

INSTITUTO

SUPERIOR

DE CONTABILIDADE

E ADMINISTRAÇÃO

DO PORTO

POLITÉCNICO

DO PORTO

M

MESTRADO

Gestão de Organizações: Ramo Gestão de Empresas

# Estratégias de marketing pós-crise: a recuperação de Portugal como destino turístico

Catarina Santos

Catarina Santos.  
Estratégias de  
Marketing Pós-  
Crise: A  
Recuperação de  
Portugal como  
Destino Turístico

07/2026

07/2026



INSTITUTO

SUPERIOR

DE CONTABILIDADE

E ADMINISTRAÇÃO

DO PORTO

POLITÉCNICO

DO PORTO

M

MESTRADO

Gestão de Organizações: Ramo Gestão de Empresas

# Estratégias de marketing pós-crise: a recuperação de Portugal como destino turístico

Catarina Santos

Dissertação de Mestrado

apresentada ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração  
do Porto para a obtenção do grau de Mestre em Gestão de

Organizações: Ramo Gestão de Empresas, sob orientação de Prof.

Dr. Pedro Mendonça

Catarina Santos.  
Estratégias de  
Marketing Pós-  
Crise: A  
Recuperação de  
Portugal como  
Destino Turístico

07/2026



## **Agradecimentos**

A Catarina de há 10 anos, que por esta altura realizava os exames nacionais para concorrer à faculdade, sempre dizia que nunca iria tirar o mestrado... 10 anos depois, a mesma Catarina está a entregar a dissertação de mestrado. Há um provérbio popular que diz “Nunca digas Nunca”, e é bem certo, porque por muito que eu tivesse dito “nunca”, a vida ensinou-me que tem sempre outros planos.

Este plano foi difícil, demorou mais do que eu planeei... mais uma vez, a vida a ensinar que nem tudo corre como planeado... entre o nascimento dos meus sobrinhos (que são dois seres maravilhosos que me alegram a vida), o reacender de uma relação antiga, a saída do ninho, uma gravidez que não correu como planeada... o plano do mestrado foi ficando para trás, mas hoje, com as pessoas certas ao meu lado, este plano está quase a terminar.

Ao meu tio e padrinho e à minha avó... sem eles nada daquilo que conquistei até ao dia de hoje seria possível. Eles que há 13 anos acolheram uma adolescente em plena idade da parvoíce no seu espaço, educaram, acarinharam e ensinaram que nada na vida se consegue sem esforço, sem poupança e sem humildade. Hoje, olho para trás e questiono o que seria da minha vida sem ter feito a mudança que fiz com apenas 15 anos... Hoje, não me arrependo e se tivesse de fazer tudo outra vez, não alterava uma vírgula. Deram-me estrutura para poder sonhar e realizar, deram-me o apoio para chegar até onde cheguei, também “ralharam” e acima de tudo, como a minha avó sempre me disse “Dou-te liberdade, mas peço-te responsabilidade”.

Ao Bruno, o homem com quem escolhi passar o resto da minha vida... Uma história já um pouco longa, com algumas paragens, mas como sempre me ensinaram “O que é para ser teu, contigo virá ter” ... 5 anos distantes, mas sem perdermos o contacto e numa reviravolta estamos juntos novamente e continuamos a escrever a nossa história... Um homem com um feitio complicado, ou não fosse ele um caranguejo, mas com o coração do tamanho do mundo... rimos, sonhamos, choramos, mas sempre ao lado um do outro. Com ele amadureci e aprendi que tudo acontece no tempo certo.

Aos meus pais, à minha irmã, ao João e ao Lourenço, agradeço do fundo do coração por estarem sempre presentes em todos os momentos e pelo apoio... são uns dos meus pilares que me fazem continuar todos os dias.

À minha madrinha Diana, o meu exemplo de vida a nível pessoal e profissional... uma Mulher com um M grande que admiro muito e que considero a linha condutora de quem ambiciono um dia vir a ser.

À Telma, amiga desde o início desta caminhada, aquela que me deu na cabeça para não desistir... aquela amiga que podemos dizer “apetecia-me fazer uma viagem” e ela só responde “conta comigo” ... às aventuras que já vivemos, às que temos planeadas nas nossas cabeças e às que efetivamente vamos viver.

Ao Professor Doutor Pedro Mendonça e ao ISCAP, pela dedicação, disponibilidade e profissionalismo.

À Douro Azul e à minha diretora, por terem permitido que isto fosse possível e por nunca terem posto qualquer entrave.

## **Resumo:**

No ano de 2019, o setor do turismo estava a viver o seu “auge”. No início do ano de 2020, essa realidade alterou-se drasticamente com o surgimento dos primeiros casos de COVID-19, que rapidamente passaram a milhões de casos ativos em todo o mundo, obrigando os governos a decretar medidas de confinamento e restrições à circulação.

Como tal, o impedimento de circulação causou um forte impacto quer a nível social, quer a nível económico no setor do turismo. Para fazerem face à crise que se originou, as organizações foram obrigadas a criar estratégias, mais concretamente estratégias de marketing.

Analisando o questionário aplicado, conclui-se que as organizações investiram em marketing digital, quer durante a pandemia, quer no período pós-pandemia, mas também passaram a ter o cuidado de analisar o desempenho das estratégias que eram utilizadas, recorrendo a *Key Performance Indicators* (KPIs).

**Palavras-chave:** Turismo, KPIs, Estratégias de Marketing, Pandemia

**Abstract:**

In the year 2019, the tourism sector was experiencing its 'peak.' However, at the beginning of 2020, this reality changed drastically with the emergence of the first cases of COVID-19, which quickly escalated to millions of active cases worldwide, forcing governments to declare a state of lockdown, in which the movement of individuals was restricted.

As such, the restriction of movement had a strong impact both socially and economically on the tourism sector. To address the crisis that arose, organizations were forced to create strategies, more specifically marketing strategies.

Analysis of the questionnaire responses indicates that organizations invested in digital marketing both during and after the pandemic and increasingly monitored the performance of their strategies using key performance indicators (KPIs).

**Keywords:** Tourism, KPIs, Marketing Strategies, Pandemic

## Índice Geral

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Capítulo - Introdução.....                                               | 1  |
| Capítulo I – Revisão da Literatura.....                                  | 4  |
| 1. Turismo.....                                                          | 5  |
| 1.1 Turismo Sustentável .....                                            | 7  |
| 2. Marketing .....                                                       | 7  |
| 2.1 Evolução do Conceito de Marketing .....                              | 8  |
| 2.2 Marketing Digital .....                                              | 10 |
| 2.3 Marketing Turístico .....                                            | 10 |
| 2.4. Análise de Mercado .....                                            | 11 |
| 2.5 KPIs .....                                                           | 14 |
| 2.6 Estratégias de Marketing .....                                       | 21 |
| 2.7 Canais de Comunicação em Marketing .....                             | 30 |
| 2.8 Vantagem Competitiva.....                                            | 32 |
| 3.Destino Portugal .....                                                 | 32 |
| 3.2 Caracterização do destino Portugal .....                             | 33 |
| 4. Pandemia COVID-19 .....                                               | 36 |
| 4.1 Setor do Turismo em Portugal Antes da Pandemia COVID -19.....        | 37 |
| 4.2 O Impacto da Pandemia COVID-19 no setor do turismo em Portugal ..... | 43 |
| 4.3 Pós Pandemia COVID - 19 no setor do Turismo em Portugal.....         | 46 |
| Capítulo II – Metodologia .....                                          | 53 |
| 5. Metodologia.....                                                      | 54 |
| 5.1 Apresentação do Problema .....                                       | 54 |
| 5.2 Enquadramento Metodológico .....                                     | 56 |
| 5.3 Tipo de Estudo.....                                                  | 57 |
| 5.4 Público-Alvo e Processo de Amostragem .....                          | 57 |

|                                                       |     |
|-------------------------------------------------------|-----|
| 5.5 Técnicas de Recolha de Dados .....                | 58  |
| 5.6 Tratamento e Análise dos Dados .....              | 59  |
| 5.7 Limitações da Investigação .....                  | 61  |
| 6. Apresentação de Resultados .....                   | 62  |
| 6.1 Questionário .....                                | 62  |
| 6.2 Entrevistas em profundidade .....                 | 62  |
| 6.3 Análise de dados .....                            | 63  |
| Capítulo III – Discussão de Resultados .....          | 78  |
| Capítulo IV - Conclusão .....                         | 84  |
| Referências bibliográficas .....                      | 89  |
| Anexo I – Questionário .....                          | 106 |
| Anexo II – Entrevista à empresa AT Porto Events.....  | 119 |
| Anexo III - Entrevista à empresa Douro Azul.....      | 122 |
| Anexo IV – Fontes e Objetivos do Questionário .....   | 132 |
| Anexo V - Fontes e Objetivos da Entrevista .....      | 133 |
| Anexo VI - Análise da Entrevista AT Porto.....        | 134 |
| Anexo VII - Análise da Entrevista à Douro Azul.....   | 135 |
| ANEXO VIII - Análise comparativa das entrevistas..... | 1   |

## Índice de Figuras

|                                                                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1:</b> Fases do Turismo.....                                                                                          | 6  |
| <b>Figura 2:</b> Análise PESTEL .....                                                                                           | 13 |
| <b>Figura 3:</b> Análise SWOT.....                                                                                              | 14 |
| <b>Figura 4:</b> Métricas de participação e engagement nas redes sociais .....                                                  | 20 |
| <b>Figura 5:</b> Utilizadores da Internet de Janeiro de 2013 a Janeiro de 2023 .....                                            | 30 |
| <b>Figura 6:</b> Principais Razões da utilização da Internet na população entre os 16 e 64 anos .....                           | 31 |
| <b>Figura 7:</b> Taxa de crescimento anual das Receitas do Turismo Internacional da Balança de Pagamentos .....                 | 38 |
| <b>Figura 8:</b> PIB e Receitas do Turismo 2014-2019.....                                                                       | 38 |
| <b>Figura 9:</b> Saldo da Conta Corrente com e sem a rubrica do Turismo 1996-2018.....                                          | 38 |
| <b>Figura 10:</b> Exportações Globais .....                                                                                     | 39 |
| <b>Figura 11 :</b> Capacidade dos Estabelecimentos Hoteleiros em 2019 .....                                                     | 39 |
| <b>Figura 12:</b> Capacidade Média de alojamentos na hotelaria 2014-2019 .....                                                  | 40 |
| <b>Figura 13:</b> Evolução do número de registos de alojamento local 2010-2019.....                                             | 41 |
| <b>Figura 14:</b> Resultados da atividade turística de 2019.....                                                                | 41 |
| <b>Figura 15:</b> Número de dormidas em estabelecimentos turísticos 2000-2019 .....                                             | 42 |
| <b>Figura 16:</b> Taxa Média de variação anual de dormidas por mercado .....                                                    | 42 |
| <b>Figura 17 :</b> Evolução das dormidas e dos proveitos globais dos alojamentos 2014-2019 .....                                | 43 |
| <b>Figura 18:</b> Balança de Pagamentos na Rubrica "Viagens e Turismo" 1998-2021 .....                                          | 54 |
| <b>Figura 19:</b> Número de dormidas 1994-2021 .....                                                                            | 55 |
| <b>Figura 20:</b> Consequências da Pandemia.....                                                                                | 65 |
| <b>Figura 21:</b> Testes de Normalidade para Estratégias de Marketing Pós-Crise.....                                            | 66 |
| <b>Figura 22:</b> Teste Friedman para as estratégias de marketing pós- crise.....                                               | 66 |
| <b>Figura 23:</b> Teste de normalidade dos KPIs .....                                                                           | 67 |
| <b>Figura 24:</b> Teste de Friedman para KPIs.....                                                                              | 68 |
| <b>Figura 25:</b> Teste Qui-Quadrado para a relação da dimensão da empresa com o uso do Marketing Digital .....                 | 70 |
| <b>Figura 26:</b> Resultado do Teste Qui-Quadrado para a relação entre a dimensão da empresa e o uso do Marketing Digital ..... | 71 |
| <b>Figura 27:</b> Teste Qui-Quadrado para o tipo de organização com o uso de KPIs .....                                         | 72 |

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 28:</b> Resultado do teste de Qui-Quadrado para a relação entre o tipo de organização e o uso de KPIs ..... | 73 |
| <b>Figura 29:</b> Matriz de Análise Competitiva .....                                                                 | 75 |

## **Lista de Abreviaturas**

ADR – Tarifa Média Diária

AHRESP – Associação Portuguesa de Hotelaria, Restauração e Turismo

AL – Alojamento Local

B2B – *Business-to-Business*

B2C - *Business-to-Consumer*

CPA – Custo por Aquisição

CPC – Custo por Clique

CPL – Custo por Lead

CRM - *Customer Relationship Management*

INE – Instituto Nacional de Estatística

KPI – *Key Performance Indicator*

NPS- *Net Promoter Score*

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OMS – Organização Mundial da Saúde

OMT – Organização Mundial do Turismo

PESTEL – Político, Económico, Social, Tecnológico, Ambiental e Legal

PIB – Produto Interno Bruto

RAC – Rácio Ação de Compra

RevPAR – Rendimento por Quarto Disponível

RNT – Registo Nacional de Turismo

ROI – Retorno sobre o Investimento

SEO – *Search Engine Optimization*

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TER – Turismo em Espaço Rural

TH – Turismo de Habitação

UNESCO – Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

UNWTO – *United Nations World Tourism Organization*

WTTC – *World Travel & Tourism Council*



Em 2019, o setor do turismo em Portugal registou um dos seus melhores desempenhos de sempre, consolidando-se como um dos principais motores da economia nacional. O país recebeu mais de 27 milhões de hóspedes e ultrapassou as 70 milhões de dormidas, com um crescimento sustentado tanto no mercado interno como nos mercados internacionais. As receitas turísticas representaram cerca de 8,7% do PIB (Produto Interno Bruto), refletindo a importância estratégica do setor. Este crescimento foi impulsionado pela diversificação de mercados emissores, pela valorização da qualidade da oferta, pela promoção da sustentabilidade e pela aposta em destinos menos concentrados, reforçando a competitividade e a notoriedade de Portugal enquanto destino turístico de excelência (Turismo de Portugal, 2020; INE, 2020).

A pandemia de COVID-19, iniciada em 2020, teve um impacto profundo e sem precedentes a nível global, afetando todos os setores da sociedade e da economia. As medidas de contenção, como o confinamento e as restrições à mobilidade, provocaram uma forte contração da atividade económica e transformaram profundamente os hábitos de consumo e de trabalho. Medidas como a suspensão de viagens internacionais, o encerramento de fronteiras e a quebra abrupta da procura tiveram consequências drásticas, em particular, no setor do turismo. Este período veio assim tornar evidente a vulnerabilidade das economias dependentes do turismo, e, ao mesmo tempo, impulsionar a inovação e a digitalização do mercado e a necessidade de repensar modelos mais resilientes e sustentáveis (OECD, 2021; UNWTO, 2021).

Para fazer face às consequências da crise, as empresas recorreram a estratégias de recuperação. Neste sentido, esta pesquisa tem como principal objetivo compreender as estratégias de marketing utilizadas pelas organizações e entidades de turismo em Portugal para recuperarem o seu negócio, sendo importante, também, analisar de que maneira o desempenho destas medidas foi monitorizado aquando da sua implementação. Portanto, a principal questão de investigação é: Quais foram as estratégias de marketing adotadas pelas organizações turísticas em Portugal para recuperar da crise provocada pela pandemia de COVID-19, e como foi avaliado o seu desempenho?

Para esse fim, foi criado um questionário composto por vinte e seis perguntas relacionadas com a caracterização da organização e do inquirido, a empresa antes da pandemia, durante a pandemia, a recuperação da organização após a crise pandémica e, por último, a organização perante o destino. Adicionalmente, foram realizadas duas entrevistas em que

foram entrevistados o COO e Marketing Manager de uma empresa de cruzeiros no rio Douro e a CEO de uma pequena empresa de eventos e turismo sediada em Gondomar.

## **CAPÍTULO I – REVISÃO DA LITERATURA**

---

## 1. Turismo

O turismo constitui uma atividade económica de elevada importância, centrada na deslocação e permanência temporária de pessoas fora do seu ambiente habitual por um período não superior a um ano consecutivo. Em virtude das diversas necessidades dos viajantes, esta atividade impulsiona um alargado conjunto de setores económicos, em especial aqueles relacionados com os serviços. Trata-se, portanto, de um fenómeno que promove o desenvolvimento local, a criação de riqueza, a mobilidade social e a empregabilidade, entre outros benefícios e também afeta os ambientes físicos e socioculturais através das interações entre viajantes e comunidades (Rabahy, 2019).

São muitos os fatores que definem a procura e a escolha de destinos turísticos, sejam eles de origem profissional, englobando formações, participação em eventos, estudos e outros encontros, ou relacionados com o bem-estar físico e emocional, tendo como finalidade o lazer, o entretenimento, o contacto com a cultura, a promoção da saúde ou o desenvolvimento pessoal.

Visto que é um fenómeno social associado às necessidades, culturas e contextos da época em que se insere, a prática do turismo e das viagens assenta num conjunto de características que a delimitam no espaço e no tempo, adquirindo contornos próprios em função das necessidades dos viajantes e das soluções apresentadas pelos destinos e respetivos anfitriões.

Assim, o turismo assumiu diferentes formas ao longo da história, sendo possível observar, por exemplo, na Antiguidade e na Idade Média, motivações religiosas como visitas a templos, locais e pessoas sagradas, bem como para a participação em festivais e peregrinações, enquanto que, nos tempos modernos, assistiu-se ao surgimento do *Grand Tour* e das viagens organizadas, assim como ao impacto do desenvolvimento dos meios de transporte no crescimento das viagens em massa, impulsionado inicialmente pela Revolução Industrial e pelo advento dos comboios e, mais tarde, dos aviões (Christou, 2022).

**Figura 1: Fases do Turismo**

| Fases do turismo                          | Período                     | Características                                                                                                                                                               |
|-------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| História antiga do turismo                | 9 A.C. – 650 D.C.           | Visitas a templos, lugares sagrados, oráculos, pessoas e festivais.                                                                                                           |
| Turismo durante períodos pós-clássicos    | 500 – 1500                  | Peregrinações medievais.                                                                                                                                                      |
| Turismo durante o período moderno inicial | 1500 – 1750                 | Grand Tour, formas iniciais de exposições e museus.                                                                                                                           |
| Turismo durante o fim do período moderno  | 1750 – 1945                 | Primeiros transportes a vapor e início das viagens de luxo.                                                                                                                   |
| Turismo durante o período contemporâneo   | 1945 – Início do século XXI | Crescimento das companhias aéreas, democratização das viagens e turismo de massa pós-WWII, ambientalização do setor turístico, crescimento dos segmentos de turismo de nicho. |

**Fonte:** Adaptado de Christou, 2022

Nos últimos cem anos, o turismo passou por um processo contínuo de evolução e modernização fortemente impulsionado pela incorporação de novas tecnologias na sua estrutura e funcionamento. No início do século XX, o setor era predominantemente restrito às classes economicamente mais favorecidas, com destaque para as viagens de luxo. Contudo, após a Segunda Guerra Mundial, o turismo de massas surgiu como resultado da democratização do acesso às viagens, da melhoria das condições financeiras globais, da abertura gradual das fronteiras internacionais e de um período prolongado de estabilidade e cooperação entre as nações — ainda que pontuado por crises económicas e conflitos ocasionais (Christou, 2022).

Mais recentemente, assistiu-se a uma transformação nas motivações e práticas turísticas, com o crescimento da procura por experiências sustentáveis e destinos alternativos, muitas vezes escolhidos como alternativa aos locais saturados pelo turismo de massas. Este novo perfil de viajante valoriza a responsabilidade ambiental, a autenticidade e a proximidade cultural.

Para acompanhar esta mudança na procura, a partir dos anos 2000, o setor passou por uma profunda digitalização, marcada pela expansão das tecnologias de informação e comunicação, que conferiram uma maior autonomia ao turista. Surgiram as agências de viagens online, os portais de reservas para serviços como alojamento, transporte e atividades turísticas, além de plataformas de avaliação e partilha de experiências. Este movimento consolidou o conceito de “Turismo 4.0”, caracterizado pela integração digital e pela personalização das experiências de viagem (Corrêa & Gosling, 2023).

## 1.1 Turismo Sustentável

A integração do conceito de desenvolvimento sustentável<sup>1</sup> no setor do turismo teve o seu início nos anos 80. Turismo Sustentável é definido segundo a UNWTO (*United Nations World Tourism Organization*) (2012), como o turismo que tem em consideração os seus impactos económicos, sociais e ambientais, atuais e futuros, atendendo às necessidades dos visitantes, da indústria, do meio ambiente e das comunidades anfitriãs.

O turismo sustentável tem como principal preocupação a redução dos impactos negativos associados à atividade turística, promovendo práticas mais sustentáveis nos transportes e no alojamento, bem como o consumo de produtos locais, particularmente no setor da alimentação (Kostić et al., 2021).

Uma viagem considerada responsável, ou seja, sustentável, tem, portanto, implicações benéficas quer para a comunidade local quer para o ecossistema do destino escolhido. Este tipo de turismo caracteriza-se por uma maior preocupação com questões ligadas à sustentabilidade de recursos naturais e energéticos, a conservação de ecossistemas e da biodiversidade local que resulta em práticas que promovem a manutenção de vida selvagem e os seus habitats e a redução de resíduos poluentes. Já do ponto de vista social, é, por norma, um impulsionador da economia local, promovendo a criação de empregos e de projetos locais, e, ao valorizar paisagens naturais, práticas agrícolas sustentáveis e ambientes de baixa poluição, cria nas empresas a necessidade de corresponder a estes padrões de práticas mais sustentáveis. A sustentabilidade incorporada no turismo implica ainda que os materiais utilizados nas instalações e edifícios turísticos sejam sustentáveis e tenham origem nos recursos locais. A eficiência energética, a qualidade do ar e da água devem estar relacionados com uma produção e consumo equilibrado.

## 2. Marketing

Kotler (2015) define marketing como a “arte e a ciência de escolher os mercados-alvo e de conquistar, reter e cultivar clientes, por meio da criação, comunicação e fornecimento de valor superior para os clientes”.

---

<sup>1</sup> Desenvolvimento Sustentável – consiste em corresponder às necessidades do presente sem pôr em causa a capacidade das gerações seguintes de atenderem às suas próprias necessidades (Brundtland, 1987).

## **2.1 Evolução do Conceito de Marketing**

É possível seguir a evolução do marketing analisando as mudanças no ambiente macroeconómico registadas desde a Revolução Industrial (Alin, 2019).

Kotler (1998,2021) considera que a evolução do Marketing se divide em cinco fases, desde o Marketing 1.0 até ao Marketing 5.0:

Nos inícios do século XX, encontramos um conjunto de estratégias de marketing relacionadas com o produto e que tinham como principal objetivo vender o denominado Marketing 1.0. Esta fase está relacionada com a revolução industrial e, consequentemente, com a redução da necessidade de mão-de-obra e o aumento da produção. Estas mudanças fizeram com que o marketing se concentrasse na venda de produtos em massa. O Marketing Mix é a base desse modelo e fundamenta-se em quatro pilares - o produto, o preço, a distribuição e a promoção. Neste momento, o cliente não era considerado um fator relevante, dado que a totalidade da produção era vendida.

Na década de 70, com a crise petrolífera chegou a necessidade de escoar o excedente produzido como consequência do investimento em maquinaria realizado nas décadas anteriores. É aqui que o Marketing 2.0 tem a sua génese. O marketing volta-se para o consumidor e para os fatores que influenciam as suas escolhas. O objetivo, nesta fase, é corresponder às necessidades dos clientes e adicionar valor ao produto. As empresas começaram a utilizar como estratégia de marketing a segmentação, o que lhes deu a conhecer os seus clientes, bem como, as suas necessidades. Nesta altura, os 4 P 's do marketing, que eram considerados os principais pilares, mas já não eram suficientes. As empresas alteraram os seus preços e realizaram promoções, arriscando, assim, a insatisfação do cliente. Na década de 90, surgiu a internet que fornecia as novas tecnologias de informação que proporcionaram aos consumidores um acesso mais amplo e rápido aos dados sobre os produtos e serviços. Num mercado com uma oferta superior à procura, poder comparar, de forma imediata, diferentes ofertas disponíveis no mercado tornou o cliente mais exigente e com uma menor fidelização ao produto.

A produção em massa perde importância e o foco principal passa a ser entender o perfil do consumidor. Como consequência, o Marketing 3.0 tem como um dos principais objetivos precisamente esse. É, portanto, feito um maior investimento no estudo do

mercado. As empresas atuam com uma abordagem diferente, a sua preocupação já não é apenas vender, é, também, corresponder àquilo que são as necessidades do cliente. Como agravante, a crise financeira de 2007 criou um clima de desconfiança que, para os consumidores, significava não confiar naquilo que era transmitido pela marca, mas sim confiar no que era relatado por outros consumidores. A criação e partilha de conteúdos relacionados com a experiência de consumo é um fenómeno resultante da crescente utilização das novas tecnologias, tecnologias estas que permitiram uma maior interatividade entre os consumidores e até mesmo com a marca e tornam a partilha de opiniões mais espontânea. Estes fatores fizeram com que o marketing se tornasse um dos princípios que orientam o pensamento e o comportamento das organizações. As empresas assumem um cuidado no modo em como expressam e comunicam a sua identidade, reforçam a sua integridade e constroem a sua imagem.

O Marketing 4.0, por sua vez, vem responder às necessidades criadas pela transição do tradicional para o digital. Afonso (2020), defende que, com a evolução rápida da era digital e das preferências dos consumidores que recaíram sobre o digital, as empresas adaptaram-se para conseguirem seguir a tendência. A presença dos negócios online torna-se essencial, em especial após o aparecimento de aplicações e sites usados pelas organizações para estabelecerem as suas vendas. O termo Marketing Digital ganha visibilidade e com ele o *Customer Relationship Management* (CRM), que está diretamente relacionado com a satisfação do cliente. Esta era ficou marcada pela mudança de valores, em que se privilegia mais o social do que o individual, havendo uma simultaneidade entre o *online* e *offline*. O consumidor ideal é aquele que recomenda e defende a marca perante a sociedade.

A pandemia Covid-19 e as medidas de distanciamento e confinamento a que obrigou, impulsionaram a aceleração da transformação digital das empresas. Esta realidade fez com que nascesse uma nova era do marketing, o Marketing 5.0, que corresponde à aplicação de tecnologia humanizada para criar, comunicar e potenciar valor do caminho do cliente. (Kotler, 2021).

Philip Kotler (2021), defende que, devido à pandemia, o marketing e a inovação caminham lado a lado. Nesta era, as estratégias de marketing passaram a ser mais empáticas no mundo digital, onde o foco é a experiência do consumidor.

## **2.2 Marketing Digital**

O Marketing Digital compreende a utilização dos meios e recursos que a internet disponibiliza com o intuito de trabalhar a marca e promovê-la no seu mercado-alvo. A comunicação digital, ao contrário da comunicação tradicional, permite um maior alcance e os meios usados são menos dispendiosos (Öçlü & Özgüven, 2018; Rossi, 2022).

Segundo Mejía (2019), o marketing digital representa um conjunto de técnicas que permitem às empresas comunicarem com os seus clientes, de maneira mais rápida e eficaz recorrendo a meios eletrónicos. A importância do marketing digital reside na capacidade de promover o crescimento das organizações de forma sustentável e permitir a interação com outras empresas a nível mundial. Rodríguez (2018), defende ainda que é um elemento-chave para as empresas que querem se expandir. Gomes (2019) destaca as redes sociais como fundamentais para aumentar a visibilidade e fortalecer a relação com os consumidores. Segundo Rodríguez e Florindes (2021), essas plataformas transformam a forma como as empresas promovem os seus produtos, uma vez que se focam mais na construção de uma relação com o cliente do que na publicidade. Relativamente às dimensões do marketing digital, Duarte (2021), realça a evolução quantitativa das componentes tangíveis, Carrasco (2020) destaca o uso de promoções digitais para atrair e fidelizar clientes, Rodríguez (2018), valoriza a capacidade de resposta e, por último Lam (2018) evidencia a participação do consumidor durante o processo de compra.

Las Casas (2024) defende que o uso do Marketing Digital possui vantagens, como, por exemplo, um maior conforto na realização da pesquisa, entregas efetuadas no local pretendido pelo consumidor, menor custo e um acesso facilitado à informação disponível sobre os produtos ou serviços que o consumidor pretende. Este modelo de marketing permite que as empresas promovam, informem, comuniquem e vendam os seus produtos através da internet e consigam personalizar a oferta mediante as necessidades do cliente a baixo custo.

## **2.3 Marketing Turístico**

Durante algum tempo, o marketing não encontrou uma definição apropriada para o setor do turismo (Chatzigeorgiou & Christou, 2020). Contudo, devido ao aumento da competitividade do mercado e da comercialização de atividades turísticas, surge a

necessidade de introduzir alguns elementos básicos do marketing nas empresas do setor (Sharma et al., 2020).

O conceito de marketing desempenha um papel determinante no desenvolvimento de um *cluster* de turismo, ao permitir que as organizações de turismo se estabeleçam no mercado aplicando os seus conceitos e tecnologias (Magano & Cunha, 2020).

Afren (2024) defende que o marketing não só permite estudar o mercado turístico, como também moldar as preferências dos consumidores e influenciar o mercado. Desta forma, é possível garantir a satisfação das necessidades do mercado e, simultaneamente, criar necessidades (Buhalis et al., 2020).

Iswanto *et al.* (2024) defendem que o marketing turístico considera a promoção e desenvolvimento das empresas de turismo, tendo como base a melhoria dos produtos e serviços e leva em consideração a procura no mercado de turismo nacional e internacional.

Para que o desenvolvimento do marketing turístico seja eficaz, é necessário estabelecer uma relação harmoniosa entre os mercados, permitindo a angariação de novos parceiros de negócios (Amin & Priansah, 2019). Por outro lado, a concorrência entre agências de viagens e operadores turísticos está presente, traduzindo-se numa oferta mais diversificada, o que permitirá a satisfação de vários nichos de mercado (Sharma et al., 2020). Resulta, assim, num sistema de gestão e organização de empresas turísticas que pretendem o desenvolvimento de novos e eficientes tipos de serviço de lazer e de turismo, tendo como um dos principais objetivos o lucro e a melhoria da qualidade do produto turístico, tendo como base os processos que ocorrem no mercado turístico a nível global (Palupi e Slavov, 2020).

## **2.4. Análise de Mercado**

A análise de mercado é um processo de recolha, tratamento e interpretação de dados sobre um determinado mercado, um dos principais objetivos é apoiar a tomada de decisão estratégica das organizações. Este tipo de análise permite à organização compreender o ambiente em que está inserida, ou seja, a nível externo, nomeadamente: identificar as oportunidades e ameaças, avaliar o comportamento dos consumidores e analisar a concorrência.

Segundo Kotler e Keller (2016), a análise de mercado envolve o estudo do macroambiente, designadamente de fatores económicos, tecnológicos, socioculturais, políticos e legais e, por outro lado, também compreende fatores de microambiente, ou seja os clientes, concorrentes, fornecedores e intermediários, possibilitando às empresas ajustar as suas estratégias mediante as características do mercado em que se encontram.

Porter (1980), criou um dos modelos mais utilizados para a análise de mercado conhecido como as Cinco Forças de Porter. Este modelo analisa o nível de competitividade e atratividade de um setor tendo como base cinco dimensões: rivalidade entre concorrentes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça da entrada de novos concorrentes e ameaça de produtos substitutos. O principal objetivo deste modelo foca-se em avaliar a estrutura competitiva e orientar as decisões estratégicas.

Uma análise de mercado inclui com frequência uma análise da procura e do comportamento do consumidor, utilizando métodos quantitativos (ex: inquéritos) e qualitativos (ex: entrevistas). Segundo McDonald & Wilson (2016), a compreensão das necessidades, preferências e padrões de consumo é determinante para segmentar o mercado e definir estratégias eficazes de *targeting* e posicionamento.

Além da análise focada no consumidor, também é importante a análise da concorrência que possibilita identificar os principais constituintes do mercado, as estratégias, os pontos fortes e fracos. Esta análise contribui para o desenvolvimento de propostas de valor diferenciadas e para a identificação de nichos de mercado (Naresh Malhotra, 2010).

Para realizar as análises acima descritas, utilizam-se diversas ferramentas como:

- Análise PESTEL

A designação PESTEL deriva de uma mnemónica formada pelas iniciais dos diferentes fatores externos considerados na análise (Gupta, 2013). Essas iniciais representam as seguintes dimensões: Política (P), Económica (E), Social (S), Tecnológica (T), Ecológica (E) e Legal (L). De acordo com Damasceno e Abreu (2018, s/p), a análise PESTEL constitui uma evolução do modelo PEST — que abrange apenas os fatores Político, Económico, Social e Tecnológico —, tendo sido posteriormente ampliada com a inclusão das dimensões Legal e Ambiental. Com essa atualização, passou a ser designada por PESTEL ou, em alguns casos, PESTAL.

**Figura 2: Análise PESTEL**

| FATORES                  | CORRESPONDÊNCIA                                                                                                                                                  |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Políticos                | Fatores políticos referem-se a todo tipo de intervenção do estado, decisões governamentais e períodos de instabilidade política.                                 |
| Económicos               | Fatores económicos são relacionados as condições macro e microeconómicas do ambiente externo, tais como taxa de juros, desemprego, crise económica etc.          |
| Sociais                  | Fatores sociais abrangem aspectos sociais, culturais e demográficos do ambiente externo.                                                                         |
| Tecnológicos             | Fatores tecnológicos referem-se as infraestruturas tecnológicas, mudanças tecnológicas e atividades relacionadas com a tecnologia que afetam o ambiente externo. |
| Ecológicos ou Ambientais | Fatores ecológicos estão relacionados com o meio ambiente, como impactos ambientais, preservação ambiental e sustentabilidade.                                   |
| Legais                   | Fatores legais são relacionados a legislação vigente. São leis e regulamentações impostas pelo Estado.                                                           |

**Fonte:** Adaptado de Ho (2014, *apud* Dominguez, 2016, p.9)

A análise PESTEL constitui uma ferramenta centrada na avaliação de fatores macroambientais que devem ser devidamente compreendidos e analisados. Nesse sentido, a recolha, análise e interpretação de informação relativa ao setor de atuação da empresa, bem como o seu contexto externo, pode contribuir significativamente para o sucesso organizacional (Chao & Nunes, 2007).

Adicionalmente, esta análise não se limita ao ambiente do negócio, mas também considera todos os fatores físicos e sociais externos à organização (Duncan, 1972, como citado em Dominguez, 2016). Na mesma linha de pensamento, Johnson, Scholes e Whittington (2011, como citado em Damasceno & Abreu, 2018, s/p) referem que a utilização da análise PESTEL facilita a identificação dos principais sinais de mudança e potenciais conflitos nos domínios político, económico, social, tecnológico, ambiental e legal.

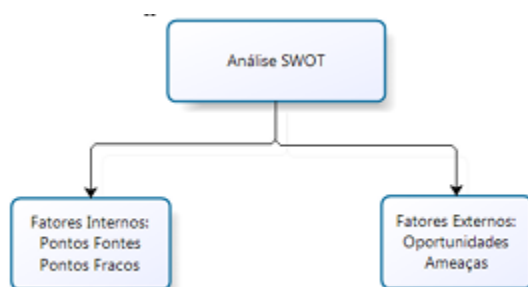
Deste modo, a análise PESTEL permite à empresa compreender e avaliar de forma mais abrangente o seu ambiente externo, uma vez que as condições externas e indiretas podem influenciar diretamente a capacidade das organizações para criarem valor (Chao & Nunes, 2007).

- **Análise SWOT**

O acrónimo SWOT é derivado das iniciais de palavras da língua inglesa, nomeadamente: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) (Hindle & Lawrence, 1994).

A aplicação da análise SWOT permite compreender quais os pontos fortes de um projeto e explorar as oportunidades permitindo às organizações criarem um planeamento com base nessas informações. Também, ajuda a reconhecer as fraquezas e a proteger das ameaças externas (Montero et al., 2016).

**Figura 3:** Análise SWOT



**Fonte:** Adaptado de Gürel (2017, p.995)

A Figura acima apresenta uma representação visual das variáveis que compõem a análise SWOT. Neste contexto, a análise externa tem como objetivo identificar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente competitivo. Adicionalmente, procura compreender de que forma a concorrência poderá evoluir e quais as implicações dessa evolução para as oportunidades e ameaças enfrentadas pela organização (Gürel, 2017).

Por sua vez, enquanto a análise externa se centra nos fatores do ambiente envolvente, a análise interna permite identificar os pontos fortes e fracos da organização. Esta abordagem possibilita ainda perceber quais os recursos e capacidades que podem constituir fontes de vantagem competitiva, bem como aqueles que apresentam menor potencial para gerar esse tipo de vantagem (Gürel, 2017).

## **2.5 KPIs**

Os *Key Performance Indicators* (KPIs), ou Indicadores-Chave de Desempenho, consistem em instrumentos de medição essenciais na gestão organizacional que são utilizados para avaliar o grau de sucesso da implementação dos objetivos estratégicos e

suportar a tomada de decisão baseada em dados concretos, através da monitorização contínua do desempenho de processos, equipas ou projetos (Parmenter, 2015). Segundo Domingues (2020) são métricas que quantificam a performance da empresa de acordo com as estratégias e objetivos organizacionais. Esta ferramenta é considerada relevante para as organizações, uma vez que permite o planeamento e o controlo da informação permitindo aos responsáveis tomar melhor as suas decisões. Os indicadores permitem apurar os resultados, para que estes possam ser comparados com as metas inicialmente estabelecidas, fornecendo o desvio e o nível de performance.

O *marketeer* está encarregue da integração dos canais digitais que estão disponíveis na criação de *brand awareness*<sup>2</sup> e de gerar *leads*<sup>3</sup>, o que até aqui acontecia através de contatos realizados pelos meios de comunicação social, nomeadamente: *website*, SEO (*Search Engine Optimization*), *blog*, *email*. Para garantir o sucesso da implementação destes recursos, concentra-se em diferentes indicadores de desempenho destinados a avaliar a performance e organização de cada canal (Desai & Vidyapeeth, 2019).

Ishak et al. (2019) defendem que a utilização de KPIs permite aos departamentos organizar e definir metas, bem como medir o sucesso das suas operações. Para que os KPIs sejam eficazes, é importante que estejam associados a objetivos claramente definidos e mensuráveis. Neste contexto, o modelo SMART constitui uma metodologia amplamente utilizada para a definição de objetivos, procurando assegurar que estes são específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e definidos temporalmente (Doran, 1981). A aplicação destes critérios contribui para uma gestão mais estruturada, facilitando a monitorização do desempenho, a avaliação dos resultados e o acompanhamento da concretização dos objetivos.

A literatura distingue, de forma consensual, os indicadores-chave de desempenho (KPIs) em duas categorias principais: financeiros e não financeiros. Os indicadores financeiros centram-se na avaliação do retorno do investimento e do desempenho económico da organização, enquanto os indicadores não financeiros avaliam aspetos como a retenção

---

<sup>2</sup> *Brand Awareness*- consiste na perceção que o consumidor tem de uma marca, relativamente a um produto ou serviço por ela vendido (Sasmitha & Suki, 2018).

<sup>3</sup> *Lead* - Um *lead* pode ser definido como um potencial cliente que demonstra interesse nos produtos ou serviços de uma organização, fornecendo algum tipo de informação de contacto que permite à empresa estabelecer uma relação comercial futura. Trata-se, portanto, de um indivíduo ou entidade que entra no funil de vendas a partir de uma ação de marketing, sendo posteriormente qualificado de acordo com o seu nível de interesse e intenção de compra (Kotler & Keller, 2016)

de clientes, a satisfação e o desenvolvimento dos *stakeholders*<sup>4</sup> (Sawang, 2011). No entanto, Nahr e Nozari (2021) propõem uma classificação mais abrangente, incluindo indicadores relacionados com a qualidade dos processos, a eficiência na utilização dos recursos e os resultados alcançados pela organização. Os mesmos autores defendem ainda que os KPIs não devem ser utilizados apenas como instrumentos de apoio à gestão operacional e às atividades de marketing, mas também como ferramentas estratégicas para monitorizar, analisar e avaliar o desempenho organizacional, apoiando o processo de tomada de decisão.

Kotler (2017), afirma que existem métricas que são usadas para avaliar e melhorar os processos de marketing, nomeadamente, o rácio de ação de compra (RAC), que identifica as técnicas utilizadas pelas empresas para captar a atenção do cliente na compra e o rácio de advocacia da marca (RAM), que revela como é que a empresa leva os clientes a tornarem-se defensores da marca.

Definir KPIs eficazes no marketing é essencial uma vez que clarificam se os processos e meios adotados têm o suporte desejado e se estão de acordo com a estratégia e os objetivos definidos pela organização. Com a utilização de KPIs apropriados, a avaliação do desempenho do Marketing Digital torna-se mais simples e a entidade pode obter dados fidedignos sobre a viabilidade económica das suas campanhas analisando o custo por *lead* (CPL), o custo por clique (CPC) e taxa de rejeição (*bounce rate*). O retorno sobre o investimento (ROI) pode ser uma ferramenta importante na avaliação dos dados acima mencionados, permitindo à equipa de marketing analisar a eficácia do investimento das campanhas efetuadas e tomar decisões calculadas sobre qual o melhor canal para investir (Saura et al., 2017; Domingues et al., 2020).

Marr (2021) salienta que o desenvolvimento de KPIs eficazes deve partir da estratégia da organização, assegurando que os indicadores selecionados são relevantes para os objetivos definidos e que existe informação adequada para a sua monitorização. O autor destaca ainda a importância da definição de responsabilidades, da compreensão dos KPIs pelos diferentes intervenientes e da utilização regular dos resultados para apoiar a tomada de decisão.

---

<sup>4</sup> *Stakeholders* - Os *stakeholders* são indivíduos, grupos ou organizações que podem influenciar ou ser influenciados pelas atividades, decisões e resultados de uma organização. A gestão eficaz dos stakeholders permite compreender as suas necessidades e expectativas, contribuindo para a criação de valor sustentável e para o sucesso organizacional (Freeman, 1984; Harrison et al., 2020)

Resumidamente, para colocar em prática uma estratégia de posicionamento eficaz em relação a outros mercados competitivos, os produtos e serviços devem ser avaliados periodicamente utilizando um conjunto de KPIs definidos e ajustados à realidade da organização, de modo a orientar a visão e missão da organização temporalmente e sem perder de vista o público que pretende alcançar. (Nozari et al., 2016).

### **2.5.1 KPIs no Turismo**

No setor do turismo, os KPIs assumem um papel essencial na avaliação da eficácia e eficiência das estratégias de gestão e marketing, permitindo monitorizar o desempenho das empresas e destinos turísticos, otimizar recursos e orientar a tomada de decisão com base em dados quantitativos e qualitativos (Evans, 2015; Almeida & Costa, 2020; Parmenter, 2015).

#### **A. Taxa de Ocupação**

Para se obter a taxa de ocupação, quer numa unidade hoteleira, quer em outro tipo de edifício, é necessário dividir o número de ocupantes no momento pela capacidade máxima (Z. Yang, A. Ghahramani, B. Becerik-Gerber, 2016).

#### **B. Receita por Quarto Disponível (RevPAR)**

O *Revenue Per Available Room* (RevPAR) permite quantificar o valor de vendas que cada unidade de alojamento disponível gera e é calculado através da divisão da receita dos quartos pelo número de quartos disponíveis. Quando é definido um valor médio de vendas por quarto, o RevPAR permite comparar não apenas com o orçamento disponível e com os dados do ano anterior, mas também com os dados de outras unidades hoteleiras de diferentes dimensões (Hanyc, 2018). Uma melhoria neste indicador é, por norma, justificada por um aumento do preço médio por quarto ou da taxa de ocupação.

#### **C. Tarifa Média Diária (ADR)**

A Tarifa Média Diária (*Average Daily Rate* – ADR) corresponde ao valor médio da receita obtida por quarto vendido durante determinado período, sendo calculada através da divisão da receita de quartos pelo número de quartos vendidos (Chow et al., 2019).

#### **D. Custo por Aquisição (CPA)**

É uma métrica, segundo Hollensen (2019), que indica o custo médio de aquisição de um novo cliente no mercado-alvo. Para obter este valor é necessário dividir o Custo Total da Campanha pelo número de novos clientes.

#### **E. Taxa de Retenção de Clientes**

Na perspectiva de Gummesson (2008), a taxa de retenção de clientes calcula-se através da diferença entre o número de clientes no final de um período e os clientes adquiridos durante esse período, pelo número de clientes que existiam no início nesse período.

No contexto B2B (*Business 2 Business*), a retenção de clientes é um ponto importante no desenvolvimento do relacionamento entre o cliente e a organização (Eriksson & Vaghult, 2000).

Jobber (2010), realça seis estratégias que permitem aumentar a retenção de clientes:

- Segmentar os clientes e direcionar os esforços da organização para esses segmentos;
- Criar ligações com os clientes;
- Implementar estratégias de marketing internamente;
- Cumprir os níveis de serviço definidos;
- Quando os níveis de serviço não são alcançados, redefinir estratégias para alcançar os níveis estabelecidos;
- Construir relacionamentos de confiança.

#### **F. Net Promoter Score (NPS)**

Desenvolvido por Reichheld (2003), foi criado para avaliar o necessário para impulsionar o crescimento das vendas e assegurar a fidelidade dos clientes. O NPS é um método que permite avaliar se os consumidores ficam com uma impressão positiva relativamente a determinado produto/serviço e se estão dispostos a partilhar a sua experiência com outros potenciais consumidores (*word-of-mouth*).

#### **G. Custo por Lead (CPL)**

Utilizada para medir o custo de angariação de um potencial cliente, ou *lead*, que demonstrou interesse por um produto ou serviço oferecido pela empresa. Segundo Gabriel e Kiso (2021), o CPL obtém-se através da divisão do valor total investido nas campanhas de marketing digital pelo número de *leads* gerados. Os *leads* podem surgir de diferentes

canais, nomeadamente: redes sociais, motores de pesquisa, campanhas pagas ou outras estratégias digitais que tenham como objetivo atrair e despertar o interesse do público-alvo, sendo até possível apurar o sucesso de cada uma destas medidas individualmente.

#### **H. Taxa de Conversão**

A Taxa de Conversão corresponde à proporção de potenciais clientes que avançam de uma determinada etapa do processo de marketing ou vendas para a etapa seguinte, permitindo avaliar a eficácia das ações desenvolvidas ao longo do funil de conversão (Kotler & Keller, 2018). No contexto do funil de vendas, a conversão representa a passagem do utilizador ou visitante para uma etapa de maior envolvimento com a organização, podendo resultar, por exemplo, na geração de um lead ou na aquisição de um produto ou serviço. O funil de vendas representa a jornada do público desde o primeiro contacto com a empresa até à concretização da compra, permitindo adaptar as estratégias às diferentes etapas do processo.

#### **I. Taxa de Satisfação do Cliente**

A satisfação dos clientes é medida através da comparação do desempenho ou resultado do produto com as expectativas do cliente (Wulanjani, H., & Derriawan, 2018). O resultado desta análise é, por norma, apresentado em três níveis de satisfação. No primeiro, o desempenho do produto não atinge as expectativas do consumidor, podendo deixá-lo até decepcionado com a performance; já o segundo nível refere-se a situações a que o produto corresponde ao que foi idealizado pelo consumidor; e, por último, o terceiro mais desejado nível que é definido por um desempenho que supera as expectativas do cliente, resultando na sua maior satisfação.

A perspetiva do autor Wulanjani e Derriawan (2018), é similar à de Kotler, definindo a satisfação do cliente como o sentimento de prazer ou de desapontamento que resulta da comparação entre o desempenho esperado de um produto ou serviço e do seu desempenho efetivo.

#### **J. *Engagement* nas Redes Sociais**

O engagement nas redes sociais traduz-se no envolvimento e nas interações estabelecidas entre os consumidores e as marcas através das comunidades criadas nestas plataformas. A utilização das redes sociais permite às organizações desenvolver relações mais

próximas com os consumidores, reforçando a confiança e contribuindo para a construção da lealdade à marca (Laroche et al., 2013).

Ao nível das redes sociais, o *engagement* é estabelecido através de uma página ou perfil (Castilho & Antunes, 2013) e ocorre instantaneamente, que através de publicações da marca, quer através de reações, comentários e partilhas dos consumidores, sendo que estes atos podem ser interpretados como demonstrações de fidelização perante uma marca ou organização (Long, 2014), indo ao encontro do pensamento de Ashley e Tuten (2015), realçam que o *engagement* nas redes sociais pode ser utilizado como uma ferramenta para aumentar a consciência da marca, o gosto pela marca e promover a fidelização.

Rodrigues (2012), estabelece uma lista de métricas, conforme imagem abaixo, que permitem analisar a participação e *engagement* nas redes sociais, defendendo que as mesmas, passando a citar Rodrigues (2012), “quantificam a participação nas redes sociais e analisam as interações dos visitantes com os conteúdos publicados num canal”.

**Figura 4:** Métricas de participação e *engagement* nas redes sociais

| Métrica                                     | Definição                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Nº de membros ativos</b>                 | Quantidade de pessoas que efetivamente participam na comunidade. Pode ter uma dimensão qualitativa, dado que será relevante avaliar se existem membros que se destaquem                                                                                                                                                                                |
| <b>Nº de menções por período</b>            | Quantidade e frequência das menções à marca, produto ou tema por período de tempo (dia, semana, mês, ano) – ajuda a perceber a velocidade de propagação da mensagem. Será importante avaliar os picos e perceber se as menções são positivas ou negativas                                                                                              |
| <b>Nº de gostos</b>                         | Quantidade de vezes que um <i>post</i> ou conteúdo foi marcado com “gostei”                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Nº de comentários</b>                    | Quantidade de comentários que são feitos por <i>post</i> . Pode-se calcular também a média de comentários por <i>post</i>                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Nº de posts e comentários</b>            | Quantidade de comentários e respostas da comunidade a um determinado assunto ou conteúdo, quer os que são efetuados na página da marca quer os que são efetuados na página de um membro, comunidade, etc. Pode ter uma dimensão qualitativa, dado que será extremamente relevante perceber se os <i>posts</i> e comentários são positivos ou negativos |
| <b>Frequência de publicação</b>             | Mede a frequência da contribuição dos participantes – é diária, semanal, mensal?                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Partilha e recomendação de conteúdos</b> | Quantidade de vezes que uma mensagem ou conteúdo foi partilhado ou recomendado. Ajuda a perceber o potencial viral de uma mensagem ou conteúdo                                                                                                                                                                                                         |

Fonte: Rodrigues (2012)

## K. Retorno sobre o Investimento (ROI)

O Retorno sobre o Investimento (ROI) constitui um indicador utilizado para avaliar a relação entre os resultados obtidos e os recursos investidos numa determinada ação de marketing. No contexto do marketing turístico, a avaliação do ROI permite analisar a eficácia dos investimentos realizados e apoiar a tomada de decisões relativamente à

afetação dos recursos disponíveis (Pike, 2016). Um ROI reduzido pode indicar a necessidade de reavaliar ou ajustar as estratégias de marketing implementadas, enquanto um ROI elevado sugere que o investimento realizado gerou resultados favoráveis face aos recursos utilizados.

## **2.6 Estratégias de Marketing**

A estratégia é um plano para atingir um objetivo (Kotler e Keller, 2006), no presente contexto, definido pela marca. Ferrell e Hartline (2005), defendem que uma estratégia de marketing corresponde ao modo como a empresa satisfaz as necessidades e desejos dos seus clientes, estando de acordo com uma das definições mais curtas de marketing - “suprir necessidades criando lucro” (Kotler; Keller, 2013). Por outro lado, Grönross (1997), acautela para a importância de levar em consideração a necessidade de criar uma relação com o cliente, quando afirma que “marketing é estabelecer, manter e aumentar o relacionamento com os consumidores e outros parceiros, para obter lucro, tendo como base objetivos em comum de todas as partes envolvidas”.

Kotler e Keller (2019) defendem a segmentação do mercado de acordo com os desejos e necessidades dos consumidores, sendo que é através do marketing que é possível identificar os diferentes segmentos, quantificá-los e classificá-los quanto à sua natureza, permitindo, assim, selecionar como alvo os segmentos mais relevantes. Complementam a teoria afirmando que, independentemente do tipo de segmentação utilizado, é importante ajustar o plano de marketing às diferenças reconhecidas entre os clientes. A segmentação leva em conta diferentes critérios, sendo que os indicadores geográficos, demográficos, psicográficos e, por último, comportamentais são tendencialmente os mais considerados.

A evolução do marketing, segundo Santos (2020), resulta em estratégias baseadas nas inovações sejam elas disruptivas ou incrementais, mercadológicas ou de nicho, de forma a adaptarem-se às necessidades do cliente. Porter (1996), diz que a estratégia passa por fazer de forma diferente o que é feito, utilizando a diferenciação e a gestão de valor para o cliente. Assim, os princípios das estratégias de marketing passam pela inovação, de modo a ofertar soluções que correspondam às necessidades da segmentação.

Porter (1986) salienta, perante a grande variedade de estratégias disponíveis, três delas. A liderança de custos baixos, ou seja, a redução do preço do produto/serviço com o objetivo de atingir uma maior quota de mercado. Para conseguir alcançar esta meta, as organizações adotam políticas de eficiência e economia recorrendo a ferramentas como a

curva da experiência, redução de custos e despesas gerais, criando uma defesa relativamente aos concorrentes, produzindo um produto simples, com qualidade aceitável e a baixo custo. Este tipo de estratégia deve ter em consideração alguns fatores de risco, nomeadamente, a evolução tecnológica, a imitação dos concorrentes, o desvio do foco do consumidor e a inflação de custos (Porter, 1999).

A segunda das estratégias destacada é a diferenciação, consistindo na adoção de medidas que permitam que o produto seja considerado único, seja através de um projeto, da própria imagem da marca, das tecnologias utilizadas, das peculiaridades, de serviços à medida, da escolha de fornecedores, entre outros. Quando o produto/serviço alcança o seu destaque no mercado, os lucros que gera são acima da média, fazendo com que a empresa ganhe uma posição de destaque, em que o consumidor atribui ao produto um carácter único e insubstituível e apresenta uma menor sensibilidade perante a variação dos preços, mantendo a sua lealdade. Tendo em conta que intrinsecamente o produto/serviço assume um carácter de exclusivo e de maior valor, é, por norma, procurado por um nicho de mercado. Esta estratégia acarreta, no entanto, um elevado investimento em propaganda e marketing (Porter, 1999).

Por fim, uma marca que adopte o foco como estratégia, conforme o nome indica, procura corresponder às necessidades de um segmento, seja de ordem geográfica, etária ou de qualquer outra natureza, desenvolvendo uma linha de produtos que podem tomar várias formas para oferecer soluções de forma mais eficaz que os seus concorrentes. Optar por uma operação concentrada num segmento só obriga a que as marcas consigam acompanhar as diferenças no foco do mercado. A incapacidade de o fazer pode resultar no desinteresse dos consumidores pela marca e a escolha por outra marca.

### **2.6.1 Marketing Mix**

Inicialmente, a estrutura do Marketing Mix era composta por 4 pilares conhecidos como os 4 P's (*Product, Price, Promotion e Placement.*) Aquando da escolha de uma estratégia de marketing eram, portanto, levados em consideração os bens e serviços oferecidos (*Product*) ponderando os recursos utilizados, o design, a marca e a experiência do cliente (Kotler & Keller, 2016; Lovelock & Wirtz, 2021). Tendo em conta os custos de produção e os preços praticados pela concorrência, era então definido o preço de venda (*Price*) do produto. Uma estratégia de preços eficaz influencia diretamente a rentabilidade e a percepção do cliente (Armstrong & Kotler, 2017; Nagle & Müller, 2018). A distribuição

(*Place*) desempenha, também, um papel importante no sucesso de uma estratégia de marketing, pois é ela que permite uma escolha fundamentada dos canais de distribuição e que garante a acessibilidade e a disponibilidade do produto, bem como a conveniência da operação, levando em consideração toda a cadeia de produção (Kotler & Keller, 2016; Chaffey & Smith, 2022). Por fim, um conjunto de soluções são pensadas com o objetivo informar, persuadir e lembrar os consumidores sobre o produto ou serviço (*Promotion*). A promoção pode ser realizada de diversas formas, entre elas anúncios, saldos, relações-públicas e venda pessoal de modo a realçar a marca e a promover a relação com o cliente (Armstrong & Kotler, 2017; Belch & Belch, 2020);

Com o evoluir do mercado e das suas exigências, três novos conceitos se juntam a estes pilares do marketing que são relevantes em particular para indústrias que se baseiam em serviços e estratégias de marketing mais abrangentes, permitindo-lhes comercializar eficazmente as suas ofertas, abordando fatores tangíveis e intangíveis. A interação entre os funcionários da marca e o cliente (*People*) ganha relevância e é reconhecido o impacto que têm na satisfação do cliente e na imagem da marca. Passa a ser fulcral, então, o investimento na formação dos colaboradores (Zeithaml et al., 2020). Este esforço de criar uma imagem consistente passa também por repensar os procedimentos e sistemas envolvidos na entrega do produto (*Process*) com o objetivo de reduzir os custos e melhorar a sua performance (Johnston & Clark, 2021). Para eficazmente avaliar estes parâmetros, passam a ser necessários elementos tangíveis e físicos que fornecem o suporte necessário à estrutura de produção e entrega garantindo o bom desempenho de toda a unidade (*Physical Evidence*). Nesta categoria encontramos factores como o ambiente físico, as instalações e o equipamento utilizado que passaram a ser alvo de atenção no momento de avaliar a qualidade do serviço e a credibilidade da marca.

### **2.6.2 Estratégias de Marketing Pós - Crises**

As crises, que podem ser de ordem económica, sanitária, política ou ambiental, representam momentos de elevada instabilidade que afetam significativamente o comportamento dos consumidores e a dinâmica dos mercados. No contexto pós-crise, as organizações são desafiadas a redefinir as suas estratégias de marketing, ajustando as suas propostas de valor, comunicação e posicionamento de marca às novas realidades sociais e económicas. Segundo Kotler, Keller e Chernev (2022), as estratégias de marketing

eficazes em períodos de recuperação devem priorizar a empatia, a confiança e a criação de valor sustentável, procurando restabelecer relações de longo prazo com os consumidores.

Após uma crise, as empresas tendem a reavaliar os seus modelos de negócio e a adotar estratégias mais flexíveis, baseadas na digitalização, na personalização e na inovação (Sheth, 2020). O crescimento do Marketing Digital e a valorização de práticas socialmente responsáveis tornam-se elementos centrais na reconstrução da imagem e da reputação corporativa (Kraus et al., 2020). Assim, o marketing pós-crise não se limita à recuperação financeira, mas também à reconstrução da confiança e da relevância da marca num ambiente competitivo e em constante mudança.

A capacidade de adaptação e a comunicação transparente são fatores críticos para o sucesso das estratégias de marketing no período pós-crise. Como destaca He e Harris (2020), a forma como uma marca responde a uma crise pode determinar a sua posição futura no mercado, sendo essencial adotar uma abordagem orientada para o valor social e emocional, em vez de apenas valor económico.

### **A. Marketing de Conteúdos**

Considera-se como marketing de conteúdos todo o procedimento de negócios que permita criar e distribuir informação relevante e significativa para atrair e fidelizar o público-alvo. Este tipo de marketing oferece o conteúdo que o público procura para atrair a sua atenção (Baltes, 2015).

Nesta perspetiva, é relevante diferenciar marketing de conteúdo e *copywriting*. O marketing de conteúdo pretende aumentar o conhecimento sobre a marca e fidelizar o cliente utilizando conteúdo relevante e valioso. O *copyright* tem como principal objetivo influenciar o cliente a executar uma ação específica, como comprar um produto ou serviço, ou seja, o seu foco é direcionado para a venda (Baltes, 2015).

Gouveia (2021), defende que cada organização tem o seu marketing de conteúdo em concordância com a sua estratégia e que os objetivos abaixo devem ser seguidos:

- Aumentar a notoriedade da marca;
- Criar uma relação de confiança com o consumidor;
- Atrair novos *leads*;
- Criar a necessidade do produto;
- Fidelizar o cliente;

- Manter a audiência;
- Experimentar as ideias de produtos/negócios.

Segundo Gouveia (2021), o marketing de conteúdos pode ser medido através das métricas que se seguem:

- Métricas de consumo (exemplo: Google Analytics);
- Distribuição de métricas (exemplo: número de partilhas);
- Métricas de *leads*;
- Métricas de vendas.

## **B. Marketing Digital**

Las Cassas (2019), afirma que o Marketing Digital é um conjunto de operações eletrónicas voltadas para a transferência de produtos e serviços do produtor ao consumidor, incluindo o uso de *emails*, uso de internet e a prestação de serviços *online*, facilitando o contato entre o cliente e o fornecedor.

Desta forma, pode-se afirmar que o Marketing Digital desempenha um papel essencial, agregando valor à produção de produtos e serviços. Las Cassas (2019), promove a satisfação, utilizando novas estratégias de persuasão para os consumidores, recorrendo à distribuição *online* com serviços de atendimento e pesquisas de satisfação.

## **C. Marketing de Influência**

O marketing de influência é visto como uma tendência emergente que num futuro próximo será considerado como uma estratégia de marketing (Bokunewicz & Shulman, 2017). Esta tipologia de marketing é definida pelo uso de conteúdo criado por influenciadores nas diferentes plataformas e redes sociais para promover a marca. Os profissionais de marketing definem influenciadores como celebridades, especialistas do setor e líderes de opinião, *bloggers*, criadores de conteúdos e micro-influenciadores (Influencermarketinghub.com, 2017 citado em Gretzel, 2018). Os influenciadores podem ser indivíduos com características distintas e a escolha do influenciador apropriado para a campanha que a organização pretende realizar é um dos fatores chave para que seja uma campanha de sucesso (Gretzel, 2018; Bokunewicz & Shulman, 2017).

A influência das celebridades tem vindo a ser usada nos últimos anos pelos profissionais de marketing como uma ferramenta na promoção de produtos e serviços de destinos (Bokunewicz & Shulman, 2017), sendo cada vez mais utilizada para enviar uma mensagem a um público-alvo específico nas redes sociais.

#### **D. Marketing de Experiência**

O marketing de experiência consiste numa abordagem estratégica que procura envolver os consumidores através da criação de experiências memoráveis, imersivas e emocionalmente significativas, permitindo-lhes interagir ativamente com a marca para além da simples aquisição de produtos ou serviços. Ao contrário do marketing tradicional, centrado nas características funcionais e nos benefícios do produto, o marketing de experiência enfatiza as dimensões sensoriais, emocionais, cognitivas, comportamentais e sociais da experiência do consumidor, promovendo relações mais profundas e duradouras entre os consumidores e as marcas (Schmitt, 1999). Estudos mais recentes reforçam que esta estratégia se tornou uma das principais ferramentas para aumentar o envolvimento (*engagement*), fortalecer a lealdade à marca e influenciar o comportamento do consumidor, especialmente num contexto de crescente digitalização e procura por experiências autênticas e personalizadas.

#### **E. Marketing Relacional**

Desde a década de 90 que se tem vindo a assistir a uma mudança na perspetiva relacional. Esta transição tem origem nas mais diversas circunstâncias, sendo que podem ser destacadas a evolução do pensamento estratégico, o aumento da concorrência, a divisão dos mercados e um maior conhecimento por parte dos consumidores e do seu comportamento relativamente à constante atualização de produtos/serviços e da sua qualidade. O resultado é uma maior procura por parte das organizações envolvidas por novas estratégias de inserção no mercado, novas formas de gerar valor para o cliente e medidas que criem vantagem competitiva (Ferreira et al., 2021).

Atualmente, vivemos cada vez mais num ambiente competitivo e em rápida mudança, com o desenvolvimento de novas tecnologias de informação que originam a evolução do conceito de marketing, passando de uma estratégia de conquista para uma fidelização de clientes. O marketing relacional e a orientação para o mercado são filosofias recentes no marketing e têm-se revelado importantes para o sucesso das empresas.

Grönroos (1997) afirma que o marketing relacional é “o processo de identificar, estabelecer, manter, reforçar as relações com os clientes de uma forma rentável.”.

#### **F. Marketing Local/Comunidade**

Considerado um elemento essencial de uma estratégia de marketing uma vez que permite às organizações colocarem a sua marca perante um público próximo, resultando num maior reconhecimento. O marketing local segmenta um público-alvo da região onde a empresa está inserida compreendido pela população que se encontra num determinado raio de distância e que tenha a hipótese de adquirir o produto/serviço oferecido num determinado momento (Daronco, 2018).

O objetivo de uma estratégia de marketing local consiste, essencialmente, em utilizar o orçamento de uma organização para o marketing e publicidade de forma eficiente. Uma estratégia de marketing local assegura que existe um público segmentado com o principal intuito de promover a empresa (Torres, 2018).

### **G. Marketing Sazonal**

É uma estratégia usada no Marketing Digital, que pretende beneficiar de determinados períodos do ano, nomeadamente datas comemorativas (como o Natal, Dia das Mães, Dia dos Pais, *Black Friday*) para impulsionar as vendas de uma organização. Para que esta estratégia seja bem-sucedida as empresas devem planejar as suas ações de acordo com as características do seu nicho de mercado.

Oliveira (2022), defende que para ter uma boa estratégia de campanha sazonal, é necessário:

- Escolher uma data: definir qual a melhor altura para investir os recursos de campanha, planeando ações que impulsionam a estratégia;
- Planeamento: planejar antecipadamente possibilita uma maior visibilidade das necessidades do mercado, permitindo que as organizações organizem os seus *stocks* para oferecer melhores preços e vantagens atrativas aos clientes;
- Mensagem: Deve ser definida aquilo que a entidade pretende comunicar ao seu público-alvo, de forma a motivar os seus consumidores. A mensagem deve estar de acordo com os objetivos da marca;
- Cronograma: permite a organização de campanhas com antecedência e, também, visualizar as datas que mais interesse tem para o público;
- Recursos e canais: conhecer o público e ter conhecimento de que meios digitais preferem.

### **H. Marketing de Segmentação**

O marketing de segmentação consiste no processo de dividir um mercado heterogéneo em grupos menores e homogéneos de consumidores que partilham características, necessidades ou comportamentos semelhantes, permitindo às empresas ajustar as suas estratégias de marketing de forma mais eficaz e direcionada (Kotler, Keller & Chernev, 2022).

Este processo implica identificar segmentos com maior atratividade, selecionar os que oferecem maior valor estratégico e desenvolver ofertas personalizadas que correspondem às expectativas desses grupos (Dibb & Simkin, 2021).

A segmentação permite uma atribuição mais eficiente dos recursos de marketing, contribuindo para o aumento da satisfação do cliente e da vantagem competitiva da organização (Wedel & Kamakura, 2019).

Abaixo, seguem os principais tipos de segmentação de mercado:

- **Segmentação Geográfica** – baseia-se na localização dos consumidores, nomeadamente: país, região, cidade ou clima. Permite adaptar a oferta de produtos e estratégias de comunicação a contextos culturais e geográficos mediante a localização dos potenciais clientes (Kotler et al., 2022).
- **Segmentação Demográfica** – considera as características da população, como por exemplo, idade, género, rendimento, educação, profissão ou dimensão familiar. Trata-se de uma das formas mais comuns, tendo em conta que é das mais fáceis de medir e das mais relevantes para o comportamento de compra (Dibb & Simkin, 2021).
- **Segmentação Psicográfica** – fundamenta-se nas variáveis psicológicas e socioculturais, nomeadamente: o estilo de vida, valores, interesses e personalidade. Esta abordagem procura compreender quais são as motivações mais profundas dos consumidores (Schiffman & Wisenblit, 2019).
- **Segmentação Comportamental** – Foca-se nos comportamentos de compra e consumo, tendo como base a frequência de utilização, os benefícios procurados, a fidelidade à marca ou a sensibilidade ao preço. É considerada uma das formas mais eficazes de prever decisões de compra (Kotler et al., 2022; Wedel & Kamakura, 2019).

## **I. Marketing de Rede**

O marketing de rede, também conhecido como marketing multinível (MLM – *Multi-Level Marketing*), é um modelo de distribuição e comercialização de produtos e serviços

baseado numa rede de vendedores independentes que obtêm rendimento, não apenas pelas próprias vendas, mas também pelas vendas realizadas pelos distribuidores que recrutam e formam (Kotler, Keller & Chernev, 2022).

Segundo Boone e Kurtz (2020), este sistema assenta em relações interpessoais e estruturas em rede, nas quais o sucesso individual depende da construção, gestão e motivação de equipas de revendedores. Diferencia-se do comércio tradicional por privilegiar o contacto direto, a confiança e a comunicação pessoal, frequentemente apoiados por estratégias digitais e plataformas de marketing relacional (Coughlan et al., 2021).

O marketing de rede combina diversos elementos de venda direta, empreendedorismo individual e marketing relacional, promovendo uma expansão descentralizada do mercado através de ligações sociais e redes pessoais (Sethi & Sheth, 2019).

As principais características do marketing de rede consistem em:

- Estrutura hierárquica;
- Rendimento proveniente de vendas diretas e indiretas;
- Foco nas relações pessoais e na confiança;
- Fortemente apoiado por estratégias de marketing relacional e digital.

## **J. Marketing de Eventos**

Com o passar do tempo, os eventos começaram a ter características históricas, sociais, políticas e económicas de acordo com as sociedades de cada época.

Meirelles (1999), defende que um evento é um encontro de duas ou mais pessoas, com o objetivo de discutir, debater e solucionar questões sobre determinado tema relacionado com a sua área de atividade. Melo (2000), afirma que os eventos são uma maneira de impulsionar qualquer tipo de negócio e refere ainda que sem eventos as organizações não conseguem atrair o público.

Numa perspetiva diferente, um evento pode ser considerado uma atividade de marketing e que consiste numa reunião ou concentração formal entre pessoas ou entidades, num determinado local com o objetivo de realçar acontecimentos importantes e, também, estabelecer diferentes tipos de contacto, nomeadamente: científico, comercial, cultural, desportivo, familiar, social, entre outros.

Os eventos devem ser planeados com antecedência e com objetivos claramente definidos, procurando proporcionar experiências subjetivas e memoráveis aos seus principais

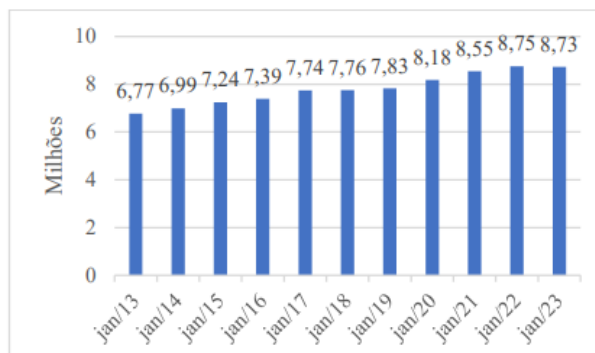
intervenientes, nomeadamente praticantes e espetadores, que constituem parte integrante do acontecimento (Correia, 2001; Poit, 2006).

O marketing de eventos tem vindo a ganhar maior visibilidade, afirmando-se como uma prática presente em diversos públicos e organizações. Na ótica de Fortes e Silva (2011), o marketing de eventos conecta as características dos eventos e do marketing com um objetivo comercial. Os autores também defendem que, os eventos são uma oportunidade para a realização de negócios, para associação de marcas e empresas e, por último, promoção da imagem das marcas junto das organizações.

## 2.7 Canais de Comunicação em Marketing

Em janeiro de 2023, segundo os dados que constam no relatório do DataReportal, registaram-se 8,73 milhões de utilizadores na internet em Portugal, perante um total de 10,26 milhões de habitantes em Portugal. No gráfico abaixo, pode-se analisar o crescimento constante desde 2013, com exceção da evolução de 2022 e 2023, período em que se verificou um decréscimo.

**Figura 5:** Utilizadores da Internet de Janeiro de 2013 a Janeiro de 2023



Fonte: DataReportal

Relativamente aos meios tradicionais, a internet apresenta diversas vantagens nomeadamente a difusão rápida e eficiente de informação, grande capacidade de recursos de informação e interação online. As vantagens da internet têm tido bastante impacto nos meios de comunicação impressos e, também, têm contribuído para o desenvolvimento rápido da economia utilizando a internet. A inovação tecnológica de *media* tem permitido à comunicação visual uma nova linguagem e forma de expressão. A informação visual pode ser transmitida de várias formas, desde os meios tradicionais até aos meios digitais e tem sempre impacto no estilo de vida e conceitos estéticos das pessoas. Ultimamente,

os meios digitais têm sido os mais utilizados e várias tecnologias multimédia, interativas e de realidade virtual começaram a pertencer ao quotidiano das pessoas, fornecendo uma plataforma maior e possibilidades mais imprevisíveis para o *design* visual (Guan e Wang, 2022).

O relatório da DataReportal (2023), mostra que a população entre os 16 e os 64 anos, dedica uma média de 7 horas e 37 minutos do seu tempo por dia a utilizar a internet. Na figura seguinte, segue quais são as principais motivações para a utilização da internet, sendo predominante a procura de informação.

**Figura 6:** Principais Razões da utilização da Internet na população entre os 16 e 64 anos

|                                                  |       |
|--------------------------------------------------|-------|
| Encontrar informação                             | 80,5% |
| Explorar métodos para realizar tarefas           | 68,6% |
| Ficar informado sobre notícias e eventos         | 67,3% |
| Manter contacto com amigos e familiares          | 66,1% |
| Encontrar novas ideias ou inspiração             | 61,3% |
| Ouvir música                                     | 61%   |
| Pesquisar lugares, férias e viagens              | 60,6% |
| Pesquisar produtos e marcas                      | 60,5% |
| Preencher tempo livre e navegar                  | 52,4% |
| Assistir vídeos, programas de tv ou filmes       | 51,2% |
| Pesquisar problemas de saúde e produtos de saúde | 46,7% |
| Educação e estudo                                | 41%   |
| Gerir finanças e economias                       | 40,6% |
| Jogos                                            | 37,5% |
| Pesquisa relacionada a negócios                  | 35%   |

**Fonte:** DataReportal

Também é relevante observar que 92,2% dos utilizadores de Internet em Portugal utilizavam pelo menos uma plataforma de redes sociais em janeiro de 2023, evidenciando a ampla adoção das redes sociais e a sua importância enquanto parte integrante da experiência online dos utilizadores (Kemp, 2023).

Estrela e Baptista (2019), defendem que a digitalização em Portugal alterou a forma como as empresas comunicam e mantêm a relação com os seus clientes. A utilização das plataformas digitais e redes sociais está em crescimento e as empresas sentem a necessidade de se adaptar aos novos paradigmas de comunicação o que exige mudanças a diversos níveis: comportamento, atitudes e espaço de trabalho. Por outro lado, a mudança tem vindo a aproximar os utilizadores das plataformas digitais e as empresas, criando oportunidades de interação e relacionamento.

Kotler et al. (2021), as empresas têm a habilidade de comunicar conhecimentos, serviços e produtos através de diferentes canais, como sites, *blogs* e redes sociais. As empresas

conseguem garantir que a mensagem que pretendem transmitir seja emitida de forma eficaz e que chega ao público pretendido de forma rápida e direta. Os autores também defendem que a tecnologia digital pode modificar a forma como os profissionais de comunicação guiam os seus negócios. As redes sociais mudaram a relação entre os clientes e as empresas.

## **2.8 Vantagem Competitiva**

A vantagem competitiva pode ser entendida como um conjunto de características, recursos ou capacidades que permitem a uma organização destacar-se dos seus concorrentes e atingir um desempenho superior de forma sustentada. De acordo com Porter (1985), a vantagem competitiva resulta da capacidade de uma empresa criar valor para os seus clientes de forma única e difícil de ser imitada pelos concorrentes, podendo ser alcançada através de liderança em custos ou diferenciação.

Para Barney (1991), a vantagem competitiva surge quando uma empresa implementa uma estratégia de criação de valor que não é simultaneamente implementada por concorrentes atuais ou potenciais e quando esses concorrentes são incapazes de duplicar os benefícios dessa estratégia. O autor destaca que recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis são fundamentais para manter essa vantagem ao longo do tempo.

De forma complementar, Grant (2016) refere que a vantagem competitiva resulta da utilização eficaz dos recursos e das capacidades organizacionais para explorar oportunidades e neutralizar ameaças no ambiente externo.

Os tipos de vantagem competitiva, conforme também mencionado nas estratégias de marketing, foram originalmente sistematizados por Porter (1985), que identificou três estratégias genéricas pelas quais uma empresa pode alcançar e sustentar uma posição superior no mercado: liderança em custos, diferenciação e foco.

## **3. Destino Portugal**

A UNWTO (2023) define o destino turístico como um espaço físico onde o visitante pode pernoitar, constituído por um conjunto de produtos, serviços, atividades e experiências integrados na cadeia de valor do turismo. O destino constitui ainda uma unidade de análise

do turismo, envolvendo diferentes partes interessadas e apresentando uma dimensão intangível associada à sua imagem e identidade, elementos que podem influenciar a sua competitividade.

Pietro (2016) advertem para as condições básicas, segundo a Organização Mundial do Turismo, que um destino deve cumprir:

- Possuir diversidade de produtos turísticos dentro do mesmo destino;
- *Stakeholders* com objetivos e necessidades diferentes;
- Entidade física e sociocultural;
- Sujeito a acontecimentos atuais;
- Eventos (históricos, reais e fictícios);
- Avaliado na relação qualidade/preço, isto é, sujeito a uma comparação entre a realidade e a expectativa do visitante.

Pietro (2016) acrescentam que um destino turístico é um sistema complexo composto por quatro elementos fundamentais, nomeadamente:

- Economia local - gerada através das atividades das empresas, pelo mercado de trabalho e pela atividade produtiva;
- Sociedade e população residente no destino;
- Natureza e recursos turísticos disponíveis no destino (inclui paisagens naturais, espaços urbanos devidamente conservados, património, etc.);
- Reputação e qualidade do destino.

Pietro (2016) defendem que, passando a citar: “A estrutura de um destino assenta em produtos turísticos com personalidade, homogéneos, que convivem em harmonia e que se complementam, para que o turista perceba uma excelente oferta global”.

### **3.2 Caracterização do destino Portugal**

Portugal localiza-se no sudoeste da Europa na faixa ocidental da Península Ibérica e integra os arquipélagos dos Açores e da Madeira, no Oceano Atlântico. Com uma área

aproximada de 92 225 km<sup>2</sup> e uma posição geográfica estratégica entre a Europa, África e a América, o país beneficia de condições naturais e climáticas que favorecem o desenvolvimento da atividade turística ao longo de todo o ano.

Nas últimas décadas, Portugal consolidou-se como um dos principais destinos turísticos europeus, distinguindo-se pela diversidade da sua oferta, que combina património histórico e cultural, paisagens naturais, gastronomia, enoturismo, turismo costeiro, turismo de natureza, turismo urbano e turismo de negócios. Esta diversidade permite responder às diferentes motivações e perfis dos visitantes, contribuindo para a competitividade do destino e para a redução da sazonalidade da procura turística (Cunha & Abrantes, 2019; OECD, 2024).

O turismo assume um papel estratégico na economia portuguesa, representando uma importante fonte de riqueza, emprego e investimento. De acordo com o Turismo de Portugal (2026), que publica estes indicadores na página "Visão Geral – Dados provisórios de 2025", o setor continua a afirmar-se como um dos principais motores da economia nacional, registando um crescimento sustentado dos principais indicadores turísticos. Em 2025, Portugal recebeu cerca de 32,5 milhões de hóspedes, dos quais aproximadamente 19,7 milhões eram estrangeiros, verificando-se igualmente um aumento das dormidas e das receitas turísticas, o que reforça a competitividade internacional do destino.

A gestão e promoção do destino são coordenadas pelo Turismo de Portugal, em articulação com as Entidades Regionais de Turismo e diversos *stakeholders* públicos e privados. A estratégia nacional tem privilegiado a inovação, a sustentabilidade, a digitalização e a valorização dos recursos endógenos, procurando aumentar a competitividade do destino sem comprometer a preservação dos recursos naturais, culturais e sociais (OECD, 2024).

Paralelamente, Portugal tem sido amplamente reconhecido pela qualidade da sua oferta turística, pela hospitalidade, segurança, autenticidade e diversidade de experiências, sendo estes os fatores que contribuem para a sua imagem positiva junto dos mercados internacionais e para a fidelização dos visitantes. A perceção internacional do destino está fortemente associada à qualidade de vida, ao património cultural, à gastronomia, ao clima

e às paisagens, constituindo os elementos diferenciadores da marca Portugal (Sousa et al., 2021).

Em síntese, Portugal apresenta-se como um destino turístico competitivo, sustentável e diversificado, cuja capacidade de adaptação às novas tendências do mercado turístico tem contribuído para consolidar a sua posição entre os principais destinos internacionais.

Relativamente às tipologias de turismo, Portugal apresenta uma oferta diversificada que inclui turismo cultural, sol e mar, natureza, golfe, gastronomia e vinhos, saúde e bem-estar, turismo religioso, literário, acessível, familiar e jovem. O turismo cultural assume especial relevância, apoiado num vasto património histórico e artístico, incluindo diversos bens classificados pela UNESCO<sup>5</sup>. O turismo de sol e mar continua a ser um dos principais produtos turísticos nacionais, complementado por atividades náuticas e pelo surf, segmento em que Portugal alcançou reconhecimento internacional. Paralelamente, o turismo de natureza, o enoturismo e o turismo religioso têm vindo a ganhar importância, contribuindo para a diversificação da procura e para a redução da sazonalidade turística.

A competitividade do destino é igualmente suportada por uma rede de infraestruturas modernas e por serviços turísticos diversificados. Portugal dispõe de uma extensa rede de transportes rodoviários, ferroviários, aeroportuários e marítimos, o que facilita a acessibilidade nacional e internacional. No campo do alojamento turístico, a oferta engloba estabelecimentos hoteleiros, aldeamentos turísticos, apartamentos turísticos, *resorts*, turismo de habitação, turismo em espaço rural e parques de campismo, permitindo responder a diferentes segmentos de mercado e preferências dos visitantes.

Os serviços complementares desempenham igualmente um papel fundamental na experiência turística. As agências de viagens contribuem para a organização e comercialização de produtos turísticos, enquanto os setores da restauração e animação turística enriquecem a experiência do visitante através da valorização da gastronomia, da cultura e das atividades recreativas. Segundo a OMT (2019), a restauração constitui um

---

<sup>5</sup> UNESCO - A UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura) é uma agência especializada das Nações Unidas, criada em 1945, cujo objetivo principal é promover a paz, a cooperação internacional e o desenvolvimento sustentável através da educação, da ciência, da cultura e da preservação do património cultural e natural da humanidade (UNESCO, 2023). A organização é responsável, entre outras ações, pela classificação de bens como Património Mundial, reconhecendo o seu valor universal excecional e incentivando a sua proteção para as gerações futuras (UNESCO, 1972).

elemento essencial para a satisfação dos turistas e para a promoção da identidade gastronómica dos destinos.

No que respeita à comunicação e promoção turística, Portugal tem vindo a desenvolver uma estratégia integrada de marketing territorial coordenada pelo Turismo de Portugal. Em 2024, foi lançado o programa “Projetar Portugal, Promover o Destino Turístico”, com o objetivo de reforçar a notoriedade internacional do país através da colaboração entre o Turismo de Portugal e as Agências Regionais de Promoção Turística. A estratégia assenta numa forte presença digital, nomeadamente através da plataforma VisitPortugal, disponível em múltiplos idiomas e integrada com diversas redes sociais, facilitando a divulgação da oferta turística junto dos mercados internacionais.

As campanhas promocionais constituem outro elemento central da comunicação do destino. Iniciativas como *Can't Skip Portugal*, *Can't Skip Hope*, *Can't Skip Tomorrow*, *Time to Be* e *It's not tourism. It's futourism* procuraram reforçar a imagem de Portugal como um destino autêntico, sustentável e inovador, promovendo simultaneamente experiências turísticas responsáveis e alinhadas com as novas tendências de consumo turístico.

Complementarmente, a estratégia de promoção inclui ações de marcas associadas a produtos turísticos específicos, relações-públicas, *press trips*, participação em feiras internacionais, apoio à internacionalização das empresas turísticas e financiamento de produções audiovisuais através do Fundo de Apoio ao Turismo e Cinema. Estas iniciativas contribuem para reforçar a visibilidade internacional do país, aumentar a competitividade do destino e consolidar a imagem de Portugal como um dos destinos turísticos mais atrativos da Europa.

#### **4. Pandemia COVID-19**

Os primeiros casos da doença COVID-19, causada pelo vírus SARS-CoV-2, foram identificados na China em dezembro de 2019, tendo os primeiros casos sido identificados na cidade de Wuhan, na província de Hubei (Prideaux et al., 2020). A doença propagou-se rapidamente a nível mundial através da transmissão entre pessoas. A Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou o surto de COVID-19 como uma Emergência de

Saúde Pública de Interesse Internacional em 30 de janeiro de 2020 e, posteriormente, caracterizou-o como uma pandemia em 11 de março de 2020 (WHO, 2020).

Em Portugal, os primeiros dois casos de COVID-19 foram confirmados em 2 de março de 2020, ambos no Porto (Lemos-Paião et al., 2020). Em março de 2020, o setor do alojamento turístico registou cerca de 697,7 mil hóspedes e 1,9 milhões de dormidas, correspondendo a diminuições homólogas de 62,3% e 58,7%, respetivamente (INE, 2020).

Em 19 de março de 2020, foi decretado em Portugal o primeiro Estado de Emergência, posteriormente renovado durante o mês de abril, tendo sido implementadas medidas que restringiram significativamente a mobilidade da população. O processo de desconfinamento iniciou-se em maio de 2020, com o levantamento progressivo das restrições.

#### **4.1 Setor do Turismo em Portugal Antes da Pandemia COVID -19**

Para caracterizar o setor do turismo em Portugal antes da Pandemia, no que se refere à economia, oferta e à procura, serviu como base o artigo publicado pelo Travel BI, intitulado de “2 anos de Pandemia - O Impacto Económico no Setor Turístico”.

##### **4.1.1 Economia**

No período de 2014 a 2019, o contexto e a dinâmica do turismo alteraram drasticamente e por sua vez surtiu impacto na economia portuguesa. A taxa de crescimento anual das Receitas do Turismo Internacional da Balança de Pagamentos, situou-se acima dos 12%.

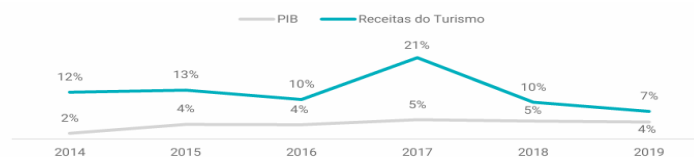
**Figura 7:** Taxa de crescimento anual das Receitas do Turismo Internacional da Balança de Pagamentos



**Fonte:** Banco de Portugal

O crescimento das receitas do turismo internacional tem sido superior ao crescimento do PIB português, o que transmite o peso que o setor do turismo tem vindo a ganhar na economia. No ano de 2019, as receitas turísticas representaram 8,5% do PIB, quando em 2014 o valor era inferior, nomeadamente, 5,9%.

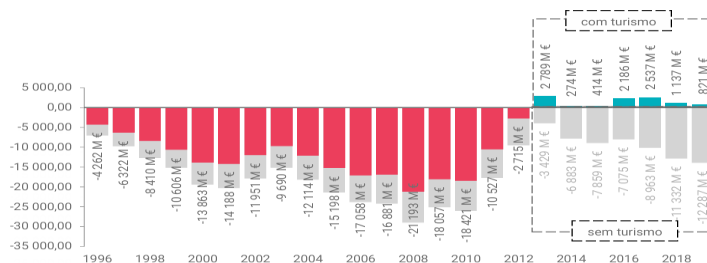
**Figura 8:** PIB e Receitas do Turismo 2014-2019



**Fonte:** Banco de Portugal

A balança corrente portuguesa desde 1988 até 2013, tem apresentado um saldo negativo, mas em 2019 foi influenciado pelo excedente do saldo da rubrica de viagens e turismo.

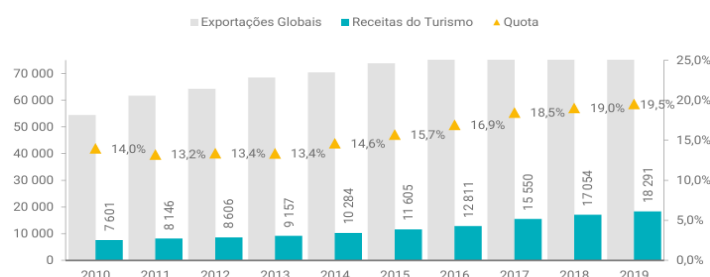
**Figura 9:** Saldo da Conta Corrente com e sem a rubrica do Turismo 1996-2018



**Fonte:** Banco de Portugal

Em 2019, o setor do turismo afirmou-se como o maior setor exportador da economia, uma vez que as exportações do setor do turismo refletiam 51,2% das exportações de serviços e 19,5% das exportações globais,

**Figura 10:** Exportações Globais



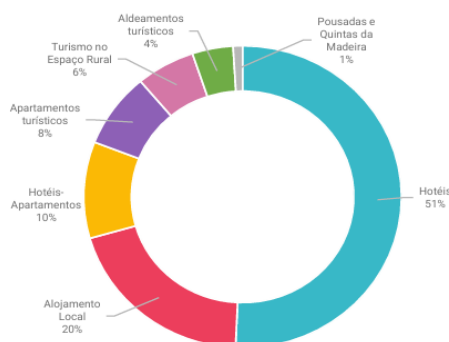
**Fonte:** INE/ Banco de Portugal

#### 4.1.2 Oferta

No mês de julho do ano de 2019, 6.833 estabelecimentos de alojamento turístico com uma capacidade para 443.157 camas, exerciam funções. Comparativamente a 2014, a capacidade em Portugal aumentou na ordem dos 30%, em função do aumento da capacidade dos estabelecimentos turísticos registados nas seguintes tipologias: Alojamento Local (AL) e Turismo no Espaço Rural/Habitação (TER/ TH).

No que se refere às restantes tipologias, nomeadamente: hotéis, pousadas, hotéis-apartamentos, aldeamentos e apartamentos turísticos; o aumento registado não foi tão significativo, ou seja, concentrou 28,1% dos estabelecimentos e 74,1% da capacidade em 2019.

**Figura 11 :** Capacidade dos Estabelecimentos Hoteleiros em 2019

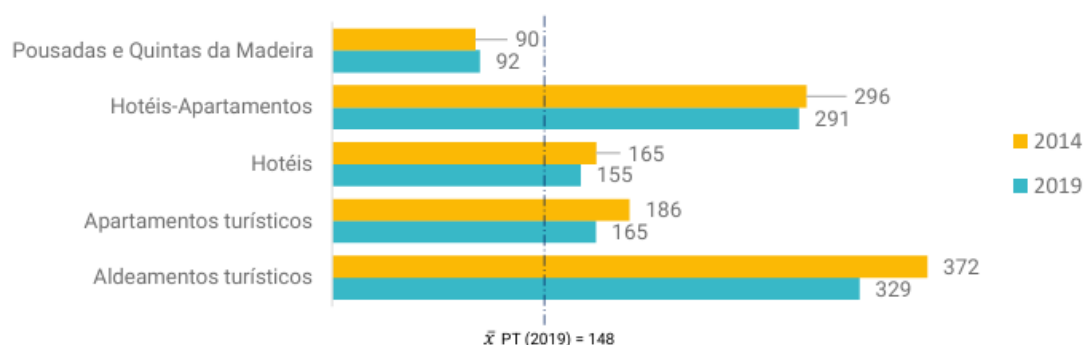


**Fonte:** INE

Ao nível da hotelaria, os hotéis englobavam 68,4% da capacidade de alojamento oferecida (camas), 13,9% correspondiam a hotéis-apartamentos e 10,8% a apartamentos turísticos. Relativamente às unidades hoteleiras, as classificadas com quatro e três estrelas representavam 45,5% e 24,3%, respetivamente, da capacidade total desta tipologia.

Em 2019, a hotelaria concentrou 82,7% das dormidas, sendo que os estabelecimentos hoteleiros com maior procura por parte dos não residentes foram: os hotéis (70,6%), hotéis-apartamento (14,5%) e apartamentos turísticos (8,7%).

**Figura 12:** Capacidade Média de alojamentos na hotelaria 2014-2019



Fonte: INE

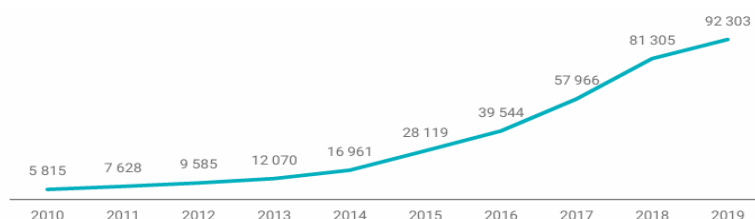
Os aldeamentos turísticos, em 2019, tal como nos anos anteriores, mantiveram-se como a tipologia com maior oferta de camas, seguido pelo hotéis-apartamento, apartamentos turísticos e hotéis.

As unidades de Alojamento Local com mais de 10 camas, segundo os dados do Instituto Nacional de Estatística (INE), 14,5% das dormidas efetuadas em 2019, mais concretamente 10.2 milhões de dormidas, foram nas unidades de alojamento local. Desde 2014, ano em que foram registadas 4.3 milhões de dormidas em alojamento local, houve um aumento da quota de mercado, relativamente a outras tipologias de alojamento.

Em 2014, no Registo Nacional de Turismo (RNT)<sup>6</sup>, existiam cerca de 17 mil unidades de alojamento local que permitiam acomodar 104 mil utentes, sendo que 67,8% centrava-se no Algarve.

<sup>6</sup> Registo Nacional de Turismo (RNT), é uma plataforma onde toda a informação está centralizada relativamente a empreendimentos turísticos (RNET), empresas de animação turística e operadores marítimo-turísticos (RNAAT), agências de viagens e turismo (RNAVT) e os estabelecimentos de alojamento local (RNAL), o que permite divulgar a oferta turística nacional.

**Figura 13:** Evolução do número de registos de alojamento local 2010-2019



**Fonte:** Turismo de Portugal

No ano de 2019, registou-se um aumento, passando a existir 92 mil unidades com capacidade para albergar 530 mil utentes, o que se traduz numa taxa de variação média anual de 41,9% e 38,5%, respetivamente. Por outro lado, no mesmo ano, os empreendimentos turísticos, na totalidade, disponibilizaram um total de 329 mil camas.

#### 4.1.3 Procura

No ano de 2019, a atividade turística conheceu o seu melhor ano pela ótica dos seus principais indicadores de desempenho. Tendo em conta os dados divulgados pelo INE, o destino Portugal registou 27.1 milhões de hóspedes nos estabelecimentos de alojamento turístico<sup>7</sup>, o que gerou 70.2 milhões de dormidas.

**Figura 14:** Resultados da atividade turística de 2019



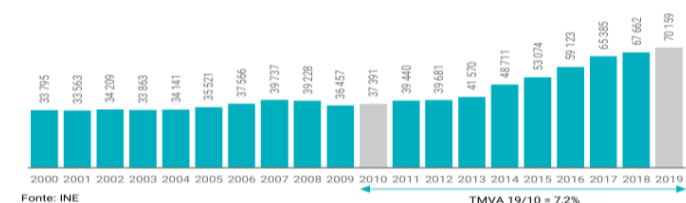
**Fonte:** INE e Banco de Portugal

Indicadores demonstram uma clara tendência de crescimento da atividade turística, sobretudo a partir do ano de 2010, após os efeitos da crise financeira global de 2008/2009. Segundo dados da OMT, entre 2010 e 2019, Portugal registou um ritmo de crescimento anual superior à média dos principais destinos mundiais (5,4%), da Europa (5,2%) e da região do Mediterrâneo (6,8%).

<sup>7</sup> Os estabelecimentos de alojamento turístico abrangem a hotelaria (hotéis, hotéis-apartamentos, pousadas, aldeamentos e apartamentos turísticos), o alojamento local com mais de 10 camas, turismo no espaço rural e de habitação.

As dormidas aumentaram, em média, 7,2% por ano desde 2010, impulsionadas principalmente pelo acréscimo das dormidas de turistas estrangeiros. Este segmento apresentou um crescimento médio anual de 8,5%, ou seja, 1,3 pontos percentuais acima da taxa média de crescimento total das dormidas.

**Figura 15:** Número de dormidas em estabelecimentos turísticos 2000-2019



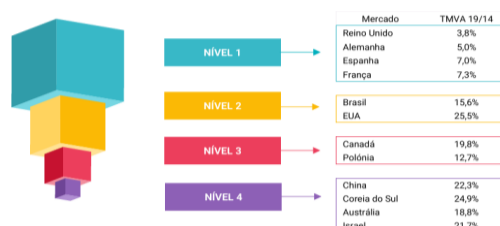
Fonte: INE

Note-se que, no gráfico acima apresentado, a partir do ano de 2014 encontram-se incluídas as tipologias de alojamento local com lotação superior a 10 camas, turismo no espaço rural e de habitação.

As dormidas de não residentes, ou seja, estrangeiros, em 2019 registou uma quota de 69,9%, sendo que em 2010, representavam 63,1% das dormidas. É de realçar um crescimento a partir de 2014 em todos os mercados emissores, especialmente aqueles que detêm uma relação próxima com o destino Portugal.

Os mercados do Reino Unido, Alemanha, Espanha e França, no seu conjunto, demonstram 51,2% das dormidas de não residentes em 2019. A partir de 2014, os países anteriormente mencionados foram responsáveis pelo aumento de 5.8M de dormidas.

**Figura 16:** Taxa Média de variação anual de dormidas por mercado



Fonte: INE

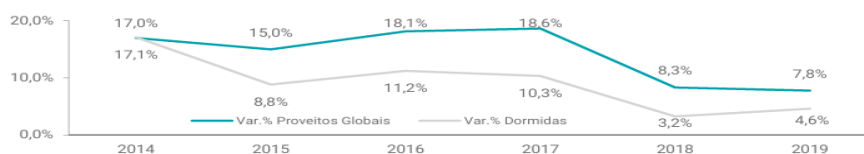
Apesar do bom desempenho dos principais mercados emissores, observa-se, desde 2014, um aumento significativo no número de dormidas provenientes de diversos mercados estratégicos. Em 2019, a quota conjunta do Reino Unido, Alemanha, Espanha e França representava 51,2% das dormidas de não residentes, valor inferior aos 57,4% registados

em 2014. Destaca-se, particularmente, o crescimento acentuado de mercados como o Brasil (+106,2%) e os Estados Unidos (+211,2%).

Apesar de uma maior distância e, conseqüentemente, da sua evolução depender de fatores como a disponibilidade de ligações aéreas e o menor conhecimento do destino, é de realçar o crescimento dos mercados do Canadá, China, Austrália, Coreia do Sul e Israel, sendo que todos registaram aumentos superiores a 130% face a 2014. De forma geral, importa sublinhar que o mercado interno se manteve como o principal em número de dormidas no destino, com uma quota de 30,1% em 2019.

Embora o aumento do volume, especialmente no número de dormidas, tenha reforçado a relevância do setor turístico na economia portuguesa, registou-se um crescimento em valor, refletido num acréscimo dos proveitos do alojamento superior ao ritmo de crescimento das dormidas.

**Figura 17 :** Evolução das dormidas e dos proveitos globais dos alojamentos 2014-2019



Fonte: INE

## 4.2 O Impacto da Pandemia COVID-19 no setor do turismo em Portugal

Em março de 2020, o surgimento da pandemia COVID-19 provocou uma paralisação global e períodos largos de confinamento. As viagens internacionais e a livre circulação de pessoas foram as principais causas identificadas para a propagação do vírus.

O Ex-Primeiro Ministro, António Costa afirmou que o setor mais afetado pela pandemia foi o do turismo “porque o turismo é necessariamente viajar, encontrarmo-nos e aquilo que a pandemia exigiu foi que não viajássemos nem nos encontrássemos” (António Costa, 2022).

O COVID-19 teve um impacto destrutivo na economia a nível mundial e a indústria do turismo foi fortemente atingida pelas medidas de contenção da pandemia. Foi-se realizando um alívio progressivo nas medidas de contenção, mas as empresas enfrentaram

desafios na sua recuperação que era feita lentamente. No relatório “*Tackling Coronavirus (COVID-19): Tourism Policy Responses*”, a pandemia e as medidas de contenção impostas originaram uma redução significativa na atividade económica do turismo internacional (OECD, 2020).

O Turismo de Portugal publicou um relatório “2 Anos de Pandemia - O Impacto Económico no Setor Turístico” que revelou que no ano de 2020 o PIB nacional diminuiu 6,7%, como consequência negativa da pandemia COVID-19. Esta diminuição resultou numa perda de 10 mil milhões de euros para a economia e, também, as receitas turísticas registaram valores semelhantes a 2010 (Travel BI, 2022).

Durante a pandemia, várias empresas do setor do turismo viram-se obrigadas a encerrar a sua atividade de forma permanente ou temporária. A Associação Portuguesa de Hotelaria, Restauração e Turismo (AHRESP), afirmou que quase metade (42,7%) das entidades ligadas ao turismo e à hospitalidade em Portugal encerraram permanentemente (SIC Notícias, 2021).

Os cruzeiros de Portugal sofreram um impacto significativo resultante do COVID-19 com uma redução de 78% do número de passageiros em 2020, segundo a MSC Cruzeiros (Forbes Portugal, 2021).

A pandemia de COVID-19, para além dos impactos significativos provocados no setor do turismo, teve também consequências ao nível da saúde mental da população portuguesa. Um estudo realizado durante a fase inicial da pandemia identificou a presença de sintomas de ansiedade, depressão e stress na população portuguesa, evidenciando o impacto psicológico associado à situação pandémica e às alterações provocadas na vida quotidiana (Paulino et al., 2021). Outros estudos realizados em Portugal também demonstraram que o confinamento teve um impacto relevante no bem-estar psicológico, estando o apoio social entre os fatores associados à saúde mental durante este período.

Considerando a importância económica e social do turismo em Portugal e os efeitos da pandemia sobre os profissionais e as atividades relacionadas com este setor, tornou-se igualmente necessário reforçar as respostas de apoio à saúde mental. Neste contexto, foram implementadas diferentes iniciativas destinadas a facilitar o acesso da população a apoio psicológico e a reduzir os efeitos psicológicos associados à pandemia. Entre estas medidas destacou-se a criação da **Linha de Aconselhamento Psicológico do SNS 24**, integrada no Serviço Nacional de Saúde em abril de 2020, com atendimento realizado por

psicólogos e destinado a apoiar a população e os profissionais de saúde em situações de ansiedade, stress, angústia e outras dificuldades relacionadas com a crise pandémica.

Neste contexto, as principais respostas de apoio à saúde mental incluíram:

- **Serviços de apoio psicológico**, nomeadamente através da Linha de Aconselhamento Psicológico do SNS 24, criada durante a pandemia para disponibilizar acompanhamento psicológico à população;
- **Ações de sensibilização e informação sobre saúde mental**, destinadas a promover o reconhecimento dos efeitos psicológicos da pandemia e a incentivar a procura de apoio especializado;
- **Mecanismos de apoio social e comunitário**, importantes para reduzir o isolamento e reforçar o suporte social, que se revelou um fator relevante para o bem-estar psicológico durante o período de confinamento.

Durante a pandemia de COVID-19, o Governo português implementou um conjunto de medidas de apoio às organizações, com o objetivo de atenuar os efeitos económicos e preservar as organizações. Embora essas políticas tenham desempenhado um papel determinante na estabilização da economia, a sua eficácia e impacto criaram algumas questões.

Num primeiro momento, medidas como o *layoff* simplificado e o apoio à retoma progressiva revelaram-se fundamentais para a manutenção dos empregos, contribuindo para evitar um aumento repentino da taxa de desemprego. Tendo em consideração as evidências, estes instrumentos permitiram assegurar a continuidade dos vínculos laborais em setores fortemente afetados, como o turismo e a restauração (Governo de Portugal, 2021). No entanto, alguns fatores apontam que estas medidas poderão ter contribuído para a manutenção artificial de postos de trabalho em empresas com baixa viabilidade económica, adiando processos de ajustamento estrutural (OECD, 2021).

Relativamente aos apoios financeiros, nomeadamente as linhas de crédito com garantia pública desempenharam um papel crucial na preservação da liquidez empresarial, essencialmente para as micro, pequenas e médias empresas. Ainda assim, a dependência de instrumentos reembolsáveis levantou preocupações quanto ao aumento do endividamento empresarial no período pós-pandemia, podendo comprometer a capacidade de investimento e crescimento futuro (Banco de Portugal, 2022).

Por outro lado, programas de subsídios a fundo perdido, como o Programa APOIAR, foram considerados mais eficazes no apoio direto às empresas mais afetadas, ao reduzirem encargos financeiros no imediato. Contudo, destaca-se as limitações associadas à burocracia, atrasos na implementação e critérios de elegibilidade restritos, que poderão ter excluído algumas organizações em situação vulnerável (GPEARI, 2021).

As medidas fiscais e contributivas, nomeadamente as moratórias e adiamentos, contribuíram para aliviar a pressão de tesouraria a curto prazo. Mesmo assim, o efeito sentido foi temporário, uma vez que originou um acumular de obrigações futuras, o que, em alguns casos, agravou as dificuldades financeiras no período de recuperação (Banco de Portugal, 2022).

Deste modo, os apoios governamentais implementados em Portugal durante a pandemia foram eficazes para conter a crise económica no imediato, assegurando a sobrevivência de um número significativo de empresas e a estabilidade do mercado de trabalho. Por outro lado, estas medidas também criaram efeitos colaterais, nomeadamente ao nível do endividamento, da eficiência na alocação de recursos e da sustentabilidade empresarial a médio e longo prazo. Assim, tornou-se evidente a necessidade de complementar estas políticas com estratégias orientadas para a recuperação estrutural, inovação e competitividade, promovendo uma adaptação mais resistente para as organizações no caso de uma crise futura.

#### **4.3 Pós Pandemia COVID - 19 no setor do Turismo em Portugal**

A pandemia de COVID-19 provocou alterações significativas no comportamento dos consumidores relativamente às viagens e ao turismo, nomeadamente ao nível da perceção do risco, das preocupações com a saúde e segurança e da procura por formas de turismo mais responsáveis. A investigação realizada durante a pandemia evidencia que os turistas passaram a demonstrar maior preocupação com comportamentos responsáveis e com a existência de informação e condições que lhes permitissem realizar viagens de forma mais segura e sustentável (Eichelberger et al., 2021).

A sustentabilidade assumiu igualmente uma importância crescente no contexto da recuperação do turismo. Contudo, a literatura demonstra que esta mudança não deve ser entendida como uma transformação uniforme ou permanente do comportamento dos

turistas. Tauber e Bausch (2022), por exemplo, analisaram a possibilidade de a pandemia promover uma maior procura por turismo sustentável e verificaram que, embora existissem expectativas nesse sentido, a relação entre a pandemia e uma mudança efetiva e duradoura dos comportamentos turísticos era mais complexa.

No contexto português, a pandemia também influenciou as intenções de viagem e a consideração de alternativas mais sustentáveis. Um estudo realizado junto de residentes em Portugal analisou as intenções de viagem durante o período da COVID-19 e procurou identificar alterações nas escolhas relacionadas com a sustentabilidade, demonstrando a relevância da perceção de risco e das preocupações associadas à pandemia na definição das intenções de viagem (Oliveira et al., 2022).

Neste contexto, a comunicação turística assumiu um papel particularmente relevante na recuperação da confiança dos consumidores. Os destinos e as organizações turísticas passaram a comunicar de forma mais explícita as medidas de higiene e segurança implementadas, procurando reduzir a perceção de risco e transmitir maior confiança aos visitantes. Em Portugal, esta estratégia foi particularmente evidente através da criação do Selo Clean & Safe, lançado pelo Turismo de Portugal em abril de 2020. O selo distinguiu empresas e atividades turísticas que assumiam o compromisso de cumprir requisitos de higiene e segurança definidos de acordo com as orientações da Direção-Geral da Saúde, procurando simultaneamente reforçar a confiança dos turistas no destino Portugal.

A comunicação turística desenvolvida durante e após a pandemia procurou, assim, adaptar-se às novas necessidades dos consumidores, privilegiando uma comunicação clara, transparente, informativa e orientada para a confiança. Entre as principais estratégias destacam-se:

- Comunicação clara e transparente, através da disponibilização de informação sobre condições de segurança, higiene e funcionamento dos serviços turísticos;
- Valorização da sustentabilidade, promovendo práticas e experiências turísticas associadas à natureza, cultura e desenvolvimento sustentável;
- Produção de conteúdos apelativos e inspiradores, capazes de manter o destino presente na mente dos potenciais visitantes durante os períodos de restrição às viagens;

- Utilização de plataformas e ferramentas digitais, reforçando a capacidade de comunicação direta com os consumidores;
- Maior atenção ao comportamento e às necessidades dos turistas, adaptando as mensagens às suas preocupações e expectativas;
- Cooperação entre entidades públicas e privadas, permitindo uma comunicação mais integrada e coerente do destino.

O Turismo de Portugal desenvolveu várias campanhas de comunicação durante este período, procurando responder às diferentes fases da crise e da recuperação da atividade turística. Uma das primeiras iniciativas foi a campanha “Can't Skip Hope”, lançada em março de 2020. Esta campanha substituiu temporariamente a comunicação “Can't Skip Portugal” por uma mensagem de esperança, procurando adaptar a comunicação do destino ao contexto de incerteza provocado pela pandemia.

Em abril de 2020, foi igualmente criado o Selo Clean & Safe, acompanhado posteriormente por uma plataforma digital que permitia consultar os estabelecimentos aderentes, conhecer os requisitos aplicáveis e avaliar a experiência dos turistas. A plataforma permitia ainda georreferenciar as empresas aderentes e monitorizar a confiança dos turistas relativamente às medidas implementadas.

Em junho de 2020, o Turismo de Portugal lançou a campanha “Tu Podes, Visita Portugal”, dirigida principalmente ao mercado interno. A campanha procurava incentivar os portugueses a viajar dentro do país, valorizando a diversidade cultural, patrimonial e natural das diferentes regiões e promovendo atividades como visitas a museus, surf, caminhadas, parques naturais, enoturismo e outras experiências turísticas.

Posteriormente, em junho de 2021, foi lançada a campanha “Tempo de Ser / Time to Be”, dirigida tanto ao mercado interno como ao internacional. A iniciativa tinha como objetivo estimular a procura turística e manter Portugal entre os destinos preferidos dos turistas, valorizando diferentes ativos turísticos nacionais, nomeadamente o surf, o enoturismo e a gastronomia, o sol e mar, a natureza, as cidades, as aldeias e o património. A campanha estava também alinhada com a Estratégia Turismo 2027 e com o Plano Turismo + Sustentável 20-23.

Deste modo, as campanhas desenvolvidas pelo Turismo de Portugal evidenciam uma evolução da comunicação do destino ao longo das diferentes fases da pandemia:

inicialmente, privilegiou-se uma mensagem de esperança e responsabilidade coletiva; posteriormente, reforçaram-se a segurança e a confiança; e, numa fase de recuperação, passou-se para uma comunicação centrada no desejo de viajar, na valorização dos recursos turísticos nacionais e na sustentabilidade.

No período pós-pandemia, algumas tendências do comportamento turístico ganharam particular relevância, entre as quais a procura por experiências mais responsáveis, contacto com a natureza, valorização do património cultural e utilização crescente de ferramentas digitais. A literatura sobre comportamento turístico sustentável demonstra que a investigação após a COVID-19 passou a dedicar maior atenção à relação entre sustentabilidade, comportamento do turista, intenção de revisita, recomendação e consumo responsável (Li et al., 2024).

No caso do turismo cultural em Portugal, a pandemia provocou alterações significativas nos padrões de consumo, verificando-se, entre outros aspetos, um aumento relativo do turismo doméstico em determinados locais culturais e alterações no perfil e nas atividades dos visitantes (Richards & Fernandes, 2021).

Neste contexto, a comunicação das novas tendências turísticas deve procurar evidenciar os recursos naturais e culturais do destino, apresentar experiências diferenciadoras e comunicar de forma objetiva os seus compromissos em matéria de sustentabilidade. A criação de parcerias entre empresas turísticas, comunidades locais e entidades públicas pode contribuir para desenvolver experiências mais integradas e personalizadas, que podem posteriormente ser promovidas através de redes sociais, websites, plataformas de reserva e campanhas de marketing digital.

A utilização das tecnologias digitais assume, assim, uma importância crescente na promoção e gestão dos destinos turísticos. A digitalização permite disponibilizar informação em tempo real, facilitar o planeamento da viagem, promover atrações e experiências, disponibilizar mapas e ferramentas interativas e facilitar processos de reserva e comunicação com os visitantes. Esta transformação é particularmente relevante num contexto em que o consumidor turístico passou a utilizar cada vez mais canais digitais ao longo das diferentes fases da sua jornada.

#### 4.3.1 Estratégias de recuperação implementadas em Portugal por Entidades Públicas

A pandemia de COVID-19 provocou uma crise sem precedentes no setor do turismo, exigindo a implementação de estratégias de recuperação capazes de restaurar a confiança dos turistas, apoiar as empresas e promover a sustentabilidade do setor. De acordo com Higgins-Desbiolles (2020), a crise constituiu uma oportunidade para repensar o modelo de desenvolvimento turístico, enquanto Prideaux et al. (2020) destacam que a eficácia das estratégias de recuperação depende da definição clara dos objetivos, da comunicação eficaz, do recurso ao conhecimento especializado e da rapidez na resposta à crise.

Em Portugal, as medidas adotadas seguiram as orientações da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), centrando-se na recuperação da confiança dos turistas, no apoio às empresas do setor, na promoção do turismo interno, na disponibilização de informação clara e na construção de um turismo mais resiliente e sustentável (Guerreiro, 2020). Paralelamente, a comunicação das medidas de segurança implementadas pelas organizações turísticas revelou-se fundamental para a recuperação da procura turística (Jiménez-Barreto et al., 2021).

Entre as principais estratégias identificadas destacam-se a aposta na transformação digital, a restauração da confiança dos turistas, a promoção da sustentabilidade, a análise das tendências de mercado e a reformulação dos modelos de negócio. A digitalização assumiu um papel central através da utilização de tecnologias como aplicações móveis, serviços sem contato, passaportes digitais e sistemas de monitorização sanitária (Sigala, 2020). Simultaneamente, iniciativas como os protocolos “*Safe Travels*”, desenvolvidos pelo *World Travel & Tourism Council* (WTTC), contribuíram para reforçar a confiança dos consumidores e demonstrar a capacidade de adaptação do setor (WTTC, 2020).

No contexto regional, o Plano de Atividades do Turismo Porto e Norte 2021-2025 procurou reforçar a competitividade do destino através do planeamento estratégico, da gestão sustentável do território, da inovação e da internacionalização. O plano incluiu iniciativas relacionadas com marketing territorial, desenvolvimento da marca regional, *business intelligence*<sup>8</sup>, cooperação interinstitucional e promoção turística digital e

---

<sup>8</sup> *Business Intelligence* corresponde ao conjunto de processos, tecnologias e ferramentas utilizadas para transformar dados brutos em informação relevante e conhecimento útil, apoiando a tomada de decisões estratégicas, táticas e operacionais nas organizações (Mositsa et al., 2023)

tradicional. Adicionalmente, foram desenvolvidos projetos destinados à valorização da experiência turística, qualificação dos recursos humanos e diversificação dos produtos turísticos, com especial realce na sustentabilidade, na descentralização da procura e na valorização do património cultural e natural.

A nível nacional, o Plano de Ação “Reativar o Turismo | Construir o Futuro”, aprovado em 2021, constituiu um dos principais instrumentos de recuperação do setor turístico português. Estruturado em quatro pilares — apoiar empresas, fomentar segurança, gerar negócio e construir o futuro — o plano teve como objetivo acelerar o regresso da atividade turística e preparar o setor para os desafios futuros.

O primeiro pilar focou-se no apoio às empresas através de medidas destinadas à preservação do emprego, reforço da capitalização e consolidação das estratégias operacionais. O segundo centrou-se na segurança, destacando-se o selo *Clean & Safe*, criado pelo Turismo de Portugal para reforçar a confiança dos turistas e das empresas, bem como o programa *Seamless Travel*, orientado para a digitalização da experiência turística.

O terceiro pilar procurou impulsionar a competitividade internacional do destino Portugal através de programas de promoção externa, capacitação dos operadores turísticos e atração de eventos internacionais. Paralelamente, foram desenvolvidas ações destinadas a reforçar a mobilidade aérea e a diversificação dos mercados emissores.

Por sua vez, o quarto pilar incidiu na transformação estrutural do setor, privilegiando o financiamento empresarial, a qualificação dos recursos humanos, a inovação e a sustentabilidade. Destacam-se iniciativas como os programas Turismo + Digital, *Fostering Innovation in Tourism*, NEST<sup>9</sup> – Hub<sup>10</sup> do Digital no Turismo, Turismo + Sustentável e Valorizar 2.0, que procuraram aumentar a competitividade das empresas,

---

<sup>9</sup> NEST – Tourism Innovation Center Portugal, fundada em fevereiro de 2019 e foi criada em parceria com oito entidades: Turismo de Portugal, ANA Aeroportos, Brisa Via Verde, Google, Microsoft, Millennium BCP, NOS e BPI. Trata-se de uma associação privada sem fins lucrativos, com órgãos sociais previamente eleitos: Assembleia Geral, Conselho Fiscal e Direção. Além disso, a Associação também integra dois órgãos consultivos, o Conselho Consultivo, o Conselho Setorial e um Diretor Executivo.

<sup>10</sup> Hubs- são centros de formação especializada, colaboração e comunidade, impulsionando soluções e permitindo a ligação de diversos agentes, como por exemplo, governo, universidades, institutos de pesquisa, entre outros. (Jiménez & Zheng, 2021)

promover a transformação digital, incentivar práticas sustentáveis e valorizar os territórios de baixa densidade.

Em síntese, as estratégias de recuperação implementadas em Portugal evidenciam uma abordagem integrada que combina apoio financeiro, inovação tecnológica, qualificação dos recursos humanos, sustentabilidade e promoção turística. Estas medidas visam não apenas a recuperação dos níveis de atividade antes da pandemia, mas também a construção de um setor turístico mais resiliente, competitivo e sustentável a longo prazo.



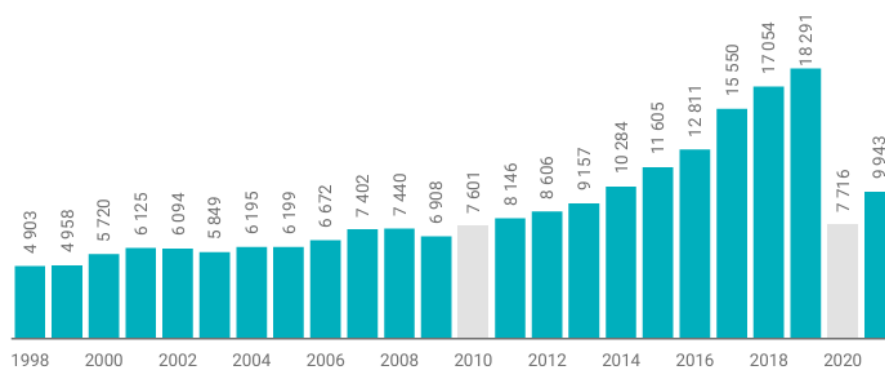
## 5. Metodologia

### 5.1 Apresentação do Problema

No ano de 2020, o PIB nacional apresentou um decréscimo de 6,7%, refletindo o efeito negativo da pandemia.

Esta diminuição deveu-se à redução das exportações de serviços (-38%), associada à quebra das receitas geradas no turismo (-58%). A redução verificada em 2020 representou uma perda de cerca de 10 mil milhões de euros para a economia neste ano.

**Figura 18:** Balança de Pagamentos na Rubrica "Viagens e Turismo" 1998-2021



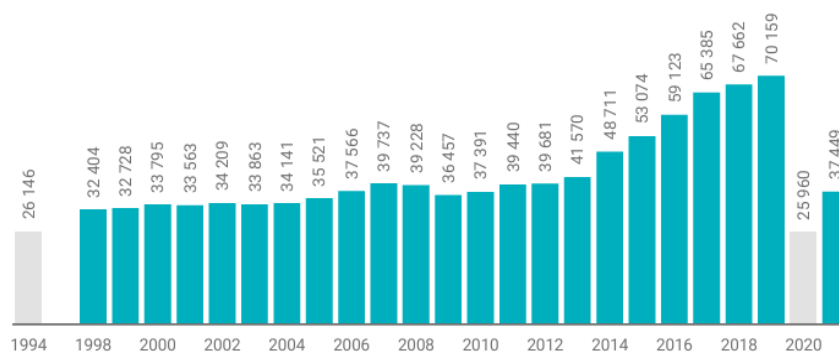
**Fonte:** Banco de Portugal

No ano seguinte, 2021, as receitas revelaram um aumento na ordem dos 28,9%, o que comparativamente a 2019, ainda se registava uma diferença de 45,6% dos valores. Em dois anos, e tendo 2019 como base, os decréscimos das receitas turísticas registadas significaram uma perda na ordem de 19,2 mil milhões de euros.

Apesar da ligeira recuperação em 2021, 47% do incremento das exportações de serviços podem ser designadas pelas exportações de turismo, uma vez que o ano de 2021 foi marcado por restrições pontuais devido ao surgimento de novas variantes de COVID-19.

A recuperação registada em 2021, pode ser analisada com o crescimento das dormidas em 45,2%, após o decréscimo de 63,2% no ano anterior. Analisando os resultados obtidos nas dormidas, pode-se afirmar que no ano 2020, obtiveram-se valores como os registados no ano de 1994, conforme é possível observar no gráfico abaixo. Apesar da recuperação do valor das dormidas entre 2020 e 2021, neste último ano, os resultados obtidos ainda registaram uma diferença de 46,6% face a 2019.

**Figura 19:** Número de dormidas 1994-2021



Fonte: INE

Os dados dos primeiros meses de 2020 indicavam que fosse um ano promissor para o setor turístico português. Em janeiro e fevereiro foi verificado um crescimento de dois dígitos em comparação ao melhor ano turístico, o ano de 2019.

A 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS), declarou o surto de COVID-19 uma pandemia, sendo que até ao dia 24 eram registados 400 mil casos.

No dia 2 de abril, já ultrapassaram 1 milhão de casos, o que obrigou a medidas rigorosas de contenção. A restrição da circulação de indivíduos, no que se refere a viagens não essenciais refletiu numa redução de 97,8% da procura em abril de 2020.

As dormidas de não residentes, em 2020, diminuíram 75,1% e contribuíram, na sua maioria, para a redução total verificada. Os principais mercados emissores registaram uma diminuição em média de 70% das dormidas no alojamento turístico, o que levou a uma alteração dos fluxos. As dormidas dos residentes abrandaram, principalmente nos meses de agosto a outubro e houve quebras da procura internacional.

Relativamente a 2021, os dados confirmam o regresso do setor, motivados pelo levantamento das restrições quer das viagens nacionais, quer das internacionais. Comparativamente a 2020, os dados revelam que ocorreu uma recuperação de 45,2% nas dormidas globais. Apesar do crescimento positivo, os valores ainda se encontravam a 54% do que havia sido registado em 2019.

De realçar que, tal como outros mercados internacionais, o mercado doméstico ajudou na recuperação em 2021 com uma evolução de 38,2% nas dormidas. Como sinal disso, foram os resultados obtidos entre agosto e outubro de 2021 em que os hóspedes nacionais geraram maior número de dormidas do que no mesmo período em 2019. No final do ano

de 2021, as dormidas dos residentes obtiveram uma recuperação de 89% comparativamente a 2019.

Como tem vindo a ser exposto, a pandemia causou um enorme impacto no setor do turismo, o que exigiu que as organizações criassem estratégias, principalmente ao nível do marketing. Neste sentido, esta dissertação, pretende entender quais foram as estratégias utilizadas pelas organizações de turismo em todo o país para se recuperarem após a pandemia.

Assim, para responder à questão de investigação “Quais foram as estratégias de marketing adotadas pelas organizações turísticas em Portugal para recuperar da crise provocada pela pandemia de COVID-19 e como foi avaliado o seu desempenho?” foi adotada uma metodologia mista, combinando técnicas quantitativas e qualitativas. Assim, foi aplicado um questionário a diversas empresas do setor do turismo em Portugal, com o objetivo de recolher dados sobre as práticas de marketing utilizadas antes, durante e após a pandemia, bem como sobre as medidas implementadas para monitorizar o seu impacto e eficácia. Complementarmente, foram realizadas duas entrevistas em profundidade a profissionais do setor, permitindo obter uma perspetiva mais detalhada e comparativa entre organizações de diferentes dimensões e áreas de atuação. Esta abordagem possibilitou uma compreensão mais abrangente e contextualizada das estratégias de recuperação adotadas no setor turístico português.

## **5.2 Enquadramento Metodológico**

A presente investigação teve como objetivo analisar as estratégias de marketing adotadas pelas organizações turísticas portuguesas no período após a pandemia, bem como compreender a relevância atribuída aos KPIs na avaliação da eficácia dessas estratégias.

Atendendo à natureza dos objetivos definidos, optou-se por uma metodologia mista combinando abordagens quantitativas e qualitativas. Segundo Creswell e Plano Clark (2018), a utilização de métodos mistos permite obter uma compreensão mais abrangente dos fenómenos em estudo, através da integração de dados numéricos e interpretativos.

A componente quantitativa assumiu um carácter descritivo e exploratório, permitindo identificar tendências, comportamentos e relações entre variáveis relacionadas com as estratégias de marketing utilizadas pelas organizações turísticas. Paralelamente, a

componente qualitativa permitiu aprofundar a compreensão dos resultados quantitativos através da recolha de testemunhos e experiências de profissionais do setor.

A combinação destas duas abordagens possibilitou a triangulação metodológica, aumentando a validade e a fiabilidade dos resultados obtidos.

### **5.3 Tipo de Estudo**

Quanto à sua finalidade, esta investigação enquadra-se como um estudo aplicado, uma vez que procura gerar conhecimento útil para apoiar a tomada de decisão das organizações turísticas.

Relativamente aos objetivos, trata-se de um estudo exploratório e descritivo.

O carácter exploratório justifica-se pela necessidade de compreender como as organizações turísticas adaptaram as suas estratégias de marketing ao contexto após a pandemia, tema que continua a apresentar uma relevância crescente na literatura científica.

Por sua vez, o carácter descritivo resulta da intenção de identificar e caracterizar as estratégias utilizadas, os impactos sentidos pelas organizações e a utilização de KPIs enquanto instrumentos de avaliação de desempenho.

Em termos temporais, o estudo assume uma natureza transversal, dado que os dados foram recolhidos num único momento temporal, permitindo retratar a realidade organizacional existente durante o período da investigação.

### **5.4 Público-Alvo e Processo de Amostragem**

O público-alvo da investigação corresponde a organizações pertencentes ao setor turístico português, incluindo empresas de alojamento turístico, operadores turísticos, agências de viagens, empresas de animação turística, entidades de promoção turística e outras organizações relacionadas com a atividade turística.

Tendo em consideração as limitações de acesso à população total e a inexistência de uma base de dados exaustiva que permitisse uma seleção aleatória dos participantes, foi utilizada uma técnica de amostragem não probabilística por conveniência.

Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2019), a amostragem por conveniência constitui uma técnica de amostragem não probabilística na qual os participantes são selecionados com base na sua acessibilidade e disponibilidade para participar no estudo.

Os critérios de inclusão definidos foram os seguintes:

- Desenvolver atividade no setor turístico português;
- Ter exercido atividade antes ou após a pandemia COVID-19;
- Possuir conhecimento sobre as estratégias de marketing implementadas pela organização;
- Aceitar participar voluntariamente na investigação.

Foram obtidas 142 respostas válidas ao questionário, que constituíram a base da análise quantitativa.

## **5.5 Técnicas de Recolha de Dados**

### **5.5.1 Questionário**

A recolha de dados quantitativos foi efetuada através de um questionário estruturado, elaborado com base na revisão da literatura e nos objetivos específicos da investigação.

O questionário encontrava-se dividido em cinco secções:

1. Caracterização da organização;
2. Impacto da pandemia COVID-19;
3. Estratégias de marketing adotadas;
4. Utilização de KPIs;
5. Avaliação da eficácia das estratégias implementadas.

Foram utilizadas maioritariamente questões fechadas e escalas de resposta categóricas, permitindo facilitar o tratamento estatístico dos dados.

O questionário foi disponibilizado em formato digital, utilizando plataformas online, permitindo uma maior abrangência geográfica dos participantes e uma maior rapidez na recolha da informação.

O questionário esteve disponível desde novembro de 2025 até abril de 2026, sendo que foram contactadas cerca de 113 mil entidades, compreendidas em alojamento local, empreendimentos turísticos, agências de viagem e empresas de animação turística, registadas no RNT até ao dia 31 de dezembro de 2019.

### **5.5.2 Entrevistas Semiestruturadas**

A componente qualitativa da investigação foi desenvolvida através da realização de entrevistas semiestruturadas a responsáveis de duas organizações turísticas portuguesas: a AT Porto Events e a Douro Azul.

A escolha desta técnica fundamenta-se na capacidade de explorar perceções, experiências e opiniões dos participantes, permitindo aprofundar aspetos que dificilmente seriam captados através de um questionário estruturado (Quivy & Campenhoudt, 2019).

A realização de duas entrevistas justificou-se pelo carácter complementar da componente qualitativa da investigação. O objetivo desta etapa não consistiu em alcançar saturação teórica, mas em aprofundar e contextualizar os resultados obtidos através da análise quantitativa, permitindo compreender, de forma mais detalhada, as perceções e práticas das organizações relativamente às estratégias de marketing e à utilização de KPI.

Adicionalmente, procurou-se seleccionar organizações com características distintas em termos de dimensão, posicionamento e modelo de negócio, permitindo obter diferentes perspetivas sobre a utilização das estratégias de marketing e dos KPI's no setor turístico.

As entrevistas seguiram um guião previamente elaborado e foram posteriormente transcritas para análise, conforme os Anexos (Anexo II e Anexo III).

### **5.6 Tratamento e Análise dos Dados**

Após a recolha dos dados, procedeu-se ao seu tratamento e análise através de uma abordagem mista, integrando métodos quantitativos e qualitativos. Esta estratégia permitiu obter uma compreensão mais abrangente do fenómeno em estudo, conjugando a

análise estatística dos dados obtidos por questionário com a interpretação aprofundada das percepções recolhidas através das entrevistas.

### **5.6.1 Análise Quantitativa**

Os dados quantitativos recolhidos através do questionário foram analisados com recurso ao software IBM SPSS Statistics, amplamente utilizado em investigação nas áreas das ciências sociais, gestão e turismo (Marôco, 2021). Numa primeira fase, realizou-se uma análise estatística descritiva com o objetivo de caracterizar a amostra e identificar tendências gerais nas respostas dos participantes.

Posteriormente, recorreu-se à estatística inferencial para testar as hipóteses de investigação e analisar possíveis relações entre as variáveis em estudo. O teste do Qui-Quadrado de Independência ( $\chi^2$ ) foi utilizado para verificar a existência de associações estatisticamente significativas entre variáveis categóricas (Field, 2018). Este procedimento permitiu analisar a relação entre a dimensão da organização e a utilização do Marketing Digital, bem como entre o tipo de organização turística e a utilização de indicadores-chave de desempenho (KPI).

A hipótese nula ( $H_0$ ) assumiu a inexistência de associação entre as variáveis analisadas, enquanto a hipótese alternativa ( $H_1$ ) considerou a existência de uma associação estatisticamente significativa. Para a tomada de decisão, foi adotado um nível de significância de 5%, considerando-se estatisticamente significativos os resultados com valores de  $p$  inferiores a 0,05 (Marôco, 2021).

Sempre que o teste do Qui-Quadrado apresentasse resultados estatisticamente significativos, previa-se o cálculo do coeficiente V de Cramer para avaliar a intensidade da associação entre as variáveis. De acordo com Cohen (1988), valores até 0,10 indicam uma associação fraca, valores entre 0,10 e 0,30 representam uma associação moderada e valores superiores a 0,30 correspondem a uma associação forte.

Antes da realização dos testes inferenciais, procedeu-se ainda à verificação dos pressupostos de normalidade através do teste de Shapiro-Wilk. Em função dos resultados obtidos, e considerando que nem todas as variáveis cumpriam os pressupostos de normalidade, recorreu-se ao teste não paramétrico de Friedman para comparar as avaliações atribuídas às diferentes estratégias de marketing implementadas pelas organizações turísticas, permitindo identificar diferenças estatisticamente significativas entre as classificações obtidas (Marôco, 2021).

### **5.6.2 Análise Qualitativa**

Os dados qualitativos recolhidos através das entrevistas semiestruturadas foram analisados com recurso à técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016). Esta metodologia é amplamente utilizada em estudos qualitativos por permitir uma interpretação sistemática e objetiva das comunicações, facilitando a identificação de significados, padrões e tendências presentes nos discursos dos participantes.

O processo de análise desenvolveu-se em três etapas fundamentais: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Numa fase inicial, procedeu-se à transcrição integral das entrevistas, assegurando a preservação do conteúdo original dos testemunhos recolhidos. Seguidamente, realizou-se a codificação dos dados, permitindo a identificação de unidades de registo e a sua posterior organização em categorias temáticas.

As categorias definidas centraram-se nos principais objetivos da investigação, nomeadamente os impactos da pandemia de COVID-19 no setor turístico, as estratégias de marketing implementadas pelas organizações, a utilização de KPIs na monitorização do desempenho das ações de marketing e os desafios futuros enfrentados pelas entidades turísticas.

Por último, os resultados obtidos através da análise qualitativa foram comparados e articulados com os resultados quantitativos e com os contributos identificados na revisão da literatura. Este processo de triangulação contribuiu para contextualizar e aprofundar alguns resultados quantitativos, proporcionando uma compreensão mais aprofundada das transformações verificadas no setor turístico português no contexto pós-pandemia.

### **5.7 Limitações da Investigação**

Apesar dos contributos obtidos, importa reconhecer algumas limitações associadas à presente investigação.

Em primeiro lugar, a utilização de uma amostragem não probabilística limita a possibilidade de generalizar os resultados para a totalidade das organizações turísticas portuguesas.

Em segundo lugar, o número de respostas obtidas poderá não refletir integralmente a diversidade existente no setor.

Adicionalmente, a realização de apenas duas entrevistas limita a representatividade da componente qualitativa. Contudo, estas entrevistas tiveram como principal objetivo complementar e aprofundar os resultados quantitativos, contribuindo para uma melhor compreensão dos fenómenos observados.

Por fim, importa reconhecer que as respostas recolhidas refletem perceções individuais dos participantes, podendo existir algum grau de subjetividade na avaliação das estratégias implementadas e dos seus resultados.

## **6. Apresentação de Resultados**

### **6.1 Questionário**

Conforme anteriormente referido, foi elaborado um questionário que é composto por cinco secções e por vinte e seis perguntas. O questionário destinou-se a elementos do departamento de marketing das organizações de turismo em todo o país e, também, a chefias que se encontravam na organização desde o período antes da pandemia, ou seja, desde 2019.

O questionário foi publicado na plataforma LinkedIn e, também, foi enviado por email para os empreendimentos turísticos, estabelecimentos de alojamento local, agências de viagens e turismo e agentes de animação turística registados no RNT.

A construção do questionário baseou-se em referenciais teóricos (Anexo IV) e relatórios do setor turístico nacional e internacional. A tabela seguinte apresenta a correspondência entre as perguntas aplicadas, os objetivos subjacentes a cada uma e as fontes bibliográficas que sustentaram a sua formulação. A utilização do questionário justifica-se pela necessidade de obter dados quantitativos e comparáveis junto de um número alargado de organizações turísticas, permitindo identificar padrões, tendências e diferenças nas estratégias de marketing adotadas para a recuperação pós-pandemia, de forma sistemática e sustentada em evidência empírica (Hair et al., 2019).

### **6.2 Entrevistas em profundidade**

A realização de entrevistas em profundidade complementou o questionário, permitindo uma análise qualitativa mais detalhada e contextualizada das estratégias de marketing adotadas pelas organizações turísticas após a pandemia. Este método foi escolhido por possibilitar uma compreensão mais rica das perceções, motivações e decisões dos

gestores, bem como por permitir explorar nuances e dimensões que dificilmente seriam captadas através de respostas fechadas. As entrevistas proporcionaram uma perspetiva mais aprofundada sobre os processos de adaptação e recuperação, contribuindo para uma visão holística do fenómeno estudado. As entrevistas em profundidade são particularmente adequadas em estudos que visam compreender experiências e práticas organizacionais em contextos complexos, permitindo ao investigador captar significados e interpretações diretamente a partir dos participantes (Xu et al., 2025). As entrevistas em profundidade foram suportadas por um guião semiestruturado, construído com base na revisão da literatura e alinhado com os objetivos da investigação. O guião completo utilizado na realização das entrevistas encontra-se disponível no Anexo V. A tabela seguinte apresenta os principais temas abordados, as perguntas formuladas, os respetivos objetivos e as fontes teóricas que sustentaram a sua elaboração.

### **6.3 Análise de dados**

Neste tópico, procede-se à explicação dos métodos utilizados para a análise dos dados recolhidos nos questionários e nas entrevistas em profundidade.

Numa primeira fase, foi efetuada uma análise de estatística descritiva dos dados recolhidos através do questionário, com o objetivo de caracterizar os participantes e as organizações representadas. Posteriormente, recorreram-se a técnicas de estatística inferencial adequadas à natureza das variáveis e aos objetivos da investigação, incluindo testes de normalidade, testes não paramétricos e testes de associação entre variáveis. Esta abordagem permitiu identificar padrões, diferenças e relações estatisticamente significativas, contribuindo para a validação das hipóteses de investigação e para uma compreensão mais aprofundada do impacto das estratégias de marketing no contexto do turismo português no período pós-pandemia.

Relativamente às entrevistas em profundidade, os dados foram analisados através de uma abordagem qualitativa baseada na análise de conteúdo temática, com o apoio da plataforma Insight7 (<https://insight7.io/>), que facilita a codificação, categorização e identificação de padrões recorrentes nas respostas. Esta ferramenta tecnológica permite uma análise sistemática e rigorosa das transcrições, promovendo a triangulação dos resultados obtidos com os dados quantitativos. Segundo Xu et al. (2025), a utilização de métodos assistidos por software na análise de entrevistas em profundidade aumenta a

consistência interpretativa e a fiabilidade dos resultados, permitindo captar de forma mais precisa as percepções e experiências dos participantes.

### 6.3.1 Resultados obtidos do Questionário

#### 6.3.1.1 Caraterização da amostra do questionário

Foram obtidas cento e setenta e cinco, tendo sendo enviado por email a todas as entidades, conforme mencionado anteriormente, sendo que apenas foram consideradas válidas as respostas em que as organizações possuíam departamento de marketing, ou organizações que tenham um responsável de marketing, mesmo sem um departamento formal, traduzindo - se numa amostra (n) com um total de cento e quarenta e duas respostas.

Antes de ser efetuada a limpeza de dados da base de dados, no que diz respeito à caraterização da organização e do participante, importa realçar que:

**Tabela 3:** Caraterização da Amostra

| Caraterização da Amostra            |                                             |
|-------------------------------------|---------------------------------------------|
| Género                              | Feminino (53,50%)                           |
| Cargo que ocupa na organização      | CEO (8,5%)                                  |
| Tempo de permanência na organização | Mais de 5 anos (67,6%)                      |
| Tipo de Organização                 | Alojamento Local (30,3%)                    |
| Localização                         | Grande Lisboa (26,1%)                       |
| Dimensão da Organização             | Microempresa (71,8%)                        |
| Público Alvo                        | Turistas Internacionais e Nacionais (64,8%) |
| Departamento de Marketing           | Sim ( 66,9%)                                |

Fonte: IBM SPSS

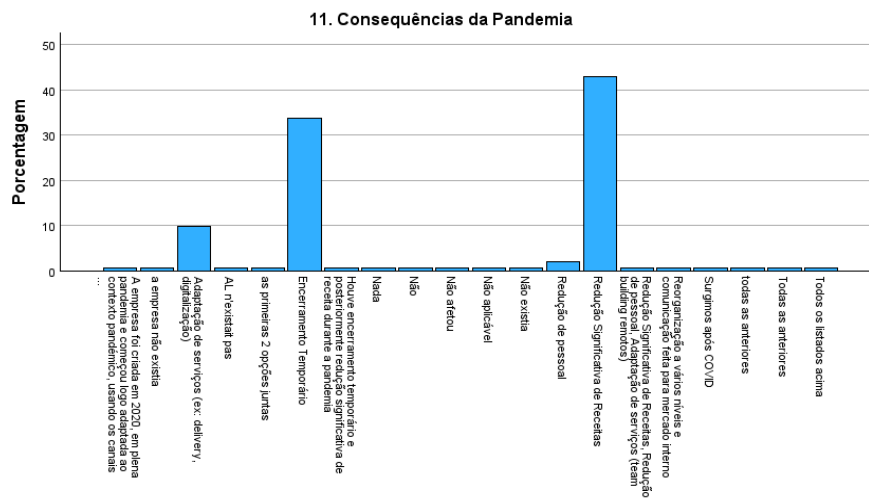
#### 6.3.1.2 Análise de resultados obtidos

##### A. Impacto da pandemia nas organizações

A análise do gráfico abaixo relativo às consequências da pandemia evidencia uma forte concentração das respostas nos impactos de natureza económica negativa. Em particular, a redução significativa da receita é a consequência mais reportada, seguida do encerramento temporário da atividade, refletindo as restrições operacionais impostas durante o período pandémico. Em contraste, medidas de adaptação, como a introdução de novos serviços ou ajustes operacionais, apresentam uma expressão consideravelmente

inferior, sugerindo que a resposta das organizações foi predominantemente reativa e orientada para a mitigação de perdas. Adicionalmente, categorias como a redução de pessoal, o surgimento de novas oportunidades ou a ausência de impacto registam valores residuais, indicando uma baixa incidência destas experiências entre os inquiridos. Globalmente, os resultados apontam para um impacto transversal e maioritariamente adverso da pandemia, marcado pela contração da atividade económica e pela limitada expressão de estratégias de adaptação ou transformação organizacional.

**Figura 20: Consequências da Pandemia**



Fonte: IBM SPSS

## B. As tipologias de marketing mais utilizadas pelas organizações para fazerem face aos impactos da pandemia.

Para analisar as tipologias mais utilizadas pelas organizações para fazerem face aos impactos causados pela pandemia, primeiramente foi necessário verificar a distribuição das variáveis utilizando os testes de normalidade. Os testes de normalidade de *Shapiro-Wilk* revelaram que as variáveis não seguem uma distribuição normal ( $p < .001$ ).

**Figura 21:** Testes de Normalidade para Estratégias de Marketing Pós-Crise

|                            | Testes de Normalidade |     |       |              |     |       |
|----------------------------|-----------------------|-----|-------|--------------|-----|-------|
|                            | Kolmogorov-Smirnov    |     |       | Shapiro-Wilk |     |       |
|                            | Estatística           | gl  | Sig.  | Estatística  | gl  | Sig.  |
| Marketing de Conteúdo      | 0,203                 | 142 | <,001 | 0,846        | 142 | <,001 |
| Marketing Digital          | 0,216                 | 142 | <,001 | 0,849        | 142 | <,001 |
| Marketing de Influência    | 0,239                 | 142 | <,001 | 0,844        | 142 | <,001 |
| Marketing Relacional       | 0,179                 | 142 | <,001 | 0,869        | 142 | <,001 |
| Marketing Local/Comunidade | 0,190                 | 142 | <,001 | 0,858        | 142 | <,001 |
| Marketing Sazonal          | 0,198                 | 142 | <,001 | 0,856        | 142 | <,001 |
| Marketing de Segmentação   | 0,203                 | 142 | <,001 | 0,850        | 142 | <,001 |
| Marketing de Rede          | 0,191                 | 142 | <,001 | 0,860        | 142 | <,001 |
| Marketing de Eventos       | 0,248                 | 142 | <,001 | 0,819        | 142 | <,001 |

Fonte: IBM SPSS

Uma vez que os testes de normalidade evidenciaram que as variáveis não seguem uma distribuição normal ( $p < .001$ ), optou-se pela utilização de testes não paramétricos. Neste contexto, recorreu-se ao teste de *Friedman*, por se tratar do procedimento estatístico mais adequado para comparar três ou mais variáveis relacionadas, avaliadas pelos mesmos participantes, permitindo identificar diferenças estatisticamente significativas entre os níveis de utilização das diferentes estratégias de marketing pós- crise. Segundo Field (2018), o teste de *Friedman* constitui a alternativa não paramétrica à ANOVA de medidas repetidas, sendo recomendado quando as observações são dependentes e os pressupostos de normalidade não são satisfeitos. De acordo com Marôco (2021), o teste de *Friedman* é apropriado para comparar três ou mais condições relacionadas quando a distribuição dos dados viola o pressuposto da normalidade.

**Figura 22:** Teste *Friedman* para as estratégias de marketing pós- crise

|         |                             | Subconjunto                     |       |       |       |
|---------|-----------------------------|---------------------------------|-------|-------|-------|
|         |                             | 1                               | 2     | 3     | 4     |
| Amostra | Marketing de Eventos        | 4,222                           |       |       |       |
|         | Marketing de Influência     | 4,335                           | 4,335 |       |       |
|         | Marketing de Rede           | 4,585                           | 4,585 | 4,585 |       |
|         | Marketing Sazonal           | 4,789                           | 4,789 | 4,789 |       |
|         | Marketing Local/ Comunidade | 4,908                           | 4,908 | 4,908 |       |
|         | Marketing de Segmentação    | 4,996                           | 4,996 | 4,996 |       |
|         | Marketing Relacional        |                                 | 5,169 | 5,169 |       |
|         | Marketing de Conteúdo       |                                 |       | 5,472 |       |
|         | Marketing Digital           |                                 |       |       | 6,525 |
|         | Estatística do Teste        | 9,65                            | 8,661 | 9,34  |       |
|         |                             | Sig. (Teste Bilateral)          | 0,086 | 0,123 | 0,096 |
|         |                             | Sig. Ajustada (Teste Bilateral) | 0,126 | 0,179 | 0,141 |

Fonte: IBM SPSS

A análise dos subconjuntos homogêneos revelou a existência de diferentes níveis de utilização das estratégias de marketing. O Marketing Digital e o marketing de conteúdo destacam-se como os mais utilizados, enquanto o marketing de eventos e de influência apresentam os valores médios mais baixos. As restantes estratégias situam-se em níveis intermédios, evidenciando diferenças graduais entre si.

### C. Utilização dos KPIs pelas organizações

Conforme a imagem que se segue do resultado do teste de normalidade realizado em SPSS conclui-se que as variáveis não seguem uma distribuição normal ( $p < .001$ ). Assim, optou-se pela utilização de testes não paramétricos. Neste sentido, iremos recorrer ao teste *Friedman*, conforme anteriormente.

**Figura 23:** Teste de normalidade dos KPIs

|                                     | Testes de Normalidade |     |       |              |     |       |
|-------------------------------------|-----------------------|-----|-------|--------------|-----|-------|
|                                     | Kolmogorov-Smirnov    |     |       | Shapiro-Wilk |     |       |
|                                     | Estatística           | gl  | Sig.  | Estatística  | gl  | Sig.  |
| Taxa de Ocupação                    | 0,297                 | 105 | <.001 | 0,758        | 105 | <.001 |
| Receita por Quarto Disponível       | 0,370                 | 105 | <.001 | 0,712        | 105 | <.001 |
| Tarifa Média Diária                 | 0,353                 | 105 | <.001 | 0,731        | 105 | <.001 |
| Custo por Aquisição                 | 0,343                 | 105 | <.001 | 0,750        | 105 | <.001 |
| Taxa de Retenção de Clientes        | 0,324                 | 105 | <.001 | 0,755        | 105 | <.001 |
| <i>Net Promoter Score</i>           | 0,336                 | 105 | <.001 | 0,751        | 105 | <.001 |
| Custo por Lead                      | 0,302                 | 105 | <.001 | 0,787        | 105 | <.001 |
| Taxa de Conversão                   | 0,321                 | 105 | <.001 | 0,767        | 105 | <.001 |
| Taxa de Satisfação do Cliente       | 0,263                 | 105 | <.001 | 0,770        | 105 | <.001 |
| <i>Engagement</i> nas Redes Sociais | 0,283                 | 105 | <.001 | 0,783        | 105 | <.001 |
| Retorno sobre o investimento        | 0,289                 | 105 | <.001 | 0,782        | 105 | <.001 |

**Fonte:** IBM SPSS

Após realizar o teste não paramétrico de *Friedman* foi possível concluir que os resultados dos subconjuntos homogêneos evidenciam a existência de três grupos distintos de indicadores que não apresentam diferenças estatisticamente significativas entre si dentro de cada subconjunto. O primeiro subconjunto integra variáveis com valores médios mais reduzidos, como o NPS – *Net Promoter Score*, o custo por aquisição e a taxa de conversão, sugerindo um desempenho relativamente inferior nestas métricas. O segundo subconjunto corresponde a um nível intermédio, incluindo variáveis que, em alguns casos, se sobrepõem a outros grupos, como a taxa de retenção de clientes, a receita por quarto disponível e o custo por lead, o que indica a ausência de diferenças estatisticamente

robustas entre níveis adjacentes. Por sua vez, o terceiro subconjunto agrega indicadores com valores médios mais elevados, nomeadamente a taxa de satisfação do cliente, o *engagement* nas redes sociais e o retorno sobre o investimento, evidenciando uma maior utilização pelas entidades. Esta segmentação em três níveis sugere a presença de diferenças graduais entre os indicadores analisados, com algumas variáveis a assumirem um papel de transição entre grupos, refletindo uma estrutura hierárquica de desempenho estatisticamente diferenciada

**Figura 24:** Teste de *Friedman* para KPIs

|                                 |                                     | Subconjunto |        |       |
|---------------------------------|-------------------------------------|-------------|--------|-------|
|                                 |                                     | 1           | 2      | 3     |
| Amostra                         | <i>Net Promoter Score</i>           | 5,371       |        |       |
|                                 | Custo por Aquisição                 | 5,443       |        |       |
|                                 | Taxa de Conversão                   | 5,624       | 5,624  |       |
|                                 | Taxa de Retenção de Clientes        | 5,657       | 5,657  |       |
|                                 | Receita por Quarto Disponível       | 5,662       | 5,662  |       |
|                                 | Custo por Lead                      | 5,662       | 5,662  |       |
|                                 | Tarifa Média diária                 | 5,843       | 5,483  | 5,483 |
|                                 | <i>Engagement</i> nas Redes Sociais | 6,486       | 6,486  | 6,486 |
|                                 | Retorno sobre o investimento        | 6,500       | 6,500  | 6,500 |
|                                 | Taxa de Ocupação                    |             | 6,714  | 6,714 |
|                                 | Taxa de Satisfação do Cliente       |             |        | 7,038 |
| Estatística de Teste            |                                     | 14,007      | 14,278 | 7,638 |
| Sig. (teste bilateral)          |                                     | 0,082       | 0,046  | 0,102 |
| Sig. Ajustada (Teste Bilateral) |                                     | 0,99        | 0,063  | 0,218 |

**Fonte:** IBM SPSS

Embora a amostra total seja constituída por 142 participantes, o teste de *Friedman* foi realizado com base em 105 casos válidos. Esta diferença deve-se ao facto de o SPSS considerar apenas os casos com respostas completas em todas as variáveis incluídas na análise (*listwise deletion*). Assim, os 37 participantes que apresentavam valores omissos em pelo menos um dos indicadores-chave de desempenho foram automaticamente excluídos da análise, garantindo que as comparações fossem efetuadas sobre um conjunto homogéneo de observações.

#### **D. Relação entre a dimensão da empresa com o uso do Marketing Digital**

Com o objetivo de analisar a existência de uma associação entre a dimensão da empresa e a dimensão Marketing Digital, foi realizado o teste do Qui-Quadrado de independência de *Pearson*.

O teste Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ), desenvolvido por Karl Pearson, é um teste estatístico não paramétrico utilizado para analisar variáveis categóricas e verificar se existe uma associação estatisticamente significativa entre elas. Este teste baseia-se na comparação entre as frequências observadas e as frequências esperadas sob a hipótese nula, permitindo avaliar se as diferenças observadas são atribuíveis ao acaso ou se refletem uma relação entre as variáveis em estudo.

Entre as suas aplicações mais frequentes destaca-se o teste de independência, que permite determinar se duas variáveis categóricas estão associadas. Neste contexto, a hipótese nula ( $H_0$ ) assume que as variáveis são independentes, enquanto a hipótese alternativa ( $H_1$ ) pressupõe a existência de uma associação entre elas. Quando o valor de significância (p-value) é inferior ao nível de significância definido (geralmente 0,05), rejeita-se a hipótese nula e conclui-se que existe uma associação estatisticamente significativa entre as variáveis.

O teste Qui-Quadrado é amplamente utilizado nas ciências sociais, gestão, marketing e turismo, sobretudo na análise de tabelas de contingência, permitindo identificar padrões de associação entre características dos indivíduos, organizações ou comportamentos observados. Contudo, a sua aplicação requer que as frequências esperadas nas células da tabela cumpram determinados pressupostos, nomeadamente que não mais de 20% das células apresentem frequências esperadas inferiores a 5 e que nenhuma frequência esperada seja inferior a 1.

Os resultados obtidos indicaram que não existe uma associação estatisticamente significativa entre as variáveis, uma vez que o valor do Qui-Quadrado de *Pearson* foi de  $\chi^2(12) = 18,465$ , com um nível de significância de  $p = 0,102$ . Considerando um nível de significância de 5% ( $\alpha = 0,05$ ), não se rejeita a hipótese nula de independência entre as variáveis.

**Figura 25:** Teste Qui-Quadrado para a relação da dimensão da empresa com o uso do Marketing Digital

| Testes qui-quadrado      |        |    |                                       |
|--------------------------|--------|----|---------------------------------------|
|                          | Valor  | df | Significância Assintótica (Bilateral) |
| Qui-quadrado de Pearson  | 18,465 | 12 | 0,102                                 |
| Razão de verossimilhança | 24,605 | 12 | 0,017                                 |
| N de Casos Válidos       | 142    |    |                                       |

Fonte: IBM SPSS

Deste modo, conclui-se que a percepção da dimensão Marketing Digital não difere significativamente em função da dimensão da empresa, ou seja, não foi encontrada nenhuma evidência estatisticamente robusta de associação na amostra de acordo com os resultados do teste do Qui-Quadrado de *Pearson*.

Importa, contudo, interpretar estes resultados com prudência, uma vez que os pressupostos de aplicação do teste não foram totalmente cumpridos. Verificou-se que 65% das células apresentavam frequências esperadas inferiores a 5, ultrapassando o limite recomendado para a utilização do teste do Qui-Quadrado de *Pearson*. Segundo Field (2018), quando uma proporção elevada de células apresenta frequências esperadas inferiores a 5, a aproximação à distribuição do Qui-Quadrado pode tornar-se menos fiável, comprometendo a validade dos resultados. De igual modo, Marôco (2021) refere que o incumprimento deste pressuposto pode conduzir a interpretações menos robustas da associação entre as variáveis.

Adicionalmente, a Razão de Verossimilhança apresentou um resultado estatisticamente significativo ( $p = 0,017$ ), sugerindo a possível existência de uma associação entre a dimensão da empresa e a percepção da dimensão Marketing Digital. A divergência entre os resultados do Qui-Quadrado de *Pearson* e da Razão de Verossimilhança poderá ser explicada pelo reduzido número de observações em algumas categorias da variável dimensão da empresa. De acordo com Agresti (2019), a estatística da Razão de Verossimilhança baseia-se numa abordagem distinta da utilizada pelo Qui-Quadrado de *Pearson* e pode apresentar um comportamento diferente quando existem frequências esperadas reduzidas ou distribuições desequilibradas. No entanto, a existência de resultados divergentes entre ambas as estatísticas recomendam uma interpretação cautelosa, sobretudo quando os pressupostos do teste de *Pearson* não são satisfeitos (Field, 2018; Marôco, 2021).

Face a esta inconsistência, não é possível afirmar de forma inequívoca a existência de uma associação entre a dimensão da empresa e a percepção da dimensão Marketing Digital. Assim, recomenda-se que estes resultados sejam interpretados com prudência e que futuras investigações recorram a amostras mais equilibradas ou a métodos estatísticos alternativos, como o teste exato de Fisher (quando aplicável), de modo a reforçar a robustez das conclusões.

**Figura 26:** Resultado do Teste Qui-Quadrado para a relação entre a dimensão da empresa e o uso do Marketing Digital

| Tabela Cruzada Dimensão x Marketing Digital |         |                   |                   |      |      |      |      |       |
|---------------------------------------------|---------|-------------------|-------------------|------|------|------|------|-------|
|                                             |         |                   | Marketing Digital |      |      |      |      |       |
|                                             |         |                   | 1                 | 2    | 3    | 4    | 5    | Total |
| Dimensão                                    | Grande  | Contagem          | 0                 | 0    | 0    | 4    | 2    | 6     |
|                                             | Empresa | Contagem Esperada | 1                 | 0,5  | 1,1  | 1,6  | 1,8  | 6,0   |
|                                             | Média   | Contagem          | 0                 | 1    | 5    | 4    | 4    | 14    |
|                                             | Empresa | Contagem Esperada | 2,3               | 1,1  | 2,7  | 3,7  | 4,2  | 14,0  |
|                                             | Micro   | Contagem          | 23                | 8    | 18   | 25   | 28   | 102   |
|                                             | Empresa | Contagem Esperada | 16,5              | 7,9  | 19,4 | 27,3 | 30,9 | 102,0 |
|                                             | Pequena | Contagem          | 0                 | 2    | 4    | 5    | 9    | 20    |
|                                             | Empresa | Contagem Esperada | 3,2               | 1,5  | 3,8  | 5,4  | 6,1  | 20,0  |
| Total                                       |         | Contagem          | 23                | 11   | 27   | 38   | 43   | 142   |
|                                             |         | Contagem Esperada | 23,0              | 11,0 | 27,0 | 38,0 | 43,0 | 142,0 |

Fonte: IBM SPSS

### E. A relação entre o tipo de organização e a utilização de KPIs

O teste do Qui-Quadrado de *Pearson* não evidenciou uma associação estatisticamente significativa entre as variáveis analisadas,  $\chi^2(25) = 24,132$ ;  $p = 0,512$ , pelo que não se rejeita a hipótese nula de independência. Estes resultados sugerem que as diferenças observadas entre as categorias podem ser atribuídas ao acaso, não existindo evidência estatística de associação entre as variáveis.

A Razão de Verossimilhança apresentou igualmente um resultado não significativo ( $G^2(25) = 31,087$ ;  $p = 0,186$ ), corroborando as conclusões obtidas através do teste do Qui-Quadrado de *Pearson*. A concordância entre ambas as estatísticas reforçam a robustez dos resultados, indicando que a variável independente não exerce uma influência estatisticamente significativa sobre a variável em análise.

Importa, contudo, verificar os pressupostos de aplicação do teste do Qui-Quadrado, nomeadamente a proporção de células com frequências esperadas inferiores a 5. Caso estes pressupostos não sejam integralmente satisfeitos, os resultados devem ser interpretados com prudência (Field, 2018; Marôco, 2021).

**Figura 27:** Teste Qui-Quadrado para o tipo de organização com o uso de KPIs

| Testes qui-quadrado      |        |    |                                          |
|--------------------------|--------|----|------------------------------------------|
|                          | Valor  | df | Significância<br>Assintótica (Bilateral) |
| Qui-quadrado de Pearson  | 24,132 | 25 | 0,512                                    |
| Razão de verossimilhança | 31,087 | 25 | 0,186                                    |
| N de Casos Válidos       | 142    |    |                                          |

**Fonte:** IBM SPSS

A análise da tabela cruzada entre o tipo de organização e a utilização de KPIs para medir o sucesso das campanhas revelou que a maioria das organizações inquiridas (57,0%) não utiliza KPIs. Entre os tipos de organização representados, verificou-se que o Alojamento Local, a Animação Turística e as Agências de Viagem apresentam uma maior proporção de organizações que não recorrem a KPIs para avaliar o desempenho das suas campanhas. Em contraste, os Operadores Turísticos evidenciam uma maior utilização destes indicadores, sugerindo uma maior preocupação com a monitorização e avaliação dos resultados das ações de marketing. Contudo, a confirmação da existência de uma associação estatisticamente significativa entre as variáveis requer a análise dos resultados do teste do Qui-Quadrado.

**Figura 28:** Resultado do teste de Qui-Quadrado para a relação entre o tipo de organização e o uso de KPIs

| Tabela Cruzada Tipo de Organização x Utilização de Kpi's para medir o sucesso |                                         |                   | A organização utiliza KPI's para medir o sucesso |      |       |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------|--------------------------------------------------|------|-------|
|                                                                               |                                         |                   | Não                                              | Sim  | Total |
|                                                                               |                                         |                   |                                                  |      |       |
| Tipo de Organização                                                           | Agência de Comunicação e Eventos        | Contagem          | 1                                                | 0    | 1     |
|                                                                               |                                         | Contagem Esperada | 0,6                                              | 0,4  | 1,0   |
|                                                                               | Agência de Viagem                       | Contagem          | 7                                                | 4    | 11    |
|                                                                               |                                         | Contagem Esperada | 6,3                                              | 4,7  | 11,0  |
|                                                                               | Alojamento Local                        | Contagem          | 28                                               | 15   | 43    |
|                                                                               |                                         | Contagem Esperada | 24,5                                             | 18,5 | 43,0  |
|                                                                               | Animação Turística                      | Contagem          | 15                                               | 9    | 24    |
|                                                                               |                                         | Contagem Esperada | 13,7                                             | 10,3 | 24,0  |
|                                                                               | Auditoria/Revisão                       | Contagem          | 1                                                | 0    | 1     |
|                                                                               |                                         | Contagem Esperada | 0,6                                              | 0,4  | 1,0   |
|                                                                               | Autarquia                               | Contagem          | 1                                                | 0    | 1     |
|                                                                               |                                         | Contagem Esperada | 0,6                                              | 0,4  | 1,0   |
|                                                                               | Construção Civil                        | Contagem          | 1                                                | 0    | 1     |
|                                                                               |                                         | Contagem Esperada | 0,6                                              | 0,4  | 1,0   |
|                                                                               | DMC                                     | Contagem          | 1                                                | 1    | 2     |
|                                                                               |                                         | Contagem Esperada | 1,1                                              | 0,9  | 2,0   |
|                                                                               | Empr. Turísticos e Aloj. Local Luxo     | Contagem          | 1                                                | 0    | 1     |
|                                                                               |                                         | Contagem Esperada | 0,6                                              | 0,4  | 1,0   |
|                                                                               | Empreendimentos Turísticos              | Contagem          | 11                                               | 11   | 22    |
|                                                                               |                                         | Contagem Esperada | 12,5                                             | 9,5  | 22,0  |
|                                                                               | Empresa de Comunicação e Marketing      | Contagem          | 0                                                | 1    | 1     |
|                                                                               |                                         | Contagem Esperada | 0,6                                              | 0,4  | 1,0   |
|                                                                               | Empresa Intermunicipal                  | Contagem          | 1                                                | 0    | 1     |
|                                                                               |                                         | Contagem Esperada | 0,6                                              | 0,4  | 1,0   |
|                                                                               | Enoturismo                              | Contagem          | 0                                                | 1    | 1     |
|                                                                               |                                         | Contagem Esperada | 0,6                                              | 0,4  | 1,0   |
|                                                                               | Gestão Imobiliária                      | Contagem          | 1                                                | 0    | 1     |
|                                                                               |                                         | Contagem Esperada | 0,6                                              | 0,4  | 1,0   |
|                                                                               | Guia Intérprete                         | Contagem          | 1                                                | 0    | 1     |
|                                                                               |                                         | Contagem Esperada | 0,6                                              | 0,4  | 1,0   |
|                                                                               | Hotel + Alojamento Local                | Contagem          | 0                                                | 1    | 1     |
|                                                                               |                                         | Contagem Esperada | 0,6                                              | 0,4  | 1,0   |
|                                                                               | Imprensa                                | Contagem          | 0                                                | 1    | 1     |
|                                                                               |                                         | Contagem Esperada | 0,6                                              | 0,4  | 1,0   |
|                                                                               | Local para visitar                      | Contagem          | 1                                                | 0    | 1     |
|                                                                               |                                         | Contagem Esperada | 0,6                                              | 0,4  | 1,0   |
|                                                                               | Operador Turístico                      | Contagem          | 7                                                | 11   | 18    |
|                                                                               |                                         | Contagem Esperada | 10,3                                             | 7,7  | 18,0  |
|                                                                               | Produtor de Vinhos e Animação Turística | Contagem          | 1                                                | 0    | 1     |
|                                                                               |                                         | Contagem Esperada | 0,6                                              | 0,4  | 1,0   |
|                                                                               | Produtores de Vinho                     | Contagem          | 1                                                | 0    | 1     |
|                                                                               |                                         | Contagem Esperada | 0,6                                              | 0,4  | 1,0   |
|                                                                               | Restaurante                             | Contagem          | 0                                                | 1    | 1     |
|                                                                               |                                         | Contagem Esperada | 0,6                                              | 0,4  | 1,0   |
|                                                                               | Restaurante e Bares                     | Contagem          | 2                                                | 1    | 3     |
|                                                                               |                                         | Contagem Esperada | 1,7                                              | 1,3  | 3,0   |
|                                                                               | Saúde e Bem-Estar                       | Contagem          | 0                                                | 1    | 1     |
|                                                                               |                                         | Contagem Esperada | 0,6                                              | 0,4  | 1,0   |
|                                                                               | Transportes                             | Contagem          | 0                                                | 1    | 1     |
|                                                                               |                                         | Contagem Esperada | 0,6                                              | 0,4  | 1,0   |
|                                                                               | Viticultura                             | Contagem          | 0                                                | 1    | 1     |
|                                                                               |                                         | Contagem Esperada | 0,6                                              | 0,4  | 1,0   |
|                                                                               | Total                                   | Contagem          | 81                                               | 61   | 142   |
|                                                                               |                                         | Contagem Esperada | 81,0                                             | 61,0 | 142,0 |

Fonte: IBM SPSS

### 6.3.2 Resultados das entrevistas em profundidade

As entrevistas em profundidade foram realizadas com dois responsáveis de organizações do setor do turismo em Portugal, com o objetivo de compreender em maior detalhe as

estratégias de marketing implementadas para a recuperação do período pós-pandemia. A análise das transcrições baseou-se numa análise de conteúdo temática, que permitiu identificar categorias e padrões recorrentes nas respostas dos participantes.

Após a realização das entrevistas e da criação das tabelas, pode-se concluir que se trata de empresas de dimensão diferente, sendo que a AT Porto (Anexo VI) é uma empresa mais familiar e pequena e, também, com um departamento de marketing pouco estruturado, enquanto, por outro lado, a Douro Azul (Anexo VII) é uma empresa de grande dimensão, com presença a nível nacional e internacional e com um modelo de negócio estruturado. No que diz respeito ao modelo de negócio, a primeira organização foca-se num negócio B2C (*Business to Consumer*) e na diferenciação pela personalização, enquanto o foco da Douro Azul é um modelo de negócio B2B e na criação de parcerias estratégicas.

No que se refere às estratégias de marketing antes da pandemia, a AT Porto praticava uma comunicação essencialmente digital (redes sociais, *emails*, etc), mas pouco estruturada e sem uma monitorização rigorosa, por outro lado, a Douro Azul praticava um marketing relacional, baseando-se na proximidade com os parceiros e na gestão da marca num contexto internacional.

Com o surgimento da pandemia, vários foram os impactos que se sentiram no setor do turismo, no estudo em questão, no primeiro entrevistado obrigou a uma paralisação total das reservas, provocando a necessidade de reinventar o modelo de negócio, enquanto que no segundo entrevistado o impacto económico foi temporário com uma rápida recuperação, mas neste entrevistado o maior impacto sentido foi a nível estrutural e sociocultural, na medida em que é destacada a mudança de paradigma no comportamento das pessoas e da sua relação para com o trabalho.

Relativamente às estratégias durante e após a pandemia, o primeiro entrevistado focou-se numa diversificação de produtos e numa maior presença nas redes sociais e o segundo entrevistado apostou no marketing de proximidade, no reforço das parcerias estratégicas e no ajuste na relação com os *stakeholders*.

**Figura 29: Matriz de Análise Competitiva**



**Fonte:** Insight 7

A análise comparativa entre a AT Porto e a Douro Azul (Anexo VIII) evidencia diferenças estruturais e estratégicas significativas, refletindo níveis distintos de maturidade organizacional, posicionamento de mercado e capacidade de adaptação a contextos de crise. Estas diferenças são explicadas pelo tipo de empresa e pelo modelo de negócio adotado por cada entidade.

No que respeita ao marketing, verifica-se que a AT Porto adota uma abordagem predominantemente tática e pouco estruturada, centrada essencialmente na utilização de redes sociais e na comunicação direta com o cliente. A ausência de KPIs e de um planeamento formal evidencia uma menor maturidade nesta área. Em contraste, a Douro Azul demonstra uma abordagem estratégica mais consolidada, baseada no marketing relacional e na criação de valor a longo prazo, com foco na escuta ativa do cliente e na adaptação contínua às suas necessidades.

O impacto da pandemia de COVID-19 constituiu um fator diferenciador relevante entre as duas organizações. A AT Porto sofreu uma quebra acentuada da sua atividade, evidenciando uma maior vulnerabilidade estrutural, o que levou à implementação de soluções inovadoras de carácter reativo, como a criação de novos produtos (e.g., *box brunch*). Por sua vez, a Douro Azul conseguiu controlar de forma mais eficaz os impactos da crise, adotando uma postura mais estratégica e orientada para o reforço das relações com parceiros e clientes. Este contraste ilustra a diferença entre uma resposta reativa, típica de organizações com menor capacidade de planeamento, e uma resposta estratégica, sustentada por recursos e competências mais robustas.

Relativamente à transformação digital, observa-se que a AT Porto intensificou a sua presença online como forma de mitigar os efeitos da crise, evidenciando o papel do digital como ferramenta de sobrevivência. Já para a Douro Azul, o digital não surge como elemento central, mas sim como parte integrante de uma estratégia mais ampla, previamente estruturada. Esta diferença reforça a ideia de que a digitalização pode assumir papéis distintos consoante o nível de maturidade organizacional.

No domínio da relação com o cliente, a AT Porto privilegia uma interação direta e personalizada, enquanto a Douro Azul opera através de uma relação mais complexa e triangular, envolvendo operadores turísticos e outros intermediários. Esta complexidade implica uma maior sofisticação na gestão das relações e na definição de estratégias de comunicação e distribuição.

Adicionalmente, surgem diferenças relevantes na forma como cada organização conceptualiza o turista e o destino. A AT Porto apresenta uma visão mais tradicional e promocional, centrada na atratividade do destino, ao passo que a Douro Azul adota uma perspetiva mais crítica e consciente, incorporando preocupações com a sustentabilidade e o impacto da atividade turística. Esta orientação reflete um maior alinhamento com as tendências contemporâneas do setor.

De igual modo, a sustentabilidade e a inovação surgem como dimensões pouco evidentes na AT Porto, enquanto na Douro Azul assumem um papel central na estratégia organizacional, incluindo investimentos em áreas como inteligência artificial, *storytelling* e formação interna. Tal evidencia uma orientação clara para o futuro e para a construção de vantagens competitivas sustentáveis.

Por fim, ao nível do crescimento e da estratégia global, a AT Porto revela uma postura predominantemente reativa, baseada na adaptação às circunstâncias do mercado, enquanto a Douro Azul apresenta uma abordagem proativa, assente no planeamento estruturado e na antecipação de tendências.

Em síntese, a análise demonstra que a maturidade organizacional e o modelo de negócio influenciam decisivamente a sofisticação das estratégias de marketing, a capacidade de resposta a contextos adversos e a orientação para o longo prazo. Assim, enquanto a AT Porto evidencia características típicas de uma organização operacional e reativa, a Douro Azul posiciona-se como uma entidade estratégica e proativa, com maior capacidade de adaptação e criação de valor sustentável.

### **6.3.3 Síntese dos Resultados**

Os resultados quantitativos e qualitativos convergem na demonstração de que a pandemia acelerou a adoção de estratégias digitais no setor turístico português. Contudo, verificam-se ainda limitações significativas ao nível da monitorização do desempenho, da utilização de KPIs e da maturidade estratégica das organizações.

As evidências sugerem igualmente que a capacidade de adaptação das organizações está fortemente associada aos seus recursos, competências e modelo de negócio. Organizações mais estruturadas e orientadas estrategicamente demonstraram maior resiliência e capacidade de inovação durante a crise, enquanto organizações de menor dimensão inclinaram-se a adotar respostas mais reativas e focadas na sobrevivência operacional.

Desta forma, conclui-se que a transformação digital, a utilização sistemática de KPIs e integração da sustentabilidade nas estratégias organizacionais surgem, neste estudo, como fatores potencialmente associados a competitividade e resiliência das organizações turísticas no contexto após a pandemia.

## **CAPÍTULO III – DISCUSSÃO DE RESULTADOS**

---

## **Discussão dos Resultados**

Os resultados obtidos nesta investigação permitiram compreender de que forma as organizações turísticas portuguesas adaptaram as suas estratégias de marketing ao período após a pandemia, evidenciando simultaneamente os desafios e oportunidades que emergiram da crise sanitária provocada pela COVID-19.

De um modo geral, os dados demonstram que a pandemia constituiu um ponto de viragem para o setor turístico, acelerando processos de transformação digital, alterando os comportamentos dos consumidores e obrigando as organizações a reformular as suas estratégias de comunicação e a sua relação com o mercado. Estes resultados são consistentes com os argumentos apresentados por Sheth (2020), que defende que a COVID-19 provocou mudanças estruturais no comportamento dos consumidores, exigindo uma adaptação rápida das organizações às novas exigências do mercado.

Os resultados do questionário revelaram que a maioria das organizações inquiridas sofreu impactos significativos durante a pandemia, sobretudo devido à redução da procura turística, diminuição das receitas e à necessidade de reajustamento operacional. Esta evidência encontra suporte na literatura que identifica a pandemia como uma das crises mais severas da história do turismo mundial, afetando simultaneamente a oferta e a procura turística (He & Harris, 2020).

No contexto português, esta situação assumiu particular relevância devido à forte dependência económica do turismo. Portugal registou uma quebra acentuada das chegadas internacionais durante os anos de 2020 e 2021, levando muitas organizações a redefinir os seus modelos de negócio e estratégias para atrair clientes. Neste sentido, os resultados obtidos demonstram que as organizações procuraram responder à crise através da implementação de estratégias mais flexíveis e adaptáveis, em concordância com as recomendações de Kotler, Keller e Chernev (2022).

Uma das conclusões mais relevantes do estudo prende-se com a predominância do Marketing Digital como a principal estratégia adotada pelas organizações turísticas no período após a pandemia. Este resultado confirma os contributos de Las Casas (2019), Kotler et al. (2021) e Kraus et al. (2020), que destacam a crescente importância dos canais digitais na comunicação entre organizações e consumidores.

A elevada utilização das redes sociais, *websites* e plataformas digitais pode ser explicada pelo facto de os consumidores procurarem cada vez mais informação online antes da tomada de decisão turística. Conforme evidenciado na revisão da literatura, os meios digitais oferecem vantagens associadas à rapidez da comunicação, segmentação dos públicos e a possibilidade de interação em tempo real (Guan & Wang, 2022). No caso português, esta tendência foi particularmente evidente durante o período de recuperação turística, em que as organizações procuraram transmitir confiança, segurança e flexibilidade aos potenciais visitantes.

Os resultados também evidenciam uma utilização significativa do marketing de conteúdos como uma estratégia que visa fornecer informação relevante e útil aos consumidores, contribuindo para o fortalecimento da notoriedade e credibilidade das marcas (Baltes, 2015; Gouveia, 2021). Esta tendência sugere que as organizações turísticas compreenderam a importância de criar relações de confiança com os consumidores num contexto marcado pela incerteza e pela necessidade de recuperação da confiança nas viagens.

Por outro lado, verificou-se uma menor utilização de estratégias como o marketing de influência e o marketing de eventos. Embora a literatura reconheça o potencial destas abordagens para promover destinos e experiências turísticas (Gretzel, 2018; Fortes & Silva, 2011), os resultados sugerem que as organizações privilegiaram estratégias mais económicas, mensuráveis e facilmente adaptáveis ao ambiente digital. Estas opções podem estar relacionadas com a necessidade de otimizar recursos financeiros após um período de forte pressão económica.

Relativamente à utilização de KPIs, os resultados revelam uma realidade contraditória. Apesar de a maioria das organizações reconhecer a importância da avaliação do desempenho das ações de marketing, verificou-se que uma parte significativa não utiliza KPIs de forma sistemática. Este resultado contrasta com as recomendações da literatura, que considera os KPIs instrumentos fundamentais para apoiar a tomada de decisão estratégica e avaliar a eficácia das campanhas de marketing (Parmenter, 2015; Marr, 2021).

A reduzida utilização de KPIs poderá estar associada às limitações de recursos humanos e tecnológicos, particularmente nas micro e pequenas empresas que predominam no

tecido empresarial turístico português. Este resultado sugere que, apesar da crescente digitalização do setor, ainda subsistem desafios relacionados com a implementação de práticas de gestão baseadas em dados.

As entrevistas realizadas permitiram aprofundar estes resultados quantitativos. A análise das respostas da AT Porto Events e da Douro Azul demonstra que, embora existam diferenças significativas em termos de dimensão organizacional e recursos disponíveis, ambas as organizações reconhecem a importância crescente do Marketing Digital, da personalização da experiência turística e da adaptação contínua às mudanças do mercado.

No caso da Douro Azul, verificou-se uma forte aposta na inovação, internacionalização e criação de experiências diferenciadoras, aspetos que se enquadram nas estratégias de diferenciação defendidas por Porter (1985) e Grant (2016) como fontes de vantagem competitiva sustentável. Por sua vez, a AT Porto destacou a relevância da proximidade ao visitante, da autenticidade e da promoção do território, refletindo princípios associados ao marketing relacional e ao marketing local descritos por Grönroos (1997) e Daronco (2018).

Outro aspeto relevante identificado nas entrevistas foi a crescente valorização da sustentabilidade e da criação de valor para os diferentes *stakeholders* do setor turístico. Esta preocupação está alinhada com as tendências contemporâneas do turismo sustentável e responsável, que defendem um equilíbrio entre crescimento económico, preservação ambiental e desenvolvimento das comunidades locais (UNWTO, 2023).

Os resultados permitem ainda concluir que o turista no período após a pandemia apresenta características distintas das observadas anteriormente. Os responsáveis inquiridos percecionam o turista como um consumidor mais informado, mais exigente, mais digital e mais atento às questões relacionadas com segurança, autenticidade e sustentabilidade. Esta realidade reforça a necessidade de as organizações turísticas desenvolverem estratégias de segmentação e personalização mais sofisticadas, conforme defendido por Kotler et al. (2022), Wedel e Kamakura (2019) e Dibb e Simkin (2021).

Em síntese, os resultados confirmam que a pandemia acelerou tendências que já se encontravam em desenvolvimento no setor turístico, nomeadamente a digitalização, a valorização da experiência do cliente e a necessidade de adaptação contínua das

organizações. Contudo, evidenciam igualmente a existência de desafios associados à medição do desempenho e à utilização estratégica dos dados na gestão de marketing.

### **Implicações práticas e teóricas**

Os resultados desta investigação contribuem para o aprofundamento da literatura sobre marketing turístico em contextos pós-crise, reforçando a importância da adaptação organizacional como fator determinante para a recuperação e competitividade das organizações turísticas.

Em primeiro lugar, os resultados corroboram os princípios do Marketing 5.0 (Kotler et al., 2021), ao demonstrar que a integração entre tecnologia digital e criação de valor para o cliente assume um papel central nas estratégias de marketing contemporâneas.

Em segundo lugar, a investigação reforça as teorias da resiliência organizacional, evidenciando que as organizações capazes de adaptar rapidamente as suas estratégias de comunicação e relacionamento apresentam maior capacidade para responder a contextos de crise e incerteza.

Os resultados contribuem ainda para a literatura sobre marketing turístico ao demonstrar que o Marketing Digital e o marketing de conteúdos afirmam-se como instrumentos fundamentais na recuperação dos destinos turísticos após períodos de crise.

Por fim, o estudo evidencia a existência de um desfasamento entre a importância teórica atribuída aos KPIs e a sua implementação prática pelas organizações turísticas, identificando uma área relevante para futuras investigações.

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem que as organizações turísticas portuguesas devem continuar a investir na digitalização das suas estratégias de marketing, reforçando a sua presença *online* e a capacidade de interação com os consumidores.

Os gestores devem privilegiar estratégias de marketing baseadas em conteúdos relevantes, experiências personalizadas e relacionamento contínuo com os clientes, respondendo às novas expectativas do turista após a pandemia.

Paralelamente, torna-se fundamental promover a utilização sistemática de KPIs que permitam monitorizar o desempenho das campanhas e apoiar decisões baseadas em evidências. Indicadores relacionados com o *engagement* digital, retorno sobre o investimento, satisfação do cliente e conversão de vendas podem contribuir significativamente para melhorar a eficácia das ações de marketing.

Ao nível das políticas públicas, os resultados reforçam a necessidade de apoiar a transformação digital das empresas turísticas portuguesas, particularmente das micro e pequenas empresas, através de programas de formação, financiamento e capacitação tecnológica.

Finalmente, a crescente valorização da sustentabilidade identificada no estudo sugere que as organizações deverão integrar práticas sustentáveis nas suas estratégias de marketing, transformando-as não apenas numa responsabilidade social, mas também numa fonte de diferenciação competitiva para o turismo português.



A presente investigação teve como principal objetivo analisar as estratégias de marketing adotadas pelas organizações turísticas portuguesas no período após a pandemia, bem como compreender a importância atribuída aos KPIs na avaliação da eficácia dessas estratégias. Num contexto marcado por profundas alterações no comportamento dos consumidores e pela necessidade de adaptação das organizações a uma nova realidade de mercado, tornou-se pertinente estudar de que forma o setor turístico tem respondido aos desafios decorrentes da crise provocada pela COVID-19.

Os resultados obtidos permitiram concluir que a pandemia constituiu um fator impulsionador da transformação digital no setor turístico. As organizações analisadas recorreram predominantemente ao Marketing Digital e ao marketing de conteúdos como estratégias de recuperação e fortalecimento da sua posição competitiva. Esta realidade confirma as tendências identificadas na literatura, que apontam a digitalização, a personalização da comunicação e a valorização da experiência do cliente como elementos centrais do Marketing 5.0 (Kotler, 2021).

Os dados recolhidos evidenciam igualmente que as empresas reconhecem a importância crescente dos canais digitais para a promoção dos seus produtos e serviços, para a interação com os consumidores e para a criação de relações duradouras. Neste sentido, as redes sociais, os *websites* e as plataformas digitais assumem um papel determinante na construção da notoriedade das marcas e na captação de novos clientes, corroborando os contributos de Rodríguez (2018), Gomes (2019) e Las Casas (2024).

No entanto, verificou-se que a utilização sistemática de KPIs ainda não constitui uma prática generalizada entre as organizações turísticas participantes. Apesar do reconhecimento da importância da avaliação do desempenho, uma parte significativa das empresas não monitoriza regularmente os resultados das suas ações de marketing através de indicadores específicos. Esta situação revela um desfasamento entre as recomendações teóricas e a realidade organizacional, demonstrando a necessidade de promover uma cultura de gestão orientada por dados e pela medição contínua dos resultados.

Entre as organizações que utilizam KPIs, destacam-se indicadores relacionados com a satisfação do cliente, *engagement* nas redes sociais e retorno sobre o investimento, evidenciando uma preocupação crescente com a experiência do consumidor e com a rentabilidade das ações de marketing desenvolvidas. Estes resultados reforçam a

relevância dos KPIs enquanto instrumentos fundamentais para apoiar a tomada de decisão estratégica e otimizar a alocação de recursos organizacionais.

As entrevistas realizadas permitiram aprofundar a compreensão dos resultados quantitativos e demonstraram que nas duas organizações entrevistadas, verificou-se que existe uma consciência generalizada sobre a importância da inovação, da adaptação ao mercado e da utilização de ferramentas digitais para responder às exigências de um consumidor cada vez mais informado, exigente e conectado. Verificou-se igualmente uma crescente valorização da sustentabilidade, da autenticidade das experiências e da criação de valor para os diferentes *stakeholders* do setor turístico.

Do ponto de vista académico, esta investigação contribui para o desenvolvimento da literatura sobre marketing turístico em contextos pós-crise, reforçando o papel do Marketing Digital, da resiliência organizacional e da avaliação do desempenho como fatores determinantes para a competitividade das organizações turísticas. Simultaneamente, evidencia a necessidade de aprofundar o estudo das barreiras que condicionam a implementação efetiva de sistemas de monitorização baseados em KPIs no setor.

Em termos práticos, os resultados sugerem que as organizações turísticas devem continuar a investir na digitalização dos seus processos de marketing, no desenvolvimento de competências digitais e na implementação de mecanismos de avaliação que permitam medir a eficácia das suas estratégias. A adoção de uma abordagem orientada para dados poderá contribuir para uma maior eficiência na tomada de decisão e para o fortalecimento da competitividade das empresas num mercado cada vez mais dinâmico e exigente.

Apesar dos contributos alcançados, esta investigação apresenta algumas limitações que devem ser consideradas na interpretação dos resultados. Em primeiro lugar, foi utilizada uma amostragem por conveniência, uma técnica de amostragem não probabilística que, embora adequada para estudos exploratórios, limita a representatividade da amostra e, consequentemente, a generalização dos resultados para a totalidade do setor turístico português. Adicionalmente, não foi possível calcular a taxa de resposta, uma vez que o questionário foi divulgado através de diferentes canais de comunicação, não sendo conhecido o número total de organizações que tiveram acesso ao convite para participar no estudo.

Acresce que a investigação incidiu exclusivamente sobre organizações com departamento de marketing, tendo sido excluídas as entidades que não possuíam esta estrutura organizacional. Embora esta opção metodológica tenha permitido recolher informação junto de profissionais diretamente envolvidos na definição e implementação de estratégias de marketing, poderá ter reduzido a representatividade da amostra, sobretudo no caso das micro e pequenas empresas, onde estas funções são frequentemente asseguradas pelos próprios gestores ou por colaboradores de outras áreas.

Relativamente à componente qualitativa, foram realizadas apenas duas entrevistas em profundidade, selecionadas com o objetivo de complementar os resultados obtidos através do questionário. Embora tenham permitido aprofundar a compreensão das estratégias de marketing adotadas no período pós-pandemia, o número reduzido de participantes limita a diversidade de perspetivas e impossibilita a saturação teórica, pelo que os resultados qualitativos devem ser interpretados como ilustrativos e complementares da análise quantitativa.

Importa igualmente salientar que, em algumas análises estatísticas, os pressupostos dos testes aplicados não foram integralmente cumpridos, nomeadamente no teste do Qui-Quadrado, devido à existência de um número elevado de células com frequências esperadas inferiores ao valor recomendado. Nestas situações, os resultados foram interpretados com prudência e complementados pela análise da Razão de Verosimilhança, sempre que pertinente. Ainda assim, estas limitações podem afetar a robustez de algumas inferências estatísticas e restringir a generalização dos resultados.

Por fim, a rápida evolução tecnológica, a crescente digitalização do setor turístico e as constantes alterações no comportamento dos consumidores poderão influenciar a eficácia e a relevância das estratégias de marketing ao longo do tempo. Assim, os resultados desta investigação refletem um contexto específico, devendo ser interpretados à luz das características do período em que os dados foram recolhidos.

Como linhas de investigação futuras, recomenda-se a realização de estudos com amostras mais alargadas e representativas, bem como análises comparativas entre diferentes regiões turísticas ou segmentos específicos do setor. Sugere-se ainda o aprofundamento do estudo sobre a utilização de KPIs em organizações turísticas, a aplicação de

tecnologias emergentes no marketing turístico e o impacto das estratégias digitais na competitividade e sustentabilidade dos destinos.

Em conclusão, os resultados demonstram que o marketing assume um papel estratégico fundamental na recuperação, adaptação e desenvolvimento sustentável das organizações turísticas no período pós-pandemia. A capacidade de inovar, comunicar eficazmente e monitorizar o desempenho das ações implementadas revela-se essencial para assegurar a competitividade das organizações e responder às exigências de um mercado turístico em constante transformação.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

---

Afonso, D. (2020). Primavera lança soluções para uma gestão omnichannel. *Revista Marketeer*, Setembro, pp.84-85.

Agresti, A. (2019). *An Introduction to Categorical Data Analysis* (3rd ed.). John Wiley & Sons.

Alin, L. (2019). The Impact of Industrial Revolution to Marketing. *Electronic Research Journal of Social Sciences and Humanities*, 1(4), 114–122.

Almeida, A., & Costa, C. (2020). *Performance measurement systems in tourism: A review and framework proposal*. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100589.

Amin, M. A. S., & Priansah, P. (2019). Marketing Communication Strategy To Improve Tourism Potential. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 2(4), 160–166.  
<https://doi.org/10.33258/birci.v2i4.575>

Armstrong, G., & Kotler, P. (2017). *Marketing: An introduction* (13th ed.). Pearson.

Banco de Portugal. (2022). *Relatório de estabilidade financeira*. Banco de Portugal.

Baptista, D., & Estrela. (2019). Os desafios da comunicação digital nas PME. UA Editora.  
<https://hdl.handle.net/10773/28736>

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.

Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Bokuniewicz, J. & Shulman, J. (2017). Influencer identification in Twitter networks of destination marketing organizations. *Journal of Hospitality and Tourism Technology* (8)2, 2017, pp. 205- 219. DOI 10.1108/JHTT-09-2016-0057.

Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2020). *Contemporary Marketing* (18th ed.). Cengage Learning.

Buhalis, D., Parra López, E., & Martinez-Gonzalez, J. A. (2020). Influence of young consumers' external and internal variables on their e-loyalty to tourism sites. *Journal of Destination Marketing and Management*, 15.

<https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100409>

Carrasco, M. (2020). Herramientas del marketing digital que permiten desarrollar presencia online, analizar la web, conocer a la audiencia y mejorar los resultados de 22nd búsqueda. *Revista Perspectivas*, (45), 33-60. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332020000100003&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332020000100003&lng=es&tlng=es).

Castilho, A. S. & Antunes, M. A. (2013) Proposta de um modelo de gestão de conteúdos nos social media: Os estudos de casos das startups. *Revista Interamericana de Comunicação Midiática*, 12(24), pp. 63-87. <http://cascavel.cpd.ufsm.br/revistas/ojs2.2.2/index.php/animus/article/view/>

Chaffey, D., & Smith, P. R. (2022). *Digital marketing excellence: Planning, optimizing and integrating online marketing* (6th ed.). Routledge.

Chatzigeorgiou, C., & Christou, E. (2020). Adoption of social media as distribution channels in tourism marketing: A qualitative analysis of consumers' experiences. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*, 6(1), 25–32. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3603355>

Chow, C. K. W., Lee, C. K. H., & Yuen, C. W. M. (2019). Determinants of revenue per available room: Influential roles of average daily rate, demand, seasonality and yearly trend. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 573–582. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.09.001>

Christou, P. A. (2022). *The history and evolution of tourism*. CABI.

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2.<sup>a</sup> ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Corrêa, S. C. H., & Gosling, M. d. S. (2023). A experiência turística inteligente na perspectiva do viajante. *Turismo - Visão e Ação*, 25(1), 72-93. <https://doi.org/10.14210/rtva.v25n1.p72-93>

Correia, A. (2001). *Marketing Estratégico de Eventos Desportivos - Seminário*

Costa, A. (2022). O turismo é o setor que tem tido a recuperação mais forte.

Portugal.GOV.pt:<https://www.portugal.gov.pt/pt/gc23/comunicacao/noticia?i=o-turismo-e-o-setor-que-tem-tido-a-recuperacao-mais-forte>

Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2021). *Marketing Channels* (8th ed.). Pearson.

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research* (3rd ed.). SAGE Publications.

Cunha, L., & Abrantes, A. (2019). *Introdução ao turismo* (6.<sup>a</sup> ed.). Lidel.

Damasceno, Vitor Silva; ABREU, Yolanda Vieira (2018). Avaliação da energia eólica no Brasil utilizando a análise SWOT e PESTEL. *Interações (Campo Grande)* vol.19 no.3  
Campo Grande  
[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S151870122018000300503&script=sci\\_arttext#B9](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S151870122018000300503&script=sci_arttext#B9)

Daronco, E. (2018) *Gestão de marketing*. Ijuí: Ed. UNIJUÍ

DataReportal – Global Digital Insights. (2023). *Digital 2023: Portugal*.  
<https://datareportal.com/reports/digital-2023-portugal>

Desai, V. and Vidyapeeth, B. (2019). Digital Marketing: A Review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 5(5), 196–200. 44

Dibb, S., & Simkin, L. (2021). *Marketing: Concepts and Strategies* (8th ed.). Cengage Learning.

Domingues, R., Pedrosa, I. and Bernardino, J. (2020). Indicadores-chave de desempenho em marketing, *RISTI* (E35), 128-140.

Dominguez, Henrique Guilherme de Amaro Coelho (2016) Diagnóstico e recomendações estratégicas numa empresa da restauração: contributos da análise de Porter, SWOT e PESTEL. Relatório de Estágio, FEP, Universidade do Porto, Porto – Portugal.  
<https://repositorioaberto.up.pt/bitstream/10216/87173/2/159722.pdf>.

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35.

Duarte, W. D., Nacipucha, N. S., & Estrada, J. C. (2021). *Marketing de contenidos y*

decisión de compra de los consumidores Generación Z en Ecuador. Eca Sinergia, 12(2), 25-37. [https://www.redalyc.org/journal/5885/588569075003/5885\\_69075003.pdf](https://www.redalyc.org/journal/5885/588569075003/5885_69075003.pdf).

Eichelberger, S., Heigl, M., Peters, M., & Pikkemaat, B. (2021). Exploring the role of tourists: Responsible behavior triggered by the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(11), 5774. <https://doi.org/10.3390/su13115774>

Eriksson, K., & Vaghult, A. L. (2000). Customer Retention, Purchasing Behavior and Relationship Substance in Professional Services. *Industrial Marketing Management* 29.

Evans, N. (2015). *Strategic Management for Tourism, Hospitality and Events* (2nd ed.). Routledge.

Ferreira, B., Marques, H., Caetano, J., Pereira, J., & Rodrigues, M. (2021). Fundamentos do Marketing. Lisboa: Sílabo.

Ferrell, O. C. ; Hartline Michel D. (2005) Estratégias de marketing. 3 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5.ª ed.). London: Sage Publications.

Forbes. (2021). Como o setor dos cruzeiros navegou através da pandemia. Forbes Portugal: <https://www.forbespt.com/como-o-setor-dos-cruzeiros-navegou-atraves-da-pandemia/>

Fortes, W., & Silva, M. (2011). Eventos: Estratégias de planeamento e execução. p.16.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Gabriel, M., & Kiso, R. (2021). *Marketing na era digital: Conceitos, plataformas e estratégias* (2.ª ed.). Atlas.

Gomes, F. (2019) Medios digitales: descubre qué son y cómo gestionarlos para generar resultados en una estrategia de mercadotecnia. En blog: Rockcontent. <https://rockcontent.com/es/blog/medios-digitales/>

Gouveia, M. (2021). Vantagens das Redes Sociais para as empresas. Marketing Digital: O Guia Completo (pp. 34-37). Local: Ideias de Ler.

Governo da República Portuguesa. (2023). *Linha de apoio psicológico do SNS 24 já atendeu mais de 240 mil chamadas*.  
<https://portugal.gov.pt/gc23/comunicacao/noticias/linha-de-apoio-psicologico-do-sns-24-ja-atendeu-mais-de-240-mil-chamadas>

Governo de Portugal. (2021). *Medidas de apoio às empresas e ao emprego*.

Gpeari. (2021). *Medidas de política económica no contexto da COVID-19*.

Grant, R. M. (2016). *Contemporary Strategy Analysis* (9th ed.). Wiley.

Gretzel, U. (2018). Influencer marketing in travel and tourism. In Sigala, M & Gretzel, U. (Ed.), *Advances in Social Media for Travel, Tourism and Hospitality: New Perspectives, Practice and Cases*. New York: Routledge. DOI: 10.4324/9781315565736

Grönroos, C. (1997) *Service management and marketing: a customer relationship management approach*. 2. ed. England: Wiley, 2000. p. 394.

Guan, X., & Wang, K. (2022). Visual communication design using machine vision and digital media communication technology. *Wireless Communications and Mobile Computing*, 2022, 1-11. <https://doi.org/10.1155/2022/6235913>

Gummesson, E. (2008). *Total Relationship Marketing management, relationship strategy, CRM and a new*. UK: Butterworth.

Gupta, A. (2013) *Environmetal and pest analisys: an approach to external business environmnet*. Meirt Research Journal of Art, Social Sciences and Humanities, Vol 1 N.2 pp 13-17.  
<https://pdfs.semanticscholar.org/d9d2/86c5a903a91d4e5e6cff565f186f91383a02.pdf>

Gürel, Emet (2017) *Swot analysis: a theoretical review*. The Journal of International Social Research. Volume: 10 Issue: 5.  
[https://www.researchgate.net/publication/319367788\\_SWOT\\_ANALYSIS\\_A\\_THEORETICAL\\_REVIEW](https://www.researchgate.net/publication/319367788_SWOT_ANALYSIS_A_THEORETICAL_REVIEW)

Habibi, M. R., Laroche, M., & Richard, M.-O. (2014). The roles of brand community and community engagement in building brand trust on social media. *Computers in Human Behavior*, 37, 152–161. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2014.04.016>

Hair, J. F., Page, M., & Brunsveld, N. (2019). *Essentials of Business Research Methods* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429203374>

Hanyc. (2018). Uniform System of Accounts for the Lodging Industry (11.<sup>a</sup> Edição Revista ed.). Michigan: AHLA/HFTP.

Harrison, J. S., Barney, J. B., Freeman, R. E., & Phillips, R. A. (2020). *The Cambridge handbook of stakeholder theory*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108123495>

He, H., & Harris, L. (2020). *The impact of COVID-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosophy*. Journal of Business Research, 116, 176–182.

Hindle, T.; Lawrence, M. (1994) Field Guide to Strategy: A Glossary of Essencial Tools and Concepts of Today Managers. Harvard Business School Press. <http://www.ica.sp.gov.br/ftpica/publicacoes/IE/2009/tec1-0809.pdf>

Hollensen, S. (2019). Global Marketing (8<sup>a</sup> ed.). Harlow: Pearson. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESp](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESp)

INE. (2020). Estatística do Turismo 2019. Instituto Nacional de Estatística.

Instituto Nacional de Estatística (INE) (2020). *Estatísticas do Turismo 2019*. Lisboa: INE.

Instituto Nacional de Estatística. (2020). *Atividade turística: Março de 2020*. INE.

Ishak, Z., Fong, S. L., & Shin, S. C. (2019). *SMART KPI management system framework*. In *2019 IEEE 9th International Conference on System Engineering and Technology (ICSET)* (pp. 172–177). IEEE.

Iswanto, D., Handriana, T., Rony, A. H. N., & Sangadji, S. S. (2024). Influencers in Tourism Digital Marketing: A Comprehensive Literature Review. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 19(2), 739–749. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.190231>

Jiménez, A., & Zheng, Y. (2021). Unpacking the multiple spaces of innovation hubs. *The Information Society*, 37(3), 163-176. <https://doi.org/10.1080/01972243.2021.1897913>

- Jobber, D. (2010). *Principles and practices of marketing*. McGraw-Hill.
- Johnston, R., & Clark, G. (2021). *Service operations management: Improving service delivery* (5th ed.). Pearson.
- Kemp, S. (2023). *Digital 2023: Portugal*. DataReportal.
- Kostić, M., Gajić, T., & Papić, M. (2021). Sustainable tourism: The elephant in the room. *Sustainability*, 13(15), 8376. <https://doi.org/10.3390/su13158376>
- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: Análise, planejamento, implementação e controle*. Atlas.
- Kotler, P. (2021). *Marketing 5.0: Tecnologia Para a Humanidade*. Editora Atual.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2018). *Marketing management* (15th ed.). Pearson India Education Services.
- Kotler, P., Armstrong, G. & Parment, A. (2016). *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan. (2017). *Marketing 4.0: Do Tradicional para o Digital*. (1ª ed.). Rio de Janeiro: GMT Editores Ltda
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnologia para a humanidade*. Actual Editora.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Pearson.
- Kotler, Philip.; Keller, Kevin Lane. *Administração de marketing*. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). *The economics of COVID-19: Initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis*. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 26(5), 1067–1092.

Lam, A. (2018). Evolución del Marketing en Línea en la Industria de La Belleza desde la Perspectiva de los Millenials e Influences. Universidad Rafael Landívar. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrce/2018/01/01/LamAstrid.pdf>

Las Casas, Alexandre Luzzi (2024) Cocriação de Valor:conectando a empresa com os consumidores através das redes sociais e ferramentas colaborativas.São Paulo: Atlas

Las Casas, A. L (2019). Administração de Marketing. 2 ed. São Paulo: Atlas

Lemos-Paião, A. P., Silva, C. J., & Torres, D. F. M. (2020). A new compartmental epidemiological model for COVID-19 with a case study of Portugal. *Ecological Complexity*, 44, 100885. <https://doi.org/10.1016/j.ecocom.2020.100885>

Li, J., et al. (2024). Sustainable tourist behavior: A systematic literature review and research agenda. *Sustainable Development*, 32(4), 3356–3374. <https://doi.org/10.1002/sd.2859>

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2021). Services marketing: People, technology, strategy (9th ed.). World Scientific.

Magano, J., & Cunha, M. N. (2020). Digital marketing impact on tourism in Portugal: A quantitative study. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(1), 1–19.

Marôco, J. (2021). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (8.<sup>a</sup> ed.). ReportNumber.

Marr, B. (2021, July 2). How to develop effective KPIs. *Bernard Marr*. How to Develop Effective KPIs — Bernard Marr

McDonald, M., & Wilson, H. (2016). *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them* (8th ed.). Wiley.

Meirelles, G. (1999). Tudo sobre eventos. São Paulo: STS.

Mejía, J. (28 de marzo de 2019). Estrategia de marketing digital: herramientas y pasos de implementación. En blog: juancmejia. Recuperado de: Estrategia de marketing digital: herramientas y pasos de implementación

Melo, F. (2000). Criatividade em Eventos. Rio de Janeiro: Contexto.

Montero, Gisela; García, Conrado; Coronado, Marcos A.; Toscano, Lydia; Stoytcheva, Margarita; Torres, Ricardo; Vázquez, Ana M.; Montes, Daniela G. (2016) Biocombustível de trigo no México. <https://www.intechopen.com/books/frontiers-in-bioenergy-and-biofuels/swotanalysis-applied-to-wheat-straw-utilization-as-a-biofuel-in-mexico>

Mositsa, R. J., Van der Poll, J. A., & Dongmo, C. (2023). *Towards a Conceptual Framework for Data Management in Business Intelligence*. *Information*, 14(10), 547.

Nagle, T. T., & Müller, G. (2018). *The strategy and tactics of pricing: A guide to growing more profitably* (6th ed.). Routledge.

Naresh Malhotra, N. K. (2010). *Marketing Research: An Applied Orientation*. Pearson.

Notícias, S. (2021). SIC Notícias. SIC Notícias.

Nozari, H., Jarosz, A. and Nahr, J. (2021). The ideas of sustainable and green marketing based on the internet of everything- The case of the dairy industry. *Future Internet*, 13(10), 2-18. <https://doi.org/10.3390/fi13100266>.

Nozari, H., Najafi, S., Jafari-Eskandari, M. and Aliahmadi, A. (2016). Providing a Model for Virtual Project Management with an Emphasis on IT Projects. In A. Khosrow, M. (Ed.). *Project Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, (pp. 476–496). Iran: Global

Öçlü, B., & Özgüven, N. (2018). A Review of Digital Marketing Tools. In P. H. A. Arapgirlioglu, A. P. A. Atik, P. S. Hiziroglu, P. R. L. Elliott, & D. D. Atik (Eds.), *The Most Recent Studies in Science and Art* (2nd ed.). Ankara, Turkey: Gece Publishing

OECD (2021). *Tourism Policy Responses to the COVID-19 Crisis*. Paris: OECD Publishing.

OECD. (2020). *Tackling Coronavirus: Tourism Policy responses to Coronavirus*. OECD: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/tourism-policy-responses-to-the-coronavirus-covid-19-6466aa20/>

OECD. (2021). *An assessment of the impact of COVID-19 support measures on businesses*. OECD Publishing.

OECD. (2024). *OECD Tourism Trends and Policies 2024*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/80885d8b-en>

Oliveira, F., Eurico, S., & Lopes, M. S. (2022). Sustainability and holidays plans in Covid times: An analysis of Portuguese residents' intentions. *International Conference on Tourism Research*, 15(1), 216–225. <https://doi.org/10.34190/ictr.15.1.224>

Oliveira, Henrique (2022). Campanha sazonal: guia completo para fazer uma eficiente. <https://blog.2dcb.com.br/campanha-sazonal-guia-completo-para-fazer-uma-eficiente/>.

Organização Mundial do Turismo (OMT). (2019). *International Tourism Highlights*. Madrid: UNWTO.

Palupi, R., & Slavov, M. (2020). Tourism Marketing: Context, Challenges and Potential. *Jurnal IPTA*, 8(2), 245. <https://doi.org/10.24843/ipta.2020.v08.i02.p09>

Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs* (3rd ed.). John Wiley & Sons

Patruti Baltes, L. (2015). Content marketing - the fundamental tool of digital marketing. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Series V: Economic Sciences*, 8(2), 111–118.

Paulino, M., Dumas-Diniz, R., Brissos, S., Brites, R., Alho, L., Simões, M. R., & Silva, C. F. (2021). COVID-19 in Portugal: Exploring the immediate psychological impact on the general population. *Psychology, Health & Medicine*, 26(1), 44–55. <https://doi.org/10.1080/13548506.2020.1808236>

Peng, G. C. A., & Nunes, M. B. (2007). Using PEST analysis as a tool for refining and focusing contexts for information systems research. In *Proceedings of the 6th European Conference on Research Methodology for Business and Management Studies* (pp. 229–236).

Pike, S. (2016). *Destination marketing: Essentials* (2nd ed.). Routledge.

Poit, D. (2006). *Organização de Eventos Desportivos*, 4a ed. São Paulo: Phorte Editora.

Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and*

*Competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Porter, M. E. (1996) What is Strategy? Harvard Business Review, Massachusetts, v.74, n.6, p.61-78

Porter, Michael E. (1986) *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.

Porter, M. E. (1999) *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Tradução BRAGA, E. M. d. P. 17 ed. Rio de Janeiro: Campus. 362 p. 85-7001-337-x.

Presidência da República. (2020). *Decreto do Presidente da República n.º 14-A/2020, de 18 de março*. Diário da República.

Prideaux, B., Thompson, M., & Pabel, A. (2020). Lessons from COVID-19 can prepare global tourism for the economic transformation needed to combat climate change. *Tourism Geographies*, 22(3), 667–678. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1762117>

Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2019). *Manual de investigação em ciências sociais* (4.<sup>a</sup> ed.). Gradiva.

Rabahy, W. A. (2019). Análise e perspectivas do turismo no Brasil. *Revista Brasileira de Pesquisa Em Turismo*, 14(1), 1-13. <https://dx.doi.org/10.7784/rbtur.v14i1.1903>

Reichheld, F. F. (2003). The One number you need to grow. Harvard Business Review.

Richards, G., & Fernandes, C. (2021). Cultural tourism during the (COVID)-19 pandemic in Portugal. *Revista Turismo & Desenvolvimento / ATLAS Cultural Tourism research*.

Rivas, H., Pietro, M., (2016), *Gestión de Destinos Turísticos*, Servicio Nacional de Turismo – Sernatur (Servicio Nacional de Turismo Subdirección de Desarrollo Unidad de Productos), Chile. <https://www.academia>.

Rodrigues, S. A. (2012) O impacto das redes sociais na relação entre marcas e consumidores. Tese de Mestrado, ISCTE Business School.

<http://hdl.handle.net/10071/5082>

Rodríguez, J. (2018). Marketing Digital y su influencia en la Rentabilidad de las Mypes, Galería San Pedro, La Victoria, 2018. Universidad César Vallejo. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/19306>

Rodríguez, M y Florindes, M. (2021). El marketing digital en la decisión de compra de los clientes de las empresas de electrodomésticos de la ciudad de Jaén. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5(6), 10557-10574. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1096>

Rossi, L.S.R. (2022). Ciudades, comunicación digital y pospandemia: de las smart cities a la urbanismode plataformas. Universitas-XXI, 37, 123-146. <https://doi.org/10.17163/uni.n37.2022.05>

Santos, J.P.; Andrade, A. A; Facó J.F.B.; Gasi, F. (2020) Junger, A.P. Analysis Regarding the Approach of the aspects of Resilience in the Implementation of Industry 4.0, for Employees who have had technological Unemployment. International Journal of Advanced Engineering Research and Science (IJAERS), Vol-7, Issue-6.

Sasmita, J., & Mohd Suki, N. (2015). Young consumers' insights on brand equity: effects of brand association, brand loyalty, brand awareness, and brand image. International Journal of Retail & Distribution Management, 43(3), 276–292. <https://doi.org/10.1108/ijrdm-02-2014-0024>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8th ed.). Pearson.

Saura, J., Palos-Sánchez, P. and Suárez, L. (2017). Understanding the Digital Marketing Environment with KPIs and Web Analytics. Future Internet, 9(76), 1–13. <https://doi.org/10.3390/fi9040076>.

Sawang, S. (2011). Key Performance indicators for innovation implementation: Perception vs. Actual Usage. Asia Pacific Management Review, 16(1), 23-29. [www.apmr.management.ncku.edu.tw](http://www.apmr.management.ncku.edu.tw)

Schiffman, L. G., & Wisenblit, J. (2019). *Consumer Behavior* (12th ed.). Pearson.

Schmitt, B. H. (1999). *Experiential Marketing: How to Get Customers to Sense, Feel, Think, Act and Relate to Your Company and Brands*. Free Press.

Sethi, S., & Sheth, J. N. (2019). *The Future of Relationship Marketing: Network and Digital Perspectives*. Routledge.

Sharma, A., Sharma, S., & Chaudhary, M. (2020). Are small travel agencies ready for digital marketing? Views of travel agency managers. *Tourism Management*, 79. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104078>

Sheth, J. (2020). *Impact of Covid-19 on consumer behavior: Will the old habits return or die?* *Journal of Business Research*, 117, 280–283.

Sousa, V., Faustino, P., & Rebelo, C. (2021). Perceção internacional de Portugal como destino turístico. *Revista Turismo & Desenvolvimento*.

Sumaia Afren. (2024). The role of digital marketing promoting tourism business: A study of use of the social media in promoting travel. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 21(1), 272–287. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.21.1.2668>

Tauber, V., & Bausch, T. (2022). Will COVID-19 boost sustainable tourism: Wishful thinking or reality? *Sustainability*, 14(3), 1686. <https://doi.org/10.3390/su14031686>

Torres, Cláudio (2018) A bíblia do marketing digital: Tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. 2. Ed. São Paulo: Novatec Editora.

TravelBI. (2022). 2 anos de Pandemia - O Impacto Económico no setor turístico.

Turismo de Portugal (2020). *Relatório de Atividades 2019*. Lisboa: Turismo de Portugal.

Turismo de Portugal. (2020) *Can't Skip Hope*. Turismo de Portugal.

Turismo de Portugal. (2020). *Tu Podes, Visita Portugal*. Turismo de Portugal.

Turismo de Portugal. (2020). *Turismo de Portugal lança plataforma digital “Clean & Safe”*. Turismo de Portugal.

Turismo de Portugal. (2021). *Tempo de Ser / Time to Be*. Turismo de Portugal.

Turismo de Portugal. (2026). *Visão geral – Turismo em Portugal*.  
[https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo\\_Portugal/visao\\_geral/Paginas/default.aspx](https://www.turismodeportugal.pt/pt/Turismo_Portugal/visao_geral/Paginas/default.aspx)

UNESCO. (1972). *Convention concerning the protection of the world cultural and natural heritage*. <https://whc.unesco.org/en/conventiontext/>

UNESCO. (2023). *What is UNESCO?*. <https://www.unesco.org/en/about-us>

United Nations World Tourism Organization (UNWTO), (2012). Sustainable Development. Disponível em <https://www.unwto.org/sustainable-development>.

UNWTO (2021). *Impact Assessment of the COVID-19 Outbreak on International Tourism*. Madrid: World Tourism Organization.

UNWTO. (2023). *Glossary of tourism terms*. <https://www.unwto.org/glossary-tourism-terms>

Wedel, M., & Kamakura, W. A. (2019). *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations* (3rd ed.). Springer.

World Health Organization. (2020, June 29). *Listings of WHO's response to COVID-19*. <https://www.who.int/news/item/29-06-2020-covidtimeline>

WTTC. (2020). *To Recovery & Beyond: The Future Of Travel & Tourism In The Wake Of COVID-19*. <https://wttc.org/Research/To-Recovery-Beyond>

Wulanjani, H., & Derriawan, D. (2018). Dampak utilitarian value dan experiential marketing terhadap customer satisfaction dan revisit intention. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 2(2), 121-130. *Jurnal Manajemen Organisasi Dan Industri*.

Xu, Z., Wang, Y., & Qian, Y. (2025). The design and application of in-depth interviews in primary care research. *Chinese General Practice Journal*, 2(2), 100062. <https://doi.org/10.1016/j.cgpj.2025.100062>

Z. Yang, A. Ghahramani, B. Becerik-Gerber (2019) Building occupancy diversity and HVAC (heating, ventilation, and air conditioning) system energy efficiency, *Energy*

109641–649, doi: 10.1016/j.energy.2016.04.099 .

Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2020). *Services marketing: Integrating customer focus across the firm*(7th ed.). McGraw-Hill Education.



## Anexo I – Questionário

### Seção 1 de 7

# Estratégias de Marketing Pós-Crise: A Recuperação de Portugal como Destino Turístico após a Pandemia

Este questionário foi elaborado como objeto de estudo da tese de Mestrado "Estratégias de Marketing Pós-Crise: A Recuperação de Portugal como Destino Turístico após a Pandemia." no âmbito do mestrado de Gestão de Organizações: Ramo Gestão de Empresas do Instituto Superior Contabilidade e Administração do Porto.

Com este questionário pretende-se concluir quais foram as estratégias utilizadas pelas empresas do setor do turismo em Portugal, para fazarem face a crise pandémica.

Destina-se a chefias ou colaboradores do departamento de marketing.

O formulário abaixo tem uma duração prevista de 3 minutos.

Qualquer questão associada ao estudo em causa pode ser esclarecida através do email:

catarinaalexandra.santos@gmail.com.

Desde já, agradeço pela atenção e tempo disponibilizado.

### Seção 2 de 7

#### Caraterização do participante e da organização

Descrição (opcional)

01. Qual é o seu género? \*

☐ Feminino

☐ Masculino

☐ Outro:

02. Qual é o cargo que ocupa na organização? \*

Texto de resposta curta

03. Há quanto tempo se encontra na organização? \*

- ☐ Menos de um ano
- ☐ Entre 1 e 5 anos
- ☐ Mais de 5 anos

04. Qual é o tipo da sua organização? \*

- ☐ Transportes
- ☐ Empreendimentos Turísticos
- ☐ Agência de Viagem
- ☐ Restaurantes e Bares
- ☐ Operador Turístico
- ☐ Animação Turística
- ☐ Alojamento Local
- ☐ Outro: .....

...

05. Em que zona do país se localiza a sua organização? \*

- ☐ Alto Minho
- ☐ Cávado
- ☐ Ave
- ☐ Área Metropolitana do Porto
- ☐ Alto Tâmega e Barroso
- ☐ Tâmega e Sousa
- ☐ Douro
- ☐ Terras de Trás-os-Montes
- ☐ Algarve
- ☐ Região de Aveiro
- ☐ Região de Coimbra
- ☐ Região de Leiria

- ☐ Viseu Dão-Lafões
- ☐ Beira Baixa
- ☐ Beiras e Serra da Estrela
- ☐ Península de Setúbal
- ☐ Grande Lisboa
- ☐ Alentejo Litoral
- ☐ Baixo Alentejo
- ☐ Alto Alentejo
- ☐ Alentejo Central
- ☐ Oeste
- ☐ Médio Tejo
- ☐ Lezíria do Tejo
- ☐ Região Autónoma dos Açores
- ☐ Região Autónoma da Madeira

06. Qual a dimensão da organização? \*

- ☐ Microempresa (menos de 10 colaboradores efetivos e cujo volume de negócios anual ou balanço total a...
- ☐ Pequena Empresa (entra 10 a 49 trabalhadores efetivos e cujo volume de negócios anual ou balanço tot...
- ☐ Média Empresa (entre 50 a 249 colaboradores efetivos e cujo volume de negócios anual não excede 50 ...
- ☐ Grande Empresa (mais de 250 trabalhadores efetivos e cujo volume de negócios anual é superior a 50 m...

...

07. Qual é o público-alvo da sua organização? \*

- ☐ Turistas Nacionais
- ☐ Turistas Internacionais
- ☐ Ambos

08. A organização tem um departamento de marketing ou alguém responsável pela criação e divulgação de campanhas e, também, responsável pela gestão das redes sociais? \*

☐ Sim

☐ Não

Após a seção 2 Continuar para a próxima seção ▼

Seção 3 de 7

A empresa antes da Pandemia



Pretende-se saber quais eram as estratégias de marketing que a organização aplicava antes da pandemia.

09. Antes da Pandemia Covid-19, a sua organização utilizava estratégias de marketing? \*

☐ Sim

☐ Não

...

09.1 Se respondeu sim à questão anterior, qual era a estratégia utilizada?

- ☐ Ocupar um lugar na mente do consumidor
- ☐ Liderança por custos baixos
- ☐ Corresponder às necessidades do consumidor
- ☐ Produto Diferenciador
- ☐ Outro: .....

10. A organização dispunha de alguma das ferramentas digitais que se segue antes da Pandemia:

\*

- ☐ Redes Sociais
- ☐ Website
- ☐ Blog
- ☐ Email Marketing
- ☐ Outro: .....

#### Seção 4 de 7

Durante a Pandemia

✕ ⋮

Com as questões abaixo, pretende-se analisar quais foram os impactos que a empresa sentiu durante a pandemia e quais foram as estratégias utilizadas para manter o contato com o cliente e potencial consumidor.

...

11. Como é que pandemia afetou a operação da sua organização? \*

- ☐ Redução Significativa de Receitas
- ☐ Encerramento Temporário
- ☐ Redução de pessoal
- ☐ Adaptação de serviços (ex: delivery, digitalização)
- ☐ Outro: .....

12. A sua organização recebeu algum apoio governamental durante a crise? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não foi necessário

\*\*\*

13. Durante o estado de confinamento, a organização intensificou a sua presença nos meios digitais? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não

14. Durante a pandemia, qual era o meio preferencial para comunicação com o público alvo? \*

- ☐ Redes Sociais
- ☐ E-mail Marketing
- ☐ Website
- ☐ Publicidade (Televisão / Rádio)
- ☐ Outro: .....

Após a seção 4 Continuar para a próxima seção ▼

Seção 5 de 7

Recuperação da organização após a crise pandémica



Após o impacto causado pela pandemia, quais foram as estratégias utilizadas pela organização para conseguir recuperar.

15. Após a pandemia, sentiu necessidade de criar/ alterar a sua estratégia de marketing? \*

☐ Sim

☐ Não

16. Quais as estratégias de marketing que a sua empresa utilizou para recuperar após a pandemia ? (pode seleccionar mais do que uma opção) \*

☐ Promoções e Descontos

☐ Investimento em Marketing Digital

☐ Parcerias com outras empresas locais

☐ Participação em eventos e feiras

☐ Outro: .....

...

17. Dos tipos de marketing que se seguem, com que frequência os utilizou como estratégia de recuperação? (1=Nunca; 2= Pouca vezes; 3= Ocasionalmente; 4=Algumas vezes; 5=Muitas Vezes) \*

|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Marketing de C...  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Marketing Digit... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Marketing de I...  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Marketing Rela...  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Marketing Loc...   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Marketing Saz...   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Marketing de S...  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Marketing de R...  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Marketing de E...  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

18. A empresa colaborou com alguma entidade pública ou privada para conseguir fazer face à \*  
crise provocada?

☐ Sim

☐ Não

\*\*\*

18.1 Se respondeu que sim na questão anterior, por favor, indique qual foi a organização.

Texto de resposta curta

\*\*\*

19. Que meios utilizou para promover a sua estratégia? \*

☐ Redes Sociais

☐ Website

☐ Newsletter

☐ Blog

☐ Publicidade

☐ E-mail Marketing

☐ Outro: .....

20. A organização monitorizava o desempenho da estratégia ? \*

☐ Sim

☐ Não

20.1 Se respondeu sim na questão anterior, por favor indique com que frequência? (1= Raramente; 2= Pouco Frequentemente; 3= Ocasionalmente; 4= Frequentemente; 5= Muito Frequentemente)

|           | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                      |
|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| Raramente | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muito Frequentemente |

21. A organização para medir o sucesso da campanha utilizava algum KPI (Key Performance Indicator)? \*

- ☐ Sim
- ☐ Não

21.1 Se respondeu sim na questão anterior, nos indicadores abaixo indique com que frequência utilizava os mesmos. (1=Nunca; 2= Pouca vezes; 3= Ocasionalmente; 4=Algumas vezes; 5=Muitas Vezes)

|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Taxa de Ocupa...   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Receita por Qu...  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Tarifa Média Di... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Custo por Aqui...  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Taxa de Retenç...  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Net Promoter S...  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Custo por Lead     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Taxa de Conver...  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Taxa de Satisfa... | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Engagement n...    | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Retorno sobre ...  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

22. Em cooperação entre entidades que regem o turismo em Portugal, foram criados alguns planos de ajuda para as organizações na sua recuperação, nomeadamente: "Plano de Atividades do Turismo Porto e Norte 2021-2025", "Plano de Ação Reativar o Turismo | Construir o Futuro", entre outros. Tomou conhecimento de algum destes planos? \*

☐ Sim

☐ Não

22.1 Se respondeu sim na questão anterior, considera que estes tiveram algum impacto na recuperação da sua organização?

☐ Sim

☐ Não

#### Seção 6 de 7

#### A Organização e o Destino



Atualmente, como é que a organização se considera relativamente à concorrência e, quais são as tendências que se verificam no Destino Portugal.



23. Numa escala de 1 a 5 em que 1 é discordo e 5 concordo plenamente, classifique a sua organização perante as afirmações que se seguem. \*

|                    | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| A nossa empre...   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A nossa empre...   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| A nossa empre...   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O nosso EBIT (...) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O nosso ROI (r...  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| O nosso ROS (r...  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

\*\*\*

24. Quais as estratégias de marketing que considera mais eficazes para atrair turistas para o nosso país? (escolha até 3) \*

☐ Publicidade em Redes Sociais

☐ Promoções e Pacotes Turísticos

☐ Melhoria nas Infraestruturas

☐ Eventos e Festivais

☐ Parcerias com Influencers

☐ Outro: .....

25. Quais são as suas expectativas em relação ao turismo em Portugal nos próximos anos? \*

☐ Aumento significativo de visitantes

☐ Estabilidade no número de visitantes

☐ Diminuição no número de visitantes

26. Como considera o comportamento do turista nos dias de hoje? \*

- ☐ Procura por experiências ao ar livre na natureza
- ☐ Maior preocupação com higiene e segurança
- ☐ Preferência por viagens personalizadas
- ☐ Interesse em sustentabilidade e autenticidade local
- ☐ Outro: .....

Após a seção 6 Continuar para a próxima seção ▼

Seção 7 de 7

Agradecimento



Desde já, aproveito para agradecer toda a atenção e tempo disponibilizado para a realização deste estudo. Caso queira ter acesso aos resultados finais, por favor, entre em contato através do email (catarinaalexandra.santos@gmail.com).

## **Anexo II – Entrevista à empresa AT Porto Events**

Catarina: Pode contar um pouco sobre quem é o Sr(a) ... e a sua empresa.

AT Porto: A At Porto surge em 2015, pelas mãos de David Ribeiro, dedicando-se à organização de experiências únicas no Porto, Douro e outras regiões de Portugal. Os programas personalizados que desenhamos são pensados sempre no melhor que o nosso país tem para oferecer aos turistas e amantes de viagens. Cada programa é único e pensado em si. Sabemos que os dias são cada vez mais frenéticos e stressantes, e que o tempo é um bem cada vez mais precioso para cada um de nós. Por isso, tratamos de cada detalhe, planeamos as suas férias, a sua viagem de negócios ou até mesmo o *team building* da sua empresa, para que não perca tempo durante a sua estadia. O nosso objetivo é que os nossos clientes se sintam em casa e nada será melhor do que os alojamentos magníficos que escolhemos para si, com conforto e comodidade merecidos, no melhor que Portugal tem para oferecer. Tratamos também do transporte, visitas de cidade ou tours. Com a At Porto cada programa personalizado, cada experiência, cada viagem é pensada à sua imagem, no seu conforto e no seu bem-estar, para que recolha as mais lindas e magníficas memórias do que o nosso país tem para oferecer. Já em 2017, com o intuito de dar a conhecer o Porto e o Douro ainda a mais pessoas nasce a At Porto Events, que não é mais que um departamento de organização de eventos sociais e corporativos da At Porto. A At Porto Events surge para realizar o sonho de um evento único, inesquecível e memorável. Todos os eventos são importantes para a nossa equipa, que acompanha cada momento do seu evento: convívios de empresas, aniversários, festas temáticas, batizados, comunhões, *babyshowers*, receção de convidados, despedidas de solteira ou eventos privados em espaços exclusivos ou cruzeiros. Com a At Porto Events cada evento é à sua imagem porque trabalhamos em conjunto a pensar em si. Pensamos em cada detalhe da sua estadia para que possa usufruir da mesma em plenitude.

Catarina: Como considera a sua organização perante a concorrência?

AT Porto: A At Porto é uma empresa familiar, dedicada e comprometida em realizar cada experiência ou evento do cliente, para que seja único e memorável.

Catarina: Ao nível da área do marketing, a sua organização possui um departamento responsável por esta área? Antes da pandemia existia este departamento?

AT Porto: Tivemos um departamento de marketing (empresa externa) até outubro de 2025. Esse departamento não existia antes da pandemia.

Catarina: Descreva como era efetuada a comunicação da sua empresa antes da pandemia covid-19.

AT Porto: A comunicação era feita através das redes sociais, com alguns posts patrocinados e com envio de alguns emails para clientes e whatsapp's.

Catarina: Que canais e estratégias eram utilizadas?

AT Porto: Experiências diferenciadoras como cruzeiros com jantar e fado ao vivo, festas privadas em barcos ou outro tipo de eventos semelhantes. Despedidas de solteira com acompanhamento, com programas desenhados por nós e pensados para o cliente.

Catarina: A sua organização dispunha de ferramentas digitais antes da pandemia? Com que frequência eram realizadas publicações? Eram monitorizadas?

AT Porto: Sim, facebook, instagram, linkedin, webiste. As publicações eram realizadas sempre que tivéssemos material novo ou pretendessemos divulgar algum evento/serviço, ou transmitir alguma recomendação de cliente. A monitorização era feita por nós, no sentido de perceber se havia mais likes, mais seguidores...

Catarina: De que modo a pandemia afetou a sua organização?

AT Porto: Tivemos que nos reinventar. E para tal, criamos box's de pequeno-almoço ou brunch entregues em casa do cliente.

Catarina: Quais foram os principais impactos registados pela pandemia na sua organização?

AT Porto: Ficar sem qualquer tipo de reserva, dado que o turismo parou.

Catarina: A sua organização recebeu algum apoio governamental durante a crise pandémica?

AT Porto: Apoio à renda do escritório

Catarina: Durante o confinamento / estado de pandemia, a sua organização intensificou a presença nos meios digitais?

AT Porto: Sim, com as entregas das box's que íamos fazendo, promovíamos o nosso serviço.

Catarina: Qual era o meio de comunicação mais utilizado com o seu público-alvo?

AT Porto: Redes sociais

Catarina: Após a pandemia, a sua organização sentiu a necessidade de criar ou alterar a sua estratégia de marketing? Que medidas / estratégias foram utilizadas? Que meios de comunicação foram utilizados para promover a estratégia (s) que foram adotadas?

AT Porto: Intensificamos a presença nas redes sociais, com mais posts e envio de emails para clientes

Catarina: Após ser implementada a estratégia, a organização monitorizava o desempenho da mesma?

AT Porto: Não

Catarina: Tinha conhecimento de algum plano que as entidades públicas tivessem criado, nomeadamente o Plano de Atividades do Turismo Porto e Norte 2021-2025. Tinha conhecimento deste plano? Considera que esta medida teve algum impacto na recuperação da sua organização?

AT Porto: Não tinha conhecimento deste plano.

Catarina: Na sua opinião, que estratégias de marketing considera eficazes para atrair turistas para o destino Porto e Norte?

AT Porto: Para atrairmos turistas para o Porto e Norte necessitamos de uma boa estratégia de marketing, que funcione com a interligação de redes sociais, website, newsletters, contactos com agências parceiras e futuras agências parceiras. Ter boas hastags, uma comunicação simples, direta e eficaz.

Catarina: Quais são as suas expectativas para este destino?

AT Porto: O Porto continua a ser um destino apetecível para os turistas, pois Portugal tem um bom clima. A cidade do Porto é uma cidade que se consegue visitar a pé, tem uma oferta hoteleira bastante grande e fica perto do Douro, Aveiro, Guimarães e outras cidades. Conseguem movimentar-se bem de carro, metro, comboio.

### **Anexo III - Entrevista à empresa Douro Azul**

Catarina: Neste momento, quero que me diga o seu percurso e que me caracterize a Douro Azul.

Douro Azul: O meu percurso? O Profissional ou o Académico?

Catarina: Profissional.

Douro Azul: Mas de curto prazo ou longo termo? É que é longo...

Catarina: O que fez antes de entrar na Douro Azul e o seu caminho na Douro Azul?

Douro Azul: O meu percurso na Douro Azul é um percurso intermitente. É a terceira vez que estou na Douro Azul.

Catarina: A terceira é de vez. (risos)

Douro Azul: Não sei se será de vez. A Douro Azul encontrou-se comigo quando eu estava no The Vintage House, quando era Diretor Geral. Fui responsável pela instalação do The Vintage House numa empresa de vinhos, que era a Taylor's e tendo em conta as minhas competências, convidaram-me para abrir e gerir o hotel, até ao dia em que apareceu lá o senhor Mário Ferreira, a dizer-me que tinha comprado o hotel e que iria trabalhar para ele. Aceitei o desafio e informei-lhe que iria ficar durante algum tempo. Naquela altura, decidi fazer a mudança e a transferência de competências da Taylor's Fladgate para a Douro Azul, durante um período que estimei que fosse entre 4 a 6 meses, que acabou por ser seis meses. Ao fim desse tempo saí e fui para a Unicer Turismo, para o grupo que atualmente é conhecido como o Grupo Super Bock para a direção de turismo e gestão de património turístico, que era composto pelo Parque Vidago Pedras Salgadas em Melgaço. O objetivo era fazer aquilo que foi feito, ou seja, remodelar o espaço e trazer os projetos hoteleiros para o século XXI. Foi assim que fiz, até que o Dr. Mário Ferreira voltou a insistir comigo uns anos mais tarde e convidou-me, na altura, para Diretor Geral de Operações da Douro Azul. Aceitei. Permaneci na Douro Azul durante um bom par de anos, acumulei com os novos projetos, na altura em que a Douro Azul saiu do sítio onde estava para a Sede onde estamos hoje e eu na altura, já com os novos projetos, novos hotéis, decidi que era altura de sair. Após a saída, fui para a Gestão Hoteleira de Projetos, na área de Fundos de Investimento Explorer, em que eu era o responsável de Hotelaria da Explorer no Norte de Portugal, com especial destaque para uma unidade, que hoje em dia

é bastante conhecida, que é o Six Senses Douro Valley. Entrei no Aqua Pura com o objetivo de gerir e requalificar e, também, de fazer a transição para o Six Senses. Após a transferência estar concluída, tinha duas hipóteses: ou continuava no Six Senses, ou ...

Catarina: Voltava à Douro Azul (risos).

Douro Azul: Voltava à Douro Azul. O Dr. Mário convidou-me para Vice-Presidente da administração da Douro Azul e voltei a aceitar. É o que acontece quando as pessoas são teimosas e, portanto, cá estou há cerca de 8 anos.

Catarina: Como Vice-Presidente?!

Douro Azul: Como Vice-Presidente e COO do grupo. Portanto a minha história é muito curta e intermitente. Nunca fecho a porta a nenhum projeto, mas entendo que a empresa, tem hoje, desafios aliciantes de crescimento e tem projetos para o futuro, que não serão já para mim, porque daqui a meia dúzia de anos já estarei no processo de saída para a reforma. Tenho a expectativa e como objetivo gerir este projeto de crescimento, para lá para a frente poder sair com a consciência de que fiz aquilo que me competia.

Catarina: Então acompanhou a evolução da empresa ao longo destes anos, quer de forma direta, quer de forma indireta.

Douro Azul: Poderia dizer que, nos últimos 25 anos, sim. Direta e, às vezes, indiretamente, mas estive sempre associado à empresa. É difícil neste percurso, mesmo não estando na Douro Azul não acompanhar a Douro Azul.

Catarina: Trata-se de uma marca de renome...

Douro Azul: Sim, mas nem sempre foi assim. As marcas constroem-se, ela hoje é uma marca de renome com uma dimensão nacional e internacional, mas há 30 anos atrás não era. Era uma casa que estava a começar, com um modelo de negócio ligeiramente diferente daquele que tem hoje. Tinha barcos diários, tinha navios-hotéis, muito poucos, foi crescendo nessa área e, acabou por se libertar de uma outra área que de facto era contaminante. Atualmente, está num projeto de expansão quer na área dos cruzeiros de rio, quer na área dos cruzeiros de mar e, também, na hotelaria tradicional que é a minha origem. Costumo dizer que nunca deixei de ser diretor de hotel. Mesmo não sendo, atualmente, diretor de hotel, considero-me sempre como tal, uma vez que foi por aí que construí o meu caminho.

Catarina: Indiretamente é diretor de 12 hotéis.

Douro Azul: Sim, de 12 navios-hotéis.

Catarina: É um navio, mas no fundo é hotel.

Douro Azul: Ser diretor de hotel significa participar no dia-a-dia do hotel, viver o hotel, criar experiências para os hóspedes, garantir que em parte aquilo que são os conceitos de bem-estar estão lá intrínsecos. É muito importante que num hotel o conceito do *well being*, do *day journey* sejam muito claros, naquilo que são os ambientes de bem-estar, conforto, os sinais de bem-estar que o cliente muitas vezes não consegue tornar tangível, mas está lá. Esse acompanhamento e essa relação com o cliente, desde a relação quase obsessiva com a estética do espaço, com o ambiente, tudo isto deve conjugar para que o cliente se sinta bem. É isso que é o dia a dia de um hotel... os aspiradores, as flores, os sorrisos, o desenrolar de uma alcatifa... tudo aquilo que no final do dia resulta numa experiência 360° de um hotel. Isso é ser diretor de hotel, é acompanhar a parte da gestão (comercial, reserva, fazer com que o hotel tenha clientes) . Para o hotel existir é necessário haver reservas, haver pessoas e, hoje em dia isso é claramente um desafio muito grande, pela diferenciação, pela forma como mercado se movimentou e, onde aquilo que há 20 anos atrás eram requisitos de hotéis de 4 e 5 estrelas, hoje são levados à categoria de experiências. A experiência passou a ser um rótulo, quando de facto ela deve ser uma estratégia.

Catarina: Sim, é um ponto de vista que corresponde à realidade. Atualmente, como considera a Douro Azul perante a concorrência? Uma vez que temos tido novas empresas a entrar no Douro e já sendo uma empresa com tanto... com uma posição naquilo que são os cruzeiros de navio-hotel qual é a sua opinião relativamente à posição da Douro Azul perante a concorrência?

Douro Azul: Bom, por acaso, ainda hoje me fizeram essa pergunta ...(risos), perguntaram-me como é que... quem eram os nossos concorrentes no Douro. Na verdade, se olharmos para o mercado e para o modelo de negócio que a Douro Azul tem, a Douro Azul não tem concorrência no Douro, no limite, terá um concorrente que é a Scylla, mas eu vou-lhe explicar porquê. A Douro Azul é uma *charter company* que presta serviço a empresas internacionais.

Catarina: Certo.

Douro Azul: Portanto, ela não se... ela tem sempre uma relação com o mercado *B2B*.

Catarina: *Business to Business*.

Douro Azul: Sendo que no caso da Douro Azul é *B2B* claramente. O restante operador de rio tem uma relação *B2C*.

Catarina: Daí a diferença entre a Douro Azul e os restantes.

Douro Azul: Nós somos... nós temos concorrência indireta, ou seja, o concorrente... vou-lhe dar um exemplo, a Scenic não é concorrente da Douro Azul é concorrente dos nossos operadores, da Amawaterways, da Uniworld...

Catarina: Porque esses operadores são *B2C*.

Douro Azul: Ou seja, quem está a concorrer com a Scenic são os nossos operadores. Significa que, não nos liberta responsabilidade alguma, por outro lado, aumenta-nos a responsabilidade. Temos a responsabilidade de alguém que confiou extremamente em nós e nos entregou a sua bandeira e a sua marca, isso é muito importante. É importante para que quem trabalha connosco, os nossos colaboradores sintam isso. Nós temos uma importância porque nós falamos com... nós temos uma relação triangulada que é nós, operador e cliente/ passageiro. Essa relação triangulada significa por isso que, o nosso parceiro e, são vários, coloca-nos os seus clientes nas mãos para que nós os tratemos bem e os façamos aquilo que é expectável numa relação contratual em que o catálogo de serviços, a relação com o mercado, difere de operador para operador. Isto é muito importante, na altura de irmos para o mercado ou de irmos para o terreno e prestar um bom serviço a cada uma destas marcas. Portanto, de alguma forma eles são nossos concorrentes que ocupam espaço numa área em que o espaço é limitado, ou seja, nós não podemos crescer indefinidamente no Douro, apenas acrescentando mais navios. O número de navios que o rio pode suportar, em termos de operação turística é limitado. Por isso, significa que... aquilo que fazemos e para poder manter, temos de ser extremamente competentes e temos que ser competentes, ao ponto de eles querem continuar connosco e quererem continuar a competir com aqueles que não estão connosco, ou seja, a Scenic, a Scylla, etc. Portanto, essa ideia de como é que nós vemos a concorrência serve, na medida em que baliza o tipo de serviço que nós fazemos e prestamos a terceiros, ou seja, o nosso parceiro tem de olhar para a Douro Azul e perceber que nós somos capazes de entregar o mesmo ou melhor do que qualquer outro dos operadores do Rio. Fiz-me entender?

Catarina: Sim.

Douro Azul: E é aí que está a nossa concorrência... a concorrência indireta.

Catarina: Por acaso achava... na minha ótica eles eram diretos, não tinha essa noção. Resumindo, diretamente a empresa Douro Azul tem como concorrente direto a Scylla que também trabalha com *charters companies*.

Douro Azul: Exatamente, a Scylla é a única que pode concorrer connosco de forma direta. Os restantes são concorrentes indiretos.

Catarina: Tem o mesmo *modus operandi* que a Douro Azul. Recentemente, não assim tão recentemente, há cerca de seis anos, pela pandemia Covid-19. Acha que já ultrapassamos os impactos dessa pandemia ou ainda estamos no caminho para ultrapassar esses impactos?

Douro Azul: Quando fala de impactos, a que impactos se refere? Negócio ou...

Catarina: Negócio.

Douro Azul: De forma geral.

Catarina: Negócio, vida a bordo, dos passageiros...

Douro Azul: Não, os impactos nós não ultrapassamos, dependendo do tipo de impactos que esteja a falar. Os impactos económicos, sim. O mercado compôs-se rapidamente, já ultrapassou os níveis pré-pandemia, ou seja, essa parte está resolvida. O que não está resolvido e que nós nunca vamos ultrapassar é a realidade pós-covid. A realidade económica não é aquela que nos afeta, mas sim a realidade socioeconómica, a realidade social, sobretudo a forma como todos os parceiros se relacionam com o negócio e com o trabalho. O grande impacto que a empresa está a sentir é precisamente esse. Houve uma alteração, ou uma mentira que nos venderam durante o Covid que foi, vai ficar tudo bem.

Catarina: Não vai ficar tudo bem...

Douro Azul: Não ficou tudo bem, nem está bem porque as coisas mudaram. Ainda estamos a ajustar todos a essa alteração de paradigma que é “*Way of Life*”, ou seja, a forma como vivemos, a forma como viajamos, a forma como pensamos, como nos relacionamos com o trabalho, com a família, com os amigos. Esta nova realidade mudou completamente a forma como trabalhamos, como agimos e como reagimos. Há uma coisa

muito importante - o que é que o covid trouxe de diferente? Obrigou-nos a parar, que era uma coisa que antes do covid nós vivíamos na pseudo fama e no pseudo sucesso, ou seja, significava estarmos muito ocupados, termos muitos clientes, termos muitas coisas para fazer, estarmos assoberbados com diversos assuntos e, restava-nos pouco tempo para parar e pensar e não conseguíamos perceber que as coisas poderiam ser diferentes. O covid obrigou-nos a parar e com essa paragem percebemos que as coisas podiam ser diferentes e que vivíamos melhor e de forma diferente e, aquilo que nós achávamos que era fundamental e que era quase imprescindível, afinal não era assim tão imprescindível e conseguimos... portanto, isso mudou a forma como, principalmente as novas gerações olharam para o trabalho, para a relação com o trabalho, a questão do trabalhar a partir de casa em algumas áreas era algo que antes não era posto em hipótese. Portanto, tudo isso, tudo aquilo que nós já sabemos, mudou e não vai voltar atrás. É um processo evolutivo, de mudança... Esta mudança não é geracional, é claramente uma mudança de paradigma que tem um antes e um depois, um antes do Covid e um depois do Covid. Esta alteração de paradigma já não irá mudar, irá sim transformar-se e evoluir.

Catarina: Relativamente à área do marketing, quais foram as estratégias utilizadas pela Douro Azul durante a pandemia e no pós-pandemia?

Douro Azul: O nosso marketing é muito simples, é estar com os clientes e saber ouvir, ou seja ajustarmo-nos aquilo que são as parcerias. Portanto, tivemos a necessidade de falar com as pessoas, quer seja com os nossos colaboradores, quer seja numa lógica de marketing interno, que seja numa lógica de marketing de negócios, mas sobretudo é estar com os parceiros, fazê-los sentir que estamos aqui para os ajudar, exigindo também da parte deles que nos ajudassem também a pensar, sobretudo porque era algo novo para nós e que ninguém sabia como é que estávamos, ninguém sabia como é que íamos sair e quando é que íamos sair. Neste caso, o marketing foi um marketing de proximidade, foi “Digam o que é preciso, estamos aqui para ajudar.”.

Catarina: Como é que considera a evolução da Douro Azul no turismo de agora em diante? Tendo em consideração a nova geração, o pós-pandemia... Como é que considera a atitude do turista?

Douro Azul: O perfil do turista... vamos lá ver... nós enquanto pessoas, enquanto consumidores, mudamos os nossos hábitos e, mudámos, mas não foi pelo Covid. O Covid, foi apenas um processo de aceleração para a transformação. O turista de hoje é um turista

mais consciente e mais informado. A questão da sustentabilidade, a questão do equilíbrio ambiental trouxe novas tendências à forma como pensamos e como consumimos o turismo. Há uma questão que é muito importante, que é a forma como nós hoje olhamos para o turismo ou para a viagem e nos dispomos a viajar, a consumir tempo e a consumir território. Hoje, o tema da viagem tem muito a ver com o impacto que eu tenho no sítio para onde vou, de que forma é que vou contribuir positivamente para aquele destino ou não, portanto há uma consciência cada vez mais daquilo que é o movimento do turismo, *Travel Matter*, viajar com sentido. Para viajar tem que haver um sentido, há um propósito para... isto foge daquilo que é o turismo de massas que consomem território, consomem recursos, massificam e sacrificam território, locais, comunidade local... há grandes movimentos anti turismo hoje, nos sítios onde o turista se impõe aos meios locais e, esses tendem hoje a reagir e a retaliar. Essa ideia, é uma ideia que, tendencialmente se irá instalar cada vez mais e, portanto, os destinos vão ter que se ajustar aos fluxos possíveis, na medida da contingência e do limite. Tem de haver limites para as coisas, e porquê? Porque cada vez mais pessoas viajam no mundo.

Catarina: Certo

Douro Azul: O transporte ficou mais barato, o rendimento disponível das pessoas é maior, mas sobretudo porque as pessoas já não viajam porque é giro ou porque podem, mas sim porque precisam. Viajar, hoje em dia, é uma necessidade tão importante como comer ou dormir. É importante, e as pessoas sentem essa necessidade... portanto a necessidade de viajar com a capacidade de viajar é o que gera o grande movimento de turistas, e esse movimento irá continuar a aumentar. Novas sociedades e novos países, chegam a este fenómeno, como é o caso da China. O facto da China se ter aberto para o exterior permitiu que mais chineses saíssem. Hoje, há uma classe média de população chinesa que tem capacidade para viajar, que têm férias que antes não tinham. Se pensarmos nos milhões de chineses que hoje conseguem sair da China para viajar, só aí consegue-se perceber o impulso que isso tem no movimento.

Catarina: Certo.

Douro Azul: Se nas sociedades ocidentais, pensar de facto no número de pessoas que hoje existem e que têm vontade de viajar e conhecer, temos um fenómeno que é imparável... a questão não é se vamos viajar, mas sim como vamos viajar. Neste ponto, a consciência ambiental tem uma enorme importância, na forma como nós vamos crescer. Nós, em

Portugal, temos de ter essa consciência de que ou crescemos em volume e vamos ter muitos problemas para o futuro porque somos um país pequeno com poucos recursos, ou crescemos em valor e temos que nos reposicionar relativamente a isso, e é isso que nós no Rio e na Douro Azul estamos a fazer, que é, estamos a reposicionar-nos para procurar de facto, até na forma como nos relacionamos com as comunidades locais, diversificando a nossa oferta e, permitindo que mais clientes vão a mais sítios e que conheçam mais coisas, tem exatamente a ver com esta consciência que a diferenciação passa por descentralizar e não por concentrar.

Catarina: Acha que o Douro já se encontra com um volume de turismo intenso?

Douro Azul: Não...

Catarina: Ou ainda não chegámos a esse nível?

Douro Azul: Não, o Douro ainda não se encontra nessa fase. O problema do Douro é um problema de dimensão. O turismo é muito importante, se for bem gerido, se os recursos forem bem geridos e bem divididos, é fundamental que... principalmente porque o Douro é magnífico, mas o Douro é pobre. O Douro é a região do país com o rendimento *per capita* mais baixo. Cada duriense ganha menos do que qualquer alentejano, algarvio ou qualquer pessoa do território nacional. Portanto, o Douro é pobre e não confundamos o turismo do Douro e, sobretudo os grandes centros turísticos que cobram valores muito altos e têm rendimentos elevados, efetivamente com o Douro. O Douro da agricultura, da viticultura, do duriense, é um Douro sofrido com baixo rendimento, que só é colmatado por alguns movimentos, nomeadamente turísticos. Portanto, o turismo é fundamental para alavancar a economia duriense e será mais, quanto mais ele se conseguir integrar nessa economia. Posto isto, o nosso papel é apoiar as comunidades locais através do fenómeno turístico, naturalmente, mas diversificando, porque o Douro tem um problema de dimensão, o Douro não tem grandes espaços, não tem grandes espaços de concentração, têm sim micro espaços onde as pessoas se concentram. O Douro tem menos capacidade hoteleira instalada do que o Porto.

Catarina: Sim.

Douro Azul: Há meia dúzia de hotéis do Porto, os melhores hotéis do Porto, que se calhar esgotam a capacidade hoteleira do Douro. Portanto, é um problema de dimensão e é um problema de expressão geográfica. Obviamente a geografia do Douro não é favorável às

concentrações e ainda bem, porque senão iria gerar outro tipo de problemas. Mas, passa por aí, passa por dar maior mobilidade à região do Douro para que mais pessoas cheguem... a quantidade de pessoas que chega ao Porto e vai visitar o Douro é muito reduzida, ou seja, há dez anos atrás era cerca de 6%, atualmente ronda os 9%. Portanto, há aqui um potencial de crescimento, ou seja, há um certo risco de criarmos nos pontos críticos do Douro uma massificação. Nós temos o Douro da Régua ou do Pinhão, que é diferente do Douro das quintas.

Catarina: Não tem nada a ver, até mesmo a zona de Barca d'Alva.

Douro Azul: Tem a ver com a qualidade urbanística, com o ordenamento do território e muitas outras coisas...tem a ver com a geografia do terreno, como as cidades foram evoluindo, como as vilas foram preservadas, portanto nós temos muito pouco espaço preservado no Douro e o espaço que nós temos são espaços muito pequenos, ou seja, as quintas, pequenos lugares porque as aldeias estão descaracterizadas, o que consequentemente desvaloriza a região.

Catarina: E é nisso que precisamos de investir. Também em infraestruturas, em acessos de transporte, que sabemos que são limitados.

Douro Azul: Claro.

Catarina: E para terminar, quais são os planos para a Douro Azul nos próximos anos a curto prazo?

Douro Azul: Aquilo que lhe posso dizer é que vamos crescer. Vamos crescer em várias dimensões, sobretudo trazendo novas marcas para o Douro, acrescentando mais navios ao rio naquilo que é a capacidade do rio para atrair e fixar mais unidades, mas sobretudo uma requalificação do produto olhando para o Douro numa perspetiva diferente, ou seja, olhando para o rio, mas também tendo em consideração o território a volta do rio, criando uma maior diferenciação e especialização e tematização do Douro, focando no *storytelling* <sup>11</sup> da região, isto é, naquilo que fazemos e como fazemos. O Douro não pode ser apenas observado pela paisagem, a paisagem tem de ser contada, tem de ser traduzida, porque de outra forma ela esgota-se em pouco tempo. É importante conseguir trazer para a relação com o cliente aquilo que o Douro oferece, ou seja, contar para além daquilo que se vê. Para isso, é necessário investir, quer por exemplo através da inteligência artificial,

---

11

quer de outras ferramentas e, também, na capacitação das pessoas para criarem uma relação diferente com o território. Por último, desenvolver uma área de formação especializada dentro do grupo, que permita aos nossos colaboradores terem uma oportunidade de crescimento dentro do grupo e que os permita querer ficar, não apenas fazendo sempre a mesma função, mas também desenvolvendo competências. Para esta área, será criada uma academia de formação e planos de formação evolutivos e gradativos. Este é o caminho que temos de fazer a par deste crescimento, porque o crescimento não se faz sem sustentabilidade e, sustentabilidade significa, desde logo, dar sustentabilidade às pessoas.

Catarina: Ou seja, pensar num maior investimento, quer a nível interno, quer a nível externo.

Douro Azul: As duas coisas andam juntas. Não pode existir uma coisa sem a outra. Em 2030, teremos, certamente, uma capacidade instalada e um crescimento acelerado, porque é uma das características da Douro Azul, crescimentos cíclicos acelerados. Neste momento, estamos perante uma fase de crescimento acelerado que trará novos desafios e que passa por internamente construir capacidades para que esse crescimento se faça de forma sustentável.

Catarina: Acha que internamente a empresa se encontra preparada para enfrentar esses desafios?

Douro Azul: Nós não estamos preparados. Nós estamos preparados para ser preparados, ou seja, temos motivação, temos meios e sabemos qual o caminho a seguir, mas só iremos estar preparados se estivermos disponíveis para fazer o caminho.

Catarina: Correto. A empresa tem de se sentir preparada para a aventura.

Douro Azul: Temos que ter estratégia, mas temos que ter capacidade para fazer acontecer a estratégia.

Catarina: É isso mesmo. Muito obrigada pelo seu tempo.

## Anexo IV – Fontes e Objetivos do Questionário

| Questionário                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Secção                                            | Pergunta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Objetivo                                                                                                 | Fonte                                                                                                                                                                                                                                |
| Caraterização do Participante                     | A organização tem um departamento de marketing ou alguém responsável pela criação e divulgação de campanhas e, também, responsável pela gestão das redes sociais?                                                                                                                                                                         | Compreender a estrutura organizacional do marketing no antes e no pós pandemia                           | Kotler (2015)                                                                                                                                                                                                                        |
| A empresa antes da Pandemia                       | Antes da Pandemia Covid-19, a sua organização utilizava estratégias de marketing?                                                                                                                                                                                                                                                         | Analisar as estratégias de marketing e posicionamento implementadas pelas organizações antes da pandemia | Porter (1999); Porter (1986)                                                                                                                                                                                                         |
|                                                   | A organização dispunha de alguma das ferramentas digitais que se segue antes da Pandemia:                                                                                                                                                                                                                                                 | Identificar as práticas de comunicação utilizadas no período pré-pandemia                                | Data Reportal (2023)                                                                                                                                                                                                                 |
| Durante a Pandemia                                | Como é que pandemia afetou a operação da sua organização?                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Compreender o impacto da pandemia na organização                                                         | Travel BI, (2019); Travel BI, (2022)                                                                                                                                                                                                 |
|                                                   | A sua organização recebeu algum apoio governamental durante a crise?                                                                                                                                                                                                                                                                      | Verificar o acesso a apoios públicos e qual a importância para a organização                             | Banco de Portugal, (2022)                                                                                                                                                                                                            |
|                                                   | Durante o estado de confinamento, a organização intensificou a sua presença nos meios digitais?                                                                                                                                                                                                                                           | Analisar a adaptação digital da empresa durante a pandemia                                               | António Costa, (2022)                                                                                                                                                                                                                |
|                                                   | Durante a pandemia, qual era o meio preferencial para comunicação com o público alvo?                                                                                                                                                                                                                                                     | Identificar os principais canais de comunicação com o público-alvo                                       | Correia, Beatriz, ( 2023)                                                                                                                                                                                                            |
| Recuperação da Organização após a crise pandémica | Após a pandemia, sentiu necessidade de criar/ alterar a sua estratégia de marketing?                                                                                                                                                                                                                                                      | Avaliar as mudanças estratégicas no marketing no período pós-pandemia                                    | Correia, Beatriz, ( 2023); Kotler, Keller e Chernev (2022)                                                                                                                                                                           |
|                                                   | Quais as estratégias de marketing que a sua empresa utilizou para recuperar após a pandemia ?                                                                                                                                                                                                                                             | Identificar as principais estratégias adotadas na recuperação.                                           | Gouveia (2021); Las Casas (2019); Bokuniewicz & Shulman (2017); Almeida (2019); Freire (2021); Torres (2018); Sebrae (2022); Dibb & Simkin (2021); Sethi & Sheth (2019); Meirelles (1999)                                            |
|                                                   | Dos tipos de marketing que se seguem, com que frequência os utilizou como estratégia de recuperação?                                                                                                                                                                                                                                      | Medir a intensidade de utilização de diferentes estratégias de marketing                                 | Gouveia (2021); Las Casas (2019); Bokuniewicz & Shulman (2017); Almeida (2019); Freire (2021); Torres (2018); Sebrae (2022); Dibb & Simkin (2021); Sethi & Sheth (2019); Meirelles (1999)                                            |
|                                                   | A empresa colaborou com alguma entidade pública ou privada para conseguir fazer face à crise provocada?                                                                                                                                                                                                                                   | Analisar parcerias e cooperação institucional                                                            | António Costa (2022)                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                   | Que meios utilizou para promover a sua estratégia?                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Identificar os canais e ferramentas de promoção utilizados.                                              | Kotler & Keller (2016)                                                                                                                                                                                                               |
|                                                   | A organização monitorizava o desempenho da estratégia ?                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Verificar a existência de métodos de controlo e avaliação de desempenho das estratégias                  | Ishak et al., (2019)                                                                                                                                                                                                                 |
|                                                   | A organização para medir o sucesso da campanha utilizava algum KPI (Key Performance Indicator)?                                                                                                                                                                                                                                           | Identificar os principais KPI's utilizados                                                               | Pike (2016); Ashley e Tuten (2015); Derriawan Wulanjanij (2018); Camargo (2019); Gabriel e Kiso (2021); Kristensen e Eskildsen (2011); Hollensen (2019); Iara (2022); HANYC (2018); Z. Yang, A. Ghahramani, B. Becerik-Gerber (2016) |
|                                                   | Em cooperação entre entidades que regem o turismo em Portugal, foram criados alguns planos de ajuda para as organizações na sua recuperação, nomeadamente: "Plano de Atividades do Turismo Porto e Norte 2021-2025", "Plano de Ação Revitalizar o Turismo   Construir o Futuro", entre outros. Tomou conhecimento de algum destes planos? | Analisar o nível de conhecimento e perceção do impacto das políticas públicas no setor                   | Turismo do Porto e Norte de Portugal, (2021); Turismo de Portugal, (2021)                                                                                                                                                            |
| A organização e o destino                         | Quais as estratégias de marketing que considera mais eficazes para atrair turistas para o nosso país?                                                                                                                                                                                                                                     | Identificar as práticas de marketing que o entrevistado considera eficazes                               | Turismo de Portugal, (2024)                                                                                                                                                                                                          |
|                                                   | Quais são as suas expetativas em relação ao turismo em Portugal nos próximos anos?                                                                                                                                                                                                                                                        | Compreender as expetativas de desenvolvimento do Destino                                                 | Booking.com (2020)                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                   | Como considera o comportamento do turista nos dias de hoje?                                                                                                                                                                                                                                                                               | Analisar perceções sobre as mudanças no comportamento do turista                                         | WTTC ( 2020)                                                                                                                                                                                                                         |

## Anexo V - Fontes e Objetivos da Entrevista

| Entrevista                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                         |                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Pergunta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Objetivo                                                                                | Fonte                                                                     |
| Como considera a sua organização perante a concorrência?                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Avaliar o posicionamento competitivo da organização perante o mercado                   | Gürel (2017)                                                              |
| Ao nível da área do marketing, a sua organização possui um departamento responsável por esta área? Antes da pandemia existia este departamento?                                                                                                                                                                                                                | Compreender a estrutura organizacional do marketing no antes e no pós pandemia          | Kotler (2015)                                                             |
| Descreva como era efetuada a comunicação da sua empresa antes da pandemia covid-19.                                                                                                                                                                                                                                                                            | Identificar as práticas de comunicação utilizadas no período pré-pandemia               | Data Reportal (2023)                                                      |
| Que canais e estratégias (ex: produto diferenciador, liderança a baixa custo, posicionamento, corresponder às necessidades dos consumidores) eram utilizadas?                                                                                                                                                                                                  | Analisar as estratégias de marketing e posicionamento implementadas pelas organizações  | Porter (1999); Porter (1986)                                              |
| A sua organização dispunha de ferramentas digitais (ex: website, redes sociais, blog, etc) antes da pandemia? Com que frequência eram realizadas publicações? Eram monitorizadas?                                                                                                                                                                              | Avaliar o grau de digitalização e utilização de ferramentas digitais antes da pandemia  | Kotler et al. (2021)                                                      |
| De que modo a pandemia afetou a sua organização?                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Compreender o impacto da pandemia na organização                                        | Travel BI, (2019); Travel BI, (2022)                                      |
| Quais foram os principais impactos registados pela pandemia na sua organização?                                                                                                                                                                                                                                                                                | Identificar os principais efeitos económicos e operacionais causados pela pandemia      | Travel BI, (2019); Travel BI, (2022)                                      |
| A sua organização recebeu algum apoio governamental durante a crise pandémica?                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Verificar o acesso a apoios públicos e qual a importância para a organização            | Banco de Portugal. (2022)                                                 |
| Durante o confinamento / estado de pandemia, a sua organização intensificou a presença nos meios digitais?                                                                                                                                                                                                                                                     | Analisar a adaptação digital da empresa durante a pandemia                              | António Costa, (2022)                                                     |
| Qual era o meio de comunicação mais utilizado com o seu público alvo?                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Identificar os principais canais de comunicação com o público-alvo                      | Correia. Beatriz, ( 2023)                                                 |
| Após a pandemia, a sua organização sentiu a necessidade de criar ou alterar a sua estratégia de marketing? Que medidas / estratégias foram utilizadas? Que meios de comunicação foram utilizados para promover a estratégia (s) que foram adotadas?                                                                                                            | Avaliar as mudanças estratégicas no marketing no período pós-pandemia                   | Correia. Beatriz, ( 2023); Kotler, Keller e Chervnev (2022)               |
| Após ser implementada a estratégia, a organização monitorizava o desempenho da mesma?                                                                                                                                                                                                                                                                          | Verificar a existência de métodos de controlo e avaliação de desempenho das estratégias | Ishak et al., (2019)                                                      |
| Que indicador (es) usava para medir o sucesso ?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Identificar os principais KPI's utilizados                                              | Ishak et al., (2019)                                                      |
| Com que frequência era realizada essa análise?                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Analisar a regularidade da monitorização e análise do desempenho                        | Marr (2019)                                                               |
| As entidades públicas que regulam o Turismo, criaram alguns planos de apoio às organizações, nomeadamente: “Plano de Ação Reativar o Turismo   Construir o Futuro”, “ Plano de Atividades do Turismo Porto e Norte 2021-2025”. Tinha conhecimento de algum destes planos? Considera que estas medidas tiveram algum impacto na recuperação da sua organização? | Analisar o nível de conhecimento e perceção do impacto das políticas públicas no setor  | Turismo do Porto e Norte de Portugal, (2021); Turismo de Portugal, (2021) |
| Na sua opinião, que estratégias de marketing considera eficazes para atrair turistas para o nosso país?                                                                                                                                                                                                                                                        | Identificar as práticas de marketing que o entrevistado considera eficazes              | Turismo de Portugal, (2024)                                               |
| Quais são as suas expectativas para este destino?                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Compreender as expetativas de desenvolvimento do Destino                                | Booking.com (2020)                                                        |

## Anexo VI - Análise da Entrevista AT Porto

| Categoria Temática                                     | Subtemas / Ideias-chave                                                                | Citação Representativa                                                                                        | Síntese / Interpretação                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Caracterização da Organização</b>                   | Empresa familiar; personalização de experiências; foco no cliente; criação de memórias | “Cada programa é único e pensado em si.”                                                                      | A AT Porto posiciona-se como uma empresa orientada para experiências personalizadas e exclusivas, valorizando a proximidade com o cliente e a diferenciação pela qualidade do serviço. |
| <b>Posicionamento Competitivo</b>                      | Diferenciação; exclusividade; compromisso com o cliente                                | “Dedicada e comprometida em realizar cada experiência ou evento do cliente, para que seja único e memorável.” | O posicionamento assenta numa estratégia de diferenciação, baseada no serviço personalizado e na criação de experiências memoráveis, em vez da competição por preço.                   |
| <b>Estrutura de Marketing</b>                          | Departamento externo; inexistência antes da pandemia                                   | “Esse departamento não existia antes da pandemia.”                                                            | A gestão de marketing surge de forma reativa, impulsionada pelas necessidades impostas pela crise pandémica, revelando uma estrutura inicialmente pouco formalizada.                   |
| <b>Comunicação Pré-Pandemia</b>                        | Redes sociais; posts patrocinados; email marketing; WhatsApp                           | “A comunicação era feita através das redes sociais, com alguns posts patrocinados e envio de alguns emails.”  | Antes da pandemia, a comunicação digital existia, mas de forma pontual e pouco estruturada, sem uma estratégia integrada ou contínua.                                                  |
| <b>Estratégias de Marketing Pré-Crise</b>              | Experiências diferenciadoras; eventos exclusivos; programas personalizados             | “Experiências diferenciadoras como cruzeiros com jantar e fado ao vivo.”                                      | A estratégia baseava-se fortemente no produto/serviço diferenciador, explorando o património cultural e experiencial do destino Porto e Douro.                                         |
| <b>Utilização de Ferramentas Digitais</b>              | Redes sociais; website; monitorização informal                                         | “A monitorização era feita por nós, no sentido de perceber se havia mais likes.”                              | Apesar da presença digital, a análise de desempenho era limitada a métricas simples, revelando ausência de indicadores estratégicos estruturados.                                      |
| <b>Impacto da Pandemia</b>                             | Quebra total da procura; paralisação do turismo                                        | “Ficar sem qualquer tipo de reserva, dado que o turismo parou.”                                               | A pandemia teve um impacto severo e imediato, expondo a elevada dependência do fluxo turístico e a vulnerabilidade do modelo de negócio.                                               |
| <b>Adaptação e Reinvenção</b>                          | Criação de novos produtos; entregas ao domicílio                                       | “Criamos box's de pequeno-almoço ou brunch entregues em casa do cliente.”                                     | A organização demonstrou capacidade de adaptação, diversificando a oferta para responder a novas necessidades do mercado durante o confinamento.                                       |
| <b>Apoios Governamentais</b>                           | Apoio à renda                                                                          | “Apoio à renda do escritório.”                                                                                | O apoio recebido foi limitado, sugerindo que a recuperação dependeu sobretudo de iniciativas internas e não de políticas públicas estruturantes.                                       |
| <b>Comunicação Durante a Pandemia</b>                  | Intensificação do digital; redes sociais                                               | “Sim, com as entregas das box's que iam fazendo.”                                                             | O digital tornou-se essencial como canal de sobrevivência e manutenção da ligação com os clientes durante o período de crise.                                                          |
| <b>Estratégias Pós-Pandemia</b>                        | Reforço das redes sociais; email marketing                                             | “Intensificamos a presença nas redes sociais, com mais posts e envio de emails.”                              | No período pós-crise, observa-se uma aposta clara no reforço da comunicação digital, embora sem acompanhamento sistemático de resultados.                                              |
| <b>Monitorização e Avaliação</b>                       | Ausência de indicadores; inexistência de análise regular                               | “Não.”                                                                                                        | A inexistência de monitorização evidencia uma fragilidade estratégica, limitando a capacidade de avaliação da eficácia das ações de marketing.                                         |
| <b>Articulação com Entidades Públicas</b>              | Desconhecimento de planos estratégicos regionais                                       | “Não tinha conhecimento deste plano.”                                                                         | A falta de articulação com estratégias institucionais regionais revela um afastamento entre o planeamento público e os operadores turísticos locais.                                   |
| <b>Perceção de Estratégias Eficazes para o Destino</b> | Comunicação integrada; parcerias; simplicidade da mensagem                             | “Boa estratégia de marketing, que funcione com a interligação de redes sociais, website, newsletters.”        | O entrevistado reconhece a importância de uma estratégia integrada e colaborativa para a promoção eficaz do destino Porto e Norte.                                                     |
| <b>Expectativas para o Destino Porto e Norte</b>       | Atratividade do destino; acessibilidade; diversidade regional                          | “O Porto continua a ser um destino apetecível para os turistas.”                                              | Existe uma visão otimista quanto à recuperação e sustentabilidade do destino, sustentada nos atributos naturais, culturais e logísticos da região.                                     |

## Anexo VII - Análise da Entrevista à Douro Azul

| <b>Categoria Temática</b>                                    | <b>Subtemas / Ideias-chave</b>                                                                       | <b>Citação Representativa</b>                                                                 | <b>Síntese / Interpretação</b>                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Percorso e Liderança</b>                                  | Trajectoria intermitente; experiência consolidada; visão estratégica de longo prazo                  | “É a terceira vez que estou na Douro Azul.”                                                   | A liderança caracteriza-se por forte experiência no setor hoteleiro e ligação histórica à empresa, conferindo conhecimento profundo da evolução estratégica do grupo. |
| <b>Evolução da Marca</b>                                     | Crescimento progressivo; consolidação nacional e internacional; diversificação (rio, mar, hotelaria) | “As marcas constroem-se... hoje é uma marca de renome com dimensão nacional e internacional.” | A Douro Azul evidencia um percurso de construção de marca sustentado, com expansão e reposicionamento estratégico ao longo das últimas décadas.                       |
| <b>Modelo de Negócio e Posicionamento Competitivo</b>        | Modelo B2B (charter company); relação triangular (empresa-operador-cliente); concorrência indireta   | “A Douro Azul é uma charter company que presta serviço a empresas internacionais.”            | O modelo B2B diferencia a empresa no mercado do Douro, reduzindo concorrência direta e reforçando a responsabilidade na prestação de serviço às marcas parceiras.     |
| <b>Conceito de Experiência</b>                               | Experiência como estratégia e não rótulo; gestão do detalhe; well-being                              | “A experiência passou a ser um rótulo, quando de facto ela deve ser uma estratégia.”          | A organização entende a experiência como elemento estruturante da proposta de valor, integrada na gestão operacional e não apenas como discurso promocional.          |
| <b>Impacto da Pandemia – Dimensão Económica</b>              | Recuperação rápida do mercado; superação dos níveis pré-pandemia                                     | “Os impactos económicos, sim... já ultrapassou os níveis pré-pandemia.”                       | A empresa demonstra resiliência económica e capacidade de recuperação financeira no período pós-crise.                                                                |
| <b>Impacto da Pandemia – Mudança de Paradigma</b>            | Alteração socioeconómica; nova relação com o trabalho; aceleração de tendências                      | “Há um antes do Covid e um depois do Covid.”                                                  | O principal impacto identificado não é financeiro, mas estrutural: mudança profunda nos comportamentos, valores e formas de organização do trabalho.                  |
| <b>Estratégia de Marketing em Contexto de Crise</b>          | Marketing de proximidade; escuta ativa; reforço de parcerias                                         | “Digam o que é preciso, estamos aqui para ajudar.”                                            | Durante a pandemia, o marketing assumiu uma lógica relacional e colaborativa, centrada na manutenção de confiança com parceiros e stakeholders.                       |
| <b>Novo Perfil do Turista</b>                                | Turista mais informado e consciente; sustentabilidade; “travel with purpose”                         | “O turista de hoje é mais consciente e mais informado.”                                       | Identifica-se uma transformação no comportamento do consumidor turístico, orientado por valores ambientais e propósito na viagem.                                     |
| <b>Sustentabilidade e Reposicionamento do Destino</b>        | Crescer em valor e não apenas em volume; descentralização; integração com comunidades locais         | “Ou crescemos em volume e vamos ter problemas, ou crescemos em valor.”                        | A empresa defende um modelo de desenvolvimento sustentável para o Douro, baseado na diferenciação, valorização territorial e equilíbrio económico-social.             |
| <b>Desafios Estruturais do Douro</b>                         | Limitações geográficas; baixa capacidade instalada; desigualdade económica regional                  | “O Douro é magnífico, mas é pobre.”                                                           | O turismo é visto como instrumento de alavancagem económica regional, mas condicionado pela dimensão e fragilidade estrutural do território.                          |
| <b>Planos Estratégicos Futuros</b>                           | Crescimento acelerado; requalificação do produto; storytelling; aposta em tecnologia e IA            | “A paisagem tem de ser contada.”                                                              | A estratégia futura passa pela valorização narrativa do território, inovação tecnológica e especialização da oferta como forma de diferenciação.                      |
| <b>Capacitação Interna e Sustentabilidade Organizacional</b> | Academia de formação; desenvolvimento de competências; sustentabilidade humana                       | “O crescimento não se faz sem sustentabilidade.”                                              | A empresa associa crescimento a investimento interno, valorizando capital humano como condição essencial para expansão sustentável.                                   |
| <b>Preparação para o Futuro</b>                              | Estratégia e execução; preparação contínua                                                           | “Temos motivação, temos meios e sabemos o caminho.”                                           | Reconhece-se que a preparação é um processo contínuo, exigindo alinhamento entre visão estratégica e capacidade operacional.                                          |

## ANEXO VIII - Análise comparativa das entrevistas

| Dimensão de Análise      | AT Porto              | Douro Azul                | Interpretação Analítica        | Citação AT Porto                                      | Citação Douro Azul                                                 |
|--------------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------------------|-------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Tipo de Empresa          | Empresa familiar      | Empresa estruturada       | Diferença de escala e recursos | "A At Porto é uma empresa familiar..."                | "Hoje é uma marca de renome com dimensão nacional e internacional" |
| Modelo de Negócio        | B2C                   | B2B                       | Modelos influenciam estratégia | "Programas personalizados... pensados para o cliente" | "A Douro Azul é uma charter company... relação B2B"                |
| Marketing Pré-Pandemia   | Redes sociais básicas | Marketing relacional      | Tático vs estratégico          | "Comunicação era feita através das redes sociais..."  | "O nosso marketing é estar com os clientes e saber ouvir"          |
| Planeamento de Marketing | Pouco estruturado     | Estratégico implícito     | Diferença de maturidade        | "Publicações quando tínhamos material novo..."        | "Ajustarmo-nos às parcerias"                                       |
| Monitorização            | Likes e seguidores    | Não evidenciado           | Falta de KPIs                  | "Perceber se havia mais likes, mais seguidores"       | —                                                                  |
| Impacto da Pandemia      | Quebra total          | Impacto controlado        | PME mais vulnerável            | "Ficar sem qualquer tipo de reserva"                  | "O mercado compôs-se rapidamente"                                  |
| Resposta à Pandemia      | Inovação (box brunch) | Ajuste relacional         | Reativo vs estratégico         | "Criamos box's de pequeno almoço..."                  | "Marketing de proximidade... estamos aqui para ajudar"             |
| Visão da Pandemia        | Crise operacional     | Mudança de paradigma      | Diferença conceptual           | —                                                     | "Há um antes e um depois do Covid"                                 |
| Transformação Digital    | Mais presença online  | Não central               | Digital ≠ estratégia           | "Intensificamos a presença nas redes sociais"         | —                                                                  |
| Estratégia Pós-Pandemia  | Mais posts/emails     | Proximidade com parceiros | Quantidade vs qualidade        | "Mais posts e envio de emails"                        | "Estar com os parceiros... ouvir"                                  |
| Relação com Clientes     | Direta                | Triangular                | Complexidade relacional        | "Pensados para o cliente"                             | "Relação triangulada... nós, operador e cliente"                   |
| Perfil do Turista        | Tradicional           | Consciente e informado    | Diferença de visão             | "Destino apetecível..."                               | "Turista mais consciente e informado"                              |
| Sustentabilidade         | Não evidente          | Central                   | Tendência estratégica          | —                                                     | "Viajar com sentido... impacto no destino"                         |
| Visão do Destino         | Promocional           | Crítica                   | Profundidade analítica         | "Porto... cidade que se visita a pé..."               | "Tem de haver limites... descentralizar"                           |
| Capacidade do Destino    | Não referida          | Limitada                  | Gestão de fluxos               | —                                                     | "O Douro tem um problema de dimensão"                              |
| Crescimento Futuro       | Expectativa           | Planeamento estruturado   | Estratégia vs expectativa      | "Destino continua apetecível"                         | "Vamos crescer... de forma sustentável"                            |
| Inovação                 | Não evidente          | IA, storytelling          | Vantagem competitiva           | —                                                     | "Investir... inteligência artificial... storytelling"              |
| Recursos Humanos         | Não referido          | Formação interna          | Sustentabilidade interna       | —                                                     | "Criar uma academia de formação"                                   |
| Estratégia Global        | Reativa               | Proativa                  | Maturidade estratégica         | —                                                     | "Temos de ter estratégia... e capacidade de a executar"            |