

## O IMPACTO DA PANDEMIA NA HOTELARIA EM PORTUGAL CONTINENTAL EM 2020: MEDIDAS E ESTRATÉGIAS

**Ana Elisa Sousa**

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro

116

**Veronika Joukes**

Universidade de Trás-os-Montes e Alto Douro | Centro de Estudos Transdisciplinares para o  
Desenvolvimento (CETRAD)

Sousa, A. E. & Joukes, V. (2022). O impacto da pandemia na hotelaria em Portugal Continental em 2020: Medidas e estratégias. *Tourism and Hospitality International Journal*, 18(1), 116-138.

## Resumo

A pandemia da COVID-19 provocou uma crise sem precedentes no setor hoteleiro. Em Portugal, houve uma quebra de quase 70% nos proveitos totais na hotelaria durante o ano de 2020. A partir da realização de entrevistas semiestruturadas aos diretores e proprietários de 27 alojamentos turísticos de Portugal Continental dos produtos turísticos sol e mar, natureza e *city break*, são apresentadas as medidas e estratégias adotadas durante a pandemia, em 2020, nos estabelecimentos hoteleiros a nível financeiro, comunicação, instalações, promoções, recursos humanos, tecnologia e saúde e segurança. Esta investigação discute também quais as estratégias de recuperação e perspetivas futuras para o setor, indiciando boas práticas e novos caminhos para a hotelaria no seu todo.

## Palavras-chave

Estratégias, Gestão da crise, Hotelaria, Novas perspetivas, Portugal, Produto Turístico

## Abstract

The COVID-19 pandemic caused an unprecedented crisis in the hotel sector. In Portugal, there was a drop of almost 70% in total income from the hotel industry during 2020. Semi-structured interviews with directors and owners of 27 tourist accommodations in Continental Portugal promoting one of the three following tourist products: sun and sea, nature and city break, unveiled the measures and strategies adopted during the pandemic, in 2020, in hotel establishments at different levels: finances, communication, infrastructure, promotion, human resources, technology, as well as safety, hygiene and sanitation. This investigation also discusses the recovery strategies and future prospects for the sector, indicating good practices and new paths for the hotel industry in general.

## Keywords

Strategies, Crisis management, Hospitality, New Perspectives, Portugal, Tourism Product

## 1. Introdução

O efeito na saúde humana foi o mais devastador e observável de todos os efeitos da doença COVID-19. Também as crises económicas resultantes desta pandemia se distinguiram de outras pela sua dimensão e escala (Huang, 2020). Desde o aparecimento da COVID-19, as indústrias foram afetadas por um cenário de incertezas, sendo este especialmente evidente na indústria do turismo e da hotelaria por se basear na mobilidade humana e na interação entre pessoas (Gallen, 2020).

A queda da atividade turística em 2020, por causa da pandemia, teve um impacto significativo na economia portuguesa. De acordo com o National Institute of Statistics (NIS) a queda do turismo explica 75% da contração de 7,6% do Produto Interno Bruto (PIB). Estima-se que a atividade turística tenha gerado um contributo direto e indireto de 12,8 mil milhões de euros para o valor nominal do PIB em 2020, o que corresponde a 6,3%, e que em 2019, esse valor foi de 11,8%. Estes números mostram que o contributo do turismo para o PIB nacional reduziu-se para metade, de 2019 para 2020, por causa das restrições (Varzim, 2021a).

O ano de 2020, até por contraste com os anos anteriores, foi desastroso para o setor hoteleiro. Em Portugal, a hotelaria apresentou nesse ano um decréscimo de 64,5% nas dormidas e chegou aos 70,4%, se excluirmos os meses anteriores, janeiro e fevereiro, ao aparecimento da Covid-19 no país (INE, 2021a).

Esta investigação é composta por duas partes: a descrição dos factos e pela análise dos resultados das entrevistas realizadas junto dos diretores e proprietários de 27 alojamentos turísticos. Assim, numa primeira parte tem lugar a descrição dos factos decorridos durante o ano de 2020, através de uma análise documental, que permite compreender quais as medidas que foram implementadas nos alojamentos turísticos para fazer face a esta crise e quais as estratégias de recuperação e perspetivas futuras para o setor. Este estudo foi desenhado com o objetivo de registar boas práticas e dificuldades sentidas por esta indústria durante a pandemia, que não só relatam resumidamente os factos deste período, mas que também possam ser contributos para a hotelaria encontrar soluções adequadas no caso do surgimento de novos surtos epidémicos.

Na segunda parte desta investigação, tem lugar a análise do resultado das entrevistas semiestruturadas aos diretores e proprietários de empreendimentos turísticos de três dos principais produtos turísticos vendidos em Portugal Continental: sol e mar, natureza e *city break*. Estes testemunhos pretendem recuperar as experiências e práticas aplicadas na hotelaria no primeiro ano da COVID em Portugal Continental e registar similitudes e diferenças da aplicação de medidas e estratégias por produto turístico.

Dado o carácter extensivo da crise pandémica no mundo, este é e será um tema que fará parte de investigações nos próximos anos no campo da hotelaria. No contexto global, este estudo oferece um retrato vivo das experiências e vivências na hotelaria em Portugal no primeiro ano da COVID-19, em 2020.

## 2. Impacto da COVID-19 na Indústria Hoteleira em Portugal

### 2.1. Primeira Vaga da COVID-19

A ameaça de uma pandemia aumentou no século XXI (Hall et al., 2020), resultado do crescimento e mobilidade da população, da urbanização, da industrialização e da expansão das redes globais de transporte, que contribuíram para uma mais fácil transmissão de agentes patogénicos (Connolly et al., 2020; Hall, 2020).

Os primeiros casos de Covid-19 surgiram na China no final do ano 2019, mas rapidamente o vírus se espalhou por mais de 145 países e territórios, o que levou a Organização Mundial de Saúde (OMS) a declarar uma situação de pandemia. Depois da China, que registava, a 17 de março de 2020, a maioria dos casos, a Europa tornou-se o epicentro da pandemia, com mais de 67 mil infetados e pelo menos 2.684 mortos (Lusa, 2020).

Perante este cenário a Comissão Europeia (2020a) recomendou aos Estados-membros uma restrição temporária das viagens não indispensáveis de países terceiros para o espaço UE+ (abarca os Estados-Membros que pertencem ao espaço Schengen, e inclui também a Bulgária, Croácia, Chipre e Roménia, assim como os quatro Estados associados a Schengen, e a Irlanda e Reino Unido, se estes últimos o decidissem).

Respondendo ao apelo da Comissão Europeia, Portugal suspendeu a 18 de março todos os voos internacionais para fora do espaço da União Europeia e de fora do espaço da União Europeia com destino a qualquer aeroporto nacional. As exceções para Portugal foram os países extracomunitários onde há forte presença de comunidades portuguesas, como Canadá, Estados Unidos, Venezuela e África do Sul, e os países de língua oficial portuguesa. No entanto, no caso concreto do Brasil, apenas foram autorizadas as rotas do Rio de Janeiro e São Paulo.

Segundo a Resolução do Conselho de Ministros n.º 10-B/202 (2020), Portugal decretou também a reintrodução do controlo documental de pessoas entre Portugal e Espanha e a proibição da circulação rodoviária nas fronteiras terrestres.

Para além destas restrições foram também suspensos os voos com origem ou destino em Itália e em Espanha, a circulação ferroviária de passageiros, o transporte fluvial entre Portugal e Espanha e a atracagem de embarcações de recreio e o desembarque de pessoas. Foi ainda proibido o desembarque de passageiros e tripulações dos navios de cruzeiro nos portos nacionais, com exceção dos cidadãos nacionais e residentes em Portugal.

O primeiro sinal de abertura das fronteiras só ocorreu a 15 de maio de 2020 quando a Comissão Europeia convidou os Estados-Membros a iniciarem um processo de reabertura da circulação transfronteiriça sem restrições na União, tendo em conta a situação epidemiológica, medidas de contenção, como o distanciamento físico e considerações económicas e sociais (Comissão Europeia, 2020b).

Portugal decretou o primeiro estado de emergência a 19 de março de 2020, no dia em que foram registados 337 novos casos. Este estado de emergência, que contemplava o confinamento obrigatório e restrições de circulação, só a partir de 4 de maio, com a passagem do país ao estado de calamidade, começou um processo faseado de

desconfinamento que durou até 1 de junho 2020.

O fecho de fronteiras entre Portugal e Espanha provocou, por exemplo, mais de 92 milhões de euros de prejuízos nos 26 municípios portugueses e galegos do Agrupamento Europeu de Cooperação Territorial Rio Minho (AECT). Os setores do comércio e da hotelaria foram os mais afetados. No comércio as perdas aumentaram 12% e na hotelaria e restauração 19% (Veiga, 2021).

## 2.2. Segunda Vaga da COVID-19

Em outubro de 2020 o número de infetados e de mortes por Covid-19 começou a aumentar por todo o mundo, o que obrigou os países a implementar medidas de contenção da pandemia novamente mais rigorosas. Esta segunda vaga a nível mundial, fez com que, em Portugal, o Presidente da República decretasse novo estado de emergência a 9 de novembro, no dia em que se registaram 4.096 novos casos, e voltasse a proibir a circulação na via pública nos concelhos com risco elevado de transmissão da Covid-19, entre as 23h00 e as 05h00 nos dias de semana e a partir das 13h00 aos sábados e domingos. Nos feriados nacionais de 1 e 8 de dezembro, o Governo deu tolerância de ponto nos dias anteriores, proibindo a circulação entre concelhos.

No Natal as restrições à proibição de circulação foram retiradas e os portugueses puderam passar as festas junto das suas famílias. A circulação entre concelhos foi novamente proibida desde as 00h00 do dia 31 de dezembro até às 05h00 do dia 4 de janeiro. Na passagem de ano houve a proibição da realização de festas e ajuntamentos na via pública.

Segundo o Governo, o ano de 2020 teve uma queda da receita turística na ordem dos 60%, depois de em 2019 terem sido registadas receitas no valor de 18 mil milhões de euros (Pereira & Freilão, 2020).

Em 2020, o número de aeronaves aterradas e o número de passageiros desembarcados diariamente, comparando com o ano anterior, revela o impacto da pandemia e das medidas adotadas ao nível do espaço aéreo a partir do início da segunda quinzena do mês de março. Apesar da recuperação verificada nos meses de julho e agosto, só em setembro registou-se uma inversão da tendência e em dezembro houve uma ligeira recuperação, impulsionada pela época natalícia (INE, 2021b). Tendo em conta o movimento nos aeroportos nacionais em 2020, por comparação com o ano anterior, verificou-se que o número de aeronaves de voos comerciais que aterraram (110,2 mil) decresceu 56,0%; o número de passageiros movimentados (18,4 milhões) diminuiu 69,4%; o aeroporto de Lisboa movimentou 50,4% do total de passageiros (9,3 milhões) e registou um decréscimo de 70,3%; entre os três aeroportos com maior tráfego de passageiros, o de Faro foi o que teve maior decréscimo: -75,5%; a França foi o principal país de origem e de destino dos passageiros movimentados nos aeroportos nacionais: 1.451,2 mil passageiros desembarcados (-62,9%) e 1.443,0 mil embarcados (-62,3%); o Reino Unido, segundo principal país de origem e destino, teve a maior redução do número de passageiros desembarcados e embarcados: -76,0% e -75,2%, respetivamente; o movimento de carga e correio (147,0 mil toneladas) diminuiu 30,2%.

Em Portugal, o ano de 2019 e até fevereiro de 2020 foram muito positivos para a hotelaria. Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2020, p.1), no conjunto de 2019 os estabelecimentos de alojamento turístico registaram 27,0 milhões de hóspedes e 69,9 milhões de dormidas, a que corresponderam aumentos anuais de 7,3% e 4,1%, respetivamente (+5,3% e +3,2% em 2018). O mercado interno contribuiu com 21,1 milhões de dormidas (+6,2%; +6,9% em 2018) e os mercados externos com 48,8 milhões de dormidas (+3,3%; +1,8% em 2018). Os proveitos totais aumentaram 7,3% e os de aposento 7,1% (+8,3% e +9,3% em 2018).

Segundo o relatório do INE, em 2019, os meses de verão (julho a setembro) foram os que registaram maior número de dormidas (36,3% das dormidas totais, após 36,7% em 2018), tendo concentrado 38,6% das dormidas de residentes (39,5% em 2018) e 35,3% das dormidas de não residentes (35,5% no ano anterior).

Em 2020, a hotelaria (79,2% do total das dormidas neste ano) apresentou um decréscimo de 64,5% nas dormidas, redução superior à registada pelo alojamento local (-59,4%) e pelo turismo no espaço rural e de habitação (-36,0%). As dormidas em *hostels* diminuíram 66,4%, representando 18,9% das dormidas em alojamento local e 3,0% do total de dormidas no setor do alojamento turístico neste ano (NIS, 2021a).

O estudo *Monitoring sentiment for domestic and intra-european travel* (Comissão Europeia de Viagens, 2020a, 2020b, 2020c e 2021) realizado em cinco períodos distintos (27 de agosto a 15 de setembro de 2020; 21 de setembro a 9 de outubro de 2020; 19 de outubro a 6 de novembro de 2020; 20 de novembro a 3 de dezembro de 2020; 18 de dezembro 2020 a 7 de janeiro 2021) revela que os produtos turísticos preferidos dos viajantes para lazer são o *city break*, *sol e mar*, e *natureza*, embora alternando a posição entre si nos meses analisados. Assim, no primeiro mês os viajantes apontaram o *sol e mar* (25,3%) como o produto turístico preferido para realizar uma viagem nos próximos seis meses, seguido de *city break* (19,2%) e *natureza* (15,6%). Com o aproximar do inverno a primeira opção recaiu sobre o *city break*, que só no último período analisado cedeu a sua posição para as férias de *sol e mar*. O turismo de *natureza* foi ao longo dos meses a segunda e terceira opção preferida dos viajantes, tendo em dois meses ocupado o quarto lugar, com uma percentagem muito próxima do turismo de cultura e património. No mesmo estudo, Portugal surge em sexto e sétimo lugar como o destino preferido para viagens intraeuropeias.

Em Portugal foi a região do Alentejo que registou menor diminuição no número de dormidas no total do ano face a 2019, recuando 37,3%, seguido pelo Centro (-52,6%) e o Norte (-59,2%). Os maiores decréscimos registaram-se na Área Metropolitana (AM) de Lisboa (-71,5%), na Região Autónoma dos Açores (-71,1%) e na Região Autónoma da Madeira (67,3%). O Algarve concentrou 30,5% das dormidas, seguindo-se a AM de Lisboa (20,4%) e o Norte (17,0%) (INE, 2021a).

Os principais mercados que registaram, em 2020, decréscimos expressivos superiores a 65%, nas viagens para Portugal, foram os mercados irlandês (-89,6%), EUA (-87,7%) e chinês (-82,8%). O Reino Unido manteve-se como principal mercado emissor em 2020, representando 16,3% das dormidas de não residentes, apesar do decréscimo de 78,5% face ao ano anterior. Seguiram-se os mercados alemão (quota de 14,6%) e espanhol (peso de 14,5%). Apesar dos dois primeiros meses do ano de 2020,

anteriores aos primeiros casos de Covid-19 em Portugal, terem sido positivos para a hotelaria e terem, inclusive, registado um crescimento de 10,8%, o que se deveu aos festejos de Carnaval e ao facto de fevereiro ter 29 dias, a verdade é que no conjunto dos 10 meses seguintes, registou-se uma diminuição de 70,4% nas dormidas (INE, 2021a).

A proporção de estabelecimentos encerrados ou que não registaram movimento de hóspedes durante todo o ano de 2020 foi sempre superior à verificada em 2019. Os meses de abril e maio foram os meses que registaram maiores proporções (85,0% e 74,1%, que contrastam com 17,9% e 16,3%, respetivamente, em 2019), enquanto em agosto e setembro se registaram os menores valores (22,8% e 25,9%, após 8,4% e 12,6%, respetivamente, em 2019) (INE, 2021a).

Relativamente às dormidas, em 2020, as dormidas de residentes representaram 52,5% do total de dormidas registadas no país e superaram as de não residentes pela primeira vez desde 1978. Desde março de 2020, que todos os meses se registaram diminuições expressivas do número de dormidas nos estabelecimentos de alojamento turístico. Os menores decréscimos registaram-se nos meses de agosto e setembro (-47,1% e -53,4%, respetivamente), enquanto nos restantes meses se observaram diminuições superiores a 55%, com realce para as reduções registadas em abril e maio (-97,4% e -95,8%). Em 2020 houve um decréscimo de 44,2 milhões de dormidas (face a 2019), do qual 53,9% foi registado nos meses de abril a julho (menos 23,8 milhões de dormidas) (INE, 2021a, p.5).

As estadas médias reduziram de 4,5% para 2,47 noites, mas as estadas médias dos residentes registaram um aumento de 6,2% e as dos não residentes cresceram 3,4%. Em 2020, os proveitos totais diminuíram 66,1% e atingiram 1,5 mil milhões de euros. Os proveitos de aposento recuaram 66,3% e situaram-se em 1,1 mil milhões de euros (INE, 2021a).

Segundo o Instituto Nacional de Estatística os produtos que mais contribuem para o PIB turístico são os serviços de alojamento, a restauração e similares, os transportes, sobretudo aéreos, e os serviços de aluguer. Todos eles sofreram um forte impacto económico causado pela pandemia, o que se traduziu em reduções, em volume, entre os 48% e os 55% no PIB turístico gerado por estas atividades. Por exemplo, só os serviços de alojamento sofreram uma redução, em volume, de 51,2% (INE, 2021c).

O início do ano de 2021 deu lugar a uma terceira vaga com o agravamento da situação no país, o que levou o Governo português a decretar, a partir de 15 de janeiro (registaram-se nesse dia 10.663 novos casos diários), um novo confinamento, que proibia a circulação dos cidadãos em espaços e vias públicas, bem como em espaços e vias privadas equiparadas a vias públicas, e o dever de estes permanecerem no respetivo domicílio salvo para um conjunto de deslocações autorizadas pelo Decreto n.º 3-A/2021, de 14 de janeiro (DRE, 2021).

### 3. Principais Medidas de Apoio à Hotelaria

Com vista a minimizar o impacto da pandemia o Governo português decretou um conjunto de medidas excecionais de apoio às empresas.

Para evitar despedimentos por razões económicas e manter os contratos de trabalho as empresas puderam recorrer ao *lay-off* simplificado. Os benefícios desta medida para os empregadores eram: 1) o apoio extraordinário à manutenção do contrato de trabalho em caso de redução temporária do período normal de trabalho ou da suspensão do contrato de trabalho; 2) um plano extraordinário de formação; 3) incentivo financeiro extraordinário para apoio à normalização da atividade da empresa e 4) isenção temporária do pagamento de contribuições para a Segurança Social, a cargo da entidade empregadora. Estas medidas podiam ser cumuláveis com outros apoios.

Os trabalhadores das empresas que aderissem ao *lay-off* simplificado podiam ter o seu contrato de trabalho suspenso, ou seja, sem prestação de atividade ou ter uma redução do período normal de trabalho, com direito a auferir, no mínimo, a uma remuneração ilíquida mensal de dois terços, até um limite máximo de três remunerações mínimas mensais garantidas.

Durante o período de aplicação das medidas de apoio, bem como nos 60 dias seguintes, o empregador abrangido por aquelas medidas não podia fazer cessar contratos de trabalho ao abrigo das modalidades de despedimento coletivo ou despedimento por extinção do posto de trabalho.

O Governo criou também o apoio extraordinário à retoma progressiva da atividade, que consistia num apoio financeiro atribuído ao empregador, com o objetivo de apoiar a manutenção dos postos de trabalho, em empresas em situação de crise empresarial com redução temporária do período normal de trabalho de todos ou de alguns dos seus trabalhadores, e destinado exclusivamente ao pagamento da compensação retributiva dos trabalhadores abrangidos pela redução.

Como sistema de incentivos à liquidez foi implementado o Programa Apoiar, com vista a apoiar financeiramente as empresas que registaram uma forte redução do volume de faturação e que atuassem nos setores mais afetados pelas medidas excecionais de mitigação da crise sanitária. Este programa tinha como objetivos assegurar e preservar a liquidez das empresas no mercado e a continuidade da sua atividade económica durante e após o surto pandémico.

Em 2020, foram aprovadas 1.389 candidaturas de empreendimentos turísticos, num incentivo total de 38,3 milhões de euros. Destas, no final do ano tinham sido efetuados pagamentos a 1.369 empresas e pagos 37,9 milhões de euros (Turismo de Portugal, 2021a).

O executivo português criou também o Programa Adaptar, que consistiu num sistema de incentivos à segurança nas micro, pequenas e médias empresas, no contexto da doença COVID-19. De entre as despesas elegíveis faziam parte a aquisição de equipamentos de proteção individual, a aquisição e instalação de equipamentos de higienização e de dispensa automática de desinfetantes, bem como respetivos consumíveis, a aquisição e instalação de dispositivos de pagamento automático, abrangendo os que utilizem tecnologia *contactless*, a reorganização e adaptação de locais de trabalho e de layout de espaços às orientações e boas práticas do contexto de pandemia, o isolamento físico de espaços de produção ou de venda ou prestação de serviços e a instalação de sinalética de informação de colaboradores e público.

O Programa Adaptar durante o ano de 2020 aprovou 580 candidaturas, num

incentivo total de 3,5 milhões de euros, tendo adiantado 1,6 milhões de euros a 534 empreendimentos turísticos. No entanto só se concretizaram pagamentos a 170, num pagamento final de 320,4 mil euros. O pagamento total a empreendimentos turísticos foi de 1.931 mil euros.

No início da pandemia em Portugal, o Governo criou também linhas de apoio ao emprego e às empresas no âmbito do Turismo, com o objetivo de fazer face às necessidades de tesouraria das empresas cuja atividade tenha sido fortemente afetada pelos efeitos económicos do surto da doença COVID-19. Esta linha foi sendo reforçada ao longo do ano o que se traduziu em mais apoios financeiros, que contemplavam também empréstimos bancários de curto e médio prazo exclusivamente para o financiamento de necessidades de tesouraria. Foi também colocado à disposição das empresas de Turismo um instrumento financeiro que se caracterizava pela venda e subsequente arrendamento de longo prazo de um imóvel, com salvaguarda do direito de recompra do mesmo.

As medidas de apoio à economia tiveram um custo estimado de 4,6 mil milhões de euros, o que equivale a cerca de 2,2% do produto interno bruto (Pinto, 2021).

Estes são impactos diretos das medidas, mas a pandemia provocou também efeitos indiretos, como é o caso da menor coleta de impostos pelo arrefecimento da atividade económica e uma despesa maior com subsídios de desemprego, o que poderia ser ainda mais grave se não tivessem sido implementadas medidas como o *lay-off* (Varzim, 2021b).

A Direção Geral do Orçamento (DGO) calcula que, sem este custo adicional provocado pela pandemia, a despesa pública tinha crescido 1,8% (em vez de 5,3%) e a receita pública tinha descido 4% (em vez de 5,6%) (Varzim, 2021b).

Para ultrapassar a falta de confiança dos viajantes, o Turismo de Portugal criou o selo *Clean and Safe*, que serve como guia de adoção de procedimentos e é simultaneamente uma demonstração de compromisso das empresas em como cumprem as normas e orientações de higiene e segurança emanadas pela Direção Geral do Orçamento. No primeiro ano da pandemia em Portugal mais de 2.500 empreendimentos turísticos aderiram ao selo, de um total de 4.719 empreendimentos turísticos registados (Turismo de Portugal, 2020).

Portugal foi também o primeiro país da Europa a obter o selo *Safe Travels*, que reconhece o cumprimento dos requisitos de segurança para todos. As empresas aderentes ao selo *Clean and Safe* são também reconhecidas como empresas *Safe Travels* (Turismo de Portugal, 2021b). Embora sem grande adesão, o Governo português criou também a aplicação *Stayaway Covid* (2020), que consistia numa aplicação para telemóveis, que permitia que cada um que a utilizasse fosse informado sobre exposições de risco à doença, através da monitorização de contactos recentes. Apesar da proposta ser inovadora, a sua utilização foi baixa, o que acabou por não cumprir os intentos da sua criação.

#### 4. Metodologia

Conforme foi referido anteriormente, o setor hoteleiro foi fortemente atingido pela crise pandémica em 2020, em Portugal. Neste sentido, importa compreender: estaria a hotelaria em Portugal preparada para fazer face ao impacto desta crise? Quais as medidas e estratégias que foram adotadas para minimizar os efeitos da pandemia no setor? Se Portugal voltar a enfrentar outro surto pandémico está a hotelaria pronta para fazer face à crise?

A contornar esta investigação foram delineados três grandes objetivos:

- a) Verificar quais as medidas e estratégias adotadas pela hotelaria em Portugal Continental durante a pandemia por COVID-19;
- b) Analisar qual o impacto da pandemia na hotelaria direcionada a três produtos turísticos: *city break*, sol e mar e natureza;
- c) Registrar aprendizagens e mudanças decorrentes desta pandemia para a hotelaria.

Assim, colocaram-se as seguintes hipóteses:

H1 - As mais variadas estratégias foram criadas para combater os efeitos da COVID-19 nos empreendimentos turísticos.

H2 - As estratégias mais adotadas incidem sobre a desinfeção e higienização dos espaços.

H3 - Houve maior procura por unidades de alojamento inseridas no turismo de *natureza*, do que inseridas nos produtos turísticos *city break* e sol e mar.

H4 - O produto turístico de *city break* foi o mais afetado pela pandemia.

H5 - A implementação de novos processos de trabalho durante a pandemia vai permanecer depois desta terminar.

Para responder a estas hipóteses foi utilizada uma metodologia qualitativa.

A amostra da investigação foi composta por 27 proprietários ou diretores dos alojamentos turísticos de diferentes produtos turísticos, com a seguinte distribuição: nove do produto turístico *sol e mar*, nove do produto turístico *city break* e nove do produto turístico *natureza*, localizados em Portugal Continental.

Esta amostra pretendeu garantir a recolha de relatos diversificados e significativos do impacto da COVID-19 em cada unidade hoteleira.

A cada estabelecimento foi atribuído um número, no sentido de garantir o anonimato dos entrevistados, para que estes se sentissem confortáveis e disponíveis para responderem às questões colocadas. Os estabelecimentos do produto turístico *city break* foram numerados do 1 ao 9, os estabelecimentos turísticos direcionados ao produto turístico *natureza*, foram numerados do 10 ao 18 e os alojamentos do produto turístico *sol e mar* têm a numeração do 19 ao 27.

Quanto à definição dos instrumentos de recolha de dados, e no sentido de compreender qual o impacto da pandemia na hotelaria, recorreu-se à análise documental para identificar as medidas e estratégias indicadas pela DGO, Turismo de Portugal e Organização Mundial de Turismo (UNWTO), para listar os apoios económicos às empresas, mais especificamente do setor do turismo e hotelaria, e para analisar decretos-lei sobre os diferentes estados de emergência no país, que permitissem adquirir

conhecimento sobre a temática, de forma a construir o guião das entrevistas semiestruturadas.

Este guião de entrevista foi sujeito a um pré-teste com a realização de duas entrevistas preliminares, que permitiram identificar irregularidades e formular novas questões.

O período histórico em análise compreende o primeiro ano de pandemia em Portugal Continental, de março a dezembro de 2020.

Os entrevistados foram contactados previamente por correio eletrónico e posteriormente a entrevista foi agendada na hora e dia que lhes foi conveniente. A entrevista foi realizada através do *Zoom* dadas as restrições da pandemia. As entrevistas tiveram a duração média de 40 a 45 minutos e foram realizadas em janeiro e fevereiro de 2021.

As questões colocadas aos entrevistados abordaram a forma como a pandemia afetou os seus alojamentos, quais as medidas que foram adotadas e quais as estratégias de recuperação e perspetivas futuras para o negócio.

Todas as entrevistas foram gravadas e depois transcritas e os dados foram tratados recorrendo ao software NVIVO, no sentido de identificar questões de relevância para a produção de conhecimento sobre o tema.

## 5. Resultados

### 5.1. Estratégias e Medidas Adotadas na Hotelaria

#### 5.1.1. financeiras.

As medidas adotadas pelos alojamentos turísticos nesta área foram a adesão ao *lay-off*, a adesão ao apoio à retoma da atividade e a diferentes linhas de apoio à Tesouraria, assim como a adesão aos programas do Governo, Adaptar e Apoiar.

Destas medidas, às que os alojamentos turísticos mais recorreram foram a adesão ao *lay-off* e ao apoio à retoma da atividade, principalmente os alojamentos de *city break* (74%), seguido pelos alojamentos de sol e mar (66,7%).

Pouco mais de metade (51,9%) dos alojamentos dedicados ao produto *natureza* recorreram às medidas de apoio financeiro, sendo que o *lay-off* e as linhas de apoio à tesouraria foram as mais procuradas, o que se deve às condições exigidas para aceder a estes apoios. A adesão aos programas Adaptar e Apoiar só tem alguma expressividade no produto turístico *natureza*.

Os apoios financeiros por parte do Governo foram o garante de sobrevivência dos alojamentos turísticos. Sem receitas, o recurso à ajuda financeira permitiu que conseguissem não fechar portas definitivamente. Todos os entrevistados foram unânimes em assentir que sem ajuda teria sido impossível sobreviverem.

### 5.1.2. saúde e segurança.

Todos os diretores e proprietários dos alojamentos turísticos entrevistados concordaram que implementar as medidas indicadas pela Direção Geral de Saúde direcionadas para os hotéis foi a estratégia principal que seguiram. Não só por uma questão de saúde e segurança, mas também por compreenderem que só desta forma conseguiriam manter a confiança dos clientes e garantir a sua estadia nos alojamentos.

As principais medidas adotadas passaram pela criação, por cada alojamento turístico, de um plano de contingência, que identificava: 1) as principais medidas de prevenção e controlo da infeção em geral, mas também direcionadas aos colaboradores, clientes e instalações; 2) os responsáveis pela execução do plano; 3) a sala de isolamento e quais os procedimentos de atuação perante um caso suspeito e um caso validado; 4) e o modo como se deveria proceder à limpeza e desinfeção das instalações e equipamentos.

Dos vinte e sete proprietários e diretores entrevistados, vinte e um responsáveis confirmaram ter criado um plano de contingência. Os seis alojamentos que referiram não o ter feito pertencem ao produto turístico *natureza*, o que encontra explicação no facto de alguns destes alojamentos turísticos terem uma menor dimensão e uma gestão mais pessoal, muitas vezes feita, em exclusivo, pelo proprietário.

A falta do plano de contingência em três dos alojamentos turísticos, que garantem ter o selo *Clean and Safe*, levanta a hipótese de que houve a assinatura da declaração de compromisso de que cumpria com os requisitos solicitados de higiene segurança através da implementação de um protocolo interno, mas este não ganhou a forma de um plano de contingência.

Um dos principais problemas apontados pelos diretores e proprietários dos alojamentos turísticos na redação do plano de contingência foi a falta de diretivas que sentiram para a sua elaboração.

A preocupação com a higiene e desinfeção para garantir a confiança e segurança dos hóspedes foi a principal bandeira dos hotéis (Bagnera et al., 2020). Todos os diretores e proprietários dos alojamentos entrevistados referiram seguir escrupulosamente critérios de higiene e segurança, que emanaram das recomendações da GDH e da UNWTO.

Dos testemunhos dos entrevistados as principais práticas adotadas nos alojamentos turísticos foram: 1) apostar na limpeza e desinfeção regular dos espaços; 2) disponibilizar dispensadores com álcool gel por todo o alojamento turístico e tapetes desinfetantes; 3) recomendar o distanciamento social e o uso obrigatório de máscara; 4) medir a temperatura dos clientes; 5) permitir o uso do elevador apenas a duas pessoas ou mais quando do mesmo agregado familiar; 6) plastificar todos os menus e documentos em papel disponíveis nos quartos e restaurantes ou torná-los acessíveis através da leitura por um código QR; 7) colocar acrílicos em todos os espaços de modo a separar os funcionários dos clientes; 8) disponibilizar sinalética indicativa das normas a cumprir nos alojamentos; 9) diminuir a ocupação dos estabelecimentos para 50%; 10) reforçar o stock de limpeza com produtos de desinfeção capazes de destruir microrganismos em superfícies; 11) realizar o check-in online ou no exterior; 12) colocar os quartos e as roupas retiradas dos quartos de quarentena durante 24h; 13) programar a hora de limpeza dos quartos e das refeições para evitar aglomerados; 14)

retirar os objetos de decoração nos quartos; 15) disponibilizar toda a informação sobre a estadia ao cliente e sobre as recomendações a seguir no alojamento através de e-mail antes da sua chegada; 16) disponibilizar a opção de serviço à mesa ao cliente, evitando a prática do buffet; 17) reforçar a limpeza dos espaços de piscina e evitar o uso da sauna e spa; 18) implementar permanentemente o uso de equipamento de proteção individual (EPI) pelos funcionários.

O selo *Clean and Safe*, criado pelo Turismo de Portugal para ultrapassar a falta de confiança dos viajantes, foi adotado por 24 alojamentos turísticos. Apenas três alojamentos do produto *natureza* referiram não ter pedido o selo, embora garantam que adotaram todas as práticas que a GDH solicitava.

### 5.1.3. comunicação.

A estratégia de comunicação dos alojamentos turísticos durante a pandemia da COVID-19 assentou na comunicação com o cliente através das redes sociais e, em menor número, através do website do alojamento. Com a maioria dos estabelecimentos a encerrar portas no período de abril a junho de 2020 e a seguir ao verão do mesmo ano, estes alojamentos turísticos mantiveram neste período, e durante o tempo de funcionamento, a comunicação com os clientes através das redes sociais. Os alojamentos do produto turístico *natureza e city break* são os que mais comunicaram através das redes sociais. Os alojamentos que comercializam o produto *sol e mar* fizeram menor uso porque pertencem a cadeias hoteleiras e essa gestão é feita a nível central e não pela própria unidade hoteleira.

Para além do fortalecimento de laços com os clientes, de manter o alojamento turístico presente na sua memória ou de dar a conhecer o espaço, o uso das redes sociais e dos websites teve também como finalidade a publicação das normas de segurança e higiene implementadas nos alojamentos. Como por exemplo, o plano de contingência das unidades turísticas e o selo *Clean and Safe*, assim como publicitar as promoções dos alojamentos. Estes utilizaram também as redes sociais e website para a venda de estadias e para a apresentação de vídeos exemplificativos dos procedimentos de limpeza e regras de segurança no hotel e de entrevistas feitas a outros hóspedes, para mostrar aos potenciais clientes que era seguro hospedar-se no hotel.

### 5.1.4. instalações.

Perante o cenário de pandemia todos os alojamentos turísticos do produto *city break* e *sol e mar* encerraram portas. Apenas quatro estabelecimentos do produto turístico *natureza* não o fizeram, por terem uma tipologia de empreendimento turístico, com casas individuais, que permitia a estadia de clientes durante os fins-de-semana e férias evitando aglomerados de pessoas.

Nestes alojamentos turísticos foram também promovidas as estadas mais prolongadas, onde os clientes passaram a hospedar-se em teletrabalho, usufruindo do sossego e do contacto com a *natureza*, longe dos centros urbanos.

Os alojamentos turísticos que encerraram portas justificaram-no com a falta de clientes, durante o período de confinamento, mas também imediatamente antes e depois do verão de 2020.

Outra estratégia adotada foi o aproveitamento do período de encerramento dos alojamentos turísticos para fazer remodelações, que se consubstanciaram em obras de melhoria das instalações, como pinturas, aumento dos espaços, manutenção de piscinas e adequar as infraestruturas para a abertura dos empreendimentos turísticos ao público durante a pandemia.

### 5.1.5 promoções.

As promoções foram uma das principais estratégias que os alojamentos turísticos adotaram para atrair clientes e manter as suas reservas.

Perante um cenário inédito no país, a hotelaria teve de se adaptar a novos tempos. Com períodos de confinamento decretados e perante o receio em viajar dos portugueses e dos turistas, em geral, foi preciso criar novas formas de garantir clientes.

Entre as principais estratégias contam-se a redução do preço da estadia (especialmente em época baixa), a adesão a *vouchers* de desconto e *vouchers* que permitiam o usufruto de diferentes serviços nos alojamentos, o lançamento de campanhas especiais, não só para celebrar diferentes datas, mas também a possibilidade de adicionar mais dias de estadia por um preço reduzido. Outra estratégia foi criar uma campanha de estadias prolongadas para clientes em teletrabalho com um preço distinto do vendido para estadias de férias.

Os alojamentos turísticos perante a situação pandémica permitiram também adiar as datas de reserva sem custos adicionais e alargar o período de cancelamento, para não verem de imediato as suas reservas canceladas. Adotaram também a política de tarifas reembolsáveis, o que permitia ao cliente reservar sem receios, pois, caso não se hospedasse, podia sempre reaver o dinheiro já despendido aquando da reserva.

A redução dos preços foi a estratégia mais adotada por todos os alojamentos turísticos devido ao atrativo imediato de clientes que conferia, seguida da adoção de tarifas reembolsáveis. As restantes práticas mencionadas foram implementadas por um número reduzido de empreendimentos turísticos, embora constituam indicadores de boas práticas.

Por produto turístico, os alojamentos direcionados ao produto turístico *natureza* foram os que adotaram mais práticas promocionais e de incentivo à estadia do cliente, uma vez que por 16 vezes este tipo de alojamento fez menção a ter usado uma destas práticas, enquanto apenas 11 o fizeram do produto *city break* e 10 do produto turístico *sol e mar*.

Uma possível explicação para estes dados prende-se com o facto dos alojamentos do produto turístico *natureza* terem sido o tipo de alojamento mais procurado durante a pandemia, por evitar os grandes centros urbanos e aglomerados populacionais. Foi também este tipo de alojamento que mais se manteve em funcionamento durante todo o período da pandemia, pelo que foi preciso criar estratégias de atração do cliente, um

cliente predominantemente nacional, dado que as viagens internacionais foram condicionadas, e com um poder de compra inferior ao de outros mercados.

Pelo contrário, o produto *city break* sentiu fortes quebras, mesmo no verão, por se situar em centros urbanos, que eram zonas com maiores aglomerados populacionais e, por isso, menos procuradas. O produto turístico *sol e mar* recorreu a menos práticas promocionais porque quando abriu a seguir ao primeiro confinamento estava a entrar em época alta, e embora os números tenham ficado muito abaixo do normal de outros anos, este tipo de alojamento tentou fazer a maior receita que lhes foi possível.

### **5.1.6 recursos humanos.**

Com a entrada do país em confinamento muitos alojamentos turísticos encerraram portas e os que não o fizeram viram as reservas caírem para números muito reduzidos. Fora do período de confinamento, e apesar do regresso do turismo, os números mantiveram-se sempre inferiores ao de anos anteriores. Por isso, os proprietários e diretores dos alojamentos turísticos viram-se obrigados a implementar novas estratégias relativamente aos recursos humanos.

A maioria dos alojamentos colocou os seus funcionários em *lay-off* logo que tal foi possível. Outra das estratégias foi não renovar os contratos dos funcionários e só voltar a contratar quando houvesse necessidade. Esta foi a estratégia preferida dos empreendimentos turísticos do produto turístico *city break*, mas que apenas um alojamento do produto *natureza* e três alojamentos do produto turístico *sol e mar* seguiram. Embora, o gozo antecipado de férias seja uma das estratégias adotadas durante a pandemia, como comprovam diferentes estudos (Hao, et al., 2020; Alves et al, 2020), apenas um alojamento do produto *sol e mar* referiu ter optado por esta prática.

Com a redução do trabalho, alguns alojamentos implementaram a redução do horário de trabalho e aproveitaram para dar formação ao staff, não só sobre as novas regras de segurança, limpeza e higienização, mas também para atualizar os conhecimentos dos funcionários. Das entrevistas realizadas, compreende-se que todos os alojamentos turísticos de *sol e mar* o fizeram, cinco do produto turístico *city break* adotaram a mesma prática, mas apenas um do produto turístico *natureza* o fez. Isto deve-se, segundo os entrevistados, ao facto de serem alojamentos de menor dimensão e com menos funcionários e de pelo menos quatro estabelecimentos terem permanecido em funcionamento, o que não permitiu a realização de formações.

### **5.1.7 tecnologia.**

A pandemia de COVID-19 veio impulsionar o desenvolvimento digital nos alojamentos turísticos. Com a necessidade de evitar o contacto devido à transmissão do vírus, a hotelaria encontrou na tecnologia a solução para este problema. A pandemia veio, na realidade, acelerar o desenvolvimento tecnológico que há muitos anos se tinha tornado inevitável neste setor.

Entre as principais práticas, os diretores e proprietários dos alojamentos turísticos referiram ter implementado novas aplicações, ter disponibilizado a utilização do cartão

com *contactless*, ter criado *QR Codes*, ter privilegiado o *check-in* online e ter passado a utilizar o *WhatsApp Business*.

## 6. Estratégias de Recuperação e Perspetivas Futuras

O impacto da crise pandémica na indústria hoteleira vai prolongar-se ao longo de vários anos, sendo indispensável que os alojamentos turísticos coloquem em campo um conjunto de estratégias de recuperação para que recuperem não só os turistas, mas consequentemente as suas receitas.

Entre as principais estratégias de recuperação apontadas (ver quadro 1) encontra-se a aposta no mercado português, enquanto atrativo do próprio mercado nacional. Segundo os entrevistados, o turista português voltou a redescobrir Portugal durante a pandemia e viajou mais “cá dentro” do que o fazia anteriormente. A redescoberta do país, não só foi indispensável para reavivar o negócio da hotelaria, como no futuro pode ser garante da sua estabilidade, com estadias em épocas baixas.

Para os diretores e proprietários dos alojamentos a marcação de férias vai passar a ser mais espaçada ao longo do ano, ao contrário do que sucedia antes da pandemia, com a marcação de férias concentrada num mês, tendencialmente de verão. Deste modo, os turistas vão evitar maiores concentrações de visitantes, como perspetivam os entrevistados, que consideram que o turismo de massa tem tendência a acabar.

Segundo os entrevistados, os alojamentos turísticos vão apostar em dois novos tipos de clientes. Por um lado, o cliente de estadias mais prolongadas e por outro lado, os “*walk-in*”, aquele turista que marca uns dias de férias, por exemplo um fim de semana, no próprio dia.

O cliente, conhecido como o nómada digital, vai ser uma forte aposta dos gestores dos alojamentos turísticos, pois a pandemia veio apresentar-lhes um novo cliente, que compreendeu também, que é possível trabalhar a partir de qualquer parte do país e do mundo. Perante esta realidade a forte aposta na dotação de tecnologia nos alojamentos, é hoje imperativo, não só para permitir condições de trabalhos aos clientes, como para facilitar processos de trabalho internos.

A necessidade de digitalização, que a pandemia veio acelerar, não mais terá retrocesso e por isso, é indispensável continuar a apostar em dotar os estabelecimentos de tecnologias, que diminuam o uso de papel. Permitir que os hóspedes controlem a sua estadia através de ferramentas e diferentes plataformas é o futuro da hotelaria, onde, cada vez mais, os clientes querem ter acesso às diversas comodidades à distância de um clique ou de um *touch*.

Alguns alojamentos antevêm, inclusive, que as conferências e seminários passem a ser realizados remotamente, pelo que será necessário que se aposte em cobrar, principalmente, pelo uso da tecnologia nos estabelecimentos hoteleiros.

Uma das estratégias que teve início na pandemia, mas que os proprietários e diretores dos alojamentos turísticos preveem manter, foi a adaptação dos menus dos restaurantes dos estabelecimentos hoteleiros para serviço de *take-away* e entregas, não só pelo próprio alojamento, mas também por plataformas de entrega de comida ao domicílio, como o *Uber Eats* e *Glovo*, entre outras.

Os entrevistados consideram também que haverá uma menor dependência dos diferentes canais de venda, como o *Booking*, o *Trivago*, entre outros. Segundo estes, os turistas procurarão cada vez mais fazer as suas reservas diretamente com os alojamentos, quer através do seu website, quer através das suas redes sociais.

A preocupação com as questões de higiene e segurança e as medidas implementadas nos alojamentos turísticos são também práticas que os proprietários e diretores dos alojamentos irão manter. Assim, como a forma de comunicação interna, entre funcionários, direção, fornecedores e com os diferentes colaboradores externos não mais vai voltar a ser igual, agora que todos compreenderam as vantagens da comunicação remota, sem necessidade de deslocações que consomem tempo e dinheiro.

Para os entrevistados a implementação destas estratégias de recuperação levarão, no espaço de dois a três anos, a voltar a taxas de ocupação similares às de 2019 no setor hoteleiro.

Quadro 1.

*Estratégias de recuperação e perspectivas futuras*

Apostar no mercado português enquanto angariador de turistas nacionais
Atrair os clientes “nómadas digitais”
Apostar em campanhas de estadias longas
Apostar na tecnologia e digitalização
Criar produtos de venda alicerçados na tecnologia
Adaptar o negócio do restaurante para serviço de <i>take-away</i> e entrega ao domicílio
Apostar num turismo menos massificado
Depender cada vez menos de canais de reservas externos aos alojamentos
Adaptar o negócio a um cliente que reserva estadias ao longo de todo o ano
Adaptar o negócio a um cliente “walk-in”
Privilegiar a comunicação através de plataformas remotas
Manter os cuidados de higiene e segurança no interior dos alojamentos

Fonte: Autor

## 7. Conclusão

O setor hoteleiro em Portugal registou quebras de quase 70% durante 2020, o primeiro ano de pandemia no país. A proibição da realização de viagens, o encerramento de fronteiras e a insegurança associada ao desconhecimento do vírus fez com que os alojamentos turísticos tenham sofrido uma forte quebra nos proveitos totais.

Apesar de já ter havido outros surtos pandémicos no mundo, a Covid-19 foi, da história mais recente, a pior de que há memória.

Em Portugal, a falta de preparação para reagir face a uma crise desta dimensão levou ao encerramento de diferentes setores de atividades, de entre os quais a hotelaria foi dos mais afetados.

Resultado dos relatos dos diretores e proprietários de 27 alojamentos turísticos de três dos principais produtos turísticos de Portugal Continental: natureza, sol e mar e *city break*, este estudo apresenta as principais medidas e estratégias adotadas pelos empreendimentos turísticos durante 2020.

O relato dos entrevistados permitiu reunir o conjunto de práticas implementadas na hotelaria em sete níveis de ação: financeiro; segurança, higiene e sanitário; comunicação; instalações; promoções; recursos humanos e tecnologias.

As principais medidas financeiras a que os alojamentos recorreram foram o *lay-off*, o apoio à retoma da atividade, a adesão ao Programa Adaptar e ao Programa Apoiar, a moratórias bancárias e o recurso a linhas de apoio à Tesouraria. Ao nível da segurança, higiene e medidas sanitárias, os alojamentos referiram seguir todas as indicações emanadas da Direção Geral de Saúde para evitar a propagação do vírus nos estabelecimentos hoteleiros, ter sido criado um plano de contingência e terem adotado o selo *Clean and Safe*, do Turismo de Portugal, que significava estarem a cumprir todas as regras de segurança, o que gerava confiança nos clientes.

A comunicação nunca teve um papel tão importante como durante a pandemia, sem acesso aos clientes, só a comunicação através das redes sociais e do website permitiu comunicar com o público e manter viva a sua marca. Relativamente às instalações, o encerramento do alojamento e a realização de obras nas infraestruturas foram algumas das soluções adotadas durante o tempo de confinamento e de menor volume de estadias.

Com necessidade de recuperar clientes, os alojamentos implementaram um conjunto de medidas promocionais para os atrair, como a redução dos preços, o adiamento das datas de reserva sem custos associados, a adoção de tarifas reembolsáveis, a adesão a vouchers, o lançamento de campanhas especiais e o alargamento do período de cancelamento da reserva.

O encerramento dos alojamentos e a diminuição do número de reservas durante o primeiro ano da pandemia levou a que tivessem de ser implementadas medidas ao nível dos recursos humanos, que permitissem rentabilizar os recursos e não aumentar os problemas financeiros dos estabelecimentos hoteleiros. Neste sentido, algumas das medidas adotadas foram a não renovação dos contratos de trabalho, a redução do horário de trabalho, o gozo antecipado de férias e dar formação ao staff sobre as novas regras de limpeza e higienização e para atualizar os conhecimentos dos funcionários.

A necessidade de evitar o contacto devido à transmissão do vírus, fez com que os hotéis tivessem de encontrar soluções tecnológicas. Com pouca expressão no setor hoteleiro em Portugal, a utilização de ferramentas remotas ganhou alguma dimensão com a pandemia. Os alojamentos turísticos criaram novas aplicações de telemóvel e utilizaram outras já existentes como o WhatsApp Business e implementaram QR Codes para diminuir substancialmente o uso do papel, passando por exemplo, as cartas de restaurante ou os diretórios dos hotéis disponíveis nos quartos, acessíveis através de aplicações instaladas nos dispositivos móveis. Os alojamentos passaram também a incentivar o uso dos cartões com *contactless* e a realizar o *check-in* online, evitando filas de espera na receção e o contacto com outros hóspedes e rececionistas.

Através dos relatos dos proprietários e diretores dos alojamentos turísticos em Portugal Continental foi possível listar um conjunto de medidas adotadas pelos hotéis no país, que são representativas e indiciam boas práticas. Confirma-se a hipótese 1 - As mais variadas estratégias foram criadas para combater os efeitos da COVID-19 nos empreendimentos turísticos.

Porém, a implementação destas medidas e práticas não foi uniforme nos diferentes alojamentos, ou seja, houve muitos estabelecimentos hoteleiros que nem sequer colocaram (uma parte) das medidas em prática. Esta realidade consubstancia-se numa perda de oportunidades para o setor.

Como seria de esperar, as medidas de higiene e segurança foram as mais implementadas nos alojamentos, até porque eram o único garante de que só o seu criterioso cumprimento poderia manter os estabelecimentos hoteleiros abertos. Assim confirma-se a hipótese 2 - As estratégias mais adotadas incidem sobre a desinfeção e higienização dos espaços.

Os alojamentos do produto turístico natureza foram os que tiveram maior procura pelos turistas, em 2020, em Portugal Continental, confirmando-se a hipótese 3, que houve maior procura por unidades de alojamento inseridas no turismo de *natureza*, do que inseridas nos produtos turísticos *city break* e sol e mar. Um turista essencialmente nacional procurava nestes empreendimentos turísticos no meio da natureza ar puro, distanciamento e liberdade, que garantisse que não haveria contacto com aglomerados populacionais, mais propensos a disseminar o vírus. Por contraponto, o produto turístico *city break* registou menos procura por se situar em cidades com maiores aglomerados populacionais, que os turistas queriam evitar por causa da probabilidade de maior contacto com outras pessoas e, conseqüentemente, maior probabilidade de transmissão do vírus. Ou seja, confirma-se a hipótese 4 - O produto turístico de *city break* foi o mais afetado pela pandemia.

A pandemia no país veio provocar mudanças no setor, que vão permanecer nos próximos anos na hotelaria. Nunca uma crise em Portugal provocou, em tão curto espaço de tempo, uma revolução tão profunda na indústria. De verdade, o primeiro ano de pandemia em Portugal veio desenhar aquele que se perspetiva ser o futuro da hotelaria neste país e preparar os negócios para uma nova realidade através de um conjunto de estratégias de recuperação (ver quadro 1 supra). Esta investigação mostra que a aposta na tecnologia e na digitalização por parte dos gestores dos alojamentos vai permanecer, e que, por isso, deve ser feita uma aposta no reforço tecnológico, assim como é imperativo que os estabelecimentos turísticos se adaptem a novos tipos de clientes e serviços. Também a última hipótese 5 - A implementação de novos processos de trabalho durante a pandemia vai permanecer depois desta terminar - fica confirmada.

Quanto às limitações do estudo, indica-se a utilização de uma amostra de 27 diretores e proprietários de alojamentos turísticos. Não era pretensão deste estudo desenvolver uma investigação extensiva, mas antes recolher testemunhos válidos que revelassem, não só quais as medidas e estratégias adotadas pela hotelaria, como quais as vivências dos próprios hoteleiros no primeiro ano de pandemia.

Embora se tenha procurado recolher testemunhos de diferentes zonas de Portugal Continental, e se acredite ter conseguido fazer o retrato geral da situação pandémica vivida pelos alojamentos turísticos, o relato dos diretores e proprietários dos mesmos referem-se ao seu estabelecimento hoteleiro, com as suas características económicas e num contexto social específico, que podem diferir de outros empreendimentos turísticos noutras zonas de Portugal.

Este estudo abre portas a novas investigações sobre o impacto da pandemia na hotelaria nos próximos anos, até por comparação com o ano de 2020. Será igualmente pertinente utilizar uma metodologia similar para estudar o impacto e estratégias utilizadas durante a pandemia nos alojamentos turísticos na Madeira e nos Açores ou noutros setores da atividade turística.

### Agradecimentos

Este trabalho é financiado por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., no âmbito do projeto UIDB/04011/2020.

### Referências

- Alves, J., Lok, T., Luo, Y. & Hao, W. (2020). Crisis management for small business during the COVID-19 outbreak: Survival, resilience and renewal strategies of firms in Macau. *Frontiers of Business Research in China*, 14(26). DOI: <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-34541/v1>.
- Bagnera, S. M. & Stewart, E. (2020). *Navigating hotel operations in times of COVID-19*. Retirado de <https://www.bu.edu/bhr/2020/03/25/navigating-hotel-operations-in-times-of-COVID-19/>.
- Connolly, C., Keil, R., Ali, S.H., (2020). Extended urbanisation and the spatialities of infectious disease: demographic change, infrastructure and governance. *Urban Stud.* ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1177/0042098020910873>.
- Conselho de Ministros (2020). Resolução do Conselho de Ministros n.º 10-B/2020. Retirado de <https://dre.pt/web/guest/home/-/dre/130326108/details/maximized>.
- Conselho da União Europeia (2020). Recomendação do Conselho relativa à restrição temporária das viagens não indispensáveis para a UE e ao eventual levantamento de tal restrição. Retirado de <https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9208-2020-INIT/pt/pdf>.
- Diário da República Eletrónico (2021). *Decreto n.º 3-A/2021*. Retirado de <https://dre.pt/home/-/dre/153959843/details/maximized>
- Comissão Europeia (2020a). COVID-19: Restrições temporárias aplicáveis às viagens não indispensáveis para a EU. Retirado de <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:52020DC0115>.
- Comissão Europeia (2020b). Para uma abordagem faseada e coordenada do restabelecimento da livre circulação e da supressão dos controlos nas fronteiras internas — COVID-19. Retirado de [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:52020XC0515\(05\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/?uri=CELEX:52020XC0515(05)).
- Comissão Europeia de Viagens (2020a). *Monitoring for Domestic and Intra-European Travel – Wave, 1*. Retirado de <https://etc-corporate.org/reports/monitoring-sentiment-for-domestic-and-intra-european-travel-wave-1/>.
- Comissão Europeia de Viagens (2020b). *Monitoring for domestic and intra-european travel – Wave, 2*. Retirado de <https://etc-corporate.org/reports/monitoring-sentiment-for-domestic-and-intra-european-travel-wave-2/>.

- Comissão Europeia de Viagens (2020c). *Monitoring for domestic and intra-european travel – Wave, 3*. Retirado de <https://etc-corporate.org/reports/monitoring-sentiment-for-domestic-and-intra-european-travel-wave-3/>.
- Comissão Europeia de Viagens (2021). *Monitoring for domestic and intra-european travel – Wave, 4*. Retirado de <https://etc-corporate.org/reports/monitoring-sentiment-for-domestic-and-intra-european-travel-wave-4/>.
- Gallen, S. (2020). The response of tourism businesses vis-à-vis the economic ramifications of SARS-CoV-2. Retirado de <https://www.aiest.org/news/>.
- Hall, C. M. (2020). Biological invasion, biosecurity, tourism, and globalisation. In D. Timothy (Ed.), *Handbook of globalisation and tourism*. Edward Elgar, Cheltenham, UK, pp. 114–125. DOI: <https://doi.org/10.1484/M.SA-EB.5.120004>.
- Hall, C.M., Scott, D., & Gossling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish for. *Tour. Geogr.* 1–22. DOI: <https://doi.org/10.1146/annurev-chembioeng-101519-120354>.
- Hao, F, Xiao, Q. & Chon. K. (2020). COVID-19 and China’s hotel industry: Impacts, a disaster management framework, and post-pandemic agenda. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 1-11. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102636>.
- Huang, C. (2020). Coronavirus: For China, the economic pain has only just begun. Retirado de <https://www.scmp.com/week-asia/opinion/article/3076175/coronavirus-china-economic-pain-has-only-just-begun>.
- INE (2020). Mercados externos impulsionaram atividade turística em dezembro. Resultados preliminares de 2019: hóspedes e dormidas em aceleração. Retirado de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=353908971&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=353908971&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt).
- INE (2021a). Em 2020 - Dormidas de não residentes: -74,9% e Dormidas de residentes: -35,4%. Retirado de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=415204526&DESTAQUESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=415204526&DESTAQUESmodo=2).
- INE (2021b). Síntese INE @ Covid 5 de março 2021. Retirado de [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=485638425&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=485638425&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt).
- INE (2021c). Atividade Turística Estimativa Rápida dezembro de 2020. Instituto Nacional de Estatística. Retirado de [https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_destaques&DESTAQUESdest\\_boui=461652684&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt](https://ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=461652684&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt).
- Lusa, Agência de Notícias de Portugal (2020). OMS pede à Europa medidas mais “audaciosas” para combater novo coronavírus. Retirado de <https://expresso.pt/coronavirus/2020-03-17-OMS-pede-a-Europa-medidas-mais-audaciosas-para-combater-novo-coronavirus>.
- Pereira, M. J., & Freilão, M (2020). Governo estima queda de 50% a 60% da receita turística em 2020. Retirado de <https://www.jn.pt/economia/governo-estima-queda-de-50-a-60-da-receita-turistica-em-2020-12869818.html>.

- Pinto (2021). Medidas anticovid já custaram mais de 4,8 mil milhões de euros e o valor continua a subir. Retirado de <https://www.dinheirovivo.pt/economia/medidas-anticovid-ja-custaram-48-mil-milhoes-de-euros-e-o-valor-continua-a-subir-13448122.html>.
- Turismo de Portugal (2020). Selo "Clean & Safe" para Empreendimentos Turísticos. Retirado de <http://business.turismodeportugal.pt/pt/Gerir/selo-clean-safe/Paginas/selo-clean-safe-empreendimentos-turisticos.aspx>.
- Turismo de Portugal (2021a). Programa Apoiar. Retirado de <https://business.turismodeportugal.pt/pt/Investir/Financiamento/avisos-concursos/Paginas/aviso-apoiar-mais-simples.aspx>.
- Turismo de Portugal (2021b). Portugal é o primeiro país europeu distinguido com o selo "Safe Travels" do World Travel & Tourism Council. Retirado de <http://www.turismodeportugal.pt/pt/Noticias/Paginas/portugal-primeiro-pais-europeu-distinguido-com-selo-safe-travels-do-wttc.aspx>.
- Varzim, T. (2021a). Turismo explica 75% da queda histórica do PIB em 2020. Retirado de <https://eco.sapo.pt/2021/05/14/turismo-explica-75-da-queda-historica-do-pib-em-2020/>.
- Varzim, T. (2021b). Medidas Covid-19 custaram 4.591 milhões de euros ao Estado em 2020. *Lay-off*, SNS e suspensão de IRC destacam-se. Retirado de <https://eco.sapo.pt/2021/01/27/medidas-covid-19-custaram-4-591-milhoes-de-euros-ao-estado-em-2020-lay-off-sns-e-suspensao-de-irc-destacam-se/>.
- Veiga, N. (2021). Covid-19. Fecho de fronteiras em 2020 causa mais de 92 milhões de euros de prejuízos no Alto Minho. Retirado de <https://observador.pt/2021/02/27/covid-19-fecho-de-fronteiras-em-2020-causa-mais-de-92-milhoes-de-euros-de-prejuizos-no-alto-minho/>.