando criar uma sensação acolhedora de "lar longe de casa".

É relevante notar que os mesmos departamentos e equipas de gestão responsáveis pelo Caso 1 desempenham um papel fundamental na supervisão e operação do Caso 2.

1. Houve alguma mudança no perfil e comportamento dos clientes durante ou após a pandemia?

A resposta fornecida pelo(a) entrevistado(a) ressalta a importância de redobrar o foco na higiene e na adaptação das políticas de reservas da empresa devido às mudanças nas expectativas dos clientes no contexto pós-pandemia.

Durante esse período, observou-se uma tendência na qual alguns clientes justificaram cancelamentos das suas reservas sem a necessidade de apresentar documentação a comprovar, o que, por sua vez, desafiou a capacidade de o hotel lidar com tais situações.

Tabela 10. Resposta do caso 2 à pergunta nº.1 do Guião da Entrevista

Citações:

- “As pessoas ficaram mais minuciosas, mais exigentes com a limpeza e mais atentas à segurança e com a manutenção das comodidades. “
 - “Os clientes tornaram-se mais exigentes (...) problemas a nível das políticas das reservas, reservas não reembolsáveis que acabámos por não cobrar aos clientes, pois estes acabavam por não vir devido à pandemia, (...) nós deixávamos passar.”
 - “As pessoas usavam muito a desculpa do Covid para cancelar reservas (...) Quando pedíamos uma prova ou comprovativo, deixavam de responder ou simplesmente não enviavam a prova e não podíamos fazer grande coisa.”
-

2. Que mudanças foram feitas nas ofertas de produtos ou serviços durante a pandemia ou após a pandemia, e como é que os clientes responderam a essas mudanças?

A resposta do(a) entrevistado(a) aponta para a adoção de estratégias destinadas a atrair tanto clientes regulares como novos hóspedes. O destaque recai na ênfase atribuída à higiene e na implementação de um sistema codificado de cores para os panos, indicando uma priorização da limpeza e da segurança.

Durante o pico da pandemia, o hotel adotou uma política de cancelamento de reservas mais flexível, mas essa flexibilidade foi posteriormente revista e voltou aos padrões convencionais após o período crítico. Isso sugere que as adaptações foram, em grande parte, medidas temporárias destinadas a enfrentar os desafios específicos da pandemia. Além disso, a resposta realça como o estabelecimento efetuou mudanças visando atrair e satisfazer os clientes durante esse período, e como a política da empresa evoluiu ao longo do tempo em resposta a essas transformações.

Tabela 11. Resposta do caso 2 à pergunta nº.2 do Guião da Entrevista

Citações:

- “Tivemos que ter tarifas mais apelativas”
- “Foram criados *vouchers* para atrair clientes habituais e não só...”
- “A higienização, sistema de panos por cores, deveria ser feito antes da pandemia, mas as coisas ficaram mais exigentes depois da pandemia.”
- “Ao efetuar as reservas a nossa política tornou-se mais flexível no antes e durante a pandemia.”
- “Após a pandemia já não fomos tão flexíveis, pois já voltámos ao ritmo normal.”

3. Qual foi o impacto financeiro da pandemia no negócio, e como geriu a empresa as suas finanças durante e após este período?

O(a) entrevistado(a) indica que a pandemia teve um impacto significativo, especialmente considerando que o hotel foi adquirido em janeiro de 2020 e fechou em março devido à pandemia.

Para lidar melhor com a situação, a empresa optou por fechar o hotel de duas estrelas e manter o de quatro estrelas em funcionamento, realocando os clientes do primeiro para o último. Esta ação pode ter sido uma medida para otimizar recursos e minimizar as perdas durante um período desafiador. É destacada uma estratégia específica adotada pela empresa para enfrentar as dificuldades financeiras decorrentes da pandemia.

Tabela 12. Resposta do caso 2 à pergunta nº.3 do Guião da Entrevista

Citações:

- “(...) Porque o hotel foi comprado em 2020, em janeiro, e depois, em março, o hotel fechou devido à pandemia.”
- “O hotel foi comprado no ano da pandemia e depois decidiu fechar o hotel de duas estrelas e manteve o de 4 aberto”
- “Os clientes do de duas estrelas foram realojados no de 4”.

4. A empresa implementou alguma nova tecnologia ou processos para melhorar a experiência do cliente durante ou após a pandemia?

Com base na resposta fornecida à pergunta sobre se a empresa implementou novas tecnologias ou processos para melhorar a experiência do cliente durante ou após a pandemia, o entrevistado indica que a empresa adotou diversas inovações.

Durante a pandemia, medidas como a colocação de desinfetantes em áreas comuns e a transição do processo de *check-in* de papel para um formato em *email* foram implementadas para aumentar a segurança e a higiene.

Após a pandemia, a empresa optou por manter essas mudanças, destacando a preocupação com a sustentabilidade e a redução do uso de papel. Além disso, o empreendimento criou um *booklet digital* acessível via *QR code* para fornecer

informações do quarto, tornando a experiência mais conveniente para os hóspedes. Portanto, a resposta enfatiza a adaptação da empresa às mudanças tecnológicas para aprimorar a experiência do cliente, tanto durante quanto após a pandemia.

Tabela 13. Resposta do caso 2 à pergunta nº.4 do Guião da Entrevista

Citações:
<ul style="list-style-type: none"> • “Colocar desinfetantes nas áreas comuns, o próprio processo de <i>check-in</i> foi feito por <i>email</i> em vez de papel (durante a pandemia).” • “Após a pandemia, mantivemos tudo informatizado, pois é mais sustentável e não gasta tanto papel.” • “Criamos um <i>booklet</i> digital (que tenha a informação do quarto em livro) que passou a formato digital a partir do <i>QR code</i>.” • “As pessoas podem aceder através do telemóvel.”

5. Quais eram os planos de crescimento e expansão da empresa antes da pandemia e como é que mudaram desde então?

O(a) entrevistado(a) indica que, no caso do Hotel de duas estrelas, o hotel fechou durante a pandemia, aproveitando o período de época baixa para realocar os clientes do hotel de duas estrelas para o de quatro estrelas.

Após a pandemia, o hotel reabriu, e a ênfase parece ter mudado para maximizar os lucros. Além disso, no contexto específico do Hotel de duas estrelas, que necessita de uma remodelação geral, a empresa tentou implementar melhorias, como a introdução de um *kit* de chá e cofres. Portanto, a resposta destaca uma mudança nas estratégias da empresa, que se adaptaram às condições impostas pela pandemia e buscaram otimizar as operações após a reabertura.

Tabela 14. Resposta do caso 2 à pergunta nº.5 do Guião da Entrevista

Citações:
<ul style="list-style-type: none"> • “O hotel fechou durante a pandemia. Como era uma altura de época baixa, os clientes que tínhamos no hotel de 2 estrelas podiam vir para o de 4.” • “Após a pandemia o hotel abriu um ano mais tarde ainda durante a pandemia e tentamos maximizar o lucro.” • “No caso específico do nosso hotel, que necessita de uma remodelação geral, tentámos implementar coisas que não tínhamos: <i>kit</i> de chá e cofre.”

6. Que aspetos introduzidos durante a pandemia foram mantidos na forma como a empresa trabalha?

Com base na resposta à pergunta, o(a) entrevistado(a) recorda que algumas medidas implementadas durante a pandemia, como desinfetantes na entrada e sinalização de distância de segurança no chão, foram eventualmente removidas.

Além disso, menciona que acrílicos instalados no balcão da recepção do hotel foram retirados posteriormente. No entanto, o que permaneceu foram as melhorias digitais, especialmente no que diz respeito à comunicação com os clientes. Portanto, a resposta enfatiza a transição de medidas físicas temporárias para um foco contínuo na melhoria das experiências digitais e na comunicação com os clientes.

Tabela 15. Resposta do caso 2 à pergunta nº.6 do Guião da Entrevista

Citações:
<ul style="list-style-type: none"> • “Eventualmente removemos algumas coisas. Tínhamos na entrada desinfetante.” • “Tínhamos sinalização no chão devido à distância de segurança. Na altura colocámos acrílicos no balcão da recepção que mais tarde foi removido. O que foi mantido foi a nível digital. A informação para o cliente.”

4.3. Caso 3 – Análise da entrevista

O Caso 3 é uma empresa de Gestão de Propriedades Ecológicas situada em São Miguel, Açores, e tem como foco primordial a prestação de serviços altamente profissionais, inovadores e personalizados, com um forte compromisso com a sustentabilidade ambiental.

A empresa atua em diversas áreas dentro do setor de turismo e serviços. Isso inclui a gestão de alojamento turístico, oferecendo propriedades completamente mobiladas para turistas e prestando serviços de alojamento local, que englobam consultoria especializada em estadias curtas, administração de propriedades e aluguer de apartamentos turísticos.

Eles também se destacam na consultoria imobiliária, auxiliando clientes na compra e venda de propriedades, promoção imobiliária e gestão hoteleira e turística. Além de disponibilizarem acomodações de alta qualidade, dedicam-se à manutenção e renovação de imóveis para garantir que os clientes desfrutem de experiências excepcionais. Isso inclui serviços de *design*, arquitetura, decoração, remodelação e manutenção de interiores e exteriores, assegurando que todas as acomodações estejam bem conservadas e decoradas.

A empresa também oferece entretenimento e animação turística, organizando eventos e atividades para maximizar a experiência dos hóspedes. Além disso, fornecem consultoria em negócios e gestão, apoiando outros empreendedores no desenvolvimento dos seus projetos. Para complementar as suas atividades, atuam no comércio por grosso de uma variedade de produtos, abrangendo itens como ferragens, ferramentas, têxteis, móveis domésticos, eletrodomésticos, etc. Além das operações físicas, a empresa possui uma presença no campo tecnológico, oferecendo consultoria em informática, gestão e operação de equipamentos informáticos, bem como outras atividades relacionadas com

tecnologia da informação e informática. Eles também gerem as redes sociais e fornecem serviços de *marketing* e publicidade *online* para outras empresas, e oferecem serviços de laboratórios de análises clínicas, contribuindo para a promoção da saúde e do bem-estar na comunidade.

1. Houve alguma mudança no perfil e comportamento dos clientes durante ou após a pandemia?

Nesta questão, o(a) entrevistado(a) respondeu que houve uma mudança significativa no comportamento dos clientes. Antes da pandemia, os clientes procuravam interação pessoal e gostavam de estar em contacto direto com os anfitriões.

No entanto, durante a pandemia, houve uma preferência por *check-ins* autónomos e interações *online*, evitando o contacto pessoal. Essa mudança foi destacada como a alteração mais significativa no comportamento dos clientes nesse período. Além disso, durante a pandemia, muitos clientes pararam de viajar, mas, após a pandemia, houve um aumento no número de clientes interessados em viajar para o local. Portanto, a resposta ressalta a adaptação do comportamento dos clientes às circunstâncias da pandemia, incluindo a preferência por interações *online* e a retomada gradual das viagens.

Tabela 16. Resposta do caso 3 à pergunta nº.1 do Guião da Entrevista

Citações:

- “Sim, essencialmente no comportamento dos clientes.”
 - “Antes da pandemia os clientes queriam muito mais interação connosco, estar lá em casa connosco muitas vezes, gostavam e queriam mesmo que lá estivéssemos.”
 - “Durante a pandemia os clientes tinham preferência por *check-ins* autónomos, para não contactar com ninguém.”
 - “Tudo *online* sem presença de ninguém para os receber/acompanhar e mostrar as casas. Preferiam falar por telemóvel.”
 - “Durante a pandemia muitos clientes deixaram de viajar e, após a pandemia, havia muitos clientes a querer viajar para cá.”
-

2. Que mudanças foram feitas nas ofertas de produtos ou serviços durante a pandemia ou após a pandemia, e como é que os clientes responderam a estas mudanças?

O(a) entrevistado(a) responde que a principal mudança ocorreu na frequência das limpezas intercalares e das atividades extras oferecidas. Durante a pandemia, houve uma redução ou eliminação das limpezas intercalares e atividades extras, com o foco em serviços essenciais, como a troca de toalhas. Além disso, produtos e serviços adicionais, como a presença de um chefe de cozinha para cozinhar em casa e outras atividades semelhantes, foram reduzidos durante esse período. Entretanto, é relevante destacar a

implementação da opção *fill your fridge*, que permitia aos clientes solicitar o abastecimento do frigorífico com alimentos antes da sua chegada. Essa opção foi bem recebida, uma vez que oferecia aos clientes uma alternativa conveniente para evitar a necessidade de visitar supermercados lotados durante a pandemia.

A resposta destaca as adaptações feitas nas ofertas de produtos e serviços em resposta à pandemia, priorizando medidas de higiene e segurança, enquanto reduzindo ou eliminando serviços adicionais não essenciais durante o período mais crítico.

Tabela 17. Resposta do caso 3 à pergunta nº.2 do Guião da Entrevista

Citações:
<ul style="list-style-type: none"> • “A grande mudança que nós fazíamos é: tínhamos uma série de limpezas e durante a pandemia nós reduzimos ou eliminámos as limpezas intercalares.” • “Fizemos só essencialmente troca de toalhas.” • “Todos os nossos outros produtos que nós tínhamos: chefe a cozinhar em casa, algumas atividades dessas que fazíamos, às vezes até vinham até à nossa casa cozinhar quando eram clientes habituais, foi tudo reduzido.” • “O que nós conseguimos implementar algumas vezes durante a pandemia, e para já teve alguma procura – <i>fill your fridge</i>. O cliente queria chegar com o frigorífico com todos os alimentos.”

3. Qual foi o impacto financeiro da pandemia no negócio, e como geriu a empresa as suas finanças durante e após este período?

O(a) entrevistado(a) descreve a situação financeira da empresa durante a pandemia e as medidas que tomaram para enfrentar os desafios financeiros. Durante a pandemia, a empresa experimentou uma queda significativa na sua faturação, o que só foi possível compensar com a ajuda financeira do Estado naquela época. Essa assistência governamental foi fundamental para manter os postos de trabalho na empresa.

No caso específico da empresa, como eles não eram os proprietários das casas, mas, sim, tinham contratos de cessão de exploração, enfrentaram dificuldades para pagar aos proprietários das casas, pois a faturação diminuiu consideravelmente.

Para lidar com essa situação, eles contaram com apoios financeiros do Estado, que também ajudaram a cobrir os pagamentos fixos e outros compromissos financeiros. À medida que os anos seguintes avançaram, houve uma recuperação gradual da clientela, com uma retoma progressiva dos negócios nos últimos anos. A empresa observou uma retoma expressiva no último ano após a reabertura pós-pandemia e uma faturação interessante no ano anterior, com a ajuda dos apoios do Estado.

A resposta destaca a importância da assistência financeira do Estado para empresas durante a pandemia e como essa ajuda foi fundamental para a recuperação do negócio nos anos seguintes.

Tabela 18. Resposta do caso 3 à pergunta nº.3 do Guião da Entrevista

Citações:

- “Durante a pandemia, houve uma quebra enorme de faturação e só se conseguiu colmatar essa quebra de faturação com as ajudas do Estado na altura. E só assim é que se mantiveram os postos de trabalho.”
- “No nosso caso em concreto, como nós não tínhamos um risco (porque as casas não são nossas, nós temos contratos com cessão de exploração, ou seja, como não havia faturação supostamente não podíamos dar qualquer valor aos nossos proprietários das casas.”
- “E durante a pandemia isso foi colmatado com ajudas do estado.”
- “Depois lentamente, houve nos anos seguintes uma retoma progressiva de clientes. E não foi tanto assim devagar; nos últimos 2 anos, mesmo no último ano em que reabrimos depois da pandemia, tivemos uma retoma enorme. E no ano anterior já tivemos uma faturação muito interessante que, com os apoios do Estado, nos ajudou imenso.”
- “Conseguimos apoio do Estado para alojamento local porque somos uma empresa, e o Estado ajuda as empresas.”

4. A empresa implementou alguma nova tecnologia ou processo para melhorar a experiência do cliente durante ou após a pandemia?

O(a) entrevistado(a) descreve as medidas tecnológicas que a empresa adotou para aperfeiçoar a experiência dos clientes. Durante a pandemia, a empresa introduziu *check-ins* autónomos em praticamente todas as casas que gerem.

Foi desenvolvido um sistema de fechaduras que permitia aos clientes aceder às casas sem interação física com os anfitriões. Isso envolveu o uso de fechaduras mecânicas e, mais recentemente, fechaduras inteligentes que funcionavam através de um algoritmo e *Bluetooth*. No entanto, as fechaduras inteligentes enfrentaram desafios devido ao ambiente próximo do mar e às condições climáticas.

No pós-pandemia, a empresa implementou um novo *software* que automatiza o processo de faturação e comunicações com o Serviço de Estrangeiros e Fronteiras (SEF).

Também adotou um *software* de *Property Management System* (PMS) pelo qual se comunica automaticamente com os clientes. Além disso, esse sistema está conectado a um novo sistema que permite a criação automática de chaves para as fechaduras inteligentes apenas quando há comunicação com o SEF. As fechaduras inteligentes são agora utilizadas em todas as propriedades e podem ser controladas remotamente por meio de uma aplicação móvel. Isso permite que a empresa saiba quando as portas estão abertas

ou fechadas e fornece flexibilidade na gestão das chaves para os funcionários de limpeza e outros fins.

Em resumo, a resposta destaca a implementação de tecnologias avançadas para melhorar a experiência do cliente, incluindo *check-ins* autónomos, fechaduras inteligentes e sistemas de gestão de propriedades que automatizam tarefas administrativas e melhoram a segurança e a eficiência operacional.

Tabela 19. Resposta do caso 3 à pergunta nº.4 do Guião da Entrevista

Citações:

- “Sim, nós tentamos implementar sempre.”
 - “Durante a pandemia nós implementámos os *check-ins* autónomos em praticamente todas as casas – na altura não era bem uma aplicação.”
 - “Nós criámos umas fechaduras. Há dois tipos de fechaduras, umas que funcionam de forma mecânica em que nós temos que pôr o número lá e nós também tínhamos algumas fechaduras(...) que são fechaduras que funcionam através de um algoritmo, ficam ligadas numa fase inicial por Bluetooth, e depois nós conseguimos criar chaves mesmo à distância. (...) que infelizmente aqui junto ao mar não durou muito”.
 - “No pós-pandemia (...) implementámos um novo *software* que nos permite fazer faturação automática, e fazer comunicações ao SEF automáticas. Temos um *software PMS* que faz comunicações automáticas com o cliente. E ao mesmo tempo está ligado a um novo sistema nosso que nos permite criar chaves automaticamente; só quando é feita comunicação ao SEF é que cria chaves para abrir as nossas fechaduras inteligentes.”
 - “Neste momento, as nossas fechaduras são todas inteligentes – funcionam mesmo à distância com uma aplicação no telemóvel. Cada vez que vem uma pessoa nova vai buscar, está ligado ao sistema e vai buscar as informações às reservas e, para além disso, permite fazer uma outra coisa interessante: ele liga-se às fechaduras inteligentes, não precisamos de alterar a fechadura e podemos saber quando é que a porta está aberta, quando é que não está. Podemos abrir para qualquer pessoa e criar um código para as funcionárias da limpeza.”
-

5. Quais eram os planos de crescimento e expansão da empresa antes da pandemia e como é que mudaram desde então?

O(a) entrevistado(a) explica que os planos de crescimento não mudaram significativamente. No entanto, após a pandemia, a empresa teve um desempenho melhor do que em 2019, o ano pré-pandemia.

Embora tivessem planos para aumentar rapidamente o número de propriedades que geriam, agora estão numa fase em que não conseguem adicionar mais propriedades sem contratar mais funcionários, e estão recusando propriedades por esse motivo.

A empresa não deseja ter muitas propriedades, mas, sim, propriedades de alta qualidade em menor quantidade. Em vez de aumentar o número de propriedades, o foco está em otimizar a rentabilidade das propriedades existentes. A empresa utiliza um *software* para gerir preços e está concentrada em maximizar a lucratividade de cada

propriedade. O(a) entrevistado(a) destaca que conseguiram alugar propriedades por preços elevados, como 650€ por dia, e têm uma nova propriedade de luxo a ser preparada, com a expectativa de alcançar preços médios de 1000€ por dia no verão.

Resumindo, a empresa não pretende expandir o número de propriedades, mas, sim, melhorar a rentabilidade das propriedades atuais, oferecendo propriedades de alta qualidade a preços mais elevados. O foco está na otimização e não no crescimento em volume.

Tabela 20. Resposta do caso 3 à pergunta nº.5 do Guião da Entrevista

Citações:

- “Na verdade, não alteraram muito porque o pós-pandemia foi melhor que o ano de 2019, que era o ano de pré-pandemia.”
 - “É claro que nós tínhamos planos de crescimento para atingir rapidamente um número específico de casas. Mas o que te posso dizer é que, mesmo durante a pandemia, nós tivemos a felicidade de receber muitas casas e que, neste momento, atingimos um patamar em que já não conseguimos operacionalmente ter mais casas sem ter mais empregadas e, portanto, estamos a recusar casas (...).”
 - “Nós também não queremos ter muitas casas, queremos casas boas e poucas. Portanto, em termos de crescimento, o que nós queremos fazer é o que temos feito sempre. Nós temos um *software* que gere preços, e agora manter as casas que temos, mas aumentar a rentabilidade que temos em casa uma delas.”
 - “Casas não queremos, mas rentabilidade temos de conseguir, este ano então (2022) ... Nós temos conseguido vender casas por 650€/dia.”
 - “E temos uma casa nova à espera, uma casa de luxo que nós contamos que o preço médio no Verão seja 1000€.”
-

6. Que aspetos introduzidos durante a pandemia foram mantidos na forma como a empresa trabalha?

O(a) entrevistado(a) elucida que já estavam a utilizar um esquema de limpeza por cores, que consiste em usar panos e baldes coloridos para áreas específicas (exemplo: vermelho para casa de banho, azul para áreas comuns, etc.), muito antes da pandemia. Assim, a pandemia não iniciou essa prática.

No entanto, durante a pandemia, a empresa começou a utilizar uma variedade de produtos de higienização adicionais, incluindo produtos que não apenas limpam mas também esterilizam. Além disso, eles retiraram as limpezas intercalares (limpezas durante a estadia dos hóspedes), o que permitiu que as funcionárias realizassem outras tarefas e limpassem as outras casas com mais cuidado e profundidade.

A maior mudança introduzida durante a pandemia foi o aumento significativo dos preços médios. A empresa não desejava mais clientes que estivessem dispostos a pagar pouco pelo serviço. Eles aumentaram consideravelmente os preços e conseguiram filtrar os clientes, preferindo não aceitar reservas de clientes que não estivessem dispostos a

pagar preços mais elevados. Essa estratégia foi adotada principalmente porque alguns proprietários das propriedades não queriam clientes locais e também para evitar problemas com hóspedes que faziam festas e causavam danos às propriedades. Portanto, a empresa optou por aumentar os preços como uma maneira de filtrar os clientes, priorizando qualidade e evitando problemas com clientes locais.

Tabela 21. Resposta do caso 3 à pergunta nº.6 do Guião da Entrevista

Citações:

- “Em termos de limpeza nós já trabalhámos com o esquema de limpeza por cores: ou seja, panos por cores e baldes por cores (vermelho para a casa de banho, azul para áreas comuns etc.). Aí a pandemia não nos introduziu grande coisa.”
 - “O que fizemos foi trabalhámos com uma série de produtos de higienização, mas retirámos outros. Passámos a ter produtos para lavar o chão que também desinfetam, antes era só, essencialmente, limpavam, mas agora têm base de álcool e mantivemos.”
 - “E retirámos as limpezas intercalares (limpezas durante a estadia), o que operacionalmente nos deu algum jeito, confesso, o que nos liberta por mais tempo as empregadas para outras funções e para limpar as outras casas com maior cuidado e profundidade.”
 - “Depois o aspeto que durante a pandemia introduzimos foi que não queríamos clientes que viessem cá e queriam pagar pouco. Nós aumentámos muito o preço médio e conseguimos filtrar uma série de gente e, neste momento, preferimos não ter reservas a ter clientes que “não prestam” (querem pagar pouco e querem tudo).”
 - “Nós não queremos clientes locais; é mesmo uma estratégia por duas razões: primeiro, porque temos proprietários que não querem clientes locais, e, como as casas não são nossas, nós temos que respeitar o que eles querem.”
 - “(...)Temos um preço muito alto já para aplicar esse filtro e porque já tivemos experiências más com clientes locais.”
 - “Portanto, não queremos mesmo clientes locais, e a única forma de filtrar isso é aumentando os preços.”
-

4.4. Caso 4 – Análise da entrevista

O caso 4 é um *Hostel* no centro de Ponta Delgada, e é uma casa do século XIX, renovada e adaptada. Este empreendimento turístico possui quartos privados e quartos partilhados também. Um *hostel*, também conhecido como pousada da juventude, é uma forma de alojamento económico virado para viajantes, especialmente aqueles com orçamento limitado e, sobretudo, jovens. Num *hostel*, os hóspedes podem alugar camas onde várias pessoas ficam no mesmo quarto, ou quartos privados, dependendo da sua preferência e do que o estabelecimento oferece. Normalmente, as instalações em *hostels* incluem áreas comuns, como cozinhas partilhadas, salas de estar e casas de banho partilhadas. Os *hostels* são conhecidos por promover um ambiente social, onde os viajantes podem interagir, partilhar experiências e fazer novas amizades. São uma opção popular para aqueles que desejam poupar dinheiro em alojamento e preferem uma atmosfera mais informal e

descontraída em comparação com hotéis mais tradicionais. Os *hostels* estão espalhados por todo o mundo e variam em termos de qualidade e comodidades oferecidas. São uma escolha popular entre os viajantes que procuram uma opção acessível para passar a noite enquanto exploram novos destinos.

1. Houve alguma mudança no perfil e no comportamento dos clientes durante ou após a pandemia?

O(a) entrevistado(a) salienta que não notou mudanças nem na exigência dos clientes nem no seu comportamento em geral.

O que sugere que os consumidores que frequentaram a empresa se comportaram da mesma forma e tiveram as mesmas expectativas antes, durante e depois da pandemia. Nesse sentido, não foram registados quaisquer tipos de alterações. No entanto, as experiências podem variar abundantemente, correlacionando sempre o tipo de negócio, localização e outras circunstâncias.

Tabela 22. Resposta do caso 4 à pergunta nº.1 do Guião da Entrevista

Citações:

- “Se achei diferença nos hóspedes a nível comportamental? Não notei diferenças. Nem na exigência deles nem no comportamento.”
-

2. Que mudanças foram feitas nas ofertas de produtos ou serviços durante a pandemia ou após a pandemia, e como é que os clientes responderam a estas mudanças?

O(a) entrevistado(a) relata que houve mudanças nas práticas de higienização, como a utilização de diferentes produtos para limpeza de superfícies. No entanto, o(a) entrevistado(a) refere de uma forma muito sucinta e não fornece detalhes sobre se houve outras alterações nos produtos e serviços prestados durante ou após a pandemia. A resposta não fornece uma visão completa das adaptações feitas e das respostas consequentes dos clientes.

Tabela 23. Resposta do caso 4 à pergunta nº.2 do Guião da Entrevista

Citações:

- “Sim, em termos de higienização. Mudamos os produtos de higienizar bancadas, corrimões, etc.”
-

3. Qual foi o impacto financeiro da pandemia no negócio, e como geriu a empresa as suas finanças durante e após este período?

O(a) entrevistado(a) indica que, durante a pandemia, a empresa teve de implementar mudanças significativas na sua estrutura e no modelo de negócios para superar os desafios financeiros resultantes da pandemia.

No entanto, a resposta não fornece detalhes sobre quais mudanças ou adaptações foram feitas no *layoff* ou como é que a empresa conseguiu gerir as suas finanças durante e após a pandemia. A resposta foi uma declaração geral que indica a necessidade de ajustes para enfrentar a situação desafiadora da pandemia.

Tabela 24. Resposta do caso 4 à pergunta nº.3 do Guião da Entrevista

Citações:

- “Durante a pandemia nós tivemos que entrar num *layoff* para conseguirmos superar a pandemia.”
-

4. A empresa implementou alguma nova tecnologia ou processos para melhorar a experiência do cliente durante ou após a pandemia?

O(a) entrevistado(a) afirma que não foram implementadas novas tecnologias ou processos de uma forma significativa na empresa para melhorar a experiência do cliente durante e após a pandemia.

A abordagem da empresa foi a qualidade dos serviços já oferecida com ênfase na segurança e na higiene. Foi priorizada a manutenção da qualidade dos serviços que já se oferecia antes da pandemia, o que sugere um compromisso nos padrões estabelecidos.

Tabela 25. Resposta do caso 4 à pergunta nº.4 do Guião da Entrevista

Citações:

- “Na verdade, não... Não implementamos nada de forma significativa para melhorar a experiência do cliente. A nossa abordagem foi mais focada na manutenção da qualidade e dos serviços, mas valorizando a segurança e a higiene.”
-

5. Quais eram os planos de crescimento e a expansão da empresa antes da pandemia e como é que mudaram desde então?

A resposta do(a) entrevistado(a) indica que optou por ter uma abordagem de negócios idêntica à anterior da pandemia, apesar do período de incerteza e perturbações causadas pela pandemia. Todos os planos da empresa permaneceram inalterados apesar de terem experienciado a pausa devido ao *layoff* dos colaboradores.

Tabela 26. Resposta do caso 4 à pergunta nº.5 do Guião da Entrevista

Citações:

- “Eu penso que os planos que tínhamos foram os que se mantiveram... não alterámos nada, tendo em conta que tivemos aquele “intervalo”, mas está tudo igual, sim.”
-

6. Que aspetos introduzidos durante a pandemia foram mantidos na forma como a empresa trabalha?

A resposta do(a) entrevistado(a) parece ser evasiva em relação à pergunta, pois não fornece detalhes e particularidades sobre os planos de crescimento e expansão da empresa antes da pandemia ou como esses planos mudaram desde então.

A resposta enfatiza a continuidade de práticas existentes e a disponibilização de álcool gel em várias áreas do hotel como em todos os outros empreendimentos e de acordo com as normas da Direção Regional da Saúde. O(a) entrevistado(a) pode não ter dado uma resposta direta à pergunta ou pode não querer divulgar informações específicas sobre os planos da empresa.

Tabela 27. Resposta do caso 4 à pergunta nº.6 do Guião da Entrevista

Citações:

- “Já praticávamos a prática de panos por cores antes da pandemia. Em termos de alteração antes e depois da pandemia, julgo que talvez o álcool gel que continuamos a disponibilizar e penso que de resto não temos alterações profundas.”
-

CAPÍTULO V - Análise comparativa dos Estudos de Caso

Esta investigação procura identificar semelhanças e diferenças nas estratégias adotadas e nas respostas dos clientes, fornecendo uma visão abrangente dessas práticas no contexto empresarial atual.

Tabela 28. Respostas dos Casos 1, 2, 3 e 4 à pergunta nº. 1 do Guião da Entrevista

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Pré-Pandemia				
Cancelamentos	X	X		
Clientes desejavam interação e comunicação frequente com a equipa		X	X	
Durante a Pandemia				
Procura de alternativas de comunicação sem necessidade de contacto presencial	X		X	
Valorização de medidas de segurança, como gel desinfetante	X	X	X	X
Exigência	X	X		
Preferência por <i>check-ins</i> autónomos	X	X	X	
<i>Check-Ins</i> autónomos	X	X	X	
Adoção de Processos <i>Online</i>	X	X	X	
Contacto virtual	X	X	X	
Redução nas viagens	X	X	X	
Preferência por comunicação por telemóvel/telefone. Evitar contacto visual	X	X	X	
Pós-Pandemia				
Aumento na procura de viagens	X	X	X	

Tabela 29. Respostas dos Casos 1,2,3 e 4 à pergunta nº. 2 do Guião da Entrevista

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Pré- Pandemia				
Higienização e sistema de panos e baldes por cores	X	X	X	X
Durante a Pandemia				
Criação de <i>vouchers</i>		X		
Tarifas mais apelativas		X	X	
Política de reservas flexível		X		
Redução/eliminação de limpezas intercalares			X	

Tabela 29. (continuação)

Redução de produtos e atividades extras		X	
	Pós-Pandemia		
Retorno ao ritmo normal	X	X	X
Introdução de novos serviços	X	X	

No cenário atual, marcado por desafios decorrentes da pandemia global, a gestão estratégica das ofertas de produtos e serviços desempenha um papel fundamental na adaptação das empresas a um ambiente em constante mudança.

Compreender as estratégias e respostas adotadas pelas organizações é crucial para a identificação de melhores práticas que visem a eficiência operacional e a satisfação dos clientes.

Este estudo tem como objetivo analisar as respostas dos entrevistados a respeito das mudanças nas ofertas de produtos ou serviços durante e após a pandemia, abordando os casos específicos de um Hotel (Caso 1 e Caso 2), uma empresa de Alojamento Local (Caso 3) e um *Hostel* (Caso 4) em Portugal, mais especificamente em São Miguel.

O Caso 1 é referente a um hotel de 4 estrelas em Ponta Delgada que enfrentou desafios significativos durante a pandemia da COVID-19. Os clientes passaram por uma mudança notável no seu comportamento e expectativas. Durante o pico da pandemia, houve uma clara preferência por interações reduzidas com a equipa, com foco em experiências autónomas e processos informatizados. As medidas de segurança, como a disponibilização de gel desinfetante, tornaram-se prioritárias. O hotel introduziu *check-ins* autónomos, mas enfrentou obstáculos práticos, uma vez que a presença do cliente ainda era necessária. As chamadas telefónicas aumentaram como uma alternativa ao contato pessoal.

Essas mudanças impactaram significativamente as estratégias de atendimento ao cliente e enfatizaram a importância contínua da higienização e da adaptação às expectativas dos clientes em evolução. O Caso 1 destaca a necessidade de acompanhar as mudanças no comportamento dos clientes para garantir a satisfação e a segurança dos hóspedes, lições essenciais para o setor de alojamento em meio a condições em constante mudança.

Relativamente ao Caso 2, o(a) entrevistado(a) destaca as medidas adotadas para atrair e reter clientes regulares e novos clientes durante e após a pandemia. A higienização e a implementação de um sistema de cores para panos refletem um foco na limpeza e

segurança. A flexibilidade da política de cancelamento durante a pandemia, seguida pela sua normalização posterior, sinaliza adaptações temporárias para enfrentar desafios. As mudanças visaram a acomodação dos clientes durante o período crítico, com uma evolução posterior das políticas da empresa.

Relativamente ao Caso 3, a resposta destaca a redução de limpezas intercalares e atividades extras, priorizando serviços essenciais, como a troca de toalhas, durante a pandemia. Além disso, a implementação da opção *fill your fridge* teve boa aceitação, uma vez que evitava o contacto direto entre fornecedor e cliente, uma medida adequada às precauções da pandemia. O caso 3 observou uma retoma progressiva do negócio nos anos seguintes, impulsionada pela assistência estatal. No que toca ao caso 4, o entrevistado menciona mudanças nas práticas de higienização, com a utilização de diferentes produtos para a limpeza de superfícies. No entanto, a resposta carece de detalhes sobre outras adaptações nos produtos e serviços durante e após a pandemia, deixando lacunas na compreensão das ações tomadas. A empresa manifestou-se hesitante em divulgar informações detalhadas sobre o seu negócio, mesmo com a garantia de anonimato.

Os casos estudados mostram algumas semelhanças entre si, pois todos os casos enfatizam a importância da higiene e segurança em resposta à pandemia, com mudanças nas práticas de limpeza e a redução de serviços não essenciais durante o período crítico.

No que respeita às diferenças entre cada um dos casos, mais especificamente no caso 3, é destacada a diversificação de serviços com a introdução do *fill your fridge* e a retoma progressiva do negócio, impulsionada pelas ajudas do Estado. No entanto, o Caso 4 é menos detalhado, limitando a compreensão das ações realizadas.

Considerando os casos estudados, torna-se evidente que a pandemia da COVID-19 teve um impacto significativo em várias empresas e setores, destacando a necessidade de adaptação e resiliência. As diferentes respostas apresentadas por esses casos refletem a complexidade e a diversidade das mudanças enfrentadas durante e após a pandemia.

Em todos os casos, a ênfase na higiene e segurança emergiu como uma prioridade unânime. As empresas adotaram medidas rigorosas de limpeza e higienização, visando garantir um ambiente seguro para os seus clientes e funcionários. Além disso, a redução de serviços não essenciais durante o pico da pandemia foi uma estratégia comum para minimizar o risco de propagação do vírus.

Contudo, as respostas divergem noutros aspetos. O Caso 1 realça as mudanças no comportamento dos clientes, com uma preferência por uma maior autonomia e o contacto

reduzido com a equipa, resultando na introdução de *check-ins* autónomos e um aumento nas chamadas telefónicas como alternativa ao contacto pessoal.

No Caso 2, o foco esteve na adaptação das políticas da empresa para atrair e reter clientes, com uma ênfase na flexibilidade durante a pandemia. A empresa ajustou as suas políticas e, posteriormente, normalizou-as.

O Caso 3 demonstrou uma abordagem distinta, destacando a diversificação de serviços e a aceitação positiva de opções como *fill your fridge*. A retoma gradual do negócio foi impulsionada pelas ajudas do Estado fornecidas.

Em contraste, o Caso 4 careceu de detalhes sobre as ações tomadas, deixando perguntas sem resposta sobre a abordagem da empresa às mudanças.

Em resumo, a pandemia da COVID-19 desafiou as empresas a se adaptarem a circunstâncias excepcionais. O ponto em comum entre todos os casos é a importância da higiene e segurança, mas as diferenças nas respostas mostram a necessidade de uma abordagem flexível e adaptativa, que leve em consideração as mudanças nas preferências dos clientes e as circunstâncias específicas de cada negócio. Essas lições são cruciais para o futuro, à medida que as expectativas dos clientes continuam a evoluir num cenário de constante mudança.

Tabela 30. Respostas dos Casos 1,2,3 e 4 à pergunta nº. 3 do Guião da Entrevista

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Pré-Pandemia				
Quebra de faturação durante a pandemia	X	X		X
Durante a Pandemia				
Necessidade de recorrer a ajudas estatais	X		X	
Manutenção		X		X
Encerramento do empreendimento	X	X		X
Manutenção dos postos de trabalho	X		X	X
Realojamento de clientes		X		
Pós-Pandemia				
Retoma progressiva de clientes nos anos seguintes	X	X	X	X
Obtenção de um aumento de receitas	X	X	X	X

A pandemia de COVID-19 teve um impacto sem precedentes nos negócios em todo o mundo. Empresas de diversos setores enfrentaram desafios financeiros significativos, forçando à adoção medidas excepcionais para garantir a sobrevivência e a recuperação.

Neste contexto, quatro casos diferentes (Caso 1, Caso 2, Caso 3 e Caso 4) foram entrevistados para compreender o impacto financeiro da pandemia nos seus negócios e como eles geriram as suas finanças durante e após esse período. As quatro empresas concordam que a pandemia teve um impacto financeiro significativo nos seus negócios. A redução das receitas é uma preocupação comum entre todos eles, refletindo o desafio económico que a pandemia representou.

Relativamente ao Caso 1, este refere-se a um hotel de alojamento que implementou diversas adaptações em resposta à pandemia da COVID-19. O entrevistado descreve essas mudanças em detalhe, destacando a procura da flexibilidade e a acomodação dos clientes durante a crise. Inicialmente, o hotel introduziu *vouchers* e reduziu os preços para atrair e reter clientes no meio da incerteza. No entanto, após a pandemia, a empresa ajustou os preços e a flexibilidade, voltando a um modelo de negócios mais "normal". A alta procura de *vouchers* após a pandemia foi notória, indicando o desejo das pessoas de viajar novamente. A empresa enfrentou desafios ao gerir essa procura intensa. O entrevistado também mencionou a adaptação do portefólio de produtos, destacando a reativação do bar como uma resposta criativa às mudanças nas preferências dos clientes. Em resumo, o Caso 1 ilustra as estratégias dinâmicas da empresa para enfrentar as mudanças nos comportamentos e expectativas dos clientes, garantindo a sua competitividade no setor de alojamento e turismo durante e após a pandemia.

No que toca ao caso 2, esta empresa foi adquirida em janeiro de 2020, para, mais tarde, fechar em março devido à pandemia. Em resposta, a empresa tomou medidas estratégicas, optando por fechar o hotel de duas estrelas e manter o de quatro estrelas em funcionamento, realocando todos os seus clientes. Essa ação pode ser vista como uma medida para otimizar recursos e minimizar as perdas durante um período desafiador.

No que toca ao caso 3, este descreve uma queda significativa na faturação durante a pandemia, que só foi compensada com a ajuda financeira do Estado. Enfrentou desafios específicos devido a contratos de cessão de exploração, o que dificultou o pagamento aos proprietários devido à diminuição da faturação. O apoio financeiro do governo desempenhou um papel vital na manutenção dos empregos e no cumprimento de obrigações financeiras. A empresa também observou uma recuperação gradual da clientela nos anos seguintes, impulsionada pela ajuda estatal.

Relativamente ao caso 4, este mostra que a empresa precisou de implementar mudanças significativas na sua estrutura e no modelo de negócios para enfrentar os desafios financeiros resultantes da pandemia.

No entanto, a resposta não fornece detalhes sobre as mudanças específicas realizadas ou como a empresa geriu as suas finanças durante e após a pandemia, deixando lacunas na compreensão das ações tomadas.

Diante da análise dos quatro casos relacionados com as empresas e as suas respostas às mudanças provocadas pela pandemia da COVID-19, é possível traçar algumas conclusões importantes.

Primeiramente, é evidente que a pandemia teve um impacto significativo em todos os aspetos das operações das empresas de alojamento. Desde mudanças nas ofertas de produtos e serviços até ajustes nos preços e políticas de cancelamento, todas as empresas foram desafiadas a se adaptarem às novas realidades.

Uma tendência comum entre todos os casos é a ênfase na higiene e segurança. A pandemia tornou imperativo que as empresas do setor priorizassem a segurança dos clientes, implementando medidas rigorosas de limpeza e desinfecção. Essas medidas não atenderam apenas às preocupações de saúde dos clientes, mas também foram essenciais para a manutenção da confiança do público.

As estratégias para enfrentar a pandemia variaram de empresa para empresa. Alguns optaram por introduzir *vouchers*, preços mais flexíveis e outras táticas para atrair e reter clientes durante a incerteza. Outros focaram na otimização de recursos, como no Caso 2, onde a empresa fechou um dos hotéis menos lucrativos.

Essas escolhas estratégicas refletem a capacidade das empresas de se adaptarem de maneira criativa às mudanças nas preferências dos clientes e nas condições de mercado.

Além disso, o apoio estatal desempenhou um papel fundamental em alguns dos casos, como o Caso 3, onde a ajuda financeira foi vital para manter o negócio em funcionamento. Isso destaca a importância de parcerias com o governo e a sociedade em geral para superar desafios excepcionais.

Em resumo, os quatro casos ilustram a resiliência e a capacidade de adaptação das empresas do setor de alojamento diante de circunstâncias extraordinárias. Eles também destacam a importância de se manter flexível, sensível às necessidades dos clientes e aberto a inovações, mesmo em tempos de crise. A pandemia serviu como um lembrete de

que a capacidade de adaptação é essencial para a sobrevivência e o sucesso a longo prazo nos setores afetados.

Tabela 31. Respostas dos Casos 1,2,3 e 4 à pergunta nº. 4 do Guião da Entrevista

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Pré- Pandemia				
Transição do processo de <i>check-in</i> para o formato digital por <i>email</i>	X	X	X	
Durante a Pandemia				
Introdução de desinfetantes em áreas comuns	X	X	X	X
Pós-Pandemia				
Continuação da informatização dos processos por razões de sustentabilidade		X	X	
Criação de um <i>booklet</i> digital com informações de quartos e conversão para formato digital através de <i>QR Code</i> .	X	X		
Acesso via dispositivos móveis.	X	X	X	

A adoção de novas tecnologias e processos desempenha um papel crucial na melhoria da experiência do cliente num cenário empresarial em constante evolução. No contexto da pandemia, muitas empresas viram-se diante da necessidade de se adaptar e inovar para atender às necessidades e procuras dos clientes. Esta análise examina as respostas fornecidas por vários entrevistados (Caso 1, Caso 2, Caso 3 e Caso 4) em relação à implementação de novas tecnologias e processos destinados a aprimorar a experiência do cliente durante e após a pandemia.

No que toca ao Caso 1 – Hotel de 4 estrelas –, a empresa de alojamento destaca a importância da implementação de tecnologias e processos para aprimorar a experiência do cliente, com foco na redução do contacto direto entre os clientes e a equipa da empresa. Durante a pandemia, houve uma transição significativa para o uso de dispositivos móveis e tecnologia para fornecer informações e facilitar reservas.

Um exemplo notável mencionado é o *booklet digital*, que já existia antes da pandemia, mas foi aperfeiçoado durante esse período, demonstrando a capacidade da empresa de se adaptar rapidamente às necessidades dos clientes e ao ambiente em constante mudança. A resposta ressalta que a digitalização das operações tornou as reservas mais fáceis, crucial para atrair clientes, especialmente aqueles que preferem processos *online*.

Além disso, a resposta menciona a transição do fornecimento de informações em papel para o formato digital, incluindo documentos relacionados com o Regulamento Geral de Proteção de Dados (RGPD). Isso reflete um compromisso com a modernização, eficiência e sustentabilidade, bem como uma resposta à crescente importância da segurança dos dados dos clientes.

O Caso 1 enfatiza o impacto positivo da implementação de novas tecnologias e processos na melhoria da experiência do cliente durante e após a pandemia. A digitalização de informações e processos, juntamente com o aprimoramento do *booklet* digital, contribuiu para uma experiência mais fácil e conveniente para os clientes, alinhando-se com as expectativas crescentes por interações digitais. Além disso, essa transição para o formato digital resultou em operações mais eficientes e sustentáveis, reduzindo o desperdício de papel e representando uma resposta eficaz e inovadora aos desafios da pandemia de COVID-19.

Relativamente ao Caso 2 – Hotel 2 estrelas –, o(a) entrevistado(a) revelou que a empresa adotou inovações tecnológicas significativas. Durante a pandemia, medidas como a instalação de desinfetantes em áreas comuns e a transição do processo de *check-in* de papel para um formato digital foram implementadas para aumentar a segurança e higiene. Posteriormente, a empresa optou por manter essas mudanças, demonstrando preocupação com a sustentabilidade e a redução do uso de papel. Além disso, introduziram um *booklet digital* acessível via *QR code* para fornecer informações do quarto, tornando a experiência mais conveniente para os hóspedes. A resposta enfatiza a capacidade de adaptação da empresa às mudanças tecnológicas, focando na melhoria da experiência do cliente tanto durante quanto após a pandemia.

No que toca ao Caso 3 – Alojamento Local –, o entrevistado descreveu as medidas tecnológicas adotadas pela empresa para aperfeiçoar a experiência dos clientes. Durante a pandemia, a empresa introduziu *check-ins* autónomos, permitindo que os clientes acessem às casas sem interação física com os anfitriões, utilizando fechaduras mecânicas e, mais recentemente, fechaduras inteligentes. Na pós-pandemia, a empresa implementou um novo *software* que automatiza o processo de faturação e comunicações com o SEF. Além disso, adotou um *software* PMS conectado a um sistema que permite a criação automática de chaves para as fechaduras inteligentes. As fechaduras inteligentes são agora utilizadas em todas as propriedades e podem ser controladas remotamente através de uma aplicação no telefone. Essas tecnologias avançadas foram introduzidas

para melhorar a experiência do cliente, automatizar tarefas administrativas e aumentar a eficiência operacional.

Relativamente ao Caso 4 – *Hostel* –, o entrevistado afirmou que não foram implementadas novas tecnologias ou processos de forma significativa para melhorar a experiência do cliente durante e após a pandemia. A abordagem da empresa foi priorizar a qualidade dos serviços já oferecidos, dando ênfase à segurança e à higiene. Foram mantidos os padrões de qualidade estabelecidos antes da pandemia. A resposta destaca o compromisso em manter a consistência e a qualidade, sem adotar inovações tecnológicas.

As respostas fornecidas nos casos analisados evidenciam abordagens distintas no que diz respeito à implementação de novas tecnologias e processos para aprimorar a experiência do cliente durante e após a pandemia. Especificamente, o Caso 2 e o Caso 3 destacam-se ao introduzir inovações tecnológicas que visam aprimorar a segurança, eficiência e comodidade dos clientes. No Caso 2, há uma ênfase na sustentabilidade e na redução do uso de papel, enquanto o Caso 3 investe em sistemas de fechaduras inteligentes e na automação de tarefas administrativas. Por outro lado, o Caso 4 optou por manter a qualidade dos serviços existentes, sem adotar mudanças tecnológicas significativas. Essa análise enfatiza a importância da flexibilidade e da escolha de estratégias que estejam alinhadas com os objetivos e os valores específicos de cada empresa, tudo isso em prol da experiência do cliente.

Nos quatro casos estudados no contexto do setor de alojamento e em resposta à pandemia da COVID-19, observamos a adoção de diversas estratégias para melhorar a experiência do cliente e adaptar-se a esse novo ambiente desafiador. Há uma convergência em relação a pontos comuns, como a ênfase na segurança, higiene e sustentabilidade. Essas medidas incluem a disponibilização de desinfetantes, a transição para processos digitais para reduzir o uso de papel e a integração de tecnologia para tornar a experiência dos hóspedes mais conveniente.

Contudo, são notáveis as diferenças entre os casos. O Caso 1 optou por uma estratégia de flexibilidade de preços e expandiu o portfólio de produtos, com a introdução do *booklet* digital e a reativação do bar, visando atender às mudanças nas preferências dos clientes. Por outro lado, o Caso 2 escolheu abraçar inovações tecnológicas para aprimorar a segurança e a eficiência. Em contrapartida, o Caso 4 optou por manter a qualidade e a consistência dos serviços existentes, sem a adoção significativa de inovações tecnológicas.

Apesar das abordagens distintas, todos os casos enfatizam a importância da adaptação contínua para atender às mudanças nas expectativas dos clientes. A tecnologia desempenha um papel essencial na melhoria da experiência do cliente, alinhando-se com a preferência crescente por interações digitais.

Em resumo, os casos apresentados demonstram como as empresas de alojamento adotaram estratégias dinâmicas para enfrentar a pandemia. A incorporação de tecnologia e práticas inovadoras para melhorar a experiência do cliente e atender aos desafios impostos pelo cenário pós-pandemia ilustra a resiliência e a adaptabilidade dessas empresas no setor de alojamento.

Tabela 32. Respostas dos Casos 1, 2, 3 e 4 à pergunta nº. 5 do Guião da Entrevista

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Pré-Pandemia				
Durante a Pandemia				
Foco na qualidade em vez da quantidade	X		X	
Pós-Pandemia				
Utilização de um <i>software</i> de gestão de preços para otimizar a rentabilidade	X		X	
Mais favorável que 2019	X	X	X	X
Foco na maximização do lucro	X	X	X	
Iniciativas de melhoria e expansão	X	X	X	

A capacidade de adaptação e a flexibilidade das empresas em relação aos seus planos de crescimento e expansão são elementos essenciais para enfrentar desafios inesperados, como a pandemia. Nesta análise, examinaremos as respostas dos entrevistados (Caso 1, Caso 2, Caso 3 e Caso 4) em relação aos planos de crescimento e expansão das empresas antes da pandemia e como esses planos foram ajustados em resposta à crise da COVID-19.

Relativamente ao Caso 1, a pergunta abordou os planos de crescimento e a expansão de uma empresa antes e depois da pandemia, procurando compreender o impacto da COVID-19 nessas estratégias. O(a) entrevistado(a) revelou que a empresa adquiriu um hotel pouco antes do início da pandemia, o que resultou em desafios devido ao subsequente encerramento temporário do hotel, interrompendo temporariamente os planos de expansão.

Apesar dos contratempos causados pela pandemia, os planos de crescimento da empresa permaneceram consistentes, embora atrasados. A resposta também destacou que houve uma forte procura dos clientes por *vouchers* após a pandemia, o que indicou uma recuperação dos negócios e permitiu à empresa operar com preços mais altos do que antes da pandemia.

O caso 1 ofereceu uma visão clara dos impactos da pandemia nos planos de crescimento e expansão da empresa. Embora a aquisição do hotel tenha sido afetada pelas circunstâncias imprevistas da pandemia, os planos originais permaneceram em vigor, demonstrando a resiliência da empresa e a sua capacidade de se adaptar às mudanças no ambiente de negócios.

De acordo com a resposta fornecida e com o que foi avaliado no Caso 2, o entrevistado revelou que o Hotel foi encerrado durante a pandemia e aproveitou a época baixa para realocar os clientes do hotel de duas estrelas para o de quatro estrelas. Após a pandemia, reabriu com uma mudança notável de ênfase em direção à maximização dos lucros. Além disso, a empresa iniciou melhorias, como a introdução de um *kit* de chá e cofres. Essas mudanças demonstram uma adaptação das estratégias da empresa às condições impostas pela pandemia e uma procura pela otimização operacional após a reabertura.

Em relação ao Caso 3, o entrevistado explicou que os planos de crescimento não mudaram significativamente. No entanto, a empresa apresentou um desempenho melhor após a pandemia em comparação com 2019, o ano pré-pandemia. Embora inicialmente estimassem aumentar rapidamente o número de propriedades geridas, a empresa agora está numa fase em que não pode adicionar mais propriedades sem contratar mais funcionários. Em vez disso, o foco mudou para otimizar a rentabilidade das propriedades existentes. A empresa utiliza *software* para gerir preços e concentra-se em maximizar a lucratividade de cada propriedade, oferecendo propriedades de alta qualidade a preços mais elevados. Essa estratégia evidencia a mudança do crescimento em volume para a otimização da rentabilidade.

No que toca ao Caso 4, a resposta mostra que a empresa optou por manter uma abordagem de negócios semelhante à anterior à pandemia. Apesar do período de incerteza e perturbações causadas pela pandemia, todos os planos da empresa permaneceram inalterados. Mesmo após a pausa devido ao *layoff* dos colaboradores, a empresa não alterou os seus planos de crescimento e expansão. Isso demonstra uma resiliência na manutenção da estratégia de negócios.

As respostas dos casos mostram abordagens diversas aos planos de crescimento das empresas durante e após a pandemia. Enquanto o Caso 2 mudou o foco para maximizar lucros após a reabertura, o Caso 3 otimizou a rentabilidade das propriedades existentes. O Caso 4 manteve os seus planos inalterados, demonstrando resiliência.

O Caso 1 destaca como a aquisição de um hotel antes da pandemia enfrentou desafios, no entanto os planos originais permaneceram, embora com atrasos. A procura intensa após a pandemia indicou recuperação e preços mais altos. Isso destaca a adaptabilidade e a flexibilidade das empresas em resposta a desafios inesperados.

Tabela 33. Respostas dos Casos 1,2,3 e 4 à pergunta nº. 6 do Guião da Entrevista

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Pré-Pandemia				
Prática de limpeza por cores para áreas específicas	X	X	X	X
Durante a Pandemia				
Estratégia de evitar clientes locais			X	
Inclusão de produtos de higienização com base de álcool	X	X	X	X
Aumento significativo do preço médio das reservas (durante e após)	X	X	X	
Instalação temporária de acrílicos no balcão da receção	X	X		X
Eliminação das limpezas intercalares durante a estadia	X		X	
Pós-Pandemia				
Aumento significativo do preço médio das reservas (durante e após)	X	X	X	
Remoção de medidas temporárias, como desinfetante na entrada e sinalização de distanciamento	X	X		
Manutenção das soluções digitais implementadas (dar informações)	X	X	X	

A pandemia da COVID-19 trouxe consigo uma série de mudanças nas operações e práticas das empresas, forçando adaptações para garantir a segurança dos clientes e

funcionários. Neste contexto, a pergunta «quais os aspetos introduzidos durante a pandemia foram mantidos na forma como a empresa trabalha» torna-se relevante.

No que toca ao Caso 1, o entrevistado enfatizou que a empresa manteve mudanças digitais e operacionais implementadas durante a pandemia, demonstrando flexibilidade e adaptação. Essas mudanças envolvem comunicação com os clientes, documentação digital e otimização de processos. A empresa continuou a utilizar o sistema de cores, que já estava em vigor antes da pandemia. A flexibilidade também se notou na decisão de limpezas intercalares, deixada ao critério dos clientes. Quanto ao *layoff*, a empresa alternou a situação dos funcionários durante a pandemia e aumentou o número de funcionários após o período crítico. Este caso destaca a capacidade da empresa de evoluir e se ajustar às circunstâncias desafiadoras.

Relativamente ao Caso 2, o entrevistado refere que algumas medidas implementadas durante a pandemia, como a colocação de desinfetantes na entrada e a sinalização de distância de segurança no chão, foram eventualmente removidas assim como os acrílicos instalados no balcão da receção também foram retirados posteriormente.

No entanto, o que permaneceu foram as melhorias digitais, principalmente no que diz respeito à comunicação com os clientes. Esta resposta destaca a transição de medidas físicas temporárias para um foco contínuo na melhoria das experiências digitais e na comunicação com os clientes.

Relativamente à resposta do Caso 3, o entrevistado esclareceu que a empresa já estava a utilizar um esquema de limpeza por cores antes da pandemia. Esse esquema consiste em usar panos e baldes coloridos para áreas próprias. Durante a pandemia, a empresa introduziu uma variedade de produtos de higienização adicionais, incluindo produtos que não apenas limpam, mas também desinfetam.

A mudança mais significativa introduzida durante a pandemia foi o aumento significativo dos preços médios. A empresa passou a privilegiar a qualidade dos clientes e a evitar problemas com clientes que não estavam dispostos a pagar preços mais elevados.

No que toca ao Caso 4, a resposta parece ser evasiva em relação à pergunta, pois não fornece detalhes sobre os planos de crescimento e expansão da empresa antes da pandemia ou como esses planos mudaram desde então. A resposta destaca mais a continuidade de práticas existentes e a disponibilização de álcool-gel. Esta resposta pode

sugerir que a empresa não tenha introduzido mudanças significativas durante ou após a pandemia.

As respostas dos casos analisados revelam abordagens diferentes em relação aos aspetos introduzidos durante a pandemia que foram mantidos na forma como as empresas trabalham. O Caso 2 (Hotel 2 Estrelas) enfatiza a transição de medidas físicas temporárias para um foco contínuo na melhoria das experiências digitais e na comunicação com os clientes. No Caso 3 (AL) a empresa manteve a prática de um esquema de limpeza por cores, introduziu produtos de higienização adicionais e aumentou os preços médios, priorizando a qualidade dos clientes. Por outro lado, o Caso 4 (*Hostel*) parece não ter introduzido mudanças significativas, concentrando-se mais na continuidade das práticas existentes.

Todas as respostas demonstram que as empresas adotaram diferentes estratégias para enfrentar os desafios da pandemia, algumas optando por melhorar a experiência do cliente com medidas digitais, enquanto outras se focaram na otimização de processos e na qualidade dos serviços. É importante observar como essas escolhas refletem as necessidades e os objetivos específicos de cada empresa.

CAPÍTULO VI - CONCLUSÃO

A evolução de uma empresa no setor de turismo antes, durante e após a pandemia pode variar significativamente, dependendo da indústria, tipo de negócio e localização específica. No entanto, há algumas tendências gerais que podem ser observadas.

No período pré-pandêmico, muitas empresas turísticas experienciaram um aumento no número de reservas, vendas e receitas. Nesse período, havia menor ênfase nos protocolos de saúde e segurança, e os clientes mantinham expectativas mais elevadas em relação às viagens, o que levou a um aumento nas contratações e na contratação de mais funcionários. Além disso, havia menos foco em experiências virtuais ou *online*, e as políticas de reservas costumavam ser mais rígidas.

Durante a pandemia, houve vários desafios significativos para muitas empresas turísticas. Houve uma redução nas reservas, vendas e receitas devido a restrições de viagem e confinamentos. A ênfase mudou drasticamente para a implementação de protocolos de saúde e segurança, visando garantir a segurança dos clientes e dos funcionários.

A procura de viagens diminuiu, e as expectativas dos clientes também foram reduzidas devido à incerteza e ao medo. Isso levou a uma redução nas contratações e no emprego de pessoal. Para atender às necessidades dos clientes, houve um aumento significativo no foco em experiências virtuais ou *online*, e muitas empresas adotaram políticas de reservas mais flexíveis para acomodar alterações nos planos de viagem e cancelamentos.

Após a pandemia, os empreendimentos turísticos começaram a observar uma recuperação gradual nas reservas, vendas e receitas à medida que as restrições de viagem diminuía e a procura aumentava. O destaque na saúde e segurança continuou a ser primordial, garantindo a segurança de clientes e funcionários.

A procura de viagens e as expectativas dos clientes aumentaram gradualmente, e muitas empresas começaram a contratar mais pessoal à medida que os negócios se recuperavam. O foco em experiências virtuais ou *online* permaneceu, complementando as experiências físicas. Além disso, as políticas de reservas flexíveis continuaram a ser uma prática comum para acomodar alterações nos planos de viagem e cancelamentos.

O presente estudo descreve como é que as empresas no setor de turismo evoluíram antes, durante e após a pandemia.

Os objetivos propostos foram concretizados, pois, durante este estudo, é revelado como é que as empresas mudaram todos os seus propósitos devido à incerteza da pandemia. Houve modificações nas reservas, vendas, receitas, expectativas dos compradores, políticas de segurança e higiene e como é que a tecnologia foi um dos pontos essenciais para o sucesso da reabertura dos empreendimentos turísticos após a COVID-19.

O setor turismo está em constante evolução e ao ultrapassar esta época de incerteza mostra que está apto a qualquer situação. A permanente necessidade de adaptação de estratégias de negócios em resposta às mudanças na procura dos clientes retrata que a oferta é moldável em consequência da procura. Todas as questões de segurança e saúde foram reajustadas para a pandemia.

A presente dissertação oferece contribuições teóricas relevantes ao destacar como é que as empresas do setor de turismo reagem a crises, como, por exemplo, a pandemia.

O presente estudo é fundamental para a compreensão dos empreendimentos turísticos em São Miguel e como essas organizações conseguiram lidar com as perturbações significativas. Teoricamente, este estudo contribui para a leitura sobre gestão de crises e respetivas estratégias de adaptação.

O sector de turismo conseguiu ser ágil e maleável para enfrentar circunstâncias imprevisíveis. O foco na segurança e na saúde dos clientes e funcionários é destacado como prática fundamental assim como o investimento em tecnologias. Através dos comportamentos dos empreendimentos turísticos no seguimento da pandemia, conseguiu-se presenciar como é que grandes organizações e meios mais pequenos prosperaram durante e após a pandemia.

Esta pesquisa pode ajudar a explorar pesquisas futuras, pois permitirá o estudo do impacto de estratégias específicas de *marketing* e comunicação no seguimento da pandemia e como é que essas estratégias moldam as perceções dos clientes e a evolução das empresas. Através desta dissertação, temos a possibilidade de explorar outras pesquisas como a eficácia das políticas de saúde e segurança na retenção de clientes, incluindo a forma de como a confiança do cliente pode ser reconstruída.

Em resumo, o texto oferece uma análise aprofundada da evolução das empresas do setor de turismo antes, durante e após a pandemia, fornecendo implicações práticas e sugestões para direções futuras de pesquisa.

REFERÊNCIAS

- Andrade, A. D. (2002). Comportamento e estratégias de organizações em tempos de mudança sob a perspectiva da tecnologia da informação. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, 9(2), 48-58.
- Augusto, F., & Mateus, M. (2021). A vulnerabilidade financeira e a dívida em excesso das empresas em Portugal: uma aplicação ao choque COVID-19. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/papers/re202103_pt.pdf
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em revista*, (24), 213-225. <https://doi.org/10.1590/0104-4060.357>
- Guion, L., Diehl, D. e McDonald, D. (2011). *Conducting an In-depth Interview*. Florida: University of Florida.
- Jacinto, M. G. P. (2021). O Impacto do COVID-19 na Satisfação dos Clientes nos Hotéis: uma Análise de Text Mining (Doctoral dissertation, ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa (Portugal)).
- 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. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1770326>
- Limbedo, B. J. C. (2021). O Impacto da COVID-19 no Turismo e na Hotelaria da Região Norte, Instituto Politécnico do Porto (Doctoral dissertation), <http://hdl.handle.net/10400.22/18186>
- Macedo, B. V. (2022). Um estudo empírico sobre o impacto da COVID-19 no setor do turismo nos Açores (Doctoral dissertation). <http://hdl.handle.net/10400.3/6551>
- Manzini, E. J. (2008). Considerações sobre a transcrição de entrevistas. *Técnicas de Pesquisa: planejamento e execução de pesquisas. Amostragens e técnicas de pesquisa. Elaboração, análise e interpretação de dados*, 7, 1-23.
- Maranhão, R. de A., & Maranhão, R. dos R. (2020). Novo coronavírus (2019-nCoV): uma abordagem preventiva para o setor hoteleiro / New coronavirus (2019-nCoV): a preventive approach for the hotel sector. *Brazilian Journal of Health Review*, 3(2), 2814–2828. <https://doi.org/10.34119/bjhrv3n2-125>
- Oliveira, C., & Nadais, C. (2021). Gestão de Crises em Hotelaria: Perspetiva dos hóspedes no contexto COVID-19. In *International Workshop Tourism and Hospitality Management* (p. 17)

- OMS. (2020) Coronavirus disease (COVID-19) Pandemic. 2020. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>. Acesso em: 31 de março de 2020
- Pawaskar, P., & Goel, M. (2016). The tourist experience: modelling the relationship between customer satisfaction and destination loyalty. *Indian Journal of Science and Technology*, 9(S1), 1-13.
- Pakman, E. T. (2014). Sobre as definições de turismo da OMT: uma contribuição à História do Pensamento Turístico. XI Seminário da Associação Nacional Pesquisa e Pós-Graduação em Turismo, 24, 1-20.
- Rossoni, L. (2020). Covid-19, Organizações, Trabalho em Casa e Produção Científica. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 19(2), 158-168.
- SNS (2019) Obtido de Doenças Infecciosas - COVID-19: <https://www.sns24.gov.pt/tema/doencas-infecciosas/covid-19/#o-que-e-a-covid-19>
- Silva, A. M. F. (2022). Um Novo Paradigma na Hotelaria: Impactos e Medidas à Covid-19 (Doctoral dissertation). <http://hdl.handle.net/10400.19/7355>
- Serra, D., Morais, E. P., & Cunha, C. R. (2020). A importância do Marketing Digital na Hotelaria: Caso de Estudo do hotel turismo São Lázaro. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (E34), 463-475. <http://hdl.handle.net/10198/22807>
- Sousa, B. B., Machado, A. F., Igreja, C. M., & Campos, J. G. (2020). As redes sociais como veículo para combater os efeitos nefastos do covid-19: um estudo exploratório no contexto turístico português. *Cambiassu: Estudos em Comunicação*, 15, 21-35.
- Toubes, D. R., Araújo Vila, N., & Fraiz Brea, J. A. (2021). Changes in consumption patterns and tourist promotion after the COVID-19 pandemic. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(5), 1332-1352.
- Welle, D. (2020). Economic Woes Exposed Covid-19 is a game-changer for a country already at the edge of the precipice.
- Zanella, L. C. H. (2006). Metodologia da pesquisa. SEAD/UFSC

UNIVERSIDADE DOS AÇORES
Faculdade de Economia e Gestão

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

DM

2023



Evolução da atividade das empresas turísticas de São Miguel no seguimento da pandemia

Sónia Pacheco Pedro