

M

MESTRADO
EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

O Impacto do Covid-19 no Setor Hoteleiro Português: Uma Análise Operacional

João Pedro Junqueira



M

MESTRADO
EMPREENDEDORISMO E INTERNACIONALIZAÇÃO

O Impacto do Covid-19 no Setor Hoteleiro Português: Uma Análise Operacional

João Pedro Junqueira

Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto para obtenção do grau de Mestre em Empreendedorismo e Internacionalização, sob orientação do Professor Doutor Paulo Vieira e da Professora Anabela Ribeiro.



Agradecimentos

Queridos familiares, amigos, namorada, professores e colegas de turma, à medida que chego ao final desta jornada incrível para completar o meu mestrado, sinto-me profundamente grato por ter o apoio inabalável de cada um de vocês. Este momento não teria sido possível sem o amor, encorajamento e orientação que vocês me proporcionaram ao longo do caminho.

À minha família, agradeço por serem minha âncora durante os altos e baixos deste desafio acadêmico. O vosso apoio constante e crença em mim deu-me força para continuar a avançar, mesmo nos momentos mais difíceis.

Aos meus amigos, obrigado por estarem sempre ao meu lado, seja para comemorar as pequenas vitórias ou para me confortar nos momentos de dúvida. A vossa presença e apoio foram verdadeiramente importantes.

À minha namorada, expresso a minha profunda gratidão pela paciência, compreensão e incentivo. O seu amor incondicional foi a minha fonte de inspiração constante, motivando-me a perseguir os meus objetivos com paixão e determinação.

Aos meus professores, estou imensamente grato pela orientação sábia e ensinamentos valiosos que me ofereceram. Foram estas mentes brilhantes e dedicação ao ensino que moldaram o meu percurso académico e me ajudaram a alcançar o meu pleno potencial.

Por fim, aos meus colegas de turma, partilho a minha sincera gratidão pela nossa jornada junta. As contribuições para as discussões em sala de aula e o apoio mútuo foram fundamentais para o nosso crescimento coletivo.

À medida que fecho este capítulo da minha vida académica, levo comigo não apenas o conhecimento adquirido, mas também as lembranças preciosas de todos os momentos compartilhados com vocês. Espero que possamos continuar a apoiar e inspirar reciprocamente em futuras jornadas.

Resumo

A pandemia de Covid-19 provocou um colapso económico global, comparado ao de pandemias e crises económicas mundiais anteriores, como a Gripe Espanhola e a Grande Depressão. Assistiu-se a um impacto generalizado em vários setores de atividade, afetando sobretudo a atividade turística. Face à dimensão da crise, governos e bancos centrais conjugaram esforços implementando várias medidas de apoio à economia.

Este estudo tem como objetivo analisar os efeitos da pandemia no setor hoteleiro português (consequências operacionais e financeiras) e a sua recuperação, identificando as medidas implementadas e avaliando o seu sucesso, do ponto de vista dos gestores e dos clientes. Pretende-se ainda averiguar eventuais alterações no padrão de consumo dos clientes.

Metodologicamente, foi adotada uma abordagem mista, qualitativa e quantitativa, combinando entrevistas semiestruturadas a gestores de três unidades hoteleiras representativas de diferentes tipos de turismo, com questionários realizados a 220 clientes da hotelaria portuguesa. Foi assim possível analisar de forma integrada as perspetivas e perceções do lado da oferta e da procura, proporcionando uma compreensão mais abrangente do fenómeno.

O estudo mostra que a pandemia exigiu uma resposta rápida, obrigando à implementação de medidas de adaptação operacional, modernização, reforço das práticas de higiene e reestruturação financeira. Apesar das dificuldades, a flexibilidade operacional demonstrada e a gestão de imprevistos permitiram uma recuperação gradual da atividade hoteleira, embora nem todas as medidas adotadas tivessem sucesso.

Do lado da procura, assistiu-se a uma redução do número de viagens e do tempo médio de permanência em hotéis durante a pandemia. A maioria dos inquiridos valorizou sobretudo o reforço das medidas de higiene; já a implementação de serviços mais tecnológicos registou níveis mais modestos de aceitação e contribuiu menos para a sensação de segurança; quanto às condições comerciais, a maioria considerou justo o preço cobrado, mas as condições de cancelamento/remarcação não foram vistas como suficientemente claras/vantajosas. Foi ainda possível encontrar pontos de convergência e divergência entre gestores e clientes.

De uma forma geral, o setor demonstrou uma notável capacidade de adaptação, evidenciando a importância da flexibilidade operacional, da digitalização/ inovação e da confiança do cliente como fatores determinantes para a sustentabilidade futura do setor.

Palavras-Chave: Adaptação operacional; Covid-19; Entrevistas; Hotelaria.

Abstract

The Covid-19 pandemic caused a global economic collapse comparable to previous pandemics and worldwide economic crises, such as the Spanish Flu and the Great Depression. There was a widespread impact across multiple sectors of activity, particularly affecting the tourism industry. Given the magnitude of the crisis, governments and central banks joined efforts by implementing various measures to support the economy.

This study aims to analyse the effects of the pandemic on the Portuguese hotel sector (its operational and financial consequences) and its recovery, by identifying the measures implemented and assessing their success from the perspective of both managers and customers. It also seeks to determine potential changes in customers' consumption patterns.

Methodologically, a mixed qualitative and quantitative approach was adopted, combining semi-structured interviews with managers from three hotel units representative of different types of tourism, and surveys conducted with 220 customers of Portuguese hospitality establishments. This approach allowed for an integrated analysis of perspectives and perceptions from both the supply and demand sides, providing a more comprehensive understanding of the phenomenon.

The study shows that the pandemic required a rapid response, forcing the implementation of measures aimed at operational adaptation, modernization, strengthened hygiene practices, and financial restructuring. Despite the challenges, the operational flexibility demonstrated and the ability to manage unforeseen events enabled a gradual recovery of hotel activity, although not all measures adopted proved successful.

On the demand side, there was a decrease in the number of trips and the average length of stay in hotels during the pandemic. Most respondents valued, above all, the reinforcement of hygiene measures; however, the implementation of more technological services showed lower levels of acceptance and contributed less to the feeling of safety. As for commercial conditions, most customers considered prices fair, but the cancellation/rebooking policies were not perceived as sufficiently clear or advantageous. It was also possible to identify points of convergence and divergence between managers and customers.

Overall, the sector demonstrated a remarkable capacity for adaptation, highlighting the importance of operational flexibility, digitalization/innovation, and customer trust as key factors for the sector's future sustainability.

Keywords: Covid-19; Hospitality; Interviews; Operational adaptation.

Índice Geral

Agradecimentos	i
Resumo	ii
Abstract	iii
Introdução	1
1. Enquadramento Teórico	3
1.1. Covid-19 e o Impacto Global das Pandemias e Crises Económicas Mundiais	3
1.2. Impacto da Covid-19 na Economia	4
1.2.1. Impacto da Pandemia Covid-19 na Economia Mundial	4
1.2.2. Impacto da Covid-19 na Economia Portuguesa	10
1.3. Impacto da Pandemia Covid-19 no Setor Hoteleiro	11
1.3.1. Impacto da Pandemia Covid-19 no Setor Hoteleiro Mundial	11
1.3.2. Impacto da Pandemia Covid-19 no Setor Hoteleiro Português	12
1.4. Medidas Governamentais Nacionais	16
1.5. Medidas Adotadas pelos Gestores Hoteleiros	18
1.6. Medidas mais Valorizadas pelos Clientes	21
1.7. Revisão de Estudos Empíricos Similares	22
2. Metodologia	25
2.1. Objetivos de Investigação	25
2.2. Análise Qualitativa	25
2.2.1. Objetivos	25
2.2.2. Recolha de Dados – Entrevistas Semiestruturadas	27
2.2.3. Guião das Entrevistas	27
2.3. Análise Quantitativa	28
2.3.1. Objetivos	28
2.3.2. População-Alvo	29
2.3.3. Estrutura do Questionário	29
2.3.4. Divulgação do Questionário	32
3. Análise e Discussão dos Resultados	33
3.1 Entrevistas	33

3.1.1. Resultados e Análise	33	
3.2 Questionários	40	
3.2.1. Resultados e Análise	40	
3.3. Clientes <i>versus</i> Gestores: pontos de convergência e divergência e principais conclusões	48	
3.4. Discussão de Resultados	50	
Conclusão		52
Referências Bibliográficas		55
Apêndice I		62
Transcrição entrevista 1:	62	
Transcrição entrevista 2:	66	
Transcrição entrevista 3:	70	
Apêndice II		73
Apêndice III		74
Diferenças nas Médias das Respostas entre Gêneros	74	
Diferenças nas Médias das Respostas entre Faixas Etárias	75	

Índice de Figuras

Figura 1 - Taxa de Crescimento Real Anual – PIB EUA	6
Figura 2 - Taxa de Crescimento Real Anual – PIB UE	7
Figura 3 - Taxa Euribor 1 Mês 2004-2025	9
Figura 4 - O impacto do Coronavírus no Mercado de Ações Desde o Início do Surto.	9
Figura 5 - Dormidas nos Estabelecimentos de Alojamento Turístico, por Ano	14
Figura 6 - Evolução da Taxa de Ocupação de Hotéis	15
Figura 7 - Modelo do Impacto do Covid-19 na Experiência percebida dos Clientes, da Perspetiva de Gestores Hoteleiros	19
Figura 8 - Hospedagens Pre e Durante a Pandemia Covid-19	46

Índice Tabelas

Tabela 1 - Evolução Setor Hoteleiro	12
Tabela 2 - Quebras Setor Hoteleiro Português	13
Tabela 3 - Evolução Taxa de Ocupação e das Receitas	14
Tabela 4 - Revisão de Literatura Empírica	24
Tabela 5 - Análise por Destino e Tipo de Turismo	26
Tabela 6 - Perguntas de Pesquisa	32
Tabela 7 - Idade dos Inquiridos	41
Tabela 8 - Sexo dos Inquiridos	41
Tabela 9 - Residência	41
Tabela 10 - Hospedado em Hotéis	42
Tabela 11 - Motivo das Estadias	42
Tabela 12 - Cancelamento de Reservas	42
Tabela 13 - Frequência de Estadias Pré-Covid	42
Tabela 14 - Comparação da Frequência das Estadias (antes e durante a Covid-19)	43
Tabela 15 - Frequência Estadias Durante a Covid-19	43
Tabela 16 - Medidas de Higiene	43
Tabela 17 - Risco de Contágio	44
Tabela 18 - Medidas Digitais	44
Tabela 19 - Utilização de Tecnologia	44
Tabela 20 - Preço	45
Tabela 21 - Políticas de Cancelamento	45
Tabela 22 - Correlação de Spearman entre a Percepção de Segurança, Medidas de Higiene e Meios Digitais	47

Lista de Abreviaturas

Sigla	Significado
AHP	Associação da Hotelaria de Portugal
BCE	Banco Central Europeu
DGS	Direção-Geral de Saúde
DR	Diário da República
EUA	Estados Unidos da América
FED	<i>Federal Reserve</i> (Banco Central dos Estados Unidos)
FMI	Fundo Monetário Internacional
INE	Instituto Nacional de Estatística
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial de Saúde
OMT	Organização Mundial do Turismo
PEPP	<i>Pandemic Emergency Purchase Programme</i> (Programa de Compras de Emergência Pandémica do BCE)
PIB	Produto Interno Bruto
SNS	Serviço Nacional de Saúde
UE	União Europeia
WTTC	<i>World Travel & Tourism Council</i>

Introdução

As crises, independentemente da sua origem, representam períodos de instabilidade e incerteza que afetam profundamente o funcionamento das sociedades. Podem ter natureza económica, política, social ou ambiental, exigindo respostas rápidas e eficazes para minimizar danos e restaurar a estabilidade (Nunes, 2015). Tipicamente, os consumidores tendem a adotar uma postura cautelosa, privilegiando a poupança e a aquisição de bens essenciais, em detrimento do consumo de luxo ou de produtos considerados supérfluos, como é o caso do turismo para uma grande parte da população (Alonso et al., 2017).

A pandemia de Covid-19 constituiu uma crise sem precedentes, com repercussões sanitárias, sociais e económicas a nível global. De acordo com o Banco Mundial (2021), o PIB (Produto Interno Bruto) mundial registou em 2020 uma contração de 7,6%. O encerramento de fronteiras, a suspensão de viagens e a imposição de confinamentos generalizados conduziram a uma paralisação súbita de vários setores de atividade (Goswami & Chouhan, 2021). O setor hoteleiro foi um dos mais atingidos pela pandemia, dada a sua dependência direta da mobilidade e da interação social. A faturação mundial dos hotéis registou em 2020 uma quebra de 64%, e, segundo a Organização Mundial do Turismo (2024), o ano de 2020 foi o pior já registado para o turismo global, com a taxa de ocupação média anual a cair para apenas 33%.

Face ao impacto generalizado da pandemia, várias medidas de estímulo à economia foram implementadas, quer por governos quer por bancos centrais, tendo sido também adotadas medidas setoriais, direcionadas para os setores de atividade mais afetados, como é o caso do setor hoteleiro. Entre estas medidas, destacam-se os apoios financeiros e ao emprego e protocolos de segurança.

Em Portugal, o impacto da pandemia foi igualmente severo. De acordo com a Associação de Hotelaria de Portugal (2021), o volume de faturação das empresas hoteleiras portuguesas caiu 68% em 2020, tendo sido registada uma taxa média anual de ocupação de 25.6%, face a um valor médio de 65% em anos anteriores. Dada a importância do turismo e da hotelaria para a economia nacional — representando, em 2022, cerca de 12% do PIB português (INE, 2023) —, a análise dos efeitos e da recuperação deste setor revela-se de extrema relevância económica e social. Por outro lado, os resultados de uma investigação

podem servir de base para a definição de estratégias de resiliência e planos de contingência, na eventualidade de crises futuras similares. Por fim, o estudo é também pessoalmente relevante, dado o interesse no setor hoteleiro e o desejo de criar um negócio próprio neste ramo.

O presente estudo tem assim como objetivo analisar o impacto da pandemia de Covid-19 no setor hoteleiro português, procurando compreender de que forma as unidades hoteleiras foram afetadas e como conseguiram adaptar-se e retomar a sua atividade num contexto de elevada incerteza, identificando as medidas implementadas e o seu sucesso, quer do ponto de vista dos gestores, quer dos clientes. Por outro lado, o estudo procura encontrar alterações no padrão de consumo dos clientes deste setor.

Através de uma abordagem mista, qualitativa e quantitativa, que combina entrevistas semiestruturadas a gestores de três unidades hoteleiras situadas no Porto, Bragança e Algarve, representativas de diferentes tipos de turismo, com questionários realizados a 220 clientes da hotelaria portuguesa, pretende-se integrar as perspetivas e perceções da oferta e da procura, proporcionando uma visão mais abrangente. Através das entrevistas pretende-se abordar questões como o impacto operacional, estratégias de adaptação, a eventual importância dos apoios estatais, medidas de segurança e a perceção dos clientes. Por seu lado, os questionários procuram, para além da caracterização sociodemográfica da amostra, avaliar o impacto da pandemia nas estadias dos hotéis, identificando eventuais alterações nos padrões de consumo, de verificar se a perceção de segurança foi um fator crucial para restaurar a confiança dos clientes, se a pandemia acelerou a digitalização dos serviços, promovendo a segurança, e se a flexibilização comercial foi vital para manter reservas e garantir a confiança dos clientes.

Em termos estruturais, a dissertação encontra-se organizada em três partes principais mais a conclusão. O Capítulo I apresenta o enquadramento teórico. Inicialmente, é feita uma comparação do impacto da pandemia de Covid-19 com o impacto de anteriores crises e pandemias. Seguidamente, é abordado o impacto económico da pandemia, considerando a economia como um todo e o setor hoteleiro em particular, a nível mundial e ao nível da economia portuguesa. São também analisadas as medidas governamentais nacionais implementadas de apoio à economia e ao setor hoteleiro em particular, bem como as medidas adotadas pelos gestores hoteleiros; destas, procurou-se identificar as mais valorizadas pelos clientes. Por fim, é feita uma revisão de estudos empíricos similares. O Capítulo II descreve a

metodologia utilizada, incluindo os instrumentos de recolha de dados, a caracterização da amostra e os procedimentos de análise. O Capítulo III trata da análise e discussão dos resultados obtidos. A conclusão sintetiza os principais resultados do estudo.

1. Enquadramento Teórico

1.1. Covid-19 e o Impacto Global das Pandemias e Crises Económicas Mundiais

Em 2020, o mundo ficou a conhecer um vírus altamente contagioso, que rapidamente desencadeou o pânico nas populações e uma crise económica a nível global. A pandemia Covid-19 teve impacto em todos os setores da sociedade, desde os sistemas de saúde até às economias locais, muito profundamente afetados (Ceylan et al., 2020).

Tendo em conta a magnitude dos seus impactos, a Covid-19 tem sido, desde a sua origem, alvo de vários estudos à luz de diversos campos de investigação, não só pela necessidade de se entender todas as suas repercussões, mas também numa perspetiva de aprendizagem, na hipótese de futuras pandemias.

Diversos autores estabeleceram ainda comparações entre a Covid-19 e outros fenómenos já conhecidos e estudados, de forma a procurar prever os seus impactos. Uma das primeiras comparações efetuadas foi com a Gripe Espanhola (1918-1920), que, segundo Barros et al. (2020), teve consequências marcantes na sociedade e na economia, afetando 43 nações. Estas consequências resultaram numa diminuição de cerca de 2% da população global (o equivalente a 39 milhões de pessoas) e uma quebra de 6% no PIB mundial, tendo um impacto muito negativo sobre a força de trabalho, devido ao elevado número de mortes e doenças, ainda que sem registos estatísticos sistemáticos da taxa de desemprego à época (Johnson & Mueller, 2002).

A grande depressão económica de 1929 e a crise global de 2008 são dois outros fenómenos que podem ser comparados com os efeitos do confinamento de 2020. Segundo Wheelock (2020), a recessão de 2020, causada pela pandemia do coronavírus, provocou uma redução mais significativa no emprego e no PIB, em comparação com a grande depressão de 1929. Porém, apesar da contração mais acentuada, em 2020, a pandemia Covid-19 teve uma duração menor. A este propósito, Ceylan et al. (2020) afirmam que as epidemias afetam as sociedades por um prazo muito mais curto do que as crises económicas. A Grande Depressão (1929-1932) resultou numa quebra de cerca de 30% no PIB dos Estados Unidos e levou a uma taxa de desemprego superior a 25% neste país; em termos globais, estima-se que a taxa

de desemprego tenha alcançado os 33%. A crise financeira global de 2008 provocou uma contração de 4,3% no PIB mundial e uma taxa de desemprego global de 7%; nos Estados Unidos, a taxa de desemprego atingiu os 10% em 2009. Já a pandemia Covid-19 (2020) causou uma diminuição de aproximadamente 7.6% no PIB mundial, acompanhada por um aumento abrupto do desemprego, globalmente de 6,5% e de 14,8% nos Estados Unidos em abril de 2020 (World Bank, 2021).

1.2. Impacto da Covid-19 na Economia

1.2.1. Impacto da Pandemia Covid-19 na Economia Mundial

A pandemia de Covid-19, embora tenha tido origem na China, rapidamente assumiu proporções globais, afetando profundamente a economia mundial. A necessidade urgente de conter a propagação do vírus levou governos de todo o mundo a adotarem medidas restritivas, como o confinamento, o encerramento de fronteiras e a suspensão de atividades económicas não essenciais. Estas medidas, embora fundamentais para a proteção da saúde pública, provocaram uma profunda disrupção na atividade económica, levando a uma quebra abrupta na procura e a desequilíbrios significativos na relação entre a oferta e a procura (Espejo et al., 2020).

Segundo o Banco Mundial (2021), a economia global registou uma recessão histórica em 2020, com uma contração estimada de 7,6% no PIB mundial. As cadeias de abastecimento foram interrompidas, os níveis de investimento diminuíram e o desemprego aumentou em praticamente todas as regiões do mundo. Entre os setores mais afetados, destacam-se o da aviação, o comércio internacional e, de forma particularmente severa, o turismo.

De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o impacto nas taxas de desemprego foi devastador. Cerca de 255 milhões de empregos em tempo integral foram perdidos em 2020, tendo existido ajudas do Estado em alguns países, mas não em todos (OIT, 2022).

De notar que a integração externa de um país determina o quão vulnerável economicamente este pode ser. Ou seja, países com um maior grau de abertura ao exterior em termos comerciais e/ou financeiros serão mais vulneráveis. Países como Portugal, Espanha, ou Grécia, mais dependentes do turismo que outros, registaram por isso maiores quebras no

PIB e maiores taxas de desemprego (Wu & McGoogan, 2020).

O setor do turismo foi claramente um dos mais atingidos, tendo praticamente paralisado durante largos períodos de 2020. A proibição de viagens internacionais, o encerramento temporário de fronteiras e o receio generalizado de contágio resultaram numa queda abrupta na mobilidade global. De acordo com a Organização Mundial do Turismo (OMT), o número de chegadas de turistas internacionais caiu cerca de 74% em 2020, representando a maior queda já registada no setor (OMT, 2022).

A repercussão foi particularmente sentida no setor hoteleiro, com taxas de ocupação a níveis historicamente baixos, encerramento de unidades hoteleiras, perda de receitas e despedimentos em larga escala. Adicionalmente, a recuperação do turismo foi desigual e dependente da evolução da pandemia e da implementação de programas de vacinação em cada região (OMT, 2022). Segundo o World Travel & Tourism Council (WTTC), em 2020 o setor de Travel & Tourism perdeu aproximadamente 62 milhões de empregos em todo o mundo, representando uma quebra de 18,5% em relação a 2019.

Na China, o epicentro da pandemia, as medidas de contenção foram rigorosas, mas eficazes, permitindo uma recuperação mais rápida da atividade económica interna. Ainda assim, o setor do turismo sofreu perdas significativas devido à redução do turismo internacional e às restrições internas prolongadas. Segundo os relatórios do World Travel & Tourism Council (WTTC), em 2020 a China perdeu cerca de 12 milhões de empregos no setor de Travel & Tourism devido à pandemia, registando-se uma quebra de cerca de 35% na faturação.

Nos **Estados Unidos**, a pandemia causou uma das maiores recessões desde a Grande Depressão. O setor turístico, responsável por milhões de empregos, foi fortemente afetado, sobretudo em cidades altamente dependentes do turismo como Nova Iorque e Las Vegas. O setor hoteleiro observou, em 2020, quebras de 50% nas receitas, com cerca de 1,7 milhões de empregos perdidos, pelo que se viu obrigado a adaptar-se rapidamente com medidas de segurança reforçadas e novas estratégias em termos operacionais (World Tourism Organization, 2023).

Como se pode observar na Figura 1, o ano de 2020 registou uma forte contração no PIB dos EUA, **-2,8%** em termos reais. Walmesley et al. (2021) afirmam que de 2020 a 2022

as perdas líquidas do PIB dos Estados Unidos, decorrentes da Covid-19, oscilaram entre US\$ 3,2 trilhões (14,8%) e US\$ 4,8 trilhões (23,0%). Os autores atribuem esse impacto maioritariamente a três fatores preponderantes: o encerramento das atividades comerciais, o encerramento parcial das empresas e a procura reprimida por parte dos consumidores.

Em 2021, verificou-se uma recuperação expressiva, com o PIB a crescer 5,9%, motivada pela reabertura da economia, pelo consumo das famílias e pelas políticas de estímulo fiscal e monetário.

Já em 2022 o crescimento voltou a desacelerar para 2,5%. Esta moderação esteve ligada à escalada da inflação, às medidas de política monetária restritiva adotadas pelo Banco Central Americano (Reserva Federal, FED) e às incertezas associadas ao cenário internacional (Banco Mundial, 2023).

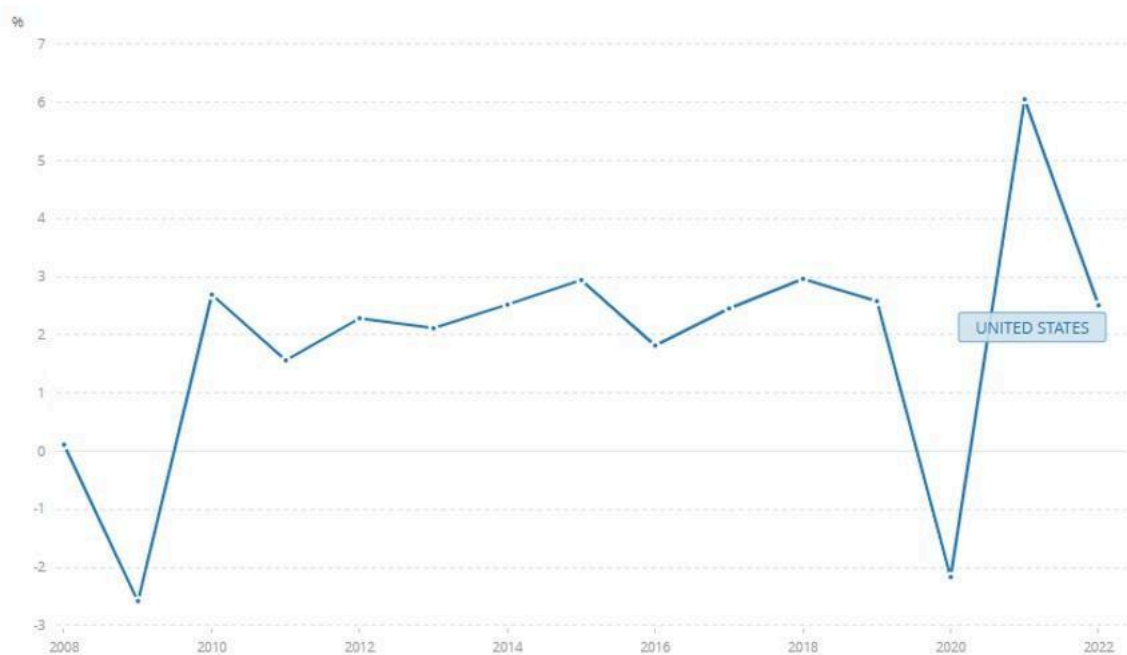


Figura 1 - Taxa de Crescimento Real Anual – PIB EUA

Fonte: Banco Mundial

O aumento da taxa de desemprego nos EUA, de 3,5%, em 2019, para 10,1%, em 2020, representa um aumento alarmante, resultando em 12,5 milhões de indivíduos desempregados, enquanto a produção industrial registou uma quebra significativa de 9% em 2020 (Thorbecke, 2020). Conforme Chen et al. (2021) indicam, o impacto observado no

desemprego durante os primeiros 2 meses após o surgimento da pandemia foi de proporções extremamente disruptivas, equiparáveis ao colapso do Lehman Brothers em 2008, cujos efeitos demoraram quase um ano a dissipar-se.

De acordo com Ihrig e Weinbach (2020), a forte intervenção da Reserva Federal (FED) foi fulcral para a rápida recuperação económica verificada nas empresas e no mercado financeiro, assim como na capacidade de manter a qualidade de vida dos americanos. As principais ações tomadas pelo FED foram:

- A redução das taxas de juro para valores próximos de 0% (março 2020 – março 2022), com o intuito de incentivar o consumo;
- A estabilização dos mercados financeiros;
- A criação de linhas de crédito para empresas e particulares.

A **Europa** foi duramente atingida, enfrentando múltiplas vagas da pandemia. Países como Espanha, Itália, França, Portugal e o Reino Unido, altamente dependentes do turismo, registaram reduções significativas no PIB. As empresas do setor hoteleiro enfrentaram desafios sem precedentes, com perdas de receita que variaram entre 43% e 64%, dependendo do país; no que diz respeito ao emprego, o setor do turismo e hospitalidade perdeu em 2020 cerca de 6,4 milhões de postos de trabalho, segundo estimativas do World Tourism Organization (2022).

Antes do surgimento do Covid-19, a generalidade dos países europeus encontrava-se em crescimento económico. Após fevereiro de 2020, a situação inverteu-se, conforme Figura 2, sendo que quase todas as áreas de atividade económica foram afetadas (Demertzis et al., 2021).

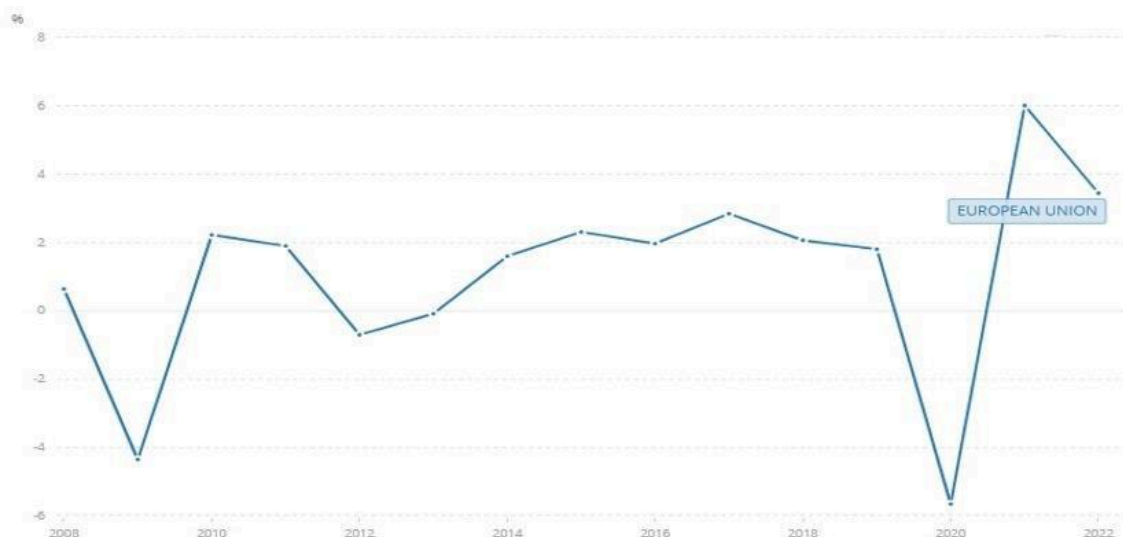


Figura 2 - Taxa de Crescimento Real Anual – PIB UE

Fonte: Banco Mundial

Dos 10 países mais afetados a nível de desemprego pelo vírus em todo o mundo, 5 deles são europeus, nomeadamente, Inglaterra, França, Alemanha, Itália e Espanha. Isto poderá ser explicado, segundo Boeri e Jimeno (2016), pela menor flexibilidade da legislação laboral verificada na Europa, em particular ao nível salarial.

Por outro lado, o Banco Central Europeu (BCE) não foi tão intervencionista como outros bancos centrais, e, naturalmente, a recuperação económica não foi também tão rápida. No entanto, autores como Demertzis et al. (2021) afirmam que num mundo global as consequências de medidas tomadas por outros países também foram sentidas na Europa, onde se vieram a verificar taxas excepcionalmente elevadas de inflação, principalmente provocadas por políticas mais intervencionistas de outros bancos centrais como o FED.

Entre as medidas implementadas pelo Banco Central Europeu (BCE) para apoiar a economia da zona euro, a principal foi o Programa de Compras de Emergência Pandémica (PEPP), lançado em março de 2020, com um valor inicial de 750 mil milhões de euros, posteriormente aumentado para 1,85 triliões, com o objetivo de manter condições financeiras estáveis através da compra de dívida pública e privada. O programa vigorou até março de 2022. Além disso, o BCE manteve as taxas de juro de referência próximas de 0% até 2022 (conforme Figura 3), incentivando o crédito e o consumo. Também reforçou as operações de refinanciamento de longo prazo, oferecendo empréstimos a bancos com juros negativos,

desde que mantivessem o financiamento à economia. Essas medidas foram essenciais para evitar um colapso financeiro mais profundo na Europa (Banco Central Europeu, 2020).

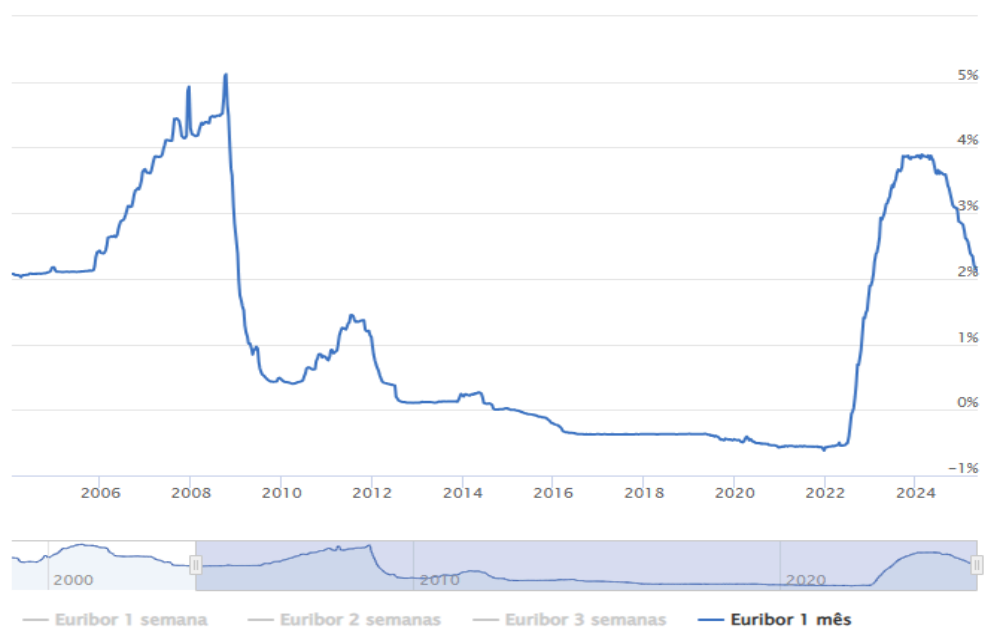


Figura 3 - Taxa Euribor 1 Mês 2004-2025

Fonte: <https://www.euribor-rates.eu/>

Carlsson-Szlezak *et al.* (2020) referem que a pandemia causou uma enorme volatilidade nos mercados globais. Numa fase inicial, registou-se uma forte queda, seguida depois de uma injeção de liquidez por parte dos bancos centrais, com inúmeros estímulos (compra de dívida, descida das taxas de juro, oferta de “stimulus checks”). Segundo Smith e Blas (2020), o preço do barril de petróleo (brent) caiu mais de 30%, sendo esta a maior quebra de que há registo, e os índices bolsistas registaram fortes quebras, de 30% a 50% em alguns setores (Bloomberg, 2020).

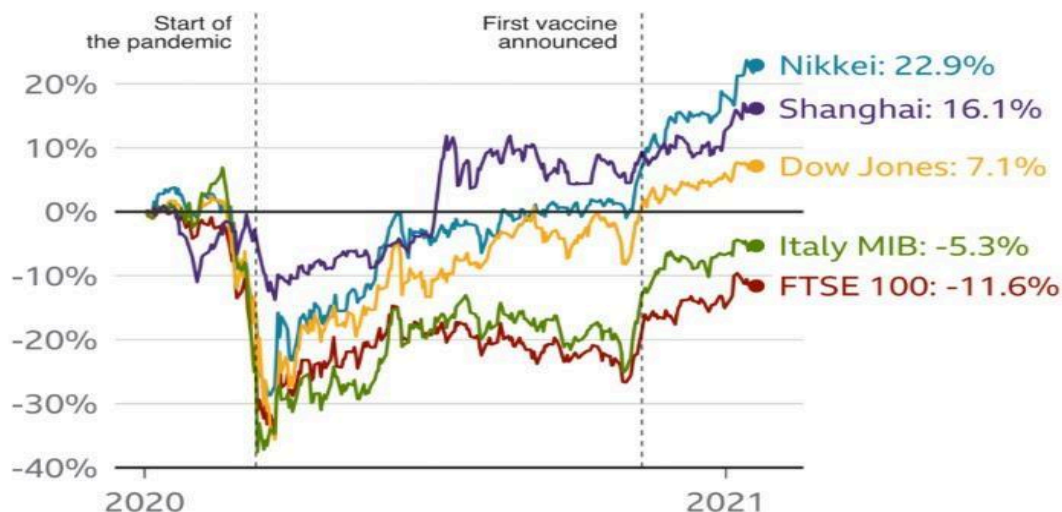


Figura 4 - O impacto do Coronavírus no Mercado de Ações Desde o Início do Surto.

Fonte: Bloomberg, January 2021

De acordo com a Figura 4, os índices bolsistas europeus (italiano Italy MIB e inglês FTSE100) registaram as maiores quebras, indiciando que a recuperação da Europa e as intervenções do BCE foram claramente mais lentas.

O índice da bolsa chinesa (Shanghai) caiu cerca de 10% no início da pandemia, antes dos demais mercados, devido ao fato de a China ter sido o epicentro da crise. Esta queda moderada é atribuída à baixa dependência externa da economia chinesa, à sua quase autossuficiência e ao contexto de guerra comercial com os EUA, o que contribuiu para uma recuperação mais controlada (Bloomberg, 2021).

Por outro lado, os índices Nikkei (Japão) e Dow Jones (EUA) sofreram quedas mais acentuadas, em torno de 30%. No entanto, ambos conseguiram recuperar rapidamente, apresentando tendência de crescimento e formação de Higher Highs ao longo do tempo.

1.2.2. Impacto da Covid-19 na Economia Portuguesa

Segundo a Comissão Nacional da UNESCO (2020), quando a Covid-19 atingiu Portugal, a economia portuguesa tinha já recuperado de crises anteriores (a crise financeira de 2008-2009 e a crise da dívida soberana que se seguiu). No final de 2019, o PIB real estava em expansão contínua há 25 trimestres consecutivos, com a taxa de emprego a crescer de forma consistente desde o final de 2013. A taxa de desemprego havia caído para 6,5%, o nível mais baixo observado desde 2002.

Durante o decorrer da pandemia em Portugal, a Comissão Europeia, o FMI (Fundo Monetário Internacional) e o Banco de Portugal (2020) previam uma recessão profunda para o ano de 2020, seguido de uma recuperação moderada em 2021. Os valores registados pelo Banco Mundial foram de uma quebra de 7,6% no PIB, em 2020, valor superior à média europeia, seguido de uma recuperação em 2021 (um crescimento de 6,7%), inferior, no entanto, à média europeia. A taxa de desemprego aumentou de 6,6%, em 2019, para 7,0%, em 2020, um aumento inferior ao esperado, devido às medidas de apoio, como o lay-off simplificado (Pordata,2024).

Em setembro de 2022, a incidência do vírus tinha diminuído significativamente (o que em grande medida se ficou a dever à elevada aceitação e adesão dos portugueses à vacinação), sendo anunciado o fim da situação de calamidade em Portugal (Nações Unidas, 2022).

1.3. Impacto da Pandemia Covid-19 no Setor Hoteleiro

1.3.1. Impacto da Pandemia Covid-19 no Setor Hoteleiro Mundial

O setor hoteleiro é um dos pilares da indústria do turismo, com grande relevância económica. Em 2024, existiam cerca de 187.000 hotéis no mundo, somando aproximadamente 17,5 milhões de quartos (SRT – Smith Travel Research, 2025). Em 2019, antes da pandemia, estimava-se que o setor empregava cerca de 289 milhões de pessoas, mas 62 milhões de empregos foram perdidos em 2020 (World Travel & Tourism Council, 2020). Os dois maiores grupos hoteleiros são o Wyndham Hotel Group, com 9.200 propriedades, e o Marriott, com 7.600. A hotelaria, em conjunto com o turismo, representa cerca de 10% do PIB mundial – contributo que caiu para apenas 5,5% em 2020, devido ao impacto da Covid-19 (WTTC, 2020).

O impacto do Covid-19 na hotelaria foi severo e generalizado, afetando profundamente o setor em várias frentes. A pandemia trouxe uma crise sem precedentes para a indústria hoteleira, que depende diretamente da mobilidade e da interação social, fatores fortemente restringidos pelas medidas de contenção do vírus (World Travel & Tourism Council, 2021). Com a imposição de restrições de viagens, fecho de fronteiras e medidas de distanciamento, muitos estabelecimentos deste ramo fecharam temporariamente ou operaram de forma limitada, afetando gravemente as receitas.

A faturação mundial dos hotéis totalizou, em 2020, 240 biliões de dólares, o que representou uma quebra de 64% face a 2019. Apenas em 2024 a faturação da indústria hoteleira igualou a do ano de 2019 (Secretaria de Regulação do Trabalho, 2024).

A Tabela 1 permite analisar a evolução registada no setor hoteleiro mundial entre 2019 e 2024, ao nível de alguns dos indicadores mais relevantes para a indústria: receitas anuais¹, taxa de ocupação média anual e número de turistas internacionais. Em 2019, o setor apresentava bons resultados, com receitas de USD 620 biliões, uma taxa de ocupação de 68% e cerca de 1.490 milhões de turistas internacionais. No entanto, com a chegada da pandemia da Covid-19 em 2020, esses indicadores registaram uma redução abrupta.

O ano de 2020 foi o pior já registado para o turismo global (Organização Mundial do Turismo, 2024). A taxa de ocupação média anual caiu para apenas 33%, sendo abril o mês mais crítico, com taxas de ocupação próximas de 23%. O número de turistas internacionais caiu para 400 milhões, uma quebra de 73% face a 2019.

Com a implementação de medidas sanitárias e o avanço da vacinação, observou-se uma recuperação progressiva a partir de 2021. As taxas de ocupação foram aumentando gradualmente, assim como o volume de receitas e o fluxo turístico. Em 2024, os indicadores mostram uma quase total recuperação: as receitas atingiram os 615 biliões de dólares, a taxa de ocupação recuperou para os 66% e o número de turistas internacionais alcançou os 1.380 milhões.

Tabela 1 - Evolução Setor Hoteleiro

Ano	Receitas Hoteleiras (USD biliões)	Taxa de Ocupação (%)	Turistas Internacionais (milhões)
2019	620	68	1490
2020	240	33	400
2021	360	49	600
2022	480	60	960
2023	570	64	1280
2024	615	66	1380

Fonte: Statista

Estes dados demonstram a resiliência do setor e o impacto da retoma das viagens globais, impulsionada pela flexibilização das restrições, o aumento da confiança dos

¹ USD 1 Bilião é equivalente a 1000 Milhões na Europa.

consumidores e o desejo por mobilidade e lazer após o período crítico da pandemia (Rodrigues, 2024).

1.3.2. Impacto da Pandemia Covid-19 no Setor Hoteleiro Português

Em Portugal, onde o turismo representa uma parcela significativa do produto interno bruto (PIB), o impacto da Covid-19 foi devastador. Segundo dados do Instituto Nacional de Estatística (INE, 2021 e 2023), o setor hoteleiro foi responsável diretamente por cerca de 160 mil postos de trabalho em 2019, caindo esse número para 140 mil em 2020. O peso do turismo no PIB caiu de aproximadamente 9 %, em 2019, para 3,9 %, em 2020 (INE, 2021). Em 2019, Portugal contava com 7 300 estabelecimentos hoteleiros e 250 000 camas; em 2020, 6833 estabelecimentos hoteleiros e 225 000 camas (Turismo de Portugal, 2021), conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Quebras Setor Hoteleiro Português

Indicador	2019	2020
Nº Estabelecimentos hoteleiros	7 300	6 833
Nº Camas disponíveis	250 000	225 000
Emprego direto	160 000	140 000
Peso do turismo no PIB	9,0 %	3,9 %

Fonte: INE, Turismo de Portugal (2021)

Tal como noutros países, em Portugal o setor do turismo sofreu com as medidas implementadas para conter a propagação do vírus, que resultaram no fecho/suspensão de vários estabelecimentos turísticos. Ao longo do ano de 2020, foram impostas diversas restrições de mobilidade que afetaram a procura tanto dos residentes quanto dos turistas internacionais. O setor hoteleiro viu-se obrigado a recorrer a medidas como o "lay-off", renegociação de contratos e diversificação de serviços, incluindo o incentivo ao turismo interno e ao teletrabalho em unidades hoteleiras. Estas mudanças resultaram numa queda significativa nas receitas e na atividade do setor, crucial para a economia do país (INE, 2021).

Rodrigues (2024), realizou uma investigação sobre a situação empresarial portuguesa entre abril de 2020 e o final de 2020, num contexto em que foram aplicadas diversas medidas políticas para apoiar a liquidez das empresas. De acordo com os dados recolhidos, a pandemia terá provocado uma queda significativa nas atividades empresariais no segundo trimestre de 2020, principalmente no setor de hotelaria e restauração, registando quebras de 72%. Em comparação com setores como o comércio eletrónico, que conseguiram adaptar-se rapidamente ao contexto de confinamento, registando um forte aumento de vendas online, o setor hoteleiro enfrentou uma redução abrupta na procura, havendo necessidade de apoios por parte do Governo.

A Figura 5 ilustra a evolução do número de dormidas (por residentes e não residentes) em estabelecimentos de alojamento turístico em Portugal, desde 2013 até 2023, sendo notória a quebra abrupta registada em 2020, sobretudo por parte dos não residentes, o que é expectável face às restrições impostas à circulação internacional.

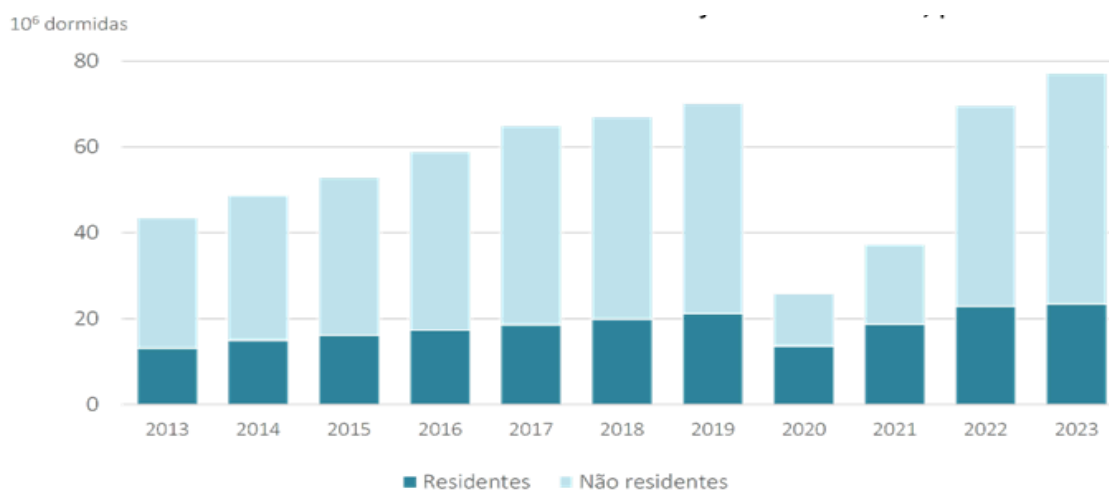


Figura 5 - Dormidas nos Estabelecimentos de Alojamento Turístico, por Ano

Fonte: INE

A Tabela 3 apresenta a evolução das receitas totais anuais e da taxa de ocupação média anual dos estabelecimentos hoteleiros em Portugal, entre 2019 e 2024, sendo a evolução da taxa de ocupação ilustrada também na Figura 6.

De acordo com a AHP (Associação de Hotelaria de Portugal, 2021), em resultado da pandemia o volume de faturação das empresas hoteleiras caiu 68% em 2020, tendo sido registada uma taxa média anual de ocupação de 25.6%, face a um valor médio de 65% em

anos anteriores. Estes valores refletem o encerramento de vários hotéis: mesmo na época alta, apenas 70% se encontrava em atividade (AHP, 2024)

Tabela 3 - Evolução Taxa de Ocupação e das Receitas

Ano	Taxa de Ocupação Hotéis (%)	Receitas Totais (€ milhões)
2019	70%	4.390
2020	25.6%	1.400
2021	35%	2.457
2022	60.8%	5.000
2023	65.6%	5.676
2024	65.6%	6.700

Fonte: INE

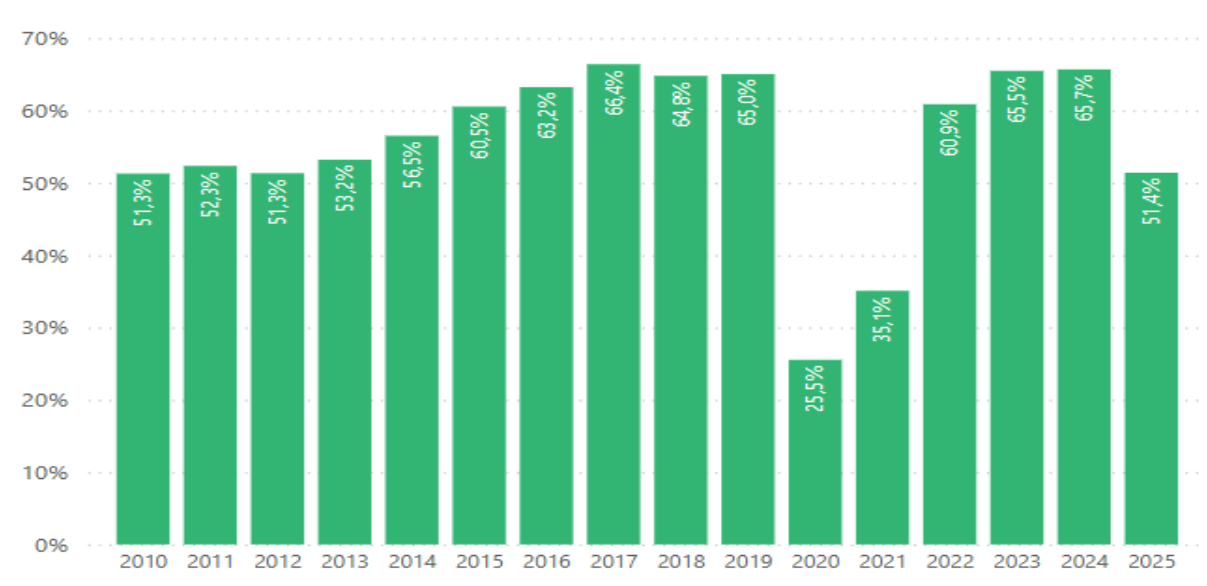


Figura 6 - Evolução da Taxa de Ocupação de Hotéis

Fonte: TravelBI by Turismo de Portugal

A implementação de restrições explica em muito a quebra registada na prestação de serviços hoteleiros em 2020; porém, já mesmo antes de qualquer intervenção governamental, era possível observar-se um comportamento de isolamento por parte das famílias.

A pandemia originou uma mudança nos padrões de viagem, com uma maior procura por destinos próximos e menos movimentados, fora de áreas urbanas. Em resultado,

assistiu-se em Portugal (Carvalho & Kastenholz, 2022; Silva, 2022):

- A um aumento do turismo regional: as pessoas passaram a viajar para locais mais próximos;
- A uma mudança no perfil do viajante: uma preferência por experiências na natureza, como ecoturismo;
- A uma redução da procura por destinos urbanos, afetando a economia local;
- À descentralização do turismo: regiões anteriormente menos visitadas passaram a ganhar destaque;
- Ao crescimento do turismo de bem-estar, a procura por relaxamento em locais isolados e tranquilos aumentou;
- Ao investimento em turismo sustentável.

1.4. Medidas Governamentais Nacionais

Em Portugal, o estado de emergência foi decretado a 19 de março de 2020, com restrições severas à circulação e ao funcionamento de vários setores económicos. Foram impostas medidas de confinamento, restrição de deslocações, encerramento de estabelecimentos comerciais não essenciais e o uso obrigatório de máscaras (República Portuguesa, 2020).

Em julho de 2020, foram publicadas no portal do governo português medidas para o apoio extraordinário à retoma progressiva das empresas. Este novo instrumento foi apresentado pela Ministra do Trabalho, Solidariedade e Segurança Social, no sentido de apoiar a retoma económica gradual e a manutenção dos postos de trabalho, utilizando para o efeito mecanismos que permitiriam um apoio diferenciado em função das quebras de faturação das empresas (República Portuguesa, 2020). Foi ainda atribuído um apoio excepcional para as empresas com quebras de faturação igual ou superior a 75%, sendo que a Segurança Social comparticiparia 35% das horas trabalhadas (República Portuguesa, 2020).

Entre as principais medidas implementadas, com relevância para o setor hoteleiro,

destacam-se: linhas de crédito e apoios financeiros para ajudar as empresas durante períodos de restrições, com consequentes quebras nas receitas; implementação de moratórias e adiantamento de pagamentos de impostos e contribuições para a segurança social, reduções de taxas e impostos para aliviar a carga financeira sobre as empresas; criação de programas de apoio ao emprego, *lay-offs*, permitindo suspender contratos e/ou reduzir horas de trabalho dos funcionários, sendo parte do salário subsidiado pelo governo. Foram também implementados protocolos de segurança sanitária para o setor hoteleiro, visando garantir a segurança dos hóspedes e funcionários, assim como programas de certificação de estabelecimentos, desenvolvidos para comprovar que cumpriam com esses protocolos (República Portuguesa, 2020). Para proteger os trabalhadores, o governo introduziu apoios financeiros, como subsídios para pais que necessitavam de ficar em casa com filhos com idade até aos 12 anos, e um regime de apoio para trabalhadores independentes afetados pela crise.

O uso de máscaras em espaços públicos foi recomendado e, em certos momentos, obrigatório. Testes e o uso da aplicação "Stayaway Covid" foram incentivados para conter os efeitos do vírus. Para além disso, durante várias fases da pandemia, foram implementados confinamentos rigorosos, com exceções para bens essenciais e serviços de saúde. O teletrabalho tornou-se obrigatório sempre que fosse possível (SNS, 2021).

Além das iniciativas já mencionadas, o Governo português implementou medidas específicas adicionais direcionadas ao setor hoteleiro, reconhecendo o seu papel estratégico na economia nacional e a sua particular vulnerabilidade à crise sanitária. Entre essas medidas destacam-se:

- **Programa Adaptar Turismo:** apoio financeiro do Turismo de Portugal a micro, pequenas e médias empresas para cobrir custos com a adaptação às exigências sanitárias, como equipamentos de proteção, desinfeção e sinalética;
- **Selo "Clean & Safe":** certificação do Turismo de Portugal que garantia o cumprimento de normas da DGS, reforçando a confiança dos clientes na segurança sanitária dos empreendimentos turísticos;
- **Linha de Apoio à Tesouraria:** crédito sem juros até 20.000€, destinado a microempresas do turismo, para garantir liquidez durante os períodos de encerramento.

Estas medidas procuraram não apenas mitigar os efeitos imediatos da pandemia, mas também preparar o setor para uma retoma mais sólida, sustentável e adaptada às novas

exigências sanitárias e de consumo.

1.5. Medidas Adotadas pelos Gestores Hoteleiros

A partir das pesquisas efetuadas por Bonfanti et al. (2021), podemos concluir que o objetivo da reestruturação operada na hotelaria foi providenciar quatro pontos essenciais na experiência do cliente (conforme Figura 7):

- **Tranquilização:** decorre das medidas de segurança adotadas, como a limpeza intensificada e o distanciamento nos espaços de restauração, que contribuem para aumentar a confiança dos hóspedes. A presença de equipas devidamente treinadas é essencial para oferecer respostas rápidas e garantir uma sensação de segurança, tanto no contacto direto quanto através de meios tecnológicos. A comunicação clara e eficaz dessas medidas e dos protocolos de higiene é determinante para proporcionar uma estadia tranquila e segura;
- **Rapidez:** gestores hoteleiros destacam que o uso da tecnologia, como o check-in e check-out sem contacto, melhora significativamente a experiência dos clientes ao eliminar filas e agilizar o atendimento. Paralelamente, soluções organizacionais como a entrega de refeições nos quartos respondem à crescente procura por rapidez e conveniência. Reformulações internas e investimentos em infraestrutura, embora muitas vezes impercetíveis para os hóspedes, contribuem para tornar os processos mais eficientes e acelerar o serviço prestado;
- **Intimidade:** as medidas de distanciamento físico e social nos hotéis limitam a utilização dos espaços comuns, oferecendo aos hóspedes maior privacidade e uma experiência mais tranquila e reservada. Apesar de serem uma consequência não intencional, podem ser encaradas como um aspeto positivo da adaptação às novas exigências;
- **Proximidade:** as medidas de segurança, como barreiras físicas e máscaras, dificultam a comunicação e reduzem o contacto interpessoal nas receções dos hotéis, afetando negativamente a experiência dos clientes, especialmente aqueles com deficiências auditivas. No entanto, essas limitações podem ser compensadas por soluções tecnológicas e formação, promovendo uma nova proximidade emocional e social em vez de física.

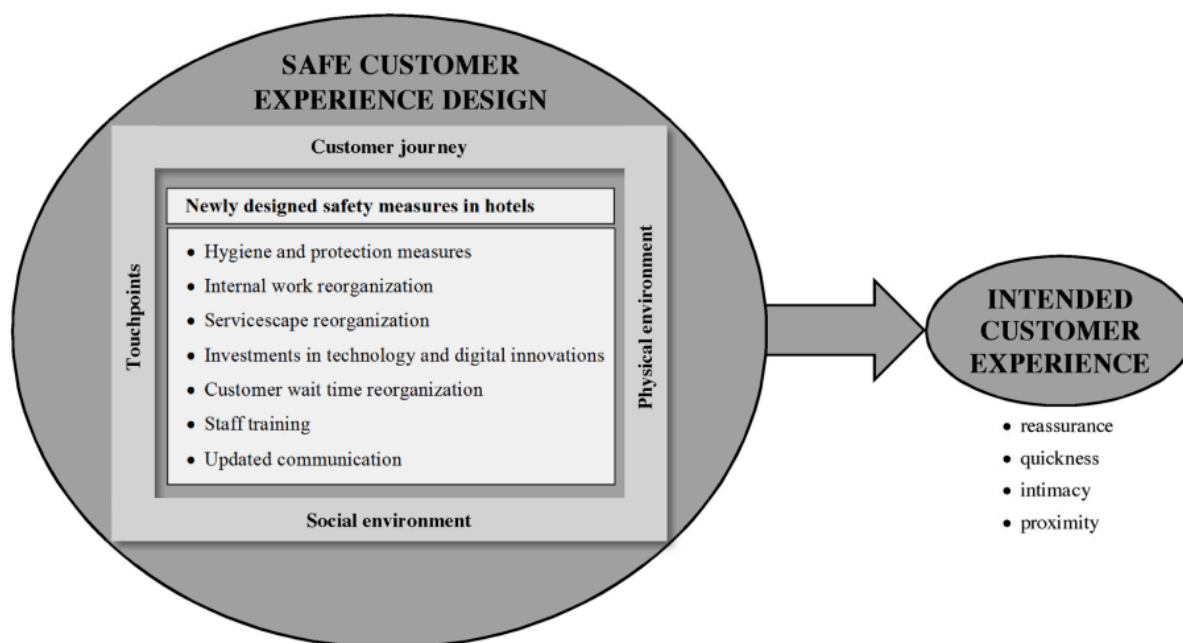


Figura 7 - Modelo do Impacto do Covid-19 na Experiência percebida dos Clientes, da Perspetiva de Gestores Hoteleiros

Fonte: *International Journal of Hospitality Management*

Em Portugal, em concreto, “os gestores hoteleiros viram-se obrigados, durante o ano de 2020, a reformular as estratégias de abordagem e contacto com o cliente, assim como a garantir que os clientes possuíam todos os meios de proteção e de informação para interagir de forma segura com os demais hóspedes nos espaços partilhados. Foram também impostos novos procedimentos de proteção e segurança individual para os colaboradores, assim como formações para lidar com a nova realidade, para além de medidas específicas para combater a quebra de receitas e promover a recuperação do negócio” (Tourism and Hospitality International Journal, 2021, p. 2).

Medidas de Higiene e Segurança Sanitária

Durante a pandemia, os gestores hoteleiros adotaram medidas rigorosas de higiene para proteger hóspedes e colaboradores. Entre as principais ações, destacam-se: a limpeza reforçada, a disponibilização de álcool-gel, o uso obrigatório de máscaras e a reorganização de espaços para garantir o distanciamento físico; muitas áreas comuns foram encerradas ou limitadas, como spas e piscinas.

Estas medidas foram as mais valorizadas pelos clientes e essenciais para restaurar a confiança dos mesmos, sendo amplamente reconhecidas em estudos como os de Rodrigues (2024) e Estevão et al. (2021).

A adoção rápida de medidas sanitárias, aliada à comunicação transparente e ao uso de tecnologias sem contacto, foi decisiva para restaurar a confiança dos clientes (Rodrigues, 2024).

Digitalização e Contactless Experience

Segundo António e Rita (2021), a pandemia acelerou a transformação digital no setor. Para reduzir o contacto físico, muitos hotéis investiram na digitalização de serviços. Foram implementados o check-in e o check-out online, um serviço de room service mais intuitivo, com menus digitais via QR code e comunicações por apps móveis. Estas soluções permitiram manter a operação com maior segurança e agilidade, enquanto melhoraram a experiência do cliente.

As medidas de segurança tornaram a experiência do cliente mais funcional e menos personalizada, devido ao distanciamento e limitações de serviços. Porém, os hóspedes valorizaram a transparência e a digitalização, que aumentaram a percepção de segurança e mantiveram a satisfação durante a pandemia (Jacinto, 2021).

Redução de Custos Operacionais

Face à quebra acentuada de receitas, os hotéis adotaram medidas para minimizar custos. Entre elas estiveram o encerramento parcial de andares/quartos, a suspensão de serviços não essenciais (como buffets ou spas), e a redução de pessoal através de lay-offs ou acumulação de funções. Estas ações foram cruciais para manter a sustentabilidade financeira a curto prazo, como destacado por Santos et al. (2023).

Flexibilização de Políticas Comerciais

Para atrair clientes num cenário de incerteza, os hotéis adotaram políticas mais flexíveis de cancelamento e remarcação. Muitos passaram a oferecer reembolsos ou créditos para estadias futuras, ajustando-se às restrições de viagem e mudanças de planos dos hóspedes. Esta abordagem aumentou a confiança do consumidor e ajudou a manter reservas ativas, sendo considerada uma das estratégias comerciais mais eficazes no período, segundo Pontes (2021).

1.6. Medidas mais Valorizadas pelos Clientes

De acordo com Rhee e Yang (2020), a satisfação do cliente é considerada um dos principais indicadores da eficácia no setor hoteleiro. Contudo, dada a complexidade envolvida na experiência do hóspede, medir e gerir essa satisfação constitui um verdadeiro desafio.

Neste contexto, a maioria dos autores baseia a sua análise nas avaliações online (*online reviews*) dos hóspedes. A literatura aponta cinco elementos principais, refletidos nessas avaliações, que influenciam diretamente a satisfação: o quarto, o serviço e o desempenho do *staff*, a localização e a acessibilidade (Zhou et al., 2014).

Por sua vez, Lee e Shin (2020) destacam três fatores essenciais que afetam diretamente a satisfação: a qualidade do serviço, as condições do quarto e o preço. Os autores sublinham que os hotéis devem garantir a prestação de um serviço de elevada qualidade, oferecer quartos com as comodidades necessárias e definir preços compatíveis com o valor percebido pelo cliente e competitivos face ao mercado.

No que diz respeito aos fatores que contribuem para a insatisfação, Xu e Li (2016) referem que estes estão geralmente associados a problemas relacionados com as instalações físicas – como a antiguidade do edifício, falhas ou ausência de equipamentos – a deficiências operacionais, nomeadamente, a limpeza ineficiente, ruído excessivo e falta de estacionamento, assim como questões comportamentais, como um atendimento pouco cortês por parte do *staff*.

Podemos concluir que os aspetos mais valorizados pelos hóspedes dizem respeito à qualidade do serviço, ao desempenho do *staff*, às condições do quarto, à localização e ao preço, enquanto fatores como falhas na limpeza, manutenção ou atendimento se destacam como principais causas de insatisfação.

Durante o período pandémico, as avaliações dos hóspedes evidenciaram que os aspetos mais valorizados estiveram diretamente relacionados com as medidas de adaptação implementadas pelos gestores hoteleiros (Bonfanti et al., 2021). Destacam-se, em particular:

1. Preocupação com a segurança, traduzida em protocolos claros de proteção e prevenção;
2. Reforço da higiene e qualidade do atendimento, garantindo confiança e bem-estar no

contacto com o staff e nas instalações;

3. Adoção de soluções tecnológicas, que possibilitaram maior eficiência e redução do contacto físico, como check-in digital e pagamentos sem contacto.

1.7. Revisão de Estudos Empíricos Similares

A literatura recente apresenta um corpo alargado de estudos que procuram compreender os impactos da pandemia Covid-19 no setor hoteleiro, explorando dimensões distintas como a perceção de segurança, a digitalização, o desempenho económico e a satisfação do cliente. A Tabela 4 destaca as diferentes abordagens utilizadas, tanto a nível metodológico como a nível dos objetivos principais.

Um primeiro conjunto de trabalhos centrou-se na perceção de segurança dos hóspedes. Estevão et al. (2021) aplicaram questionários estruturados a hóspedes, em Portugal e Espanha, concluindo que a confiança dos clientes dependia fortemente da visibilidade das medidas de higiene e prevenção. Esta investigação é particularmente relevante por evidenciar que, mesmo em países vizinhos, existiram diferenças significativas na forma como os hóspedes avaliaram a resposta dos hotéis, o que sugere que a perceção de segurança não é universal, mas moldada por contextos culturais e institucionais.

Por outro lado, a digitalização acelerada destacou-se como eixo central em vários trabalhos. António e Rita (2021) analisaram a transformação digital no setor, evidenciando que a adoção de tecnologias sem contacto — como check-in online e pagamentos digitais — trouxe benefícios claros na eficiência e na redução do risco de contágio. Contudo, os autores também sublinham desafios, como a resistência inicial de alguns clientes e a necessidade de adaptação rápida das equipas. Bonfanti et al. (2021), através de entrevistas semiestruturadas a gestores hoteleiros, mostraram que a tecnologia, além da rapidez, se tornou numa forma de “proximidade à distância”, substituindo parcialmente o contacto físico por mecanismos de intimidade digital e emocional. Este estudo aproxima-se metodologicamente do presente trabalho, que também recorre a entrevistas a gestores, possibilitando a comparação de estratégias no contexto português.

No campo do desempenho económico, Santos et al. (2023) focaram-se na análise quantitativa de dados financeiros, concluindo que as perdas foram severas (superiores a 60% em 2020) e que as medidas de contenção apenas suavizaram parcialmente os impactos. Rodrigues (2024), por sua vez, destacou a importância da diversificação de mercados, da sustentabilidade e da digitalização para reforçar a resiliência do turismo nacional. Estas

conclusões reforçam a pertinência de analisar, também na hotelaria, quais as medidas mais eficazes em contextos de crise. Para além dos impactos económicos, enfatiza os mecanismos de recuperação e lições para futuras crises.

Quanto à satisfação e comportamento do consumidor, diferentes metodologias trouxeram conclusões complementares. Jacinto (2021), através de *text mining* em *reviews* online, identificou a higiene e o atendimento como aspetos decisivos. Em linha, Pontes (2021), recorrendo a questionários com escalas Likert, demonstrou que as políticas de cancelamento flexíveis e as práticas de higiene influenciaram fortemente as decisões de reserva. O presente estudo segue uma lógica semelhante, utilizando também questionários estruturados para avaliar perceções de clientes.

Por fim, investigações pré-pandemia já haviam identificado fatores estruturais de satisfação e insatisfação. Xu e Li (2016) mostraram que as falhas no serviço têm impacto mais negativo do que os aspetos positivos, e Rhee e Yang (2020) demonstraram que as preferências variam conforme a categoria do hotel e o propósito da estadia. Tendo em conta estas conclusões, este estudo inclui diferentes tipologias de hotéis — urbano, de natureza e de lazer — reconhecendo que as perceções e prioridades dos clientes variam consoante o tipo de turismo e a motivação da estadia.

Em suma, os estudos analisados demonstram um consenso claro quanto à relevância da higiene, da segurança e da digitalização como pilares fundamentais da recuperação do setor hoteleiro. No entanto, cada investigação oferece uma perspetiva própria: alguns trabalhos destacam comparações internacionais (Estevão et al., 2021), outros analisam a visão dos gestores (Bonfanti et al., 2021), o impacto económico (Santos et al., 2023), a vertente estratégica do turismo (Rodrigues, 2024) ou ainda a perceção direta dos hóspedes (Jacinto & Pontes, 2021). Esta pluralidade de enfoques evidencia a complexidade do fenómeno e sublinha a importância de adotar abordagens complementares para compreender e gerir de forma eficaz o setor hoteleiro em períodos de crise.

O estudo proposto neste trabalho procura ser um contributo adicional para a literatura sobre o impacto da Covid-19 no setor hoteleiro, distinguindo-se por combinar duas perspetivas complementares — a dos gestores e a dos clientes — através de uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa). Ao contrário de grande parte dos estudos anteriores, que se focam isoladamente em aspetos económicos, tecnológicos ou na perceção dos hóspedes, este trabalho propõe uma análise integrada da oferta e da procura, permitindo identificar pontos de convergência e divergência entre ambos os lados do setor. Além disso, o estudo incide

especificamente sobre o contexto português, ainda pouco explorado, procurando preencher uma lacuna existente na literatura internacional e oferecer contributos práticos para a formulação de estratégias de resiliência e adaptação futura na hotelaria nacional.

Tabela 4 - Revisão de Literatura Empírica

Autor(es)	Título do Trabalho	Data de Publicação	Objetivos Principais (em tópicos)	Metodologia	Principais resultados/conclusões	Inquéritos/entrevistas
Rodrigues (2024)	O impacto da epidemia Covid-19 no turismo em Portugal e os mecanismos adotados durante e após este período para a sua recuperação.	2024	- Avaliar impactos económicos no turismo português.- Analisar medidas de recuperação adotadas.- Contribuir para futuras respostas a crises.	Revisão documental e análise qualitativa	Impactos económicos severos; medidas de recuperação analisadas; propostas para futuras crises	Não
Estevão et al. (2021)	Factors affecting Portuguese and Spanish hotel guests' safety perceptions during the Covid-19 pandemic.	2021	- Estudar perceções de segurança dos hóspedes.- Comparar resposta entre Portugal e Espanha.- Identificar fatores que aumentam a confiança do cliente.	Questionários a hóspedes em Portugal e Espanha	Preocupação com segurança; confiança aumentava com medidas visíveis; diferenças entre países	Sim (inquéritos)
António e Rita (2021)	Transformação digital no setor hoteleiro durante a pandemia.	2021	- Analisar aceleração da digitalização.- Estudar uso de tecnologias sem contacto.- Avaliar impacto na experiência do cliente.	Estudo de caso / análise qualitativa	Aceleração da digitalização; impacto positivo na reserva e check-in; desafios de adaptação	Não
Santos et al. (2023)	The impact of the Covid-19 pandemic on the hotel industry's economic performance: Evidence from Portugal.	2023	- Avaliar desempenho económico da hotelaria.- Analisar medidas de contenção de custos.- Investigar impacto financeiro geral da pandemia.	Análise quantitativa de dados financeiros	Fortes perdas financeiras; medidas de contenção ajudaram; recuperação lenta	Não
Jacinto (2021)	O Impacto do Covid-19 na Satisfação dos Clientes nos Hotéis: uma Análise de Text Mining.	2021	- Avaliar satisfação do cliente em contexto pandémico.- Utilizar análise textual de reviews.- Identificar pontos de melhoria na experiência.	Text Mining de reviews online	Higiene e atendimento foram pontos críticos; satisfação dependia de medidas visíveis	Não
Pontes, J. C. (2021)	O comportamento do consumidor no setor hoteleiro durante a pandemia: perceções e decisões de reserva.	2021	- Estudar decisões de reserva durante a pandemia.- Analisar influência das políticas comerciais.- Compreender o comportamento do consumidor.	Estudo quantitativo (questionários)	Políticas de cancelamento e higiene influenciaram decisões de reserva; confiança foi central	Sim (inquéritos)
Bonfanti et al. (2021)	The impact of the Covid-19 pandemic on customer experience design: The hotel managers' perspective.	2021	- Tranquilização com medidas de higiene.- Rapidez através da tecnologia.- Intimidade via distanciamento físico.- Proximidade emocional substituindo contacto físico.	Entrevistas a gestores	Higiene e tecnologia centrais; substituição parcial do contacto humano; desafio da proximidade emocional	Sim (entrevistas)
Rhee and Yang (2020)	How does hotel attribute importance differ by hotel class and guests' purpose of stay?	2020	- Analisar importância dos atributos do hotel.- Estudar variações por categoria e tipo de hóspede.- Compreender expectativas e satisfação dos clientes.	Questionários a hóspedes	Importância de atributos varia por categoria do hotel e propósito da estadia; expectativas distintas entre lazer e negócios	Sim (inquéritos)
Xu and Li (2016)	Understanding the asymmetric impact of service quality on customer satisfaction in the hotel industry.	2016	- Investigar impacto assimétrico da qualidade do serviço.- Identificar causas de insatisfação.- Melhorar processos e atendimento no setor.	Modelos estatísticos com dados de inquéritos	Impacto assimétrico da qualidade do serviço; falhas pesam mais que pontos positivos; recomenda melhorias críticas	Sim (inquéritos)

2. Metodologia

2.1. Objetivos de Investigação

O objetivo geral desta investigação é procurar perceber quais foram as boas decisões tomadas pelo setor hoteleiro português, em contexto de pandemia, e quais as que ficaram aquém, tendo em conta os seus resultados. A questão justifica-se pela necessidade de constante adaptação e melhoria que o setor enfrenta. Por outro lado, na eventualidade de algum fenómeno semelhante à Covid-19 ocorrer no futuro, ser possível utilizar a informação recolhida de forma a antecipar cenários e minimizar as suas consequências. Neste sentido, serão estudadas as medidas implementadas no setor e o seu sucesso, quer do ponto de vista dos gestores, quer dos clientes.

Com base na revisão de leitura efetuada, optou-se por uma abordagem qualitativa e quantitativa, através de entrevistas em profundidade e a aplicação de um questionário, respetivamente. Com a abordagem qualitativa pretende-se explorar os pontos de vista de três profissionais do setor, enquanto a abordagem quantitativa terá por foco o cliente da hotelaria portuguesa, possibilitando a recolha de dados concretos através de um questionário realizado no Google Forms e difundido através de redes sociais. Desta forma, será possível identificar que medidas foram efetivamente postas em prática pelos profissionais e qual a perspetiva dos utilizadores quanto à importância e eficácia das mesmas. Por outro lado, os questionários pretendem também avaliar eventuais alterações nos comportamentos de consumo entre o antes, o durante e o pós-pandemia Covid-19.

2.2. Análise Qualitativa

2.2.1. Objetivos

A análise qualitativa procura compreender, de forma aprofundada, as perceções, experiências e estratégias adotadas pelos gestores hoteleiros portugueses durante a pandemia Covid-19. Pretende-se identificar as boas práticas, as áreas de melhoria e as lições aprendidas que poderão contribuir para a preparação do setor perante futuras crises.

Dado que a investigação incide sobre o setor hoteleiro português, a população do

estudo é constituída por gestores de hotéis localizados em Portugal. Considerando a vasta dimensão desta população, foi selecionada uma amostra de três profissionais, cujos hotéis se situam em regiões distintas — Porto, Algarve e Bragança (conforme Tabela 5). A escolha por conveniência destes três destinos justifica-se pelo facto de cada um representar um tipo específico de turismo (urbano, de sol e praia, e de natureza), permitindo uma visão mais abrangente das respostas do setor face à pandemia, bem como das diferenças nos padrões de comportamento dos consumidores. Esta opção metodológica encontra suporte em Rhee e Yang (2020), que demonstraram que a importância atribuída aos atributos do hotel varia conforme o propósito da estadia e a categoria do estabelecimento. Assim, ao incluir diferentes tipologias de hotéis, o presente estudo procura refletir essa diversidade de contextos e experiências, contribuindo para uma análise mais completa e representativa da realidade do setor hoteleiro português.

Tabela 5 - Análise por Destino e Tipo de Turismo

Destino	Tipo de Turismo	Características Principais	Hotel Selecionado
Porto	Turismo urbano	Experiências culturais, históricas, gastronómicas e arquitetónicas	Vinha Boutique Hotel
Bragança	Turismo de natureza e tranquilidade	Ecoturismo, caminhadas, experiências autênticas em contacto com a natureza	Hotel & Spa Alfândega da Fé
Algarve	Turismo de sol e praia (lazer)	Região costeira, forte atratividade internacional, foco em resorts, praia e lazer	(Domes Lake, Algarve)

Fonte: Elaboração própria

O Porto é conhecido como um destino turístico urbano, popular entre turistas que buscam experiências culturais e históricas. Este tipo de turismo é mais voltado para a cidade, com uma ênfase significativa em atrações culturais, gastronómicas e arquitetónicas. Assim, selecionou-se um hotel boutique no Porto: o Vinha Boutique Hotel.

Bragança representa um nicho turístico diferente, de quem procura uma maior ligação à natureza e tranquilidade. Situada no nordeste de Portugal, é uma região que atrai turistas interessados em ecoturismo, caminhadas e experiências autênticas em contato com a natureza. Por estes motivos, escolheu-se um hotel rural em Bragança: o Hotel & Spa Alfândega da Fé.

O Algarve, por outro lado, é um destino turístico de praia, famoso pelas suas praias deslumbrantes e clima ensolarado. Este destino é predominantemente procurado por turistas

em busca de lazer à beira-mar, atividades ao ar livre e férias relaxantes. Esta região será representada por um resort em Vilamoura, Algarve: o Domes Lake.

2.2.2. Recolha de Dados – Entrevistas Semiestruturadas

Existem vários tipos de entrevistas — estruturadas, semiestruturadas, não estruturadas e informais. Neste estudo, optou-se pelo método de entrevista semiestruturada, uma vez que este formato oferece equilíbrio entre orientação e flexibilidade, permitindo ao investigador seguir um guião previamente definido, mas também explorar novas ideias e aprofundar respostas relevantes que surjam durante a conversa. Esta opção revela-se particularmente adequada ao tema em análise, pois permite compreender as perceções e experiências individuais dos gestores hoteleiros perante a pandemia de Covid-19, bem como as estratégias adotadas para responder aos desafios operacionais. Assim, este tipo de entrevista garante riqueza e profundidade nas respostas, preservando simultaneamente a comparabilidade entre os diferentes participantes.

As entrevistas foram realizadas entre abril e maio de 2024, feita presencialmente com todos os gestores:

Entrevistado 1: RP, CEO e Owner do Vinha Boutique Hotel, no Porto.

Entrevistado 2: JM CEO do Hotel & Spa Alandega da Fé

Entrevistado 3: GS CEO do Domes Lake Resort, em Vilamoura.

A transcrição integral das entrevistas encontra-se no **Apêndice I**.

2.2.3. Guião das Entrevistas

Definiu-se um conjunto de dez perguntas (Q1–Q10) a serem colocadas aos três entrevistados, perguntas estas de resposta aberta, possibilitando assim a livre expressão das suas opiniões. As questões foram baseadas na revisão de literatura, abordando temas como impacto operacional, estratégias de adaptação, medidas de segurança e perceção dos clientes.

As perguntas feitas aos entrevistados foram as seguintes:

Q1: Quais foram as principais dificuldades que o hotel enfrentou no início da pandemia Covid-19?

Q2: Qual foi o impacto inicial da pandemia nas operações diárias do hotel (aproximadamente 2 primeiros meses)?

- Q3: Quais as medidas utilizadas para minimizar o contato físico e como foram elas recebidas pelos hóspedes?
- Q4: Quais as estratégias utilizadas para atrair hóspedes durante a pandemia?
- Q5: Houve alguma mudança no perfil dos hóspedes que frequentaram o hotel durante o período pandémico?
- Q6: Pode comentar sobre o impacto financeiro da pandemia nas receitas e nas despesas do hotel?
- Q7: Quais foram as principais fontes de apoio financeiro ou subsídios recebidos durante a pandemia?
- Q8: Existiram medidas tomadas para reduzir os custos operacionais sem comprometer a qualidade dos serviços?
- Q9: Na sua opinião, quais medidas tiveram mais recetividade no utilizador dos serviços?
- Q10: Na sua opinião, quais medidas ficaram aquém dos resultados esperados?

As questões Q1–Q2 abordam as dificuldades iniciais e o impacto operacional (Santos et al., 2023; Rodrigues, 2024); Q3–Q4 analisam as medidas de higiene e as estratégias para atrair hóspedes (Estevão et al., 2021; Bonfanti et al., 2021); Q5–Q7 tratam das mudanças no perfil dos clientes e dos apoios financeiros recebidos (Pontes, 2021; Santos et al., 2023); Q8–Q10 focam-se nas ações de redução de custos e na avaliação da eficácia das medidas adotadas (Rodrigues, 2024; Jacinto, 2021).

Estas perguntas asseguram a ligação entre os objetivos do estudo e os temas identificados na revisão da literatura, permitindo uma análise qualitativa coerente e fundamentada.

2.3. Análise Quantitativa

2.3.1. Objetivos

A análise quantitativa tem como objetivo investigar as perceções dos clientes relativamente às medidas adotadas pelos hotéis portugueses durante a pandemia, bem como avaliar alterações nos comportamentos de consumo entre o antes, o durante e o pós-pandemia Covid-19. Pretende-se assim identificar padrões e comparar resultados com estudos anteriores, validando as nossas conclusões.

Optou-se pelo questionário como principal instrumento de recolha de dados, dada a

sua eficácia na obtenção de respostas de um amplo conjunto de participantes, o que facilita a sua posterior análise estatística e comparação dos resultados (Gil, 2010; Creswell, 2014). Segundo Dias (1994, p. 5) o questionário é "uma técnica de investigação que visa suscitar uma série de discursos individuais através de um conjunto de perguntas, interpretá-los e depois generalizá-los a conjuntos mais amplos".

2.3.2. População-Alvo

A população-alvo é composta por indivíduos que beneficiaram de serviços hoteleiros portugueses entre 2019 e 2023. A amostra foi selecionada por conveniência, integrando 220 participantes que aceitaram responder voluntariamente ao questionário online.

Segundo Gil (2010) e Creswell (2014), a técnica de amostragem por conveniência é adequada em estudos exploratórios e descritivos, permitindo recolher um volume significativo de dados de forma eficiente.

2.3.3. Estrutura do Questionário

O questionário foi estruturado em blocos temáticos, integrando 15 perguntas, maioritariamente de resposta fechada, eliminando assim possíveis variáveis indesejadas (Dias, 1994). Para avaliar algumas questões, recorreu-se a uma escala de Likert de cinco pontos, frequentemente utilizada em pesquisas na área da gestão e do turismo, pela sua simplicidade e eficácia na medição de perceções (Likert, 1932; Hair et al., 2010).

Quanto ao questionário propriamente dito, ele inicia-se com uma breve descrição do âmbito do estudo, da sua duração estimada e dando garantias ao inquirido do seu anonimato.

O Impacto do Covid-19 no Setor Hoteleiro Português: Uma Análise Operacional

Com este inquérito procura-se conhecer a forma como a situação pandémica causada pelo COVID-19 afetou o setor hoteleiro Português, de um ponto de vista do utilizador. Pretende-se, assim, identificar mudanças de comportamentos, motivações, formas de adaptação, entre outros parâmetros.

O inquérito é confidencial, anónimo e tem uma finalidade estritamente académica demorando cerca de 3 minutos.

O questionário é composto pelas seguintes questões:

Q1: Idade (Q1)

Q2: Sexo (Q2)

Q3: Zona de residência

Para além da caracterização demográfica da amostra, pretende-se com estas questões identificar possíveis tendências de resposta face a características demográficas e diferentes zonas de residência dos indivíduos. Por exemplo, Policarpo & Silva (2021) referem que a idade influencia o comportamento de viagem: indivíduos mais velhos apresentaram maior receio e menor intenção de viajar devido ao risco de contágio.

Q4: Durante a pandemia Covid-19, esteve hospedado em hotéis?

Q5: Quais foram as principais razões para as suas estadias em hotéis durante a pandemia?

Q6: Durante a pandemia, cancelou alguma reserva devido a preocupações com a Covid-19?

Q7: Aproximadamente quantos dias por ano ficava hospedado em hotéis antes da pandemia?

Q8: Comparando, antes e durante a pandemia, a sua frequência de estadias em hotéis mudou?

Q9: Durante a pandemia (Março 2020-Março 2023), quantos dias esteve hospedado em hotéis, em média, por ano?

Com este bloco de questões, procura-se avaliar o impacto da pandemia nas estadias dos hotéis. A este propósito, Pappas (2021) refere que as principais motivações para viajar durante a pandemia foram a necessidade profissional e o desejo de bem-estar; por outro lado, os elevados níveis de cancelamentos justificam-se pelo medo de contágio e da incerteza quanto ao fecho de fronteiras.

Q10: Durante a estadia, as medidas de higiene (como limpeza reforçada e disponibilização de álcool-gel) eram visíveis e eficazes?

Q11: Senti-me seguro(a) em relação ao risco de contágio durante a estadia no hotel?

O objetivo das questões 10 e 11 é verificar se a perceção de segurança foi um fator crucial para restaurar a confiança dos clientes, de acordo com Rodrigues (2024).

Q12: O hotel oferecia opções digitais como check-in/check-out online ou menus via QR code?

Q13: A utilização da tecnologia contribuiu para uma estadia mais prática e segura?

Procurou-se com estas duas questões, averiguar se a pandemia acelerou a digitalização dos serviços, promovendo a segurança e a eficiência (António & Rita, 2021).

Q14: O preço cobrado foi justo considerando os serviços oferecidos durante a pandemia?

Q15: As políticas de cancelamento e remarcação foram flexíveis e adaptadas ao contexto pandémico?

Pretende-se, por fim, saber se a flexibilização comercial foi vital para manter reservas e garantir a confiança dos clientes (Pontes, 2021).

A Tabela 6 descreve os objetivos específicos das questões colocadas aos inquiridos, bem como os estudos lhes dão suporte. O questionário completo está disponível no **Apêndice II**.

Tabela 6 - Perguntas de Pesquisa

Pergunta	Objetivo da Pesquisa	Autores que Sustentam
Q1. Idade	Caracterização da amostra. Verificar se existem diferenças de resposta entre faixas etárias.	Policarpo e Silva (2021)
Q2. Sexo	Caracterização da amostra. Identificar possíveis variações de perceção entre géneros.	Policarpo e Silva (2021)
Q3. Zona de residência	Caracterização da amostra. Dado que Portugal é um país geograficamente pequeno, não fará sentido procurar diferentes tendências de resposta em função da residência.	Dias e Breda (2021)
Q4. Durante a pandemia da Covid-19, esteve hospedado em hotéis?	Identificar a proporção de clientes que continuaram a viajar durante a pandemia.	Rodrigues (2024)
Q5. Quais foram as principais razões para as suas estadias em hotéis durante a pandemia?	Compreender as motivações de hospedagem em contexto pandémico.	Zenker e Kock (2020)
Q6. Durante a pandemia, cancelou alguma reserva devido a preocupações com a Covid-19?	Avaliar o impacto das preocupações sanitárias nas reservas.	Gössling et al. (2021)
Q7. Aproximadamente quantos dias por ano ficava hospedado antes da pandemia?	Analisar o padrão de hospedagem pré-pandemia.	Dias e Breda (2021)
Q8. Comparando antes e durante a pandemia, a sua frequência de estadias mudou?	Medir a variação da frequência de estadias entre os dois períodos.	Estevão et al. (2021)
Q9. Durante a pandemia (março 2020–março 2023), quantos dias esteve hospedado em média por ano?	Quantificar a redução das estadias durante a pandemia.	Rodrigues (2024)
Q10. As medidas de higiene (limpeza reforçada, álcool-gel, etc.) eram visíveis e eficazes?	Avaliar a perceção de segurança e higiene nas unidades hoteleiras.	Rodrigues (2024)
Q11. Sentiu-se seguro(a) quanto ao risco de contágio durante a estadia?	Medir o nível de confiança e segurança dos hóspedes.	Rodrigues (2024)
Q12. O hotel oferecia opções digitais (check-in/out online, menus via QR code)?	Identificar a presença de soluções digitais nos serviços hoteleiros.	António e Rita (2021)
Q13. A utilização da tecnologia contribuiu para uma estadia mais prática e segura?	Avaliar o impacto da digitalização na experiência e segurança dos hóspedes.	António e Rita (2021)
Q14. O preço cobrado foi justo considerando os serviços oferecidos durante a pandemia?	Analisar a perceção de justiça no preço e valor percebido.	Pontes (2021)
Q15. As políticas de cancelamento e remarcação foram flexíveis e adequadas ao contexto pandémico?	Avaliar a flexibilidade das políticas comerciais em contexto de crise.	Pontes (2021)

Fonte: Elaboração própria

2.3.4. Divulgação do Questionário

O questionário foi elaborado no Google Forms e divulgado através de redes sociais (LinkedIn, Facebook e Instagram) entre abril e maio de 2024. O método de divulgação digital permitiu atingir um número alargado de respondentes e recolher dados de diferentes regiões de Portugal.

Os resultados obtidos foram posteriormente tratados de forma estatística, permitindo identificar tendências gerais e comparar as percepções dos clientes com as respostas dos gestores hoteleiros, de modo a identificar pontos de convergência e pontos de divergência.

3. Análise e Discussão dos Resultados

3.1 Entrevistas

Esta secção resume as respostas obtidas às questões colocadas nas três entrevistas não estruturadas feitas aos gestores dos hotéis e analisa os resultados obtidos.

3.1.1. Resultados e Análise

As respostas às questões colocadas foram as seguintes:

Q1: Quais foram as principais dificuldades que o hotel enfrentou no início da pandemia Covid-19?

Entrevistado 1: RP explicou que o hotel foi inaugurado em julho de 2021, em plena pandemia, e enfrentou desafios relacionados com os atrasos na abertura, que deveria ter ocorrido seis meses antes. Contudo, um benefício deste atraso foi o tempo extra para corrigir falhas de operação, estética e fornecimentos de produtos, que teriam sido mais difíceis de abordar se o hotel estivesse com lotação máxima.

Entrevistado 2: JM mencionou que o hotel, por estar situado no interior do país, não sentiu efeitos drásticos de imediato. Contudo, enfrentaram dificuldades relacionadas com o cumprimento das medidas de segurança, como o distanciamento social e a higienização regular, que alguns hóspedes nem sempre respeitavam. Além disso, houve o encerramento temporário de algumas áreas, como a piscina interior, o que impactou a experiência dos hóspedes.

Entrevistado 3: Segundo GS, o hotel enfrentou uma queda acentuada no número de hóspedes, especialmente durante as férias da Páscoa de 2020, quando normalmente teria uma taxa de ocupação de cerca de 70%, mas atingiu apenas 20%. O hotel também teve de lidar com a incerteza sobre se permaneceria aberto ou fechava. No final, decidiram manter o hotel aberto.

Q2: Qual foi o impacto inicial da pandemia nas operações diárias do hotel (aproximadamente 2 primeiros meses)?

Entrevistado 1: Não foi possível responder a esta questão, uma vez que o hotel foi inaugurado já durante a pandemia e não houve um histórico pré-pandémico para comparação. Projeções feitas anteriormente foram descartadas devido às rápidas mudanças no contexto da pandemia.

Entrevistado 2: Nos primeiros dois meses, o impacto nas operações diárias foi relativamente baixo. Como o hotel recebia, principalmente, clientes portugueses e muitos deles estavam a trabalhar remotamente, o fluxo de hóspedes manteve-se estável. O hotel implementou medidas de prevenção, mas não sofreu uma redução significativa no número de clientes.

Entrevistado 3: Nos primeiros dois meses, de abril a junho de 2020, o hotel teve pouquíssimos clientes. Após esse período, o número de hóspedes começou a aumentar. A concorrência local também fechou temporariamente, o que beneficiou o hotel.

Q3: Quais as medidas utilizadas para minimizar o contato físico e como foram elas recebidas pelos hóspedes?

Entrevistado 1: O hotel sempre ofereceu um serviço personalizado, ajustando-se às preferências dos clientes. Com a pandemia, foram simplificados os processos de check-in e check-out, e os hóspedes puderam pedir refeições nos quartos de forma gratuita. A reação dos clientes foi, em geral, positiva, e eles entenderam as mudanças.

Entrevistado 2: As principais medidas incluíram o distanciamento social, marcações no chão na receção para manter o espaço entre hóspedes, e a digitalização dos processos de check-in e check-out. O hotel também ofereceu ao staff a opção de utilizar máscaras ou viseiras. A maioria dos hóspedes compreendeu e respeitou essas medidas, colaborando para manter a segurança.

Entrevistado 3: O hotel melhorou o serviço de quarto para reduzir o número de pessoas nas áreas comuns, como o restaurante. Essa foi uma das poucas medidas implementadas para minimizar o contato físico.

Q4: Quais as estratégias utilizadas para atrair hóspedes durante a pandemia?

Entrevistado 1: A estratégia do hotel focou-se no marketing online, especialmente através de plataformas como o Booking, oferecendo preços promocionais para atrair clientes durante um período delicado. Além disso, houve um maior foco para atrair eventos de grandes marcas, como a Bvlgari, Porsche Braga, Bentley Lisboa, entre outras,

como forma de atrair atenções mediáticas, e, ao mesmo tempo, atrair o público-alvo do hotel.

Entrevistado 2: JM explicou que investiram em marketing online através de plataformas como Booking, Trivago e Momondo, oferecendo pacotes especiais de férias, pacotes de celebração e pacotes de retiro na natureza. Essa estratégia ajudou a atrair mais hóspedes durante o período delicado da pandemia. Houve também uma grande aposta na divulgação via redes sociais

Entrevistado 3: As principais estratégias incluíram a redução dos preços e um aumento da publicidade. O hotel também atraiu novos clientes devido à falta de alternativas, já que muitos hotéis concorrentes estavam fechados.

Q5: Houve alguma mudança no perfil dos hóspedes que frequentaram o hotel durante o período pandémico?

Entrevistado 1: Houve uma mudança notável, sendo a maioria dos hóspedes portugueses durante a pandemia, ao contrário do perfil habitual de clientes internacionais.

Entrevistado 2: Não houve mudanças significativas no perfil dos hóspedes, mantendo-se o foco em famílias e grupos de amigos, na sua grande maioria portugueses.

Entrevistado 3: Sim, observou-se uma diminuição no número de turistas estrangeiros, principalmente devido às restrições de viagens.

Q6: Pode comentar sobre o impacto financeiro da pandemia nas receitas e nas despesas do hotel?

Entrevistado 1: A ausência de dados comparativos limitou a análise financeira, mas houve esforços para maximizar receitas e reduzir custos.

Entrevistado 2: JM não forneceu detalhes financeiros específicos, embora tenha havido uma quebra nas receitas. O hotel conseguiu manter um fluxo de trabalho semelhante ao período pré-pandemia, graças ao marketing online e aos pacotes especiais oferecidos. Quanto às despesas, sempre houve o cuidado de evitar desperdícios e ajustaram-se rapidamente ao número de hóspedes presentes, mantendo a qualidade do serviço.

Entrevistado 3: Embora o número de hóspedes tenha diminuído, as despesas

permaneceram quase as mesmas, pois o hotel manteve seus funcionários e seus custos fixos. Com menos clientes, as receitas também diminuíram.

Q7: Quais foram as principais fontes de apoio financeiro ou subsídios recebidos durante a pandemia?

Entrevistado 1: O hotel não foi elegível para a maioria dos subsídios. No entanto, RP destacou que isso não foi um grande problema, já que o hotel sempre foi cuidadoso nas contratações, crescendo de forma sustentável.

Entrevistado 2: O hotel não utilizou subsídios ou apoio financeiro do governo durante a pandemia. Houve a consideração de recorrer a esses apoios, mas, como o fluxo de clientes se manteve relativamente estável, não houve necessidade de reduzir postos de trabalho ou recorrer ao layoff. Utilizaram, no entanto, fundos da União Europeia para melhorar a sustentabilidade do hotel.

Entrevistado 3: GS destacou o uso do programa de layoff do governo português, mas manteve o foco na manutenção e melhoria do hotel durante o período pandêmico.

Q8: Existiram medidas tomadas para reduzir os custos operacionais sem comprometer a qualidade dos serviços?

Entrevistado 1: Essas medidas incluíram a renegociação de contratos com fornecedores durante o período de pandemia.

Entrevistado 2: Sim, como mencionado anteriormente, o hotel sempre foi cauteloso em relação a desperdícios e, durante a pandemia, ajustaram-se de acordo com a ocupação, mantendo a qualidade dos serviços oferecidos.

Entrevistado 3: Foram realizadas iniciativas para reduzir os custos operacionais, incluindo a revisão e otimização de operações, garantindo que a qualidade dos serviços não fosse afetada. Embora não tenha sido mencionado diretamente, a manutenção dos funcionários em trabalho durante o período de pandemia serviu para melhorar os serviços e as instalações, o que pode ser visto como uma tentativa de maximizar a eficiência operacional e garantir um hotel mais competitivo no pós-pandemia.

Q9: Na sua opinião, quais medidas tiveram mais receptividade no utilizador dos serviços?

Entrevistado 1: RP respondeu que, além da higienização reforçada, a medida que mais agradou os hóspedes foi a introdução do check-in e do check-out online, o que

proporcionou uma experiência mais prática e segura, minimizando o contato físico e tornando o processo ainda mais ágil. Muitos hóspedes elogiaram a facilidade e a conveniência de poder realizar esses processos pelo telemóvel/Pc, o que também acelerou o tempo de entrada e saída do hotel. Essa medida, inicialmente pensada para a pandemia, foi tão bem recebida que se tornou uma prática permanente no hotel, sendo vista como um aspeto que melhora a experiência do cliente.

Entrevistado 2: A medida mais apreciada pelos hóspedes foi a criação de espaços ao ar livre para refeições, especialmente a extensão do restaurante para a área junto à piscina. Os clientes demonstraram grande satisfação por poderem desfrutar das refeições com vistas deslumbrantes para o Vale de Vilariça, num ambiente seguro e arejado. Essa adaptação foi muito bem recebida, pois deu aos hóspedes uma sensação de segurança, evitando ambientes fechados, mas sem sacrificar a experiência gastronómica de alta qualidade.

Entrevistado 3: GS apontou a facilidade no check-in online como uma medida bem recebida, para além da flexibilidade nas reservas e cancelamentos, com políticas mais flexíveis, o que gerou uma sensação de confiança nos clientes, incentivando-os a manter as suas reservas, mesmo em tempos de incerteza, dada a possibilidade de cancelar em cima da hora. A maior atenção ao serviço de quarto foi também apreciada, uma vez que permitiu uma experiência mais privada e segura, evitando aglomerações nos restaurantes.

Q10: Na sua opinião, quais medidas ficaram aquém dos resultados esperados?

Entrevistado 1: A adaptação dos quartos para que os hóspedes pudessem lá fazer refeições foi menos bem recebida do que esperado. Assim que as regras de restrição foram levantadas, a maioria dos hóspedes preferiu fazer as refeições no restaurante do hotel, mesmo com uma vista privilegiada na maioria dos quartos. Acabou por ser uma medida que envolveu custos altos, mas que não está a ser aproveitada atualmente.

Entrevistado 2: JM mencionou que, embora o hotel tenha introduzido a opção de refeições no quarto, como uma medida para atender às preocupações dos hóspedes durante a pandemia, a maioria preferiu comer no espaço externo adaptado ao lado da piscina. Essa preferência foi inesperada. No entanto, a criação do espaço para refeições junto à piscina acabou por se tornar num sucesso, levando à decisão de expandir o restaurante para incluir um bar ao ar livre, que continua a ser popular entre os hóspedes, mesmo após o alívio das restrições.

Entrevistado 3: A contratação de um médico para realizar testes de Covid-19 e dar orientações aos hóspedes não teve o impacto esperado. Muitos clientes não sabiam da existência desse serviço e, em caso de problemas, preferiam contatar diretamente o hospital.

A análise das entrevistas realizadas permitiu identificar diferentes abordagens e estratégias de resposta face aos desafios impostos pela pandemia de Covid-19. Apresentam-se de seguida as principais conclusões, evidenciando pontos de divergência e pontos de convergência entre os participantes – tendências que caracterizaram a atuação do setor hoteleiro no contexto pandémico.

A fase inicial da pandemia representou um período de incerteza generalizada, exigindo decisões rápidas e uma reorganização operacional significativa. Apesar das especificidades de cada unidade hoteleira, todos os gestores revelaram capacidade de adaptação. O primeiro entrevistado (RP – Vinha Boutique Hotel, Porto) destacou o atraso na abertura do hotel como um desafio logístico, mas que acabou por se tornar uma oportunidade de melhoria interna. O segundo (JM – Hotel & Spa Alfandega da Fé) enfrentou dificuldades relacionadas sobretudo com a implementação das medidas sanitárias e a resistência de alguns hóspedes ao cumprimento das regras. Já o terceiro (GS – Domes Lake Resort, Vilamoura.) enfatizou a quebra abrupta de hóspedes e a incerteza sobre a manutenção da atividade do hotel. Em conjunto, estas respostas mostram que a flexibilidade operacional e a capacidade de gestão de imprevistos foram elementos centrais na sobrevivência das unidades.

A pandemia impulsionou transformações profundas nas operações diárias, sobretudo ao nível da digitalização dos processos e da reorganização dos serviços. As entrevistas evidenciam que os hotéis recorreram à simplificação de procedimentos, nomeadamente através do check-in e check-out online, e à criação de mecanismos que limitassem o contacto físico entre hóspedes e colaboradores. Estas mudanças, inicialmente implementadas por necessidade, acabaram por se consolidar como boas práticas, devido à eficiência e à satisfação demonstrada pelos clientes. A digitalização revelou-se, assim, um fator essencial para a continuidade do serviço e para a perceção de segurança dos hóspedes.

No domínio financeiro, os entrevistados mostraram prudência e sentido estratégico na gestão de recursos. A redução de custos foi conseguida através da renegociação de contratos, da otimização de operações e do controlo rigoroso de desperdícios. Mesmo os hotéis que enfrentaram quebras mais acentuadas optaram por preservar os postos de trabalho e manter a

qualidade do serviço, demonstrando uma visão de longo prazo. Embora as realidades económicas tenham variado, observa-se um padrão comum de contenção responsável e de compromisso com a sustentabilidade operacional.

Todos os entrevistados relataram mudanças significativas no perfil dos hóspedes. O turismo nacional assumiu um papel predominante, em substituição do turismo internacional. Esta alteração obrigou as unidades a redefinir as suas estratégias, direcionando a oferta para o público português, com pacotes e experiências adaptadas às suas preferências. Apesar das restrições, esta reorientação revelou-se vantajosa em alguns casos, permitindo a fidelização de um segmento que anteriormente representava uma fatia menor da clientela.

As respostas mostram uma forte aposta nas plataformas digitais e nas redes sociais como principais ferramentas de comunicação e promoção. Todos os gestores referiram o investimento em marketing online e na criação de pacotes promocionais, que ajudaram a manter a visibilidade e atrair novos clientes. A utilização de campanhas personalizadas e a associação a marcas de prestígio contribuíram para reforçar a imagem e a credibilidade das unidades hoteleiras, mesmo em contexto adverso.

Entre as medidas mais bem recebidas pelos hóspedes destacam-se a digitalização dos processos e a criação de espaços ao ar livre. O check-in e check-out online foram amplamente reconhecidos como soluções eficazes, pela comodidade e segurança proporcionadas. De igual modo, a expansão das áreas de refeição para espaços exteriores, em especial junto às piscinas, foi valorizada pela sensação de liberdade e tranquilidade que oferecia. Estas iniciativas demonstram uma preocupação em equilibrar segurança e conforto, reforçando a confiança do cliente.

Contudo, nem todas as medidas implementadas obtiveram os resultados esperados. A adaptação dos quartos para refeições, por exemplo, revelou-se pouco popular entre os hóspedes, que preferiram regressar aos restaurantes assim que as restrições foram levantadas. Do mesmo modo, a disponibilização de serviços médicos internos foi pouco utilizada, mostrando que algumas soluções, apesar de bem-intencionadas, não se ajustaram às reais necessidades ou preferências dos clientes.

De forma geral, os resultados apontam para um setor hoteleiro resiliente, capaz de se reinventar e de transformar adversidades em oportunidades. A pandemia funcionou como um estímulo à modernização, acelerando processos de digitalização e promovendo uma cultura de adaptação contínua. As estratégias adotadas — baseadas na inovação, na gestão eficiente e

na valorização da experiência do cliente — revelam uma clara orientação para o futuro e para a sustentabilidade das operações.

Conclui-se, assim, que os hotéis analisados souberam responder de forma estratégica aos desafios da pandemia, adotando medidas que, em muitos casos, se consolidaram como práticas permanentes e contribuíram para reforçar a competitividade do setor no período pós-pandémico.

3.2 Questionários

Nesta secção, são apresentadas as estatísticas descritivas relativas às questões colocadas no inquérito realizado aos clientes do setor hoteleiro português e é feita a sua análise.

3.2.1. Resultados e Análise

De referir que, embora a amostra seja composta por 220 respondentes, apenas 149 estiveram efetivamente hospedados em hotéis durante o período pandémico (conforme Tabela 10), possibilitando a análise do comportamento de consumo, das perceções de segurança e higiene, da digitalização de serviços e das políticas comerciais implementadas.

As respostas às questões colocadas foram as seguintes:

Q1: Idade

Tabela 7 - Idade dos Inquiridos

Faixa Etária	Nº de Respostas	Percentual
Menos de 18 anos	7	3,2%
18 a 29 anos	70	31,8%
30 a 44 anos	77	35%
45 a 59 anos	50	22,7%
60 anos ou mais	16	7,3%
Total	220	100%

Fonte: Elaboração própria

Q2: Sexo

Tabela 8 - Sexo dos Inquiridos

Sexo	Nº de Respostas	Percentual
Masculino	129	58,6%
Feminino	91	41,4%
Total	220	100%

Fonte: Elaboração própria

Q3: Zona de residência

Tabela 9 - Residência

Zona de Residência	Nº de Respostas	Percentual
Norte	96	43,6%
Centro	76	34,5%
Sul	27	12,3%
Ilhas	13	5,9%
Fora de Portugal	8	3,6%
Total	220	100%

Fonte: Elaboração própria

Q4: Durante a pandemia Covid-19 esteve hospedado em hotéis?

Tabela 10 - Hospedado em Hotéis

Resposta	Nº de Respostas	Percentual
Sim	149	67,7%
Não	71	32,3%
Total	220	100%

Fonte: Elaboração própria

Q5: Quais foram as principais razões para as suas estadias em hotéis durante a pandemia?

Tabela 11 - Motivo das Estadias

Razão	Nº de Respostas	Percentual
Viagens de Trabalho	57	38,3%
Viagens de Lazer	83	55,7%
Quarentena	9	6,0%
Total	149	100%

Fonte: Elaboração própria

Q6: Durante a pandemia, cancelou alguma reserva devido a preocupações com a Covid-19?

Tabela 12 - Cancelamento de Reservas

Resposta	Nº de Respostas	Percentual
Sim	104	69,8%
Não	45	30,2%
Total	149	100%

Fonte: Elaboração própria

Q7: Aproximadamente quantos dias por ano ficava hospedado em Hotéis antes da pandemia?

Tabela 13 - Frequência de Estadias Pré-Covid

Dias por Ano	Nº de Respostas	Percentual
Nenhum	0	0,0%
1-5	16	10,7%
6-10	97	65,1%
Mais de 20	36	24,2%

Dias por Ano	Nº de Respostas	Percentual
Total	149	100%

Fonte: Elaboração própria

Q8: Comparando, antes e durante a pandemia, a sua frequência de estadias em hotéis?

Tabela 14 - Comparação da Frequência das Estadias (antes e durante a Covid-19)

Variação na Frequência	Nº de Respostas	Porcentagem
Aumentou	6	4,0%
Diminuiu	83	55,7%
Permaneceu igual	60	40,3%
Total	149	100%

Fonte: Elaboração própria

Q9: Durante a pandemia (Março 2020 - Março 2023), quantos dias esteve hospedado em hotéis, em média, por ano?

Tabela 15 - Frequência Estadias Durante a Covid-19

Dias por Ano	Nº de Respostas	Percentual
1-5	57	38,3%
6-10	69	46,3%
Mais de 20	23	15,4%
Total	149	100%

Fonte: Elaboração própria

Q10: Durante a estadia, as medidas de higiene (como limpeza reforçada e disponibilização de álcool-gel) eram visíveis e eficazes?

1-Não me lembro/Não se aplica, 2-pouco visíveis, 3-medianas, 4-razoavelmente visíveis e eficazes, 5- Sim, eram claramente visíveis e eficazes

Tabela 16 - Medidas de Higiene

Nota	Respostas	Percentual
1	5	3,4%
2	26	17,4%
3	19	12,8%
4	65	43,6%
5	34	22,8%
Total	149	100%

Fonte: Elaboração própria

Q11: Senti-me seguro(a) em relação ao risco de contágio durante a estadia no hotel?

1- Inseguro, 2- Pouco seguro, 3-nem seguro nem inseguro, 4-razoavelmente seguro, 5- Muito seguro

Tabela 17 - Risco de Contágio

Nota	Respostas	Percentual
1	7	4,7%
2	34	22,8%
3	20	13,4%
4	60	40,3%
5	28	18,8%
Total	149	100%

Fonte: Elaboração própria

Q12: O hotel oferecia opções digitais como check-in/check-out online ou menus via QR code?

1 - "Discordo totalmente", 2 - "Discordo", 3 - "Nem concordo nem discordo", 4 - "Concordo", 5 - "Concordo totalmente"

Tabela 18 - Medidas Digitais

Nota	Respostas	Percentual (%)
1	11	7,4%
2	48	32,2%
3	30	20,1%
4	41	27,5%
5	19	12,8%
Total	149	100%

Fonte: Elaboração própria

Q13: A utilização da tecnologia contribuiu para uma estadia mais prática e segura?

1 - "Discordo totalmente", 2 - "Discordo", 3 - "Nem concordo nem discordo", 4 - "Concordo", 5 - "Concordo totalmente"

Tabela 19 - Utilização de Tecnologia

Nota	Respostas	Percentual (%)
1	14	9,4%
2	45	30,2%
3	33	22,1%
4	44	29,5%
5	13	8,7%

Nota	Respostas	Percentual (%)
Total	149	100%

Fonte: Elaboração própria

Q14: O preço cobrado foi justo considerando os serviços oferecidos durante a pandemia?

1 - "Discordo totalmente", 2 - "Discordo", 3 - "Nem concordo nem discordo", 4 - "Concordo", 5 - "Concordo totalmente"

Tabela 20 - Preço

Nota	Respostas	Percentual (%)
1	11	7,4%
2	29	19,5%
3	22	14,8%
4	52	34,9%
5	35	23,5%
Total	149	100%

Fonte: Elaboração própria

Q15: As políticas de cancelamento e remarcação foram flexíveis e adaptadas ao contexto pandémico?

1 - "Discordo totalmente", 2 - "Discordo", 3 - "Nem concordo nem discordo", 4 - "Concordo", 5 - "Concordo totalmente"

Tabela 21 - Políticas de Cancelamento

Nota	Respostas	Percentual (%)
1	21	14,1%
2	47	31,5%
3	29	19,5%
4	39	26,2%
5	13	8,7%
Total	149	100%

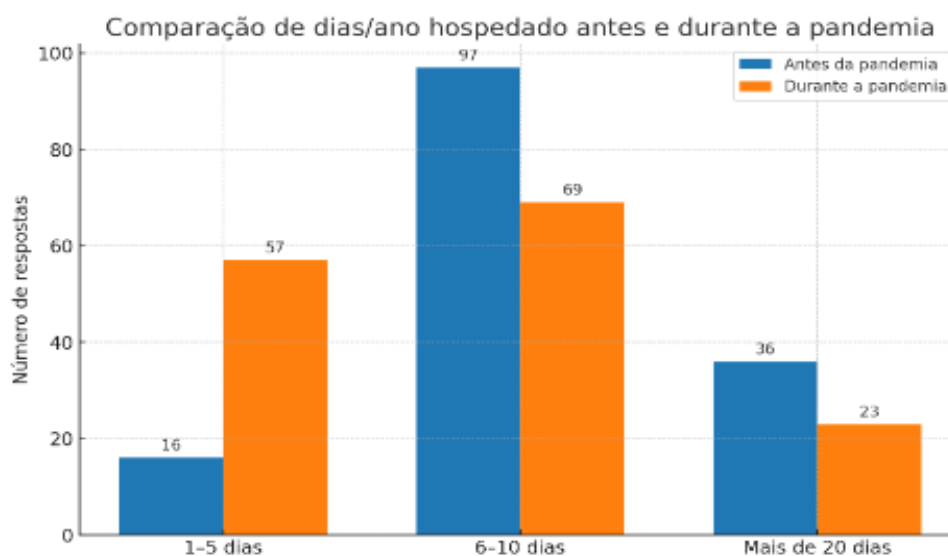
Fonte: Elaboração própria

No que respeita à caracterização sociodemográfica, destacou-se uma predominância de indivíduos com idades entre 30 e 44 anos (35%), seguidos pelos mais jovens, entre os 18 e os 29 anos (31,8%). A maioria é do sexo masculino (58,6%), e em termos geográficos sobressaíram os residentes da região Norte (43,6%) e do Centro (34,5%). Relativamente aos objetivos iniciais propostos, não foi possível identificar diferenças significativas nas médias das respostas ($p\text{-value} > 0,05$, ver **Apêndice III**) entre as faixas etárias predominantes ou entre o sexo dos inquiridos.

Entre os que se hospedaram em hotéis, os principais motivos de estadia foram o lazer

(55,7%) e o trabalho (38,3%), verificando-se ainda que 69,8% tiveram de cancelar reservas devido a preocupações relacionadas com a pandemia.

Relativamente aos padrões de consumo, antes da pandemia (Q7) a maior parte dos inquiridos permanecia em média entre 6 e 10 dias por ano em hotéis (65,1%), enquanto 24,2% registavam estadias superiores a 20 dias. Durante a pandemia (Q9), verificou-se uma alteração clara: o número de estadias curtas (1–5 dias) aumentou de 10,7% para 38,3%, as estadias médias (6–10 dias) diminuíram para 46,3% e as longas (>20 dias) caíram para 15,4%. Estes resultados confirmam a tendência para a redução da duração das viagens, associada ao receio do contágio e às limitações de mobilidade, revelando uma tendência geral de redução no tempo médio de permanência em hotéis durante o período pandémico. Também se observou (Q8) que 55,7% dos inquiridos diminuíram a frequência das suas estadias, contra apenas 4% que referiram aumento. A figura 8 ilustra esta tendência, comparando a estadia média antes e durante a pandemia (Q7 e Q9).



No que toca às medidas de higiene e segurança, os resultados foram globalmente positivos. A maioria dos respondentes (66,4%) concordou que as medidas de higiene eram visíveis e eficazes (Q10), e 59,1% afirmaram sentir-se seguros em relação ao risco de contágio (Q11). Apesar da boa avaliação, nota-se que a perceção de higiene foi mais forte do que o sentimento subjetivo de segurança, revelando que, embora os hóspedes reconhecessem os esforços operacionais, a eliminação do receio pessoal não foi total.

Fonte: Elaboração própria

Figura SEQ Figura * ARABIC 8 - Hospedagens Pre e Durante a Pandemia Covid-19

A digitalização da experiência hoteleira registou níveis mais modestos de aceitação. Apenas 40,3% confirmaram a existência de opções digitais, como check-in/out online ou menus em QR code (Q12), e 38,3% sentiram que estas tecnologias tornaram a estadia mais prática e segura (Q13). Tal sugere que, embora a pandemia tenha acelerado a introdução de ferramentas digitais, estas não foram percebidas como determinantes por parte significativa dos clientes, revelando margem para melhorias na usabilidade e na comunicação de benefícios.

Tabela 22 - Correlação de Spearman entre a Percepção de Segurança, Medidas de Higiene e Meios Digitais

Correlações não paramétricas

		Correlações			
			Senti-me seguro(a) em relação ao risco de contágio durante a estadia no hotel?	Durante a estadia, as medidas de higiene (como limpeza reforçada e disponibilização de álcool-gel) eram visíveis e eficazes?	O hotel oferecia opções digitais como check-in/check-out online ou menus via QR code?
rô de Spearman	Senti-me seguro(a) em relação ao risco de contágio durante a estadia no hotel?	Coefficiente de Correlação	1,000	,743**	,422**
		Sig. (2 extremidades)	.	<,001	<,001
		N	149	149	149
	Durante a estadia, as medidas de higiene (como limpeza reforçada e disponibilização de álcool-gel) eram visíveis e eficazes?	Coefficiente de Correlação	,743**	1,000	,321**
		Sig. (2 extremidades)	<,001	.	<,001
		N	149	149	149
	O hotel oferecia opções digitais como check-in/check-out online ou menus via QR code?	Coefficiente de Correlação	,422**	,321**	1,000
		Sig. (2 extremidades)	<,001	<,001	.
		N	149	149	149

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Fonte: SPSS Statistics

Nesta temática pode-se verificar que existe correlação positiva moderada, entre a percepção de segurança e a disponibilização de meios digitais. A correlação com as medidas de higiene disponibilizadas é mais forte (0,743: sig < 0,001), conforme Tabela 23.

Quanto às condições comerciais, os resultados mostram uma percepção positiva em relação ao preço praticado: 58,4% dos inquiridos consideraram o valor cobrado justo face aos serviços oferecidos (Q14). Todavia, apenas 34,9% avaliaram de forma favorável a flexibilidade das políticas de cancelamento e remarcação (Q15). Esta discrepância entre a percepção dos hóspedes e o discurso dos gestores, que referiram ter adotado políticas mais flexíveis, pode indiciar falhas na comunicação das condições de reserva ou incoerência entre diferentes canais de venda.

Em resumo, face às respostas obtidas podemos apresentar as seguintes conclusões:

1. **Redução da duração e da frequência das estadias:** os inquiridos passaram a viajar menos e a optar por estadias mais curtas;
2. **Medidas de higiene bem avaliadas, mas segurança percebida apenas moderada:** reconhecimento do esforço dos hotéis, embora o sentimento subjetivo de segurança não tenha sido total;
3. **Aceitação limitada da digitalização:** as soluções digitais foram implementadas, mas ainda não são vistas como fator diferenciador pela maioria dos clientes;
4. **Reconhecimento de preços justos:** a maioria considerou que os valores cobrados correspondiam aos serviços oferecidos durante a pandemia;
5. **Perceção de insuficiente flexibilidade nas políticas comerciais:** as condições de cancelamento e remarcação não foram vistas como suficientemente claras ou vantajosas.

Os dados mostraram que uma maioria significativa dos inquiridos (67,7%) esteve hospedada em hotéis durante o período pandémico, permitindo obter uma visão realista sobre as medidas implementadas. Verificou-se que as boas práticas estiveram associadas ao reforço das normas de higiene e à introdução de soluções tecnológicas, enquanto as principais fragilidades se relacionaram com a rigidez de algumas políticas comerciais e de preços.

Deste modo, o questionário revelou-se adequado para avaliar os objetivos definidos, possibilitando identificar tanto as decisões eficazes como as que ficaram aquém das expectativas, contribuindo para a compreensão global do impacto da pandemia no setor hoteleiro português.

3.3. Clientes *versus* Gestores: pontos de convergência e divergência e principais conclusões

A análise conjunta dos questionários aplicados a clientes e das entrevistas realizadas a gestores hoteleiros permite obter uma visão mais abrangente e consistente sobre os impactos da pandemia no setor hoteleiro português. Esta análise revela tanto pontos de convergência, que confirmam a eficácia de determinadas medidas, como divergências, que evidenciam desajustes entre a perceção dos profissionais e a experiência efetiva dos hóspedes.

Vejamos, para cada um dos tópicos analisados, se há uma convergência ou divergência entre a percepção dos clientes e dos gestores, e que conclusões podem ser retiradas, tendo em vista a melhoria dos serviços prestados pelo setor hoteleiro.

Duração e frequência das estadias

Gestores: Identificaram uma quebra na procura e o encurtamento das estadias.

Clientes: Confirmaram a redução de viagens prolongadas e a preferência por estadias curtas.

Conclusão: Convergência total → necessidade de adaptar a oferta a estadias mais breves.

Higiene e segurança

Gestores: Destacaram a rápida implementação de protocolos e o reforço da confiança.

Clientes: Reconheceram a eficácia das medidas, mas o sentimento de segurança foi moderado.

Conclusão: Convergência parcial → protocolos visíveis, mas nem sempre suficientes para tranquilizar totalmente os hóspedes.

Digitalização da experiência

Gestores: Valorizaram fortemente a introdução de check-in/out online e menus digitais.

Clientes: Apenas parte reconheceu uma utilidade significativa dessas soluções.

Conclusão: Divergência → o investimento tecnológico não se traduziu, para todos, em valor percebido.

Políticas comerciais (cancelamentos e remarcações)

Gestores: Relataram forte flexibilização para atrair e reter os clientes.

Clientes: Apenas cerca de 1/3 avaliou positivamente essa flexibilidade.

Conclusão: Divergência → medidas existiram, mas não foram claras ou consistentemente percebidas pelos hóspedes.

Preço

Gestores: Procuraram equilibrar a sustentabilidade financeira com a acessibilidade.

Clientes: A maioria considerou os preços justos face aos serviços prestados.

Conclusão: Convergência → equilíbrio preço/valor foi reconhecido por ambos os lados.

3.4. Discussão de Resultados

A investigação realizada, que combinou uma análise da perspetiva dos gestores hoteleiros e uma análise da perspetiva dos clientes sobre o funcionamento das unidades hoteleiras durante a pandemia Covid-19, permite estabelecer alguns paralelismos relevantes com estudos recentes sobre o impacto da pandemia de Covid-19 no setor hoteleiro. Em termos gerais, observa-se uma convergência significativa entre as conclusões deste trabalho e as evidências apresentadas na literatura, tanto a nível das medidas de adaptação operacional como das transformações verificadas no comportamento do consumidor.

Os resultados qualitativos indicam que os gestores portugueses adotaram, prioritariamente, medidas de higiene reforçada, digitalização dos serviços e flexibilização das políticas comerciais, procurando assegurar a continuidade do negócio e restaurar a confiança dos clientes. Estas conclusões alinham-se com as observações de Bonfanti et al. (2021), que identificaram a “tranquilização” e a “rapidez” como dimensões-chave da experiência do hóspede em contexto pandémico. De igual modo, António e Rita (2021) referem que a pandemia funcionou como catalisador da transformação digital, levando os hotéis a adotarem tecnologias sem contacto – como check-in online e menus digitais – exatamente como relatado pelos gestores entrevistados neste estudo.

No plano económico, a investigação confirmou perdas acentuadas em termos de taxa de ocupação e receita durante 2020, seguidas de uma recuperação gradual a partir de 2022. Estes resultados corroboram os dados apresentados por Santos et al. (2023) e por Rodrigues (2024), que destacam a resiliência do turismo português e a importância da diversificação e da digitalização na retoma pós-pandemia. Tal como referido por Gössling et al. (2021), a recuperação não dependeu apenas da redução das restrições sanitárias, mas também da capacidade das unidades hoteleiras em repensar os seus modelos operacionais e adotar práticas mais sustentáveis e eficientes.

A análise quantitativa reforçou igualmente as tendências apontadas em estudos anteriores sobre as perceções dos clientes. A grande maioria dos inquiridos valorizou as medidas de higiene e segurança, seguidas da digitalização e da flexibilidade nas reservas — um padrão consistente com as conclusões de Estevão et al. (2021), que observaram que a percepção de segurança é o principal determinante da confiança do cliente em períodos de

crise sanitária. Também Pontes e Jacinto (2021) destacaram que as políticas de cancelamento flexíveis e a comunicação transparente aumentaram a satisfação e reduziram a incerteza do consumidor, em sintonia com as respostas obtidas no presente estudo.

Verificou-se ainda uma correspondência com a literatura no que diz respeito à mudança do perfil do turista. Tanto os gestores entrevistados como os dados dos questionários apontam para um aumento do turismo interno e para uma preferência por estadias em locais mais tranquilos e em contacto com a natureza, em detrimento de destinos urbanos. Tal resultado vai ao encontro das conclusões de Tiwari e Chowdhary (2022) e de Rodrigues (2024), que identificaram uma tendência de “reaproximação doméstica” e valorização de experiências sustentáveis no pós-Covid.

Contudo, algumas particularidades do contexto português distinguem este estudo de outros realizados a nível internacional. Ao contrário do que foi observado em países com maior dependência do turismo internacional, como Espanha ou Itália, os gestores portugueses evidenciaram uma recuperação relativamente rápida, associada ao aumento do turismo interno e à eficácia das medidas governamentais de apoio, como o programa *Adaptar Turismo* e o selo *Clean & Safe*. Estas especificidades demonstram que, embora a pandemia tenha afetado o setor de forma global, as respostas e os ritmos de recuperação foram fortemente condicionados por fatores nacionais, em linha com as conclusões de Zenker e Kock (2020) sobre o papel das políticas públicas e da perceção de risco nos processos de retoma do turismo.

Em síntese, o presente estudo confirma e complementa as principais tendências identificadas pela literatura: a centralidade da higiene e da segurança na perceção do cliente, a aceleração da digitalização, a importância da flexibilidade comercial e a valorização crescente da sustentabilidade. Ao mesmo tempo, acrescenta um contributo específico para o contexto português, evidenciando a relevância das medidas públicas (embora apenas o programa de layoff tenha sido utilizado) e da capacidade de adaptação operacional das empresas hoteleiras como fatores determinantes da resiliência do setor. Estes resultados reforçam a ideia de que o sucesso na gestão de crises futuras dependerá da integração equilibrada entre inovação tecnológica, segurança, comunicação e sustentabilidade, dimensões que se afirmam como pilares estratégicos da hotelaria contemporânea.

Conclusão

A pandemia de Covid-19 provocou um colapso económico global, comparado ao de pandemias e crises económicas mundiais anteriores, como a Gripe Espanhola e a Grande Depressão. Assistiu-se a um impacto generalizado em vários setores de atividade, afetando sobretudo a atividade turística e hoteleira, dadas as medidas de contenção adotadas. A pandemia originou ainda uma mudança nos padrões de viagem, com uma maior procura por destinos próximos e menos movimentados, fora de áreas urbanas.

Face à dimensão do impacto da pandemia, governos e bancos centrais conjugaram esforços implementando medidas de apoio à economia, tendo também sido adotadas medidas setoriais, sobretudo direcionadas para os setores de atividade mais afetados, caso do setor hoteleiro.

Dada a importância do setor hoteleiro para a economia mundial e, em particular, para a economia portuguesa, o presente estudo procurou analisar o impacto da pandemia de Covid-19 no setor hoteleiro português, com o objetivo de compreender de que forma as unidades hoteleiras foram afetadas e como conseguiram adaptar-se e retomar a sua atividade, identificando e avaliando o sucesso das medidas implementadas, quer do ponto de vista dos gestores, quer dos clientes. Investigou-se também eventuais alterações no padrão de consumo dos clientes deste setor.

Através de uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa) que combinou entrevistas semiestruturadas a gestores de três unidades hoteleiras representativas de diferentes tipos de turismo, com questionários realizados a 220 clientes da hotelaria portuguesa, foi possível integrar as perspetivas e perceções da oferta e da procura, proporcionando uma visão mais abrangente. As entrevistas realizadas abordaram temas como o impacto operacional, estratégias de adaptação, a eventual importância dos apoios estatais, medidas de segurança e a perceção dos clientes. Por seu lado, os questionários realizados procuraram avaliar o impacto da pandemia nas estadias dos hotéis, identificando eventuais alterações nos padrões de consumo, se a perceção de segurança foi crucial para restaurar a confiança dos clientes, se a pandemia acelerou a digitalização dos serviços e promoveu a segurança, e se a flexibilização comercial foi vital para manter reservas e garantir a confiança dos clientes.

As entrevistas realizadas confirmaram que a fase inicial da pandemia representou um período de incerteza generalizada, exigindo uma resposta rápida e a reorganização operacional das unidades hoteleiras, revelando capacidade de adaptação. A flexibilidade operacional demonstrada e a gestão de imprevistos foram cruciais para a sobrevivência dos hotéis. Entre as transformações impulsionadas pela pandemia, destacam-se a digitalização dos processos e a reorganização dos serviços. De registrar também uma forte aposta nas plataformas digitais e nas redes sociais como meios de comunicação e promoção. Na vertente financeira, a redução de custos foi conseguida através da renegociação de contratos, da otimização de operações e do controlo rigoroso de desperdícios, observando-se um padrão comum de contenção responsável e de compromisso com a sustentabilidade operacional. De referir ainda que nenhum dos três hotéis recebeu apoios financeiros do Estado e apenas um recorreu ao programa de layoff. Relativamente a alterações no padrão de consumo dos clientes, o turismo nacional assumiu um papel predominante, em substituição do turismo internacional.

Na perspetiva dos gestores, entre as medidas mais bem recebidas pelos hóspedes, destacam-se a digitalização dos processos e a criação de espaços ao ar livre. Por outro lado, a adaptação dos quartos para refeições e a disponibilização de serviços médicos internos não surtiram os efeitos esperados.

Quanto aos questionários realizados, os resultados apontam para uma tendência geral de redução do número de viagens e do tempo médio de permanência em hotéis durante a pandemia. A maioria dos inquiridos concordou que as medidas de higiene eram visíveis e eficazes, embora a perceção de higiene tenha sido mais forte do que o sentimento de segurança. Já a implementação de serviços mais tecnológicos, como a digitalização, registou níveis mais modestos de aceitação e contribuiu menos para a sensação de segurança, não sendo vistas como fator diferenciador pela maioria dos clientes. Os resultados mostram ainda uma perceção positiva em relação ao preço praticado, mas as condições de cancelamento e remarcação não foram vistas como suficientemente claras ou vantajosas, evidenciando eventuais falhas na comunicação das condições de reserva ou incoerência entre diferentes canais de venda.

Relativamente aos objetivos iniciais propostos, não foi possível identificar diferenças significativas nas médias das respostas entre as faixas etárias predominantes ou entre o sexo dos inquiridos.

A investigação realizada permitiu encontrar pontos de convergência e de divergência

entre gestores e clientes. Destaca-se a convergência relativamente à necessidade de adaptar a oferta a estadias mais breves e o reconhecimento do equilíbrio preço/valor. Por outro lado, os protocolos de segurança e higiene implementados pela gestão foram visíveis, mas nem sempre suficientes para tranquilizar totalmente os hóspedes; as políticas comerciais adotadas também não foram consistentemente percebidas pelos hóspedes, assim como o investimento tecnológico (check-in/out online e menus digitais).

De forma geral, os resultados apontam para um setor hoteleiro português resiliente, que conseguiu repor gradualmente os níveis de ocupação e de receitas, sustentado pela inovação e pela capacidade de adaptação das suas unidades. Este processo evidenciou a importância da gestão estratégica em períodos de crise, da comunicação transparente com os clientes e da cooperação entre entidades públicas e privadas.

Na comparação com outros estudos, esta investigação confirma a importância da higiene e da segurança, da flexibilidade comercial, a aceleração da digitalização e a valorização crescente da sustentabilidade. O estudo contribui para o aprofundamento do conhecimento sobre a gestão de crises na hotelaria portuguesa, oferecendo uma perspetiva empírica que integra gestores e clientes. Do ponto de vista prático, os resultados podem servir de base para a definição de estratégias de resiliência e planos de contingência futuros, vincando a ideia de que o sucesso na gestão de crises futuras dependerá da integração equilibrada entre inovação tecnológica, segurança, comunicação e sustentabilidade, dimensões que se afirmam como pilares estratégicos da hotelaria contemporânea.

Como toda a investigação empírica, esta deparou-se com algumas limitações. Por exemplo, a análise teria sido enriquecida se o leque de gestores entrevistados fosse mais alargado e diversificado, favorecendo a generalização dos resultados. Nenhum dos três hotéis em estudo foi severamente afetado pela pandemia, não tendo beneficiado de ajudas do Estado, para além do programa de layoff, impossibilitando assim conclusões sobre a importância e eficácia destes apoios. Uma análise financeira aprofundada das unidades hoteleiras teria também permitido perceber melhor o impacto da pandemia e possibilitado uma avaliação das políticas comerciais e de redução dos custos implementadas pelos gestores. No que diz respeito à análise quantitativa, gostaríamos de ter realizado mais testes estatísticos no sentido de explorar eventuais relações de causalidade. Embora a temática do estudo tenha a sua validade, uma análise quantitativa mais aprofundada poderá ser um desafio futuro.

Referências Bibliográficas

Alonso, L., Fernández Rodríguez, C., & Ibáñez Rojo, R. (2017). “I think the middle class is disappearing”: Crisis perceptions and consumption patterns in Spain. *International Journal of Consumer Studies*, 41(4), 389–396.

António, M., & Rita, P. (2021). COVID-19: O catalisador para a transformação digital no setor hoteleiro. *Tourism & Management Studies*, 17(2), 41–46.
<https://doi.org/10.18089/tms.2021.170204>

Banco Central Europeu. (2020). *Programa de compras de emergência pandémica* (PEPP).

Banco de Portugal. (2020a). *Inquérito rápido e excepcional às empresas – COVID-19*.
https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/documentos-relacionados/iree_20201126.pdf

Banco de Portugal. (2021b, 16 de abril). *Impacto da COVID-19 na economia portuguesa em 2020 | BPstat*. <https://bpstat.bportugal.pt/conteudos/noticias/633/>

Barros, R. J., & Ursúa, J. F. (2008a). Macroeconomic crises since 1870. *Brookings Papers on Economic Activity*, 39, 255–350.

Barros, R. J., Weng, J., & Ursúa, J. F. (2020b). *The coronavirus and the great influenza pandemic: Lessons from the “Spanish flu”* (NBER Working Paper No. 26866).

Boeri, T., & Jimeno, J. F. (2016). Learning from the great divergence in unemployment in Europe during the crisis. *Labour Economics*, 41, 32–46.
<https://doi.org/10.1016/j.labeco.2016.05.022>

Bonfanti, A., Vigolo, V., & Yfantidou, G. (2021). The impact of the COVID-19 pandemic on customer experience design: The hotel managers' perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102871. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102871>

Carlsson-Szlezak, P., Reeves, M., & Swartz, P. (2020, 27 de março). Understanding the economic shock of coronavirus. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2020/03/understanding-the-economic-shock-of-coronavirus>

Carvalho, L., & Kastenholz, E. (2022). Rural tourism recovery between two COVID-19 waves: The case of Portugal. *Regional Science Policy & Practice*, 14(8), 857–863. <https://doi.org/10.1111/rsp3.12572>

Centro de Informação da ONU (UNRIC). (2022). *COVID-19: Perspetivas para 2022*. <https://unric.org/pt/covid-19-perspetivas-para-2>

Ceylan, R. F. (2020). Historical evidence for economic effects of COVID-19. *The European Journal of Health Economics*, 21, 817–823.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Demertzis, M., Claeys, G., Darvas, Z., & Wolff, G. (2021). *The great COVID-19 divergence: Managing a sustainable and equitable recovery in the European Union* (Policy Contribution No. 11/2021). Bruegel. <https://hdl.handle.net/10419/251064>

Dias, F., & Breda, Z. (2021a). Tendências do turismo sustentável em tempos de incerteza global. *Estudos de Turismo Contemporâneo*, 8(1), 23–41.

Dias, F., & Breda, Z. (2021b). Turismo em tempos de pandemia: Um olhar crítico sobre as narrativas da crise. *Revista Turismo & Desenvolvimento*, 36(2), 11–26.

Dias, M. I. (1994). *O inquérito por questionário: Problemas teóricos e metodológicos gerais*. Universidade do Porto - Faculdade de Letras.

Diário da República. (2020a, 21 de agosto). *Despacho n.º 8148/2020*. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/despacho/8148-2020-140821042>

Diário da República. (2020b, 25 de setembro). *Portaria n.º 207/2020*.
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/207-2020-141259625>

Diário da República. (2020c, 30 de novembro). *Portaria n.º 266/2020*.
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/266-2020-148853504>

Ecosapo. (2021). *Hotéis perderam 327 mil milhões em receitas com a pandemia*.
<https://eco.sapo.pt/2021/03/03/hoteis-perderam-327-mil-milhoes-em-receitas-com-a-pandemia/>

Espejo, W., Celis, J. E., Chiang, G., & Bahamonde, P. (2020). Environment and COVID-19: Pollutants, impacts, dissemination, management and recommendations. *Science of the Total Environment*.

Estêvão, C., Pereira, R., & Rodrigues, C. (2021). COVID-19 e o setor hoteleiro: Perceções de segurança e adaptação dos serviços. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 15(Esp), 1–18.

Estevão, C., Nunes, S., & Ferreira, A. (2021). Factors affecting Portuguese and Spanish hotel guests' safety perceptions during the COVID-19 pandemic. *Tourism and Hospitality Research*, 21(3), 307–321.

Gil, A. C. (1999a). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas.

Gil, A. C. (2010b). *Métodos e técnicas de pesquisa social* (6.ª ed.). Atlas.

Goswami, S., & Chouhan, V. (2021). Impact of change in consumer behaviour... *Materials Today: Proceedings*, 46, 10262–10267.

Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1–20.

Governo de Portugal. (2020, 24 de junho). *Governo aprova apoio extraordinário à retoma progressiva*.
<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc22/comunicacao/noticia?i=governo-aprova-apoio-extraordinario-a-retoma-progressiva>

Günther, H. (2006). Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa. *Psicologia*:

Teoria e Pesquisa, 22(2), 201–210.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education.

Ihrig, J., & Weinbach, G. C. (2020, agosto). The Fed's response to the COVID-19 pandemic. *Federal Reserve Bank of St. Louis*.
<https://www.stlouisfed.org/open-vault/2020/august/fed-response-covid19-pandemic>

Ihrig, J., Weinbach, G. C., & Wolla, S. A. (2020). COVID-19's effects on the economy and the Fed's response. *Federal Reserve Economic Research*.
<https://research.stlouisfed.org/publications/page1-econ/2020/08/10/covid-19s-effects-on-the-economy-and-the-feds-response>

ILO. (2021). *ILO monitor: COVID-19 and the world of work*. International Labour Organization.

IMF. (2009). *World economic outlook: Crisis and recovery*. International Monetary Fund.

INE. (2020a). *Estatísticas do turismo 2019*.
https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=133574

INE. (2021b). *Um ano de pandemia: Uma breve síntese*.
https://www.ine.pt/ine_novidades/1APandemia/

INE. (2023c). *Indicadores estatísticos*. <https://www.ine.pt/>

Jacinto, R. (2021). *O impacto do COVID-19 na satisfação dos clientes nos hotéis: Uma análise de text mining* [Dissertação de mestrado, Universidade de Lisboa].

Johnson, N. P. A. S., & Mueller, J. (2002). Updating the accounts: Mortality of the 1918–1920 influenza. *Bulletin of the History of Medicine*, 76(1), 105–115.

- Koos, S., Vihalemm, T., & Keller, M. (2017). Coping with crises. *International Journal of Consumer Studies*, 41(4), 363–370.
- Lee, J., & Shin, S. (2020). Determinants of hotel guest satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102456.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1–55.
- Nunes, L. H. (2015). *Urbanização e desastres naturais*. Oficina de Textos.
- Organização Internacional do Trabalho. (2020). *COVID-19 and the world of work: Impact and policy responses*.
https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_749191.pdf
- Organização Internacional do Trabalho. (2021a). *Recuperação do turismo é chave...*
<https://www.ilo.org/pt-pt/resource/news/oit-recuperacao-do-turismo-e-chave-para-superar-crise-do-trabalho-causada>
- Organização Internacional do Trabalho. (2021b). *Relatório da OIT Portugal: Uma análise rápida do impacto da COVID-19 na economia e no mercado de trabalho*.
- Policarpo, M., & Silva, T. (2021). Sustentabilidade e inovação no setor hoteleiro. *Revista Portuguesa de Turismo e Hotelaria*, 12(2), 45–63.
- Policarpo, V., & Silva, S. (2021). A experiência turística em tempos de pandemia. *Revista Turismo & Sociedade*, 14(2), 55–74.
- Pontes, J. C. (2021). *O comportamento do consumidor no setor hoteleiro durante a pandemia* [Dissertação de mestrado, NOVA IMS].
- República Portuguesa. (2020). *Diário da República n.º 15-A/2020*.
<https://files.dre.pt/1s/2020/03/05503/0000500007.pdf>
- Rhee, H.-T., & Yang, S.-B. (2020). Hotel attribute importance. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102507.
- Rodrigues, C. (2024). *Mudanças nas perceções de segurança em hotéis portugueses*

durante a pandemia [Dissertação de mestrado, Universidade do Algarve].

Santos, M., Silva, R., & Costa, T. (2023). The impact of COVID-19 on the hotel industry's economic performance. *Tourism Economics*.

Silva, G. C. (2010). *O método científico na psicologia*.
www.psicologia.pt/artigos/textos/A0539.pdf

Silva, L. (2022). The impact of the COVID-19 pandemic on rural tourism: A case study from Portugal. *International Journal of Tourism Research*, 24(5), 783–794.
<https://doi.org/10.1002/jtr.2519>

Smith, S., & Blas, A. (2020, 9 de março). Oil prices suffer biggest fall since 1991. *Financial Times*.

SNS. (2021). *COVID-19: Medidas de confinamento*.
www.sns.gov.pt/noticias/2021/01/15/covid-19-medidas-de-confinamento-2/

SRT. (2024). *Hospitality statistics*.
<https://hoteltechreport.com/news/hospitality-statistics>

Statista. (2021–2024). *Dados estatísticos do turismo, economia e ocupação hoteleira*.
www.statista.com

Thorbecke, W. (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on the U.S. economy. *Journal of Risk and Financial Management*.

Tiwari, P., & Chowdhary, N. (2022). Tourism sustainability and COVID-19. *Sustainability*, 14(14), 8723. <https://doi.org/10.3390/su14148723>

Walmesley, T., Rose, A., & Wei, D. (2021). *The impacts of the coronavirus on the U.S. economy* (Economic Disasters and Climate Change, 1–52).

Wheelock, D. (2020). Comparing the COVID-19 recession with the Great Depression. *Economic Synopses*, 39.

World Bank. (2021). *Global economic prospects*.

World Travel & Tourism Council. (2021). *Travel & Tourism economic impact 2021*.
<https://wttc.org>

World Tourism Organization (UNWTO). (s.d.). *Tourism statistics*. www.unwto.org

Wu, Z., & McGoogan, J. (2020). Characteristics and key lessons from COVID-19 in China. *JAMA*, 323(13), 689–697.

Xu, X., & Li, Y. (2016). Asymmetric impact of service quality on satisfaction. *Current Issues in Tourism*, 19(9), 843–857.

Zenker, S., & Kock, F. (2020). The coronavirus pandemic: A critical discussion of a tourism research agenda. *Tourism Management*, 81, 104164.

Zhou, Y., Ye, S., Pearce, P. L., & Wu, B. (2014). Hotel satisfaction: Conceptualization and implications. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 46–55.

Apêndice I

Transcrição entrevista 1:

Nome do entrevistado: RP – Hotel Vinha Boutique Hotel Porto

J: Boa tarde RP, obrigado por mais uma vez me receber aqui no seu espaço, hoje como combinado, venho fazer-lhe uma entrevista com o intuito de saber um pouco mais sobre as dificuldades passadas durante o período da Covid-19, enquanto gestor e dono de um dos hotéis mais emblemáticos da cidade do Porto. Desta forma tenho algumas questões a fazer que serão utilizadas na minha dissertação de mestrado.

RP: Boa tarde João, de acordo.

J: Portanto, começaria por pedir que fizesse uma breve introdução sobre o hotel para contextualizar um pouco mais.

RP: Portanto, este hotel abriu em julho 2021, a meio da pandemia, altura onde as restrições eram bastante apertadas, onde parte da população, principalmente as pessoas com mais idade já tinham sido vacinadas, e onde todos os outros precisavam fazer teste Covid para ficarem alojados no hotel.

Este é um hotel boutique, com 38 quartos, alguns deles temáticos. Oferecemos um serviço de requinte em diversas áreas, como Spa, Gastronomia, e temos o serviço de Mordomo por exemplo. Somos um hotel muito utilizado para eventos de grandes e prestigiadas marcas.

J: Obrigado. Vou então avançar para o questionário.

A primeira questão é: Quais foram as principais dificuldades que o hotel enfrentou no início da pandemia de Covid-19?

RP: Portanto, o hotel ainda que só tenha sido inaugurado em 2021, começou a ser planeado bem antes disso, e como tal tivemos de nos adaptar à situação, ainda que não tenha sido tao negativo assim. O início de qualquer negócio é sempre mais complicado e há sempre detalhes que precisam ser afinados e melhorados, e com o Covid acabamos por ser beneficiados por um lado pois conseguimos ter o tempo necessário para detetar falhas e conseguir melhorá-las, quer a nível da parte estética e funcional do hotel, quer a nível de fornecedores e até alguns funcionários. No caso de já estarmos cheios logo quando abrimos o

hotel isso não tinha sido tao fácil de corrigir, nem de forma tão rápida.

Outro aspeto a considerar foi que o hotel era suposto ter sido inaugurado cerca de 6 meses antes da data que aconteceu, isto também se deveu a atrasos relacionados com a pandemia que foram impossíveis de contornar, este será o aspeto negativo.

Apesar de ter sido um começo difícil este foi um projeto montado para o longo prazo e, portanto, ainda que tenha sido difícil gerir a situação a nível pessoal como investidor estava convicto de que iria correr bem.

J: Deverão ter sido momentos de facto difíceis de ultrapassar dada a incerteza do momento. Avançado para a segunda pergunta: Qual foi o impacto inicial da pandemia nas operações diárias do hotel? (aproximadamente 2 primeiros meses)

RP: Não consigo responder com precisão a essa questão pois não existe um histórico, e ainda que tenham sido feitas projeções rapidamente estas foram descartadas pois o contexto mudou.

J: Esta entrevista vai ser feita a mais 2 gestores, daí a pergunta estar aqui incluída, mesmo não se enquadrando bem neste caso. A terceira questão é a seguinte: Quais tecnologias foram introduzidas para minimizar o contacto físico e como elas foram recebidas pelos hóspedes?

RP: Nós enquanto hotel temos um serviço o mais personalizado possível ainda nos dias de hoje. Por vezes temos clientes, até mesmo celebridades que vem para cá descansar e fugir um pouco da rotina e, portanto, querem ter o mínimo contacto possível com os funcionários, portanto cabe a nós entender o que o cliente quer, e isso já tinha sido pensado antes do Covid. Desta forma há clientes que querem o máximo de contacto possível com os funcionários, quase como companhia, é exemplo disso o mordomo que por vezes é chamado quase para fazer companhia.

Enquadrando aqui para a fase de 2021 e 2022 as principais alterações face ao que estava planeado foi a simplificação do check-in e checkout e a alteração do restaurante, que passou a ser feito no quarto, em que os clientes viam o menu e pediam o que queriam e era entregue no quarto ou no Espaço exterior. Em geral os hospedes entendiam e reagiram bem.

J: Obrigado. A quarta pergunta é quais estratégias foram utilizadas para atrair hóspedes durante a pandemia?

RP: A nossa ideia sempre foi atrair eventos de grandes marcas e através disso dar a

conhecer o nosso hotel aos convidados desses eventos, dado este tipo de hotel ser de nicho, e não ser tão grande assim. De qualquer forma apostamos em marketing online, principalmente através de plataformas como o *Booking*, fazendo preços melhores do que o planeado inicialmente captando assim mais clientes numa altura delicada. Houve também um forte interesse em atrair eventos de grandes marcas, relacionados à indústria automóvel e segmento de luxo em geral.

(Aqui foi feita uma pausa de cerca de 5 minutos)

J: Bom, vamos então continuar, esta vai ser a quinta pergunta de dez, já está quase (risos): Houve alguma mudança no perfil dos hóspedes que frequentaram o hotel durante este período?

RP: Sim, face ao perfil atual verificamos que grande parte dos nossos hospedes não são portugueses e na altura eram... De qualquer forma são todos bem-vindos.

J: Claro que sim! RP, pode comentar sobre o impacto financeiro da pandemia nas receitas e nas despesas do hotel?

RP: Não havendo dados de comparação face a períodos anteriores fico limitado a responder, mas tentamos ter as receitas as mais elevadas possíveis e cortar nos gastos não tao fulcrais, nunca pondo em causa a qualidade do serviço.

J: Muito bem, faz sentido. A nível de apoio financeiro, quais foram as principais fontes ou subsídios recebidos durante a pandemia?

RP: Não eramos elegíveis para a maioria dos apoios, no entanto estes também não foram tão necessários assim, pois a nível de funcionários por exemplo sempre fomos contidos nas contratações, aumentando apenas quando necessário e de forma sustentável.

J: Certo. A oitava pergunta seria se “Existiram medidas tomadas para reduzir custos operacionais sem comprometer a qualidade dos serviços?” No entanto esta pergunta já foi respondida anteriormente em outra questão, pelo que não faz sentido repetir. Vou avançar para a próxima: Quais as medidas que acha que tiveram mais recetividade no utilizador do serviço?

RP: As medidas que foram mais bem recebidas por parte dos consumidores quando hospedados neste e em vários hotéis, foram o aumento da Higienização das áreas comuns dos hotéis, onde foi feito um grande investimento para cumprir todas as regras necessárias e

acima de tudo manter a segurança dos hóspedes: Utilizamos vários produtos específicos de esterilização e limpeza assim como uma maior frequência de limpeza dos espaços, superior ao planeado inicialmente. Aspetos que ainda hoje mantemos.

J: Sim, portanto a higienização foi a principal medida. Vamos então para a última questão: Quais as que achou que menos obtiveram os resultados esperados?

RP: Principalmente o facto dos hóspedes poderem fazer as suas refeições no quarto. Foi uma medida disponibilizada, no entanto mal as regras impostas mudaram houve uma grande preferência por parte dos consumidores por fazer as refeições no restaurante do Hotel. Algo que não esperava...principalmente pelo facto de cerca de 20 dos quartos terem uma vista privilegiada para o douro, bem mais bonita que a vista disponibilizada pelo restaurante, e muitos hóspedes gostarem de privacidade. De qualquer forma não é algo muito impactante para nós.

J: RP, estou esclarecido com as respostas, obrigado pela receção e por toda a simpatia!

RP: Obrigado eu.

J: Vou então terminar aqui a entrevista e gravação. Muito obrigado.

Transcrição entrevista 2:

Nome do entrevistado: JM – CEO Hotel & Spa Alfandega da Fé

J: Bom dia JM, obrigado por esta entrevista para a dissertação do meu mestrado. Neste seguimento vou fazer-lhe algumas perguntas para saber um pouco mais sobre as dificuldades passadas durante o período da Covid-19, enquanto gestor de um dos hotéis mais reconhecidos de Alfândega da Fé. Sem mais demoras, podemos começar?

JM: Bom dia João, fico feliz que tenhas pensado no hotel and spa de alfândega da fé, tenho muito gosto em poder ajudá-lo com a sua tese de mestrado, vamos a isso.

J: JM, antes de mais gostava que fizesse uma breve introdução sobre o hotel para contextualizar melhor antes início da entrevista.

JM: O hotel inaugurou em novembro 2008, e é situado em plena Serra de Bornes, o Hotel proporciona vistas panorâmicas da Serra e do Rio Douro. Possui uma piscina interior, sauna e banheira de hidromassagem.

Os quartos contêm uma decoração sofisticada e muitos oferecem vistas da Serra, com varanda privada e amenidades modernas.

O nosso restaurante serve comida tradicional confeccionada com ingredientes locais e a vista reflete-se sobre o Vale de Vilariça. Oferecemos diversos espaços para os hóspedes poderem desfrutar, como a sala de leitura e o nosso Bar Lounge. Para além destes espaços temos ainda um centro fitness bem equipado e um campo de ténis.

Ao redor do Hotel encontram-se trilhos para caminhadas e canoagem no rio, motivos pelos quais muitos dos hospedes nos visitam.

J: Certo. Vou então avançar para a primeira questão que é: Quais foram as principais dificuldades que o hotel enfrentou no início da pandemia de Covid-19?

JM: O hotel como se encontra virado mais para o interior do país não sentiu efeitos drásticos, por assim dizer, assim que se deu o início da pandemia. Continuamos com o mesmo fluxo de clientes ainda por uns meses até de facto sentirmos efeitos do Covid.

E como é óbvio mesmo antes de termos sentido os efeitos da pandemia, o hotel tomou medidas próprias de segurança. Com isso houve algumas dificuldades, pois nem toda gente

respeitava as normas que o hotel implementou, manter um metro de distância entre os hóspedes, desinfecção regular das mãos tanto para o nosso staff como para os nossos clientes.

Outra dificuldade pela qual passamos foi que certos espaços foram temporariamente encerrados, para tentar conter a propagação do Covid, como por exemplo a piscina interior, esta regulação impactou os hóspedes e experiência deles no Alfândega da Fé, mas teria de ser feito. Os espaços como a sala de leitura, bar e o centro de fitness passaram a ter um limite de pessoas permitidas para evitar grandes aglomerações.

J: Sim, de facto, dado o hotel ser no interior do país acabou por não sofrer possivelmente tanto quando os hotéis mais litorais, onde grande parte dos clientes são estrangeiros. Avançado para a segunda pergunta: Qual foi o impacto inicial da pandemia nas operações diárias do hotel? (aproximadamente 2 primeiros meses)

JM: Localizando-nos no interior e não tão próximos das grandes cidades, os efeitos iniciais não impactaram muito o nosso ritmo diário. Habitualmente os nossos clientes são portugueses e acabamos a ter o mesmo fluxo, ou um ligeiro aumento. Tentamo-nos prevenir adotando as nossas próprias regulações de higienização e cuidados pessoais e apelamos aos nossos hóspedes que também colaborassem e respeitassem as nossas medidas.

J: Certo, a terceira é: Quais tecnologias foram introduzidas para minimizar o contato físico e como elas foram recebidas pelos hóspedes?

JM: Ora bem, então primeiramente implementamos as medidas de distanciamento, pelos menos 1 metro entre os hóspedes e o staff do hotel, marcamos no chão na área de receção pontos onde as pessoas deveriam de estar. De seguida, oferecemos a hipótese do nosso staff usar viseiras ou marcaras quando estivessem a trabalhar. Optamos por também fazer os check-ins e check-outs de forma mais eletrônica enviando o formulário para o cliente por e-mail, ou seja, eliminamos o uso de papel, e qualquer assinatura que fosse necessária usávamos um pad digital, fácil de desinfetar, que transcrevia a assinatura para o monitor do rececionista.

Como já mencionei, encerramos a piscina e limitamos o número de hóspedes permitidos nas áreas comuns.

Os nossos hóspedes, a grande maioria compreendeu e respeitou as nossas medidas, tendo sempre o cuidado de colaborar connosco e ajudar-nos a oferecer o melhor serviço e experiência possível tendo em conta a situação de pandemia.

J: A quarta pergunta é quais estratégias de foram utilizadas para atrair hóspedes durante a pandemia?

JM: Optámos por marketing online, principalmente através de plataformas como o *Booking, Trivago e Momundo* fazendo preços melhores do que o habitual, oferecendo pacotes de férias, celebração de um dia especial e pacotes de retiro, captando assim mais clientes numa altura delicada.

J: Sim JM, foi uma boa estratégia (risos...) por ironia foi na altura do Covid que acabei por conhecer o vosso hotel... a quarta pergunta é: Houve alguma mudança no perfil dos hóspedes que frequentaram o hotel durante este período?

JM: Sinceramente não creio que tenha havido alguma mudança, o hotel foi sempre um espaço de família e amigos, mesmo próprio para tal, e os hóspedes permaneceram nesses mesmo perfis. Consigo dizer que nesse período houve mais famílias com crianças, pois acredito que os pais tentaram manter as atividades ao ar livre só que em espaços mais largos e abrangentes, com pouca possibilidade de se exporem ao vírus, optando por hotéis e alojamentos locais localizados mais no interior do país, com serras, vales, natura em geral.

J: Sim, de facto os pais de crianças jovens devem ter tido de se recrear para manter a rotina e a vida o mais normal possível, tendo em conta a situação que se vivia na altura. JM, tem noção do impacto financeiro que a pandemia teve nas receitas e nas despesas do hotel?

JM: Não querendo entrar muito em detalhes e números específicos, posso dizer que tal como qualquer outro hotel no país, sofremos nas receitas que fizemos, porém com o marketing on-line e os pacotes especiais que criamos para atrair mais clientes, as nossas receitas acabaram por se manter a um nível onde o fluxo de trabalho que tínhamos pré pandemia não variou muito do fluxo de trabalho durante o período da pandemia.

Quanto a despesas, sempre tivemos em atenção não desperdiçar e com a pandemia e as restrições conseguimos adaptarmos facilmente consoante o número de hóspedes que íamos tento, sempre mantendo como prioridade a qualidade dos nossos serviços e a satisfação dos hóspedes.

J: Isso é muito bom de se ouvir, sendo que nem todos os hotéis tiveram a sorte de não serem tão afetados e de se conseguirem manter em pé. Dando seguimento a esta pergunta, gostaria de saber se tiveram algum apoio financeiro como subsídios durante este período de Covid? Se sim, quais?

JM: Não, não utilizamos nenhum apoio financeiro por parte do governo nem de particulares. Chegou a ser ponderado, mas como o fluxo de clientes não diminuiu tanto assim acabou por não ser necessário reduzir postos de trabalho, ou utilizar o lay-off. Utilizamos fundos da união europeia, mas com outros objetivos, nomeadamente melhorar o hotel e torná-lo mais sustentável.

J: Ótimo. A oitava pergunta é: Existiram medidas tomadas para reduzir custos operacionais sem comprometer a qualidade dos serviços? Porém, como conseguiu respondê-la na resposta da pergunta anterior, vamos continuar para a próxima: Quais as medidas que acha que tiveram mais recetividade no utilizador do serviço?

JM: Definitivamente foi a distância entre os hóspedes e o nosso staff e o uso de álcool para desinfetar as mãos sempre que entramos em algum espaço dentro do hotel. Nós tivemos também o cuidado de fazer limpezas nas áreas comuns com mais regularidade, de 4 em 4 horas era feita a higienização dos espaços, tendo em conta a saúde dos trabalhadores e acima de tudo dos nossos hóspedes.

J: Parece-me bem, é um dos fatores mais importantes se não o mais importante, a higiene e cuidados para a segurança e saúde de toda a gente. Para finalizarmos: Quais as medidas que achou que menos obtiveram os resultados esperados?

JM: Quando a pandemia agravou mais, nós adotamos uma medida de opção de pequeno-almoço e fazer em geral as refeições nos quartos, também adaptamos o espaço do restaurante para se estender para a área exterior ao lado da piscina, um espaço mais ao ar livre e menos confinado. E no início acreditamos que a maioria dos clientes optasse por comer as refeições nos quartos, mas a grande maioria optou sempre por comer na área adaptada ao lado da piscina. Foi algo tão inesperado que até hoje a ideia manteve-se e fizemos uma extensão do restaurante com um barzinho ao pé da piscina dando a possibilidade das pessoas poderem desfrutar do ar livre e das refeições com vistas do Vale de Vilariça.

J: JM, obrigado por ter se disponibilizado para responder a estas perguntas e pela sua simpatia.

JM: Muito obrigado João por teres escolhido a nós e espero que te corra tudo muito bem! Boa sorte com a tese e acabar o Mestrado.

J: Obrigado JM, irei voltar cá mais vezes, vou terminar aqui a entrevista.

Transcrição entrevista 3:

Entrevistado 3 - GS CEO Domus Lake Resort Vilamoura.

J: Hello GS thanks for receiving me in this wonderful hotel in Algarve and it's a pleasure to be here with you having another really interesting conversation and to know a lot more of your work and about this hotel. For many years I've been a customer here, And I saw a lot of changes mainly after during the pandemic and I would like to make you some questions about that. And to know some more info and some more details about how you deal with the restrictions and which process did you improve or create to make your customers come again to the hotel. After this as I told you I will use this interview in my master thesis.

GS: Hello, João, it's a pleasure to be here with you also and I will help you in everything I can answering those questions.

J: OK so the first question is what were the main issues that your hotel faced as the pandemic started?

GS: We start feeling the pandemic effects in the Easter vacation in April of 2020, which is a period of time that we usually are almost full or at least like 70%, And in April of 2020 we were about 20% of our capabilities with really low amount of customers after that in the summer we were thinking about closing the hotel but we keep it open it was a decision we take as a group together and it was a good decision because many of the customers we have already from previous years and they know the kind of hotel we have the huge amount of space that we have and they were believing that we could make something different because of the resources we have to compare to another hotels so the customers trust us and we needed to make some changes In order to make the customers happy and to make the customers come to to our hotel making sure they were safe during all the time and trying to test our employers or customers to make sure everyone was safe and without the Covid disease.

J: GS, the second question is what was the initial impact on the operations of the hotel mainly the first two months?

GS: So in the first two months it was April to June and as I told you we had not many

customers during those two months but after that the numbers were increasing and we also changed some prices of the rooms we advertised a lot more and also many of our competition were closing the hotels so the persons who wanted to come to Algarve in vacation didn't have too much choices so we also benefit from that.

J: Perfect GS so the third question is what were the technologies used to make sure the employees and their customers were not too close or and to minimize the physical contact between them?

GS: But we didn't use too many of those strategies only the room service as many of the hotels we improved that service in order to don't put too many people in the same room in the restaurant.

J: OK and the fourth question is what were the strategies made to attract more customers during this pandemic time, and you already told me you make more advertisements did you use anything else?

GS: Yes, as I told you we did a lot of advertisement and also the price decrease attracted a lot of people, and also new customers.

J: And GS did you notice any change in the type of persons that were in this hotel during that time?

GS: Yes, we saw some less tourists from different countries because of travel restrictions.

J: OK yes it makes, what about the initial impact in the revenue and the expenses of the hotel?

GS: That's an information I cannot tell you a lot about but as you can imagine the expenses were almost the same because we had to keep our employees and our fix cost were almost the same. However, as we had less customers, we also get less revenue alright.

J: And did you get any help from the Portuguese government I'm talking about financial help?

GS: Yes, we used the layoff program that the Portuguese government provided but during all the time we tried to keep the employees working and improving the hotel in every way we could in order to when the pandemic was over we had a better service and better hotel conditions than before.

J: OK GS, so in your opinion what were the changes the hotel made that the customer enjoyed more and even nowadays are still in use?

GS: It was easier to book the hotel and also to cancel, but also the customer was able to make the check in online and many of the customers enjoyed that because they don't need to wait when they arrive to the hotel, they just pick the key to the room and they can leave in 30 seconds. It's really easier.

J: OK GS this is the last question so in in your opinion in all the changes made in the hotel which one of them was the one with less impact?

GS: So when the Covid started we hire a doctor to be able to make the Covid tests efficient in a good way and also to answer some questions the customers might have related with the disease in order to make sure if any of our customers were feeling sick they could talk with our doctor. Even though this was a good idea, some of our customers didn't know we had this service and also some would just call the hospital if they had any problem, so this change we made was not very successful.

J : GS, thank you so much for answering all these questions for my interview as soon as I can I will send you my thesis so that you can take a look and I hope to work with you in the near future. thank you so much!

GS: Thank you so much Joao, I hope so.

Apêndice II

LINK questionário:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScpLP6cUIXSSP18Eb9riLdCAPAiFFxgVUr4iHzPggzQV6muzQ/viewform?usp=sharing&oid=107890488573105492768>

Apêndice III

Diferenças nas Médias das Respostas entre Gêneros

Tabela A1: Estatísticas de Grupo - Gênero

Estatísticas de grupo					
	Sexo	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Durante a estadia, as medidas de higiene (como limpeza reforçada e disponibilização de álcool-gel) eram visíveis e eficazes?	Masculino	106	3,66	1,068	,104
	Feminino	43	3,63	1,235	,188
Senti-me seguro(a) em relação ao risco de contágio durante a estadia no hotel?	Masculino	106	3,42	1,154	,112
	Feminino	43	3,56	1,221	,186
O hotel oferecia opções digitais como check-in/check-out online ou menus via QR code?	Masculino	106	3,13	1,188	,115
	Feminino	43	2,88	1,179	,180
A utilização da tecnologia contribuiu para uma estadia mais prática e segura?	Masculino	106	3,05	1,116	,108
	Feminino	43	2,81	1,239	,189
O preço cobrado foi justo considerando os serviços oferecidos durante a pandemia	Masculino	106	3,49	1,221	,119
	Feminino	43	3,44	1,333	,203
As políticas de cancelamento e remarcação foram flexíveis e adaptadas ao contexto pandêmico	Masculino	105	2,90	1,189	,116
	Feminino	43	2,63	1,235	,188

Fonte: SPSS Statistics

Tabela A2: Teste de Amostras Independentes – Gênero

		Teste de Levene para igualdade de variâncias		teste-t para Igualdade de Médias							
		Z	Sig.	t	df	Significância		Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença	
						Unilateral p	Bilateral p			Inferior	Superior
Durante a estadia, as medidas de higiene (como limpeza reforçada e disponibilização de álcool-gel) eram visíveis e eficazes?	Variâncias iguais assumidas	2,359	,127	,161	147	,436	,873	,032	,202	-,367	,432
	Variâncias iguais não assumidas			,151	68,822	,440	,880	,032	,215	-,396	,461
Senti-me seguro(a) em relação ao risco de contágio durante a estadia no hotel?	Variâncias iguais assumidas	,157	,693	-,674	147	,251	,501	-,143	,212	-,562	,276
	Variâncias iguais não assumidas			-,658	74,047	,256	,512	-,143	,217	-,576	,290
O hotel oferecia opções digitais como check-in/check-out online ou menus via QR code?	Variâncias iguais assumidas	,018	,893	1,159	147	,124	,248	,248	,214	-,175	,672
	Variâncias iguais não assumidas			1,162	78,370	,124	,249	,248	,214	-,177	,674
A utilização da tecnologia contribuiu para uma estadia mais prática e segura?	Variâncias iguais assumidas	,865	,354	1,119	147	,132	,265	,233	,208	-,179	,645
	Variâncias iguais não assumidas			1,070	71,095	,144	,288	,233	,218	-,201	,668
O preço cobrado foi justo considerando os serviços oferecidos durante a pandemia	Variâncias iguais assumidas	,994	,320	,215	147	,415	,830	,049	,227	-,399	,497
	Variâncias iguais não assumidas			,207	72,115	,418	,837	,049	,235	-,420	,518
As políticas de cancelamento e remarcação foram flexíveis e adaptadas ao contexto pandêmico	Variâncias iguais assumidas	,363	,548	1,272	146	,103	,205	,277	,218	-,153	,707
	Variâncias iguais não assumidas			1,252	75,552	,107	,215	,277	,221	-,164	,717

Fonte: SPSS Statistics

Diferenças nas Médias das Respostas entre Faixas Etárias

Tabela A3: Estatísticas de Grupo – Faixa Etária

Estatísticas de grupo					
	Idade	N	Média	Desvio Padrão	Erro de média padrão
Durante a estadia, as medidas de higiene (como limpeza reforçada e disponibilização de álcool-gel) eram visíveis e eficazes?	18 a 29 anos	48	3,58	1,182	,171
	30 a 44 anos	49	3,61	1,115	,159
Senti-me seguro(a) em relação ao risco de contágio durante a estadia no hotel?	18 a 29 anos	48	3,48	1,148	,166
	30 a 44 anos	49	3,39	1,239	,177
O hotel oferecia opções digitais como check-in/check-out online ou menus via QR code?	18 a 29 anos	48	2,83	1,078	,156
	30 a 44 anos	49	3,12	1,285	,184
A utilização da tecnologia contribuiu para uma estadia mais prática e segura?	18 a 29 anos	48	2,79	1,110	,160
	30 a 44 anos	49	3,14	1,137	,162
O preço cobrado foi justo considerando os serviços oferecidos durante a pandemia	18 a 29 anos	48	3,33	1,342	,194
	30 a 44 anos	49	3,24	1,217	,174
As políticas de cancelamento e remarcação foram flexíveis e adaptadas ao contexto pandémico	18 a 29 anos	48	2,67	1,243	,179
	30 a 44 anos	48	2,75	1,246	,180

Fonte: SPSS Statistics

Tabela A4: Teste de Amostras Independentes – Faixa Etária

		Teste de amostras independentes											
		Teste de Levene para igualdade de variâncias				teste-t para igualdade de Médias							
		Z	Sig.	t	df	Significância Unilateral p	Significância Bilateral p	Diferença média	Erro de diferença padrão	95% Intervalo de Confiança da Diferença			
										Inferior	Superior		
Durante a estadia, as medidas de higiene (como limpeza reforçada e disponibilização de álcool-gel) eram visíveis e eficazes?	Variâncias iguais assumidas	,073	,787	-,124	95	,451	,902	-,029	,233	-,492	,434		
	Variâncias iguais não assumidas			-,124	94,404	,451	,902	-,029	,233	-,492	,434		
Senti-me seguro(a) em relação ao risco de contágio durante a estadia no hotel?	Variâncias iguais assumidas	1,005	,319	,377	95	,354	,707	,091	,243	-,390	,573		
	Variâncias iguais não assumidas			,377	94,717	,353	,707	,091	,242	-,390	,573		
O hotel oferecia opções digitais como check-in/check-out online ou menus via QR code?	Variâncias iguais assumidas	2,438	,122	-1,199	95	,117	,234	-,289	,241	-,768	,190		
	Variâncias iguais não assumidas			-1,201	92,829	,116	,233	-,289	,241	-,767	,189		
A utilização da tecnologia contribuiu para uma estadia mais prática e segura?	Variâncias iguais assumidas	,021	,886	-1,539	95	,064	,127	-,351	,228	-,804	,102		
	Variâncias iguais não assumidas			-1,540	94,999	,063	,127	-,351	,228	-,804	,102		
O preço cobrado foi justo considerando os serviços oferecidos durante a pandemia	Variâncias iguais assumidas	1,193	,278	,340	95	,367	,735	,088	,260	-,428	,605		
	Variâncias iguais não assumidas			,340	93,684	,367	,735	,088	,260	-,428	,605		
As políticas de cancelamento e remarcação foram flexíveis e adaptadas ao contexto pandémico	Variâncias iguais assumidas	,132	,717	-,328	94	,372	,744	-,083	,254	-,588	,421		
	Variâncias iguais não assumidas			-,328	94,000	,372	,744	-,083	,254	-,588	,421		

Fonte: SPSS Statistics