



# **Turismo Mundial, Crise Sanitária e Futuro: novos tempos, novos ritmos**

*World Tourism, Health Crisis and Future:  
new times, new rhythms*

**COORDENAÇÃO**

Luís Mota Figueira · Luiz Oosterbeek



# **Turismo Mundial, Crise Sanitária e Futuro: novos tempos, novos ritmos**

*World Tourism, Health Crisis and Future:  
new times, new rhythms*

# Ficha Técnica

## Título

Turismo Mundial, Crise Sanitária e Futuro:

novos tempos, novos ritmos

*World Tourism, Health Crisis and Future: new times, new rhythms*

## Data

Agosto 2021

## Editor

Instituto Politécnico de Tomar

## Coordenação

Luís Mota Figueira | Luiz Oosterbeek

## Autores

Alexandra Silva, Ana Campón-Cerro, Ana Coelho,  
Ana Moreno-Lobato, Ana Nata, André Soares, Cecília Baptista,  
Consiglia Sardella, Davide Delfino, Elena Makeeva,  
Elide Di-Clemente, Francisca Michelin, Filipe Romão,  
Fioravante Vignone, Gianluigi Ciamarra, Giovanni Germano,  
Giovanni Sardella, Maria Antonia Bove, Maria Graciete Honrado,  
João Neto Azevedo, João Tomaz Simões, Jorge Rodrigues,  
Jorge Simões, José Barros, José Costa, José Hernández-Mogollón,  
Kerley Alves, Luís Mota Figueira, Luiz Oosterbeek, Marisa Simões,  
Mike Azevedo, Nélida do Rosário da Luz, Norman Ranellucci,  
Oliva Martins, Paolo Discenza, Patrícia Nunes, Ruben Loureiro,  
Rui Carvalho, Sérgio Martins, Silvana Bezzi, Susana Domingos

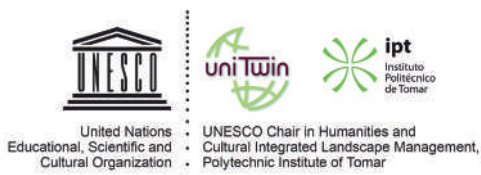
## Design

Gabinete de Comunicação e Relações Públicas

Instituto Politécnico de Tomar

## ISBN

978-989-8840-57-8



## ABERTURA

### **João Coroado**

Presidente do Instituto Politécnico de Tomar

O turismo é um fenómeno social e cultural com crescimento muito acentuado nas últimas décadas que expõe cada vez mais os seus efeitos positivos e negativos. A pandemia COVID-19 veio permitir tempo para repensar esses efeitos.

A experiência fundamental do turismo é viajar, visitar e conhecer, sendo que este conhecimento tem um significado lato que resulta da interação entre culturas e seus patrimónios, seja no âmbito do tradicional turismo de sol e mar ou nas crescentes formas mais específicas de turismo, como o ecoturismo, o enoturismo, o turismo religioso, etc. Porém, se os resultados positivos da experiência do turismo convergem para um processo transformador que concorre e estimula o diálogo e a troca de experiências, mitiga as barreiras culturais e tende a promover os valores de tolerância, respeito e compreensão mútua, existem, no entanto, efeitos que devem ser acautelados, uma vez que o turismo massificado e a pressão económica, social e ambiental impõem impactos sobre sítios e pessoas, nomeadamente de turistificação, que resultam em algumas situações de não retorno.

A pandemia de COVID-19 impôs uma pausa que, por um lado, tem tido efeitos negativos, principalmente económicos, mas por outro, é uma oportunidade, para refletir e planear estrategicamente o setor do turismo e as atividades económicas afins, no sentido de reduzir os seus impactos negativos e dotar o setor de maior sustentabilidade.

Neste contexto de paragem importam reflexões e diferentes perspetivas que concorram para que o setor do turismo seja bem-sucedido e sustentável, evitando a anomia e ofertas pletóricas de fácil sedução. A busca da sustentabilidade não deve ser vista só num prisma económico, ambiental e humano, mas também deve

incorporar a dimensão cultural. É neste cruzamento que a Escola desempenha um papel primordial, de formação dos seus estudantes para uma cidadania ativa, produzindo conhecimento e competências, induzindo práticas de reflexão e análise crítica do conjunto das perspetivas conhecidas, que permitam a sua participação na construção de uma sociedade mais esclarecida e mais interventiva.

## PREFÁCIOS

### **Pedro Manuel Monteiro Machado**

Presidente da Turismo Centro Portugal

Vivemos tempos de incerteza, que a todos apanhou de surpresa. Tempos de avanços e recuos, que vão já demasiado longos e que todos os dias testam ao limite a capacidade de adaptação de todos nós, enquanto seres humanos e, no caso particular da atividade turística, enquanto viajantes. Santo Agostinho escreveu que “o mundo é um livro e aqueles que não viajam leem apenas uma página”. Os efeitos dessa falta de “leitura”, a que uma doença nos forçou nos últimos dois anos, ainda não são nesta altura mensuráveis em toda a sua totalidade.

Há sinais que nos indicam que estes tempos poderão ter acelerado uma mudança estrutural na forma como se faz turismo, cujos primeiros sinais eram já visíveis antes da pandemia.

Estudos recentes, a nível nacional e internacional, demonstram que a alteração das prioridades dos turistas acelerou com o vírus – como, aliás, alguns autores referem nas páginas que se seguem. Elementos como a natureza, os espaços abertos, o turismo ativo, a cultura e o património conquistaram nos últimos anos preponderância nas escolhas de destino dos visitantes, em contraponto com as tradicionais tendências de sol e praia. Acresce que o vírus trouxe a necessidade de mais segurança e de distanciamento social. Todos estes são fatores em que o nosso país é particularmente rico. Quer isto dizer que Portugal vai alavancar as mudanças que estão em curso no turismo? Ninguém o poderá responder com certezas absolutas.

Se há motivos para encarar com otimismo os dias que aí vêm, a experiência dos últimos dois anos também nos ensinou a necessidade de moderar as expectativas. Por isso, aqueles que exercem a sua atividade no turismo, direta ou indiretamente, devem estar preparados para todos os cenários.

O que sabemos é que países como Portugal – e, em particular, regiões como o Centro de Portugal – reúnem todas as condições para serem uma escolha preferencial. Os territórios do interior, com pouca densidade populacional, ressurgem nesta altura como terras de oportunidades para quem aposta na atividade turística.

São destinos onde se encontram experiências que vão ao encontro das novas tendências: a paz, a tranquilidade, o bem-estar, a genuinidade das pessoas, o tempo e o espaço de qualidade. Sem turismo de massas e com um conforto que não se encontra noutras paragens.

Sublinhando que não há certezas sobre o que aí vem, esta nova realidade poderá representar um balão de oxigénio para as populações do interior, economicamente mais deprimidas. Esperamos todos que seja um momento de viragem e que o fluxo turístico se desloque para as zonas rurais, que estão tão necessitadas de ser redescobertas.

Termino com uma mensagem de esperança. Se é ilegítimo dizer que tudo vai ficar bem e voltar a ser o que era – não vai –, acredito que poderemos sair desta crise estruturalmente fortalecidos e mais preparados para fazer face a situações imponderáveis. O caminho faz-se caminhando e os caminhos da atividade turística são promissores.

## **António Campos**

Presidente da Comissão Executiva da Nersant

O Turismo tem vindo a ganhar relevo cada vez maior, ao longo das últimas décadas, interrompido com a questão recente da pandemia do COVID\_19.

Tenho para mim que as sociedades mais desenvolvidas e estabilizadas, tendem a procurar conhecer outras regiões/países ou fazer um intervalo na grande carga de trabalho que desenvolvem.

Em muitas circunstâncias tem faltado planeamento adequado nos locais de destino, originando desequilíbrios de toda a ordem, pela razão simples de que não estariam preparados para este tipo de atividades, nem tinham preparado as suas populações para esta “invasão”, daí resultando questões de indignação para com quem viaja.

Quem viaja, por norma possui um poder de compra maior ou tomou opções de investir no conhecimento do mundo. É muito usual conhecer turistas que não repetem destinos, em especial os mais distantes. Em contrapartida, é usual que as ditas “escapadinhas” de fim-de-semana ou semanais sejam feitas para territórios mais perto, mas que exercem uma influência muito positiva, por aspetos que até podem ser destintos.

Estou convicto que esta crise é pontual, não se vindo a verificar qualquer disrupção no turismo de massas. Não há nada que assim o indique. Se recordarmos a história das crises, conseguimos compreender que, por norma, no momento posterior tudo volta à normalidade e, em muitas circunstâncias, até mais robusto.



## INTRODUÇÃO

O Turismo desenvolveu-se, não apenas em Portugal, com um dos mais importantes setores de criação e empregos e de crescimento económico, nas últimas décadas e, de forma mais acelerada, após a crise de 2008. Pesem embora as reflexões críticas direcionadas para diversas debilidades desse processo (a lógica extrativista, a redução do turismo a um excursionismo pouco reflexivo, a desconsideração dos limites da capacidade de carga dos destinos, a tensão com as populações residentes, a sazonalidade e a vulnerabilidade frente a ocorrências imprevistas), muitas regiões e países apostaram neste setor sem terem acautelado, em tempo de “vacas gordas”, os riscos que poderiam ocorrer.

De um ponto de vista sistémico e porque a atividade económica do turismo suscita questões transversais sobre o uso dos solos com evidentes efeitos das infraestruturas e equipamentos físicos, bem como sobre as culturas locais e suas autenticidades, o saldo entre aspetos tanto positivos quanto negativos é mensurável. De igual modo, o impacto sobre as fileiras da agricultura, indústria e comércio, associado à problemática social em torno deste fenómeno produtivo agindo sobre as comunidades é centro de atenções. A dissuasão de conflitos é minimizada através da gestão integrada que, cada vez mais, se projeta como desafio às administrações públicas. A Agenda 2030, das Nações Unidas e os seus 17 objetivos para o desenvolvimento sustentável, incentivam reflexões teóricas e ações materiais, oportunas e partilhadas.

É por isso sem surpresa que os debates em torno do turismo ocupam um lugar central na reflexão atual das sociedades, e em particular em Portugal. Setores como o das atividades artísticas e patrimoniais (em que as dimensões do conhecimento e da educação foram reduzidas a uma crescente dos fluxos turísticos) e as cadeias de valor de base territorial (que privilegiaram o turismo internacional, que contribui para as exportações, não investindo na mobilidade interna de forma sistemática) sentem hoje os efeitos de um ciclo de imprevisibilidade que, começa a perceber-se de forma clara, não vai passar rapidamente.

Num contexto em que, de forma cada vez mais aberta, se admite a combinação de processo de reindustrialização na Europa, aumento da inflação, crescimento das taxas de juro e desregulação crescente do emprego (e conseqüente acrescida instabilidade e imprevisibilidade), como evoluirá este setor, do qual depende o rendimento de uma percentagem tão elevada da população?

Na sequência de uma nossa anterior publicação, o propósito do presente volume é o de ajudar a organizar o debate, confrontando perspectivas diversas, no pressuposto de que só

um debate aberto e participado poderá ajudar os países e regiões a enfrentar os dilemas que são claramente enunciados no contexto do principal efeito da pandemia de Covid-19: vivemos a era da incerteza.

O presente volume reúne 18 contribuições de pesquisadores, estudantes e empresários, de diferentes países, que naturalmente olham para a realidade que condiciona as perspectivas do turismo. Tal como anteriormente e em linha com o pensamento e ação editorial esta iniciativa CRENT especifica-se por si mesma, porque é um acontecimento tão espontâneo quanto o conjunto de problemas que a pandemia nos colocou. Desta espontaneidade ressalta, muito positivamente, o enlace entre reflexões e modos descritivos académicos combinados com modos descritivos empresariais: a intenção inicial de espontaneidade reflexiva, na ativação desta linha de trabalho partilhado e partilhável, fica cumprida.

Podemos identificar, nesses textos, e para além da riqueza da sua diversidade, três conjuntos de abordagens, ou focos de atenção.

Um primeiro conjunto de contribuições reconhece o efeito devastador da pandemia, sugerindo que seja aproveitado o tempo presente, de redução da atividade, para mitigar esse impacto. A reestruturação do mercado laboral do setor, articulando este com as vertentes do ambiente e da educação (Cecília Baptista et al.) e cuidando da estabilidade laboral (Kerley Alves), inscrevem-se neste conjunto de reflexões mitigadoras, que também incluem soluções de mobilidade em segurança para o que é caracterizado como “novo normal” (Filipe Romão), a minimização da sazonalidade (Patrícia Nunes et al.), o enquadramento da incerteza num contexto de risco global (José Barros), a aposta nas instituições e dinâmicas pré-existentes (Jorge Rodrigues), a identificação de capacidades dinâmicas (Mike Azevedo et al.) ou novas estratégias de marketing (Ana Coelho et al.).

A este conjunto de contribuições, orientadas para uma recuperação dos fluxos e dinâmicas turísticas anteriores à pandemia, existe um segundo conjunto de contribuições que foca contextos que podem indiciar processos de adaptação comportamental, seja no registo de uma procura orientada para destinos não tradicionais e mais vinculados ao conhecimento e não apenas ao lazer (Gianluigi Ciamarra et al.), seja na reflexão sobre o chamado “turismo lento”, mais vinculado às experiências em profundidade do que à quantidade de estímulos (Susana Domingos et al.; José Henández-Mogollón et al) em parte, tentando identificar variáveis dominantes em contextos de baixa densidade demográfica, que seguem como mais apelativos (Alexandra Silva e André Soares; Francia Michellon).

Um último conjunto de contributos tende, a partir de um diagnóstico de irreversível mudança, decorrente dos cenários de incerteza futura, refletindo sobre implicações estruturais num

contexto de transformação global, nas esferas da segurança (Rui Carvalho), da educação (João Azevedo e João Simões), da dinâmica identitária das comunidades residentes (Elena Makeeva), das interações entre saúde e economia (Nélida Luz) ou das dinâmicas territoriais (Luiz Oosterbeek).

Os autores destas contribuições defendem perspectivas diversas, como referimos, incluindo no que diz respeito ao diagnóstico global, que é encarado por uns como crise pontual, ainda que relativamente prolongada, enquanto outros percecionam um momento disruptivo que impedirá o regresso ao turismo de massas pré-existente (qualquer que seja o juízo de valor sobre o mesmo). O culminar deste processo CRENT com a publicação deste volume reveste-se, portanto, como intervenção que se poderá considerar, simultaneamente, de ação de proximidade e de ação global. Nesta duplicidade também integramos a tendência produtiva decorrente do perfil funcional dos designados «nómadas digitais». Os Profissionais de todos os setores que, justamente, cumprem nas suas ações com a irreversível realidade da época de transição de modos produtivos e sociais que experimentamos, são parte muito relevante dos novos tempos e dos novos ritmos.

Aos editores resta o agradecimento por essas contribuições e o desejo de que este volume possa contribuir para um debate aprofundado, participado e criativo.

**Luiz Oosterbeek | Luís Mota Figueira**



## ÍNDICE

<b>Abertura</b>	3
<b>Prefácios</b>	5
<b>Introdução</b>	9
Turismo, Economia, Sociedade – renascimento da atividade e novas realidades na empregabilidade <b>Cecília Baptista, Maria Graciete Honrado, Ana Nata, Sérgio Martins, Luís Mota Figueira</b>	15
Em tempos de pandemia: carga de trabalho e saúde mental dos trabalhadores do Turismo <b>Kerley Santos Alves</b>	41
O Turismo Receptivo no “Novo Normal” – a Perspectiva da HighSun DMC <b>Filipe Miguel da Silva Romão</b>	59
Estratégias para minimizar a Sazonalidade na Hotelaria - Estudo Caso na Cidade de Tomar <b>Patrícia Nunes, Marisa Simões, Ruben Loureiro, Jorge Simões</b>	67
Um olhar sobre a crise pandémica como risco global. Uma oportunidade para pensar global e agir local no turismo português <b>José da Cunha Barros</b>	79
O papel dos GAL (Grupos de Acção Local) no modelo de turismo pós 2020 <b>Jorge Manuel Sousa de Abreu Rodrigues</b>	97
Importância das Capacidades Dinâmicas durante a Pandemia: uma visão qualitativa nas Unidades de Alojamento Local nos Açores <b>Mike Azevedo, Jorge Simões, Ruben Loureiro</b>	109
Inovação em Marketing: uma resposta da BTrust à crise (pandémica) na Gestão de Eventos <i>Marketing Innovation: BTrust's response to the (pandemic) crisis in Event Management</i> <b>Ana Sofia Coelho, José Paulo Costa, Oliva Maria Dourado Martins</b>	125

- Marino, K. (1996). Developing consensus on firm competencies and capabilities. *Academy of Management Executive*, 10, 40-53.
- McKelvie, A., & Davidsson, P. (2009). From resource base to dynamic capabilities: an investigation of new firms. *British Journal of Management*, 20, 63-80.
- Monteiro, M. (2017). *Capacidades Dinâmicas, inovação e internacionalização em setor de média tecnologia: O caso do calçado Português* (Doutoramento em Gestão, IUL- Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa). disponível a partir de [https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/17070/1/phd\\_monica\\_rodrigues\\_monteiro.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/17070/1/phd_monica_rodrigues_monteiro.pdf)
- Teece, D. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 1319-1350.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic. *Strategic Management Journal*, 509-533.
- Wang, C., & Ahmed, P. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7, 303-313.
- Wang, C., & Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Winter, S. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991-995.
- Weick, K. (1979). *The social psychology of the organization*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Zahra S., & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. *Academy Management Review*, 27, 185-203.
- Zahra, S., Sapienza, H., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda. *Journal of Management Studies*, 917-955.
- Zhou, K., & Li, C. (2010). How strategic orientations influence the building of dynamic capability in emerging economies. *Journal of Business Research*, 63, 224-231.
- Zollo, M., & Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.

# *Inovação em Marketing: uma resposta da BTrust à crise (pandémica) na Gestão de Eventos*

*Marketing Innovation: BTrust's response  
to the (pandemic) crisis in Event Management*

## **Coelho, Ana Sofia**

Instituto Politécnico de Bragança (IPB)  
Researcher at GOVCOPP, Instituto Superior de Contabilidade e Administração  
da Universidade de Aveiro  
coesofia@gmail.pt

## **Costa, José Paulo**

Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro  
paulocosta@e-prof.org

## **Martins, Oliva Maria Dourado**

UNIAG, Instituto Politécnico de Bragança (IPB)  
oliva.martins@ipb.pt

### **Resumo**

Em função da crise pandémica mundial, foi criada uma crise económica e social sem precedentes. Apesar de ser difícil combater a crise nestas dimensões, as empresas, que têm um papel de provedora de necessidades, desejos e expectativas da sociedade, podem e devem contribuir neste sentido. Com o objetivo de identificar alternativas para ultrapassar a crise económica causada pela pandemia da COVID-19, desenvolveu-se uma investigação qualitativa exploratória através de entrevista individual em profundidade, gravada em vídeo e orientada por um guião semiestruturado. Numa perspetiva do marketing, os resultados permitiram identificar alternativas de aprendizagem teórica e prática, que pode ser utilizada no ensino e formação de novos profissionais.

### **Palavras-chave**

COVID-19; Gestão de Eventos; Marketing Turístico; BTrust, Inovação em Marketing.

## **Abstract**

As a result of the global pandemic crisis, an unprecedented economic and social crisis has been established. Although it is difficult to combat the crisis in these dimensions, companies, which have a role as providers of needs, desires and expectations of society, can and should contribute on this direction. In order to identify alternatives to overcome the economic crisis caused by the pandemic of COVID-19, a qualitative exploratory research was developed through individual in-depth interviews, recorded in video and guided by a semi-structured guide. From a marketing perspective, the results allowed identifying theoretical and practical learning alternatives, which can be used in the teaching and training of new professionals.

## **Keywords**

COVID-19; Event Management; Tourism Marketing; BTrust, Marketing Innovation.

## **1. Introdução**

Atualmente, o mundo vive uma crise económica em função de uma crise pandémica da COVID-19. E esta crise económica teve um forte impacto no setor de turismo, nomeadamente em relação aos serviços. As empresas de Gestão de Eventos, por exemplo, que é um tipo de empresa associada ao turismo, foram muito afetadas pela pandemia. Se por um lado, em determinado momento, a realização de eventos presenciais foi proibida pelo governo, por outro lado, quando os eventos foram permitidos, novas regras de higiene e segurança foram adicionadas, incluindo a diminuição do contato social, alterando profundamente o conceito dos eventos. Neste contexto de crise económica mundial, as empresas precisam de dar uma resposta imediata ao mercado, flexibilizando e inovando as estratégias para serem competitivas, mantendo ou conquistando novos mercados.

Apesar de ser um momento delicado, com implicações a curto e longo prazo, com o intuito de sobrevivência, há empresas a desenvolver novos conceitos, políticas de preço e distribuição, ou mesmo novas formas de comunicação. E este processo de flexibilização necessita de novas competências. Por esta razão, pode ser também uma forma de aprendizagem. Neste sentido, levantou-se a seguinte questão: é possível aprender com o sucesso de algumas empresas? Com o objetivo de identificar alternativas para ultrapassar a crise económica causada pela pandemia da COVID-19, foi desenvolvido um estudo de caso da BTrust.

A empresa BTrust é uma agência de eventos e ativações de marca, que iniciou a sua atividade em 2011. Inicialmente localizada no Porto, em 2013 abriu um escritório em Lisboa, e no ano de 2015 investiu com maior intensidade na área de Eventos Corporativos. No mesmo ano, a empresa teve a primeira experiência internacional, entrando para a *network The Staffing Collective*, uma rede de empresas especializadas em gestão de eventos que integra 32 países. Esta *performance* associada às diferentes respostas dadas ao impacto da COVID-19 permitiu considerar adequado investigar a BTrust no âmbito dos eventos turísticos e corporativos.

A investigação qualitativa exploratória desenvolveu uma entrevista individual em profundidade, gravada em vídeo e orientada por um guião semiestruturado. Em termos de resultado, ao partilhar as melhores práticas, espera-se apresentar algumas alternativas, assim como permitir que o conteúdo desta aprendizagem possa ser utilizado para o ensino e formação de novos profissionais. Este trabalho apresenta a pandemia, gestão de eventos, diminuição do contato social e inovação em marketing. A seguir, interpreta os resultados e identifica considerações finais.

## 2. Enquadramento teórico

Para contextualizar a investigação, considerou-se importante abordar a pandemia, a gestão de eventos, a diminuição do contato social e a inovação em marketing.

### 2.1. Pandemia: crise na saúde e na economia

Em dezembro de 2019 surge uma nova pneumonia viral, na China, na cidade de Wuhan (Zhao, Bai, Duan & Wang, 2020). Esta nova doença foi identificada como coronavírus (COVID 19), foi disseminada por vários países em todo o mundo, inclusive em Portugal pelo vírus SARS-CoV 02, transformando-se numa pandemia mundial.

A pandemia começa por ser um problema de saúde pública. No entanto, para ser capaz de travar esta pandemia, os governos dos diferentes países decidiram implementar algumas medidas, conforme orientação da *World Health Organization [WHO]*, como o uso de máscaras e o distanciamento entre as pessoas, para além de explicar as técnicas relacionadas com o processo de higienização, pessoal e do ambiente (WHO, 2020a), conforme a figura 1.



**Figura 1.** Medidas de prevenção. **Fonte:** WHO (2020b)

Ainda que com efeitos devastadores, os sistemas nacionais de saúde conseguiram reestruturar internamente os serviços, para responder rapidamente às necessidades da COVID-19, sacrificando parcialmente o atendimento a outras patologias, clínicas e cirúrgicas, principalmente pela alta taxa de ocupação de camas nas Unidades de Cuidados Intensivos (UCI) (DGS, 2021a, b). Para Ozili e Arun (2020), a crise na saúde pública pode ser interpretada como uma oportunidade para fazer reformas duradouras no setor.

Em tempos de pandemia, o distanciamento social tem sido considerado um aspeto importantíssimo para salvar vidas (Thunström, Newbold, Finnoff, Ashworth & Shogren, 2020).

## 2.2. Gestão de Eventos

Atualmente a contribuição dos eventos para a cultura e desenvolvimento económico de países e regiões é reconhecida a nível mundial. A literatura evidenciou a importância de ter um maior entendimento sobre a distribuição espacial dos custos e benefícios de um evento, bem como a equidade social (Getz, 2004).

Os eventos foram conceituados como acontecimentos que podem ser planeados, e ocorrem num determinado momento, por esse motivo assumem um carácter único (Getz, 2004). Watt (2007, p. 16) definiu evento como “algo que acontece e não apenas

existe (...) alguém deve fazer com que aconteça”. Assim, um evento pode ser planeado, e entendido como fator de competitividade.

A nível de eventos programados, surgiram diversas tipologias, tais como festivais e outras celebrações culturais, eventos desportivos, reuniões e convenções; exposições e leilões; cerimónias políticas e de Estado; espetáculos, artes e representações culturais (Getz, 1997, 2004).

A diversidade de eventos existentes no sector do turismo, por exemplo, levou a Organização Mundial do Turismo (OMT) a apresentar algumas restrições à sua definição, de forma a facilitar o estudo (OMT, 2006). Neste sentido, os eventos relevantes para o estudo do turismo deverão apresentar um número mínimo de dez participantes e uma duração mínima de quatro horas (Vieira, 2015).

Embora existam várias tipologias apresentadas por vários autores, os profissionais de gestão de eventos adotaram uma terminologia mais genérica e que se enquadra na sua profissão, os eventos corporativos (Bladen, Kennel, Abson, & Wide, 2012). Um evento corporativo foi considerado uma tipologia de eventos diretamente relacionados com a atividade empresarial (Vieira, 2015).

A gestão de eventos foi definida como a transformação de recursos em resultados, produtos, utilidade e satisfação (Vieira, 2015). Devido à importância, diversidade e complexidade, torna-se crucial desenvolver o planeamento da gestão dos eventos, e acompanhar a respetiva implementação.

A sustentabilidade deve ser considerada no planeamento, pois a organização e produção de um evento tem impacto nas três dimensões económica, social e ambiental, que podem ser previamente planeados e geridos, de forma a minimizar e/ou reduzir os impactos negativos, (*e.g.* ruído, congestionamento, criminalidade, ou outros efeitos de desintegração da vida social como referidos por Getz (2004)), e incrementar ações com impacto positivo.

Os eventos podem criar benefícios para a comunidade (local, regional, nacional e internacional), bem como agregar valor para o tecido empresarial (Vieira, 2015). A relação entre a felicidade dos residentes e a perceção do evento permitiu pressupor que o turismo melhora a qualidade de vida dos residentes, principalmente quando os benefícios do turismo e dos eventos for considerado superior ao custo (Séraphin, Platania, Spencer & Modica, 2018). Sugere-se definir o(s) público(s)-alvo que pode(m) beneficiar para poder integrar e envolver estes *stakeholders*.

### 2.3. Diminuição do contato social

Segundo a Organização Mundial da Saúde [OMS] (ou *World Health Organization [WHO]*), o uso de máscara, a higienização das mãos e o distanciamento entre pessoas (ou “*social distancing*”) foram considerados fundamentais para conter a crise pandémica do Vírus SARS CoV2 (WHO, 2020a). Estas medidas preventivas também foram consideradas fulcrais para mitigar a sobrecarga do sistema de saúde, nomeadamente em ambiente hospitalar (Qian & Jiang, 2020).

Reduzir a taxa média de contato em 38%, reduz o pico da curva para a metade, e a taxa média de mortalidade situa-se abaixo de 0,5% (Thunström *et al.*, 2020). Porém, há pessoas que consideram estranho e desagradável manter uma diminuição do contato social (Embregts, van den Bogaard, Frielink, Voermans, Thalen & Jahoda, 2020).

Se por um lado, o distanciamento social é uma medida preventiva que agrega valor em termos de saúde e conseqüentemente, de custos, por outro, conduz à redução da atividade económica, resultando em um elevado custo para a sociedade. Por outro, no final de abril de 2020, as taxas de agressões comuns, graves e sexuais em Queensland, Austrália, declinaram ao seu nível mais baixo dos últimos anos (Payne, Morgan & Piquero, 2020).

Através do software COVID-ABS, Silva, Batista, Lima, Alves, Guimarães & Silva (2020) testaram sete cenários, e defenderam haver uma falsa dicotomia entre saúde e economia. E nos cenários em que o isolamento não foi implementado, houve um impacto negativo em termos sociais.

Para manter o relacionamento com as pessoas e, ao mesmo tempo, o distanciamento social, Embregts *et al.* (2020) sugeriram a utilização de *vlogs*, conferências virtuais, vídeos entre outros. Algumas empresas redefiniram seu conceito de produto, inovando em termos de marketing.

### 2.4. Inovação em Marketing

A inovação em marketing implementa novos métodos de marketing na comercialização de um produto, incluindo a conceção, oferta, promoção ou fixação de preços (OECD, 2018). A inovação em marketing influencia significativa o desempenho através de novos conceitos, alternativas de comercialização e formas de comunicação (Cuevas-Vargas, Parga-Montoya & Estrada, 2020).

Definida como a implementação de novas práticas de marketing que podem envolver alterações significativas na conceção, distribuição, comunicação ou política de preço de um produto, a inovação em marketing (Purchase & Volery, 2020). Segundo os autores, a literatura reflete uma tendência crescente para considerar o potencial de inovação através do desenvolvimento de novos canais de distribuição, estratégias de gestão da marca, políticas de preços ou novos tipos de comunicação, onde os canais digitais agregam valor, oferecendo alternativas de *design* e de configurações de transação. Além disso, permitem a co-criação, principalmente nos serviços.

A inovação em marketing influencia significativa o desempenho através de novos conceitos, alternativas de comercialização e formas de comunicação (Cuevas-Vargas, Parga-Montoya & Estrada, 2020). A inovação em marketing foi associada à eficácia da criação de valor, denominada de *“market-driving marketing innovation”*, e contribuiu seis vezes mais para a criação de valor do que o marketing orientado pelo mercado, *“market-driven marketing innovation”* (Tang, Zhang & Peng, 2021). Segundo os autores, quando a concorrência se intensificar, deve concentrar-se na inovação de marketing orientada para o mercado, para assegurar as suas principais fontes de receitas.

A inovação em marketing foi positivamente relacionada com o sucesso da inovação, nomeadamente em relação à embalagem e conceção de produtos (D’Attoma & Ieva, 2020). Ou seja, o conceito do produto teve um papel crucial no sucesso da inovação em marketing.

### 3. Metodologia

A gestão de eventos foi um dos setores mais prejudicados pela COVID-19, e a empresa BTrust foi identificada como uma empresa que tem se reinventado para dar resposta à crise económica, gerada pela pandemia. Desta forma a escolha sobre um estudo de caso recaiu pela oportunidade de realizar uma investigação a uma empresa que demonstra ter alcançado resultados reveladores e diferenciadores num momento tão delicado como as empresas de gestão de eventos se encontram a viver (De Massis & Kotlar, 2014).

Através do estudo de caso da BTrust, foi desenvolvida uma investigação qualitativa exploratória, com o objetivo de identificar alternativas para ultrapassar a crise económica causada pela pandemia da COVID-19. A utilização de uma metodologia qualitativa, através de uma entrevista em profundidade permite uma melhor

compreensão de elementos subjetivos e complexos em relação a um determinado fenómeno (De Massis & Kotlar; 2014). Neste sentido, esta investigação proporciona um maior entendimento sobre um fenómeno complexo e atual, como a gestão de eventos em contexto de pandemia.

Por sua vez, o estudo de caso é uma estratégia qualitativa que permite aprofundar mais o fenómeno, num contexto de vida real (Stake, 1995; Yin, 1989; 2003). Neste sentido, um estudo de caso exploratório pode ser utilizado quando o objetivo for compreender melhor como um determinado fenómeno ocorreu (Kotlar & De Massis, 2013; De Massis & Kotlar, 2014).

O método considerado adequado foi a entrevista individual em profundidade, orientada por um guião semiestruturado, com doze questões abertas em relação a três dimensões teóricas: Conceito do Produto, Diminuição do Contato Social e Inovação em Marketing. Foi desenvolvida uma análise interpretativa dos dados recolhidos na entrevista, e transcritas algumas partes, em função destas dimensões teóricas.

A entrevista foi realizada *online* via plataforma Zoom, no dia vinte e oito de janeiro de dois mil e vinte e um, e teve a duração aproximada de uma hora e quinze minutos. A entrevista foi gravada em vídeo, e serviu como base para as informações transcritas.

## 4. Resultados na perspetiva do Marketing

A sobrevivência da empresa está associada à necessidade, desejo e expectativas do mercado. Por esta razão, considerou-se extremamente adequado analisar os resultados numa perspetiva do marketing, nomeadamente associados aos 4P do marketing: conceito de produto, política de distribuição, política de preço, comunicação e inovação em marketing.

### 4.1. Implicações associadas ao conceito de produto

A primeira e maior implicação foi a alteração do conceito de produto, referida no item anterior. Enquanto algumas empresas de gestão de eventos optaram por fechar, outras identificaram alternativas de manter ou conquistar novos mercados, transformando a crise económica em uma “oportunidade” de negócio. Neste contexto, o conceito de evento sofreu uma modificação, adaptando-se à diminuição de contacto

social, e flexibilizando a forma para o formato digital. De acordo com a entrevistada, *“... já existiam eventos híbridos ... mas não era tão massificado como hoje em dia.”*

Neste sentido, as empresas de gestão de eventos começaram a oferecer com maior frequência a produção de eventos híbridos e a produção de novos eventos em formato digital. De acordo com a entrevista, *“As empresas de Gestão de eventos querem trabalhar e para isso tem a preocupação em arranjar novos produtos e serviços ... Neste momento estão preocupadas em arranjar novas alternativas”*. O objetivo foi dar continuidade à atividade económica, com estratégias mais flexíveis no curto prazo, em função da dificuldade de prever o futuro, como demonstra esta transcrição da entrevista: *“... planeamos o evento com uma perspectiva que vai ser digital e se possível presencial...”*.

Para dar resposta e adaptar-se ao momento, a Btrust desenvolveu novos produtos virtuais, que agregam o mercado internacional. Foi necessário algum investimento na área na gamificação, por exemplo, para os jogos virtuais de *teambuilding* (*Skape Room, Quizzes, Shark Tank, Game Masters*, entre outros).

Foi necessário ter um apresentador “digital” dedicado, alterar a infraestrutura e desenvolver novas competências, como demonstra esta transcrição: *“Na BTrust, nós criamos um curso “rápido” por uma necessidade, os Game Masters, que são facilitadores de jogos de Teambuilding virtuais, em que os Game Masters falam várias línguas (Alemão, Francês e Inglês)”*. Há que salientar que estes produtos também promovem momentos de interação, com uma vertente mais lúdica, e ao mesmo tempo, permite desenvolver competências de liderança e trabalho em equipa. Além disso, permite desenvolver competências técnicas específicas, nomeadamente em termos de estratégia e planeamento, que podem agregar valor à organização e produção de um evento.

No entanto, os eventos digitais solicitam desenvolver novas competências técnicas equiparadas à produção televisiva. E o coordenador do evento deve ser capaz de coordenar um evento presencial, virtual e híbrido. Segundo a entrevistada, *“... os novos e atuais organizadores de eventos têm que ganhar novas competências. Perceber mais sobre audiovisuais, na ótica da produção, vai tocar quase igual a uma produção televisiva, o que não era necessário...”*. E este coordenador polivalente precisa de estar atento ao detalhe.

No entanto, em termos emocionais, a autoestima e autoconfiança precisam ser reforçadas. A entrevistada ressaltou a facilidade que o ser humano tem para identificar falhas, e a pouca valorização dos aspetos positivos que resultam em fatores

motivacionais, numa época tão difícil para todos: *“... as pessoas hoje em dia, têm um olho muito clínico para ver do defeito do outro, e o problema ... e não elogiar; ... isso cria muita insegurança...”*. Além disso, segundo a entrevistada, *“o mercado está parado, mas se calhar, as empresas de eventos nunca trabalharam tanto como agora”*.

A flexibilidade, a aprendizagem, desenvolvida através das competências no terreno associadas às ferramentas tecnológicas, e desenvolvimento de capacidades passaram a ser cruciais para a sobrevivência e sustentabilidade da atividade: *“A maioria das empresas tinha as equipas criadas ... Atualmente são necessárias ferramentas tecnológicas, tais como photoshop, marketing digital, edição de imagem. Ou as equipas aprendem novas ferramentas, que não é fácil e não se adquire a curto prazo, ou tem que adquirir novos colaboradores que tenham essas competências.”*

Acrescenta-se ainda outro aspeto que contribuiu para aumentar as incertezas e o grau de dificuldade: a falta de contato pessoal. Segundo a entrevistada, *“os eventos presenciais têm uma componente muito forte a nível do tato, de contacto, de sorriso, de liberdade... uma componente muito emocional...perdeu-se”*.

Podem ser desenvolvidas parcerias com as Instituições de Ensino Superior (IES). Segundo a entrevistada, *“isso era bom porque eu noto mesmo na empresa, há muita gente que começa a trabalhar e não sabe o essencial, mesmo na ótica do marketing; as pessoas têm a formação em marketing e não sabem fazer um plano de marketing”*.

Por fim, há que salientar o impacto da COVID na sustentabilidade: *“... há outra variável ... que vai ficar, que é a questão da sustentabilidade ... esta nova realidade dos eventos, não é nada amiga do ambiente, em alguns aspetos ... passou-se a fazer ... doses individualizadas...”*

## 4.2. Implicações associadas à Política de Distribuição

A segunda implicação foi a alteração da política de distribuição. Segundo a entrevista, *“... antigamente, a angariação dos clientes era feita muito por referência... e depois uma fidelização ... é o tipo de produto que, se o cliente gosta não anda a trocar... a não ser que seja uma empresa grande, que faz sempre concurso... Atualmente, as empresas que contratam vão exigir um portfólio de eventos; Conhecimento e experiência adquirida; provas de mercado dadas e profissionalismo.”*

A principal vantagem foi a facilidade em organizar eventos virtuais a abranger o mercado nacional, mas também o mercado internacional, como demonstra esta

passagem da entrevista: “... já fizemos, inclusive de Portugal para o Mundo *team-buildings* completamente virtuais para clientes ingleses em que nenhum é português e não tem nenhuma ligação a Portugal.”

### 4.3. Implicações associadas à Política de Preço

A política de preço também foi alterada pelo contexto. Por um lado, as empresas têm orçamentos reduzidos. Por outro, além de diminuir o número de clientes, as empresas de gestão de eventos mantêm os custos fixos, quer em termos de estrutura, quer em termos de recursos humanos, mas agrega novos custos relacionados com o processo de adaptação. A entrevista salientou: “na política de preços, ao contrário do que o mercado esperaria... esta nova tipologia de produtos, não é mais barata do que o evento presencial, de todo... Os clientes ... têm o orçamento fechado; as empresas organizadoras querem é trabalho ... a maioria das empresas está com as margens muito baixas porque esta nova realidade de eventos ... eventos híbridos... A nível de custos, há mais custos ... novas competências...”

Outro aspeto que aumenta o custo, nomeadamente nos eventos híbridos, está relacionado com as normas de segurança e higiene, conforme esta transcrição: “... doses individualizadas... e, portanto, a nível de custos, há esta situação... Por um lado, há mais custos e por outro lado, as empresas de eventos têm menos margens... e se já estão com pouco trabalho...”. No entanto, há uma vantagem para Portugal em termos de custos, quando o evento for internacional: Portugal tem custos reduzidos quando comparado a outros países.

### 4.4. Implicações associadas à Comunicação

A comunicação também foi alterada. Segunda a entrevista, “... muito do investimento em marketing passou para o digital ... esta nova tipologia dos eventos, as empresas depararam-se com mais tempo, pessoas estão com mais tempo ... estão a se reinventar. Estão a criar novos produtos, estão a formar, investir muito na formação das equipas ... e a forma de angariação dos clientes está muito com base no digital... a pensar no longo prazo... a palavra de ordem ... é muitas parcerias ... produtos que tinha internamente vão deixar de ter e fazem parceria com outras empresas que reconhecem valor ... parcerias com stakeholders e interlocutores a nível internacional, que é para quando o mercado abrir, trabalharem em conjunto”.

Por fim, a entrevistada apresenta algumas expectativas e tendências relacionadas com esta mudança para o setor, conforme o quadro 1.

**Quadro 1.** Expectativas e tendências esperados para o setor

Fatores	Tendência a explorar
<b>O teletrabalho e a diminuição de contacto social</b>	A diminuição do convívio pode fragilizar as pessoas, e conduzir algumas empresas a pensar em eventos como ações de bem-estar e integração para os seus colaboradores. Atividades que fortaleçam os aspetos físicos e emocionais podem ser um novo nicho de mercado.
<b>Diminuição nos custos fixos</b>	A diminuição nos custos com sedes, impressos e, em último caso, para ser sustentável a longo prazo, diminuição dos recursos humanos podem dar espaço a parcerias.
<b>Perspetivas e tendências em termos de comunicação</b>	esta tendência vai ser aproveitada como oportunidade por empresas capazes de desenvolver campanhas nas redes sociais, nomeadamente <i>LinkedIn</i> ; assessoria de imprensa; desenvolvimento de novos produtos; utilização de “ <i>influencers</i> ”, valorização do conteúdo de qualidade, informação e newsletters em diferentes formatos (e.g. vídeo), visando sempre surpreender de forma personalizada.
<b>Estratégias de longo prazo</b>	A nível de estratégia, verificou-se a identificação de um novo segmento relacionado ao nicho de mercado virtual. Há uma mudança no sentido de abordar o mercado internacional, com implicações em termos de investimento em tecnologia. E os eventos virtuais resultarão em oportunidades para as empresas audiovisuais, que começam a ter um papel relevante.
<b>Entrega de valor</b>	A entrega de valor pode ser diversificada. A segurança; redução parcial de custos; eventos internacionais com oradores oriundos de outras regiões ou países; gestão de tempo facilitada, podem ser considerados aspetos diferenciadores da entrega de valor.

Neste sentido, a possibilidade de gravação que permite edição de conteúdos; criação de salas virtuais em função das necessidades, entre outros aspetos, podem ser diferenciadores a explorar.

## 5. Considerações Finais

O presente estudo representa um contributo para os gestores de eventos no sentido de partilhar melhores práticas para a sustentabilidade a longo prazo. As empresas podem identificar uma oportunidade de mercado, nos eventos híbridos e virtuais. E procurar ter uma equipa com competências técnicas específicas e transversais.

Um evento, por si só, já é único. É difícil planear a ocorrência de um evento. E este novo conceito de evento, que integra a diminuição de contato social, agrega algumas implicações práticas. Centrado na emoção positiva no momento da realização, o evento perde qualidade em função da diminuição do contato social. Com equipas diminuídas, a gestão de tempo deve ser rigorosa.

A divulgação do evento pode ser ampliada a nível mundial, facto que exige aquisição de competências linguísticas de qualidade. Se por um lado pode-se ter oradores convidados e participantes de qualquer parte do mundo com uma redução de custos de deslocação, por outro lado, o evento passa a exigir competências linguísticas superiores. Além disso, torna-se necessário um apresentador de excelência para o digital.

A inovação em Marketing permite transformar a crise em oportunidade, através da capacitação e flexibilidade. E a aprendizagem pode ter impacto no desenvolvimento de capacidades nas gerações futuras.

Neste sentido, a exigência do setor será ampliada. A depender do tipo de evento, os alunos que pensam em seguir esta profissão necessitam desenvolver competências como as técnicas (inclusive relacionadas às tecnologias de som, imagem, design, grafismo etc.), organizacionais e de planeamento (para a otimização do tempo e dos recursos), e comportamentais (no âmbito da comunicação, proatividade e capacidades dinâmicas para se adaptarem). Dominar ferramentas como o *excel* e *powerpoint*, embora seja importante terem esse domínio, já não é suficiente.

## 6. Agradecimentos

The authors would like to thank the Project “TURNOUT: Desenvolvimento do Turismo Outdoor da Região Norte de Portugal”, with the reference POCI-01-0145-FEDER-032289 and funded by the European Regional Development Fund (FEDER) (through the Operational Programme ‘Innovation and competitiveness’) and by the

Portuguese Foundation for the Development of Science (FCT), of the Ministry of Science, Technology and Higher Education. This work is, also, funded by National Funds through the Foundation for Science and Technology under the project UIDB/04752/2020.

Esta investigação agradece ainda à Dra. Sónia Brochado, proprietária e CEO da BTrust, e Presidente da secção especial de congressos e eventos da Associação Portuguesa de Empresas de Congressos Animação Turística e Eventos (APECATE).

## Referências

Bladen, C; Kennell, J.; Abson, E., & Wilde, E. (2012). *Events Management: An introduction*. Routledge. Taylor & Francisc Group.

Cuevas-Vargas, H., Parga-Montoya, N., & Estrada, S. (2020). Incidence of marketing innovation on business performance: An application based on structural equation modeling. *Estudios Gerenciales*, 36(154), 66-79.

D'Attoma, I., & Ieva, M. (2020). Determinants of technological innovation success and failure: Does marketing innovation matter?. *Industrial Marketing Management*, 91, 64-81.

De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29.

Direção Geral da Saúde (DGS) (2021a). Accessed at [https://covid19.min-saude.pt/wp-content/uploads/2020/03/Plano-de-Contingência-Novo-Coronavirus\\_Covid-19.pdf](https://covid19.min-saude.pt/wp-content/uploads/2020/03/Plano-de-Contingência-Novo-Coronavirus_Covid-19.pdf) (14/02/2021).

Direção Geral da Saúde (DGS) (2021). Accessed at <https://covid19.min-saude.pt/ponto-de-situacao-atual-em-portugal/> (14/02/2021).

Embregts, P. J. C. M.; van den Bogaard, K. J. H. M.; Frielink, N.; Voermans, M. A. C.; Thalen, M. & Jahoda, A. (2020). A thematic analysis into the experiences of people with a mild intellectual disability during the COVID-19 lockdown period, *International Journal of Developmental Disabilities*, Vol. 0 No. 0. P. 1-5 DOI: 10.1080/20473869.2020.1827214.

Geltz, D. (2004). *Perspectivas Geográficas do Turismo de Eventos*. In Lew, Hall & Williams (2004). *Compêndio de Turismo*. Blackwell Publishing, Lda.

Getz, D. (1997). *Event Management and Event Tourism*. New York: Cognizant Communication Corporation.

Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263–1288.

Organização Mundial de Turismo (OMT) (2006). Measuring the Economic Importance of the Events Industry. Developing a Tourism Satellite Account Extension.

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) & Statistical Office of the European Communities (2018). Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation. OECD publishing. Accessed at <https://www.oecd.org/science/oslo-manual-2018-9789264304604-en.htm> (14/02/2021).

Ozili, P. K., e Arun, T. (2020). Spillover of COVID-19: impact on the Global Economy. *Available at SSRN 3562570*.

Payne, J. L., Morgan, A., & Piquero, A. R. (2020). COVID-19 and social distancing measures in Queensland, Australia, are associated with short-term decreases in recorded violent crime. *Journal of experimental criminology*, 1-25.

Purchase, S., & Volery, T. (2020). Marketing innovation: a systematic review. *Journal of Marketing Management*, 36(9-10), 763-793.

Qian, M., & Jiang, J. (2020). COVID-19 and social distancing. *Journal of Public Health*, 1-3.

Séraphin, H., Platania, M., Spencer, P., & Modica, G. (2018). Events and tourism development within a local community: The case of winchester (UK). *Sustainability*, 10(10), 3728.

Silva, P. C., Batista, P. V., Lima, H. S., Alves, M. A., Guimarães, F. G., & Silva, R. C. (2020). COVID-ABS: An agent-based model of COVID-19 epidemic to simulate health and economic effects of social distancing interventions. *Chaos, Solitons & Fractals*, 139, 110088.

Stake, R. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Tang, T. Y., Zhang, S. K., & Peng, J. (2021). The value of marketing innovation: Market-driven versus market-driving. *Journal of Business Research*, 126, 88-98

Thunström, L., Newbold, S. C., Finnoff, D., Ashworth, M., & Shogren, J. F. (2020). The benefits and costs of using social distancing to flatten the curve for COVID-19. *Journal of Benefit-Cost Analysis*, 11(2), 179-195.

Vieira, J. M. (2015). *Eventos e Turismo: Planeamento e Organização - Da teoria à prática*. Lisboa: Edições Sílabo

Watt, D. (2007). *Gestão de eventos em lazer e turismo*. Porto Alegre: Bookman.

World Health Organization [WHO] (2020a). Mask use in the context of COVID-19. Interim guidance. COVID-19: Infection prevention and control. 1 December, Accessed [https://www.who.int/publications/i/item/advice-on-the-use-of-masks-in-the-community-during-home-care-and-in-healthcare-settings-in-the-context-of-the-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)-outbreak](https://www.who.int/publications/i/item/advice-on-the-use-of-masks-in-the-community-during-home-care-and-in-healthcare-settings-in-the-context-of-the-novel-coronavirus-(2019-ncov)-outbreak) at 29/01/2021.

World Health Organization [WHO] (2020b). Health care facility. Accessed at [https://www.who.int/images/default-source/health-topics/coronavirus/health-care-facilities\\_8\\_1-01.png?Status=Master&sfvrsn=823c9ad5\\_3/](https://www.who.int/images/default-source/health-topics/coronavirus/health-care-facilities_8_1-01.png?Status=Master&sfvrsn=823c9ad5_3/) (14/02/2021).

Yin, R. (1989). *Case Study Research-Design and Methods* (1st ed.). Sage Publications, Inc.

Yin, R. (2003). *Applications of case study research*. London, UK: Sage Publications Inc.

Zhao, Z.; Bai, H.; Duan, J. & Wang, J. (2020). Recommendations of individualized medical treatment and common adverse events management for lung cancer patients during the outbreak of COVID-19 epidemic. *Thoracic Cancer* 11 (2020) 1752–1757.