

Instituto Universitário da Maia – ISMAI

Departamento de Ciências Empresariais



**Turismo de Cruzeiros e Inovação de Modelos de
Negócio (*Fly-cruise*): Enquadramento de *Stakeholders*
e Comunicação B2B no caso do binómio Aeroporto
Francisco Sá Carneiro/Terminal de Leixões**

Tiago Gomes de Magalhães Rafael

Mestrado em Gestão de Empresas

Orientador Institucional

Professor Doutor Carlos Manuel Ferreira dos Santos

Setembro 2020 

Tiago Gomes de Magalhães Rafael

35028

**Turismo de Cruzeiros e Inovação de Modelos de
Negócio (*Fly-cruise*): Enquadramento de *Stakeholders*
e Comunicação B2B no caso do binómio Aeroporto
Francisco Sá Carneiro/Terminal de Leixões**

Dissertação de Mestrado em Gestão de Empresas

Trabalho realizado sob a orientação do
Prof. Doutor Carlos Manuel Ferreira dos Santos
Instituto Universitário da Maia

Setembro 2020

Dedicada ao meu Tonitos, o meu avô António Augusto Magalhães. Estaremos sempre juntos.

Agradecimentos

A realização desta tese só foi possível graças ao contributo de várias personalidades, que se tornaram fundamentais no apoio à realização deste trabalho de investigação. Desta forma, agradeço:

Ao meu orientador e amigo, o Professor Doutor Carlos Manuel Ferreira dos Santos, por todos os ensinamentos e apoio que me foi dando ao longo da realização desta Tese de Mestrado.

Ao meu colega de turma e amigo, Miguel Fernando Cruz dos Santos, por toda a sua amizade e apoio ao longo destes dois anos de curso, amizade essa que se revelou fundamental na conclusão deste Mestrado.

A todos os meus colegas de turma e professores, que engradecerem imenso o meu percurso no Mestrado.

Á minha mãe, Maria do Céu Gomes de Magalhães, e ao meu pai, Rui Manuel Leal Rafael, por terem sido os pilares de todo o meu percurso académico e por toda a educação, carinho e amor que me deram ao longo da vida.

Á minha avó, Rosa da Costa Gomes, por todo o amor e apoio incondicional.

Á minha namorada, Carina Alexandra de Almeida Ferreira, por ter estado sempre presente ao longo do meu percurso e por me ter motivado, com o seu amor, em todos os bons e maus momentos.

Por fim, um especial agradecimento a todos os meus entrevistados, ao Dr. Ricardo Valente, ao Dr. Bruno Ribeiro, à Dra. Sandra Campos, à Dra. Marta Sá Lemos, à Dra. Paula Rodrigues, ao Dr. Paulo Ramalho, ao Dr. José Guilherme Aguiar, ao Dr. Andreas Papatheodorou, à Dr. Inês Garrett, à Dra. Mariana Sousa e à Dra. Jacinta Baptista.

Turismo de Cruzeiros e Inovação de Modelos de Negócio (*Fly-cruise*): Enquadramento de *Stakeholders* e Comunicação B2B no caso do binómio Aeroporto Francisco Sá Carneiro/Terminal de Leixões

RESUMO

A investigação demonstra cada vez mais os impactos turísticos, sociais e económicos que as infraestruturas aeroportuárias têm nas cidades, principalmente nas cidades ribeirinhas. No caso dos aeroportos, estes têm sido bastante influenciados pelas *low-cost carriers*, no caso dos terminais de cruzeiros, é possível constatar que estamos perante uma atividade turística de enorme crescimento.

Este estudo exploratório pretende analisar em detalhe o aeroporto Francisco Sá Carneiro e o Terminal de Cruzeiros de Leixões, procurando compreender se existe ou não uma relação de parceria entre estas infraestruturas do distrito do Porto. Adicionalmente, almeja indagar sobre os benefícios da criação de pacotes *fly-cruise*, fruto da parceria entre as mesmas.

A investigação é baseada num método qualitativo de entrevistas semiestruturadas, sendo realizadas entrevistas com os mais importantes *stakeholders* afetos às infraestruturas enunciadas. Foi verificado que existem vários problemas comunicacionais e de pensamento estratégico entre os *stakeholders* envolvidos, existindo disparidades entre opiniões sobre alguns dos temas abordados.

Com base nos resultados, podemos concluir que uma parceria entre o aeroporto Francisco Sá Carneiro e o terminal de Cruzeiros de Leixões, ainda não existe. Mas que a existir seria bastante benéfica para a cidade do Porto e para toda a região Norte de Portugal. Esta parceria seria assente na circunstância de o terminal se tornar um *hub* e consequentemente na criação de pacotes *fly-cruise* com o aeroporto.

Palavras chave: Aeroporto Francisco Sá Carneiro; Terminal de Cruzeiros de Leixões; *Fly-cruise*; Turismo; *Stakeholder management*; B2B.

Cruise Tourism and Business Model Innovation (Fly-cruise): Stakeholder Framework and B2B Communication in the case of the Francisco Sá Carneiro Airport/Leixões Terminal binomial

ABSTRACT

Research is increasingly demonstrating the tourism, social and economic impacts that airport infrastructures have on cities, especially riverside cities. In the case of airports, they have been greatly influenced by low-cost carriers, in the case of cruise terminals, it can be stated that this is a tourism activity of enormous growth.

This exploratory study aims to analyse in detail the Francisco Sá Carneiro airport and the Leixões Cruise Terminal. It seeks to understand the partnership that exists or not, between these infrastructures in the district of Porto, and inquire about the benefits of the creation of fly-cruise packages, fruit of the partnership between them.

This research is based on a qualitative method of semi-structured interviews, with the most important stakeholders affected by the listed infrastructures. It was verified that there are several communication and strategic thinking problems among the stakeholders involved, with disparities between opinions on some of the topics addressed.

Based on the results we can conclude that a partnership between Francisco Sá Carneiro Airport and Leixões Cruise Terminal does not yet exist. But if it did, it would be very beneficial for the city of Porto and for the whole northern region of Portugal. This partnership would be based on the terminal becoming a hub and successively creating fly-cruise packages with the airport.

Keywords: Francisco Sá Carneiro Airport; Leixões Cruise Terminal; Fly-cruise; Tourism; Stakeholder management; B2B.

Índice

Índice de Figuras	VII
Índice de Tabelas.....	VIII
Lista de abreviaturas	IX
Introdução.....	1
Revisão da literatura	6
1. Aeroporto Francisco Sá Carneiro	6
1.1. Relevância e funções de um aeroporto	6
1.2. AFSC: contextualização	8
1.3. Impacto das Companhias <i>Low cost</i> no AFSC.....	11
2. Terminal de Cruzeiros de Leixões.....	14
2.1. Turismo de Cruzeiro	14
2.2. Terminal de Cruzeiros de Leixões: contextualização	17
3. <i>Fly-Cruise</i> : inovação no turismo	19
3.1. Capacidade turística	19
3.2. <i>Business meeting</i>	22
3.3. O conceito <i>Fly-Cruise</i>	24
4. B2B e <i>Stakeholder Management</i>	25
5. Condicionantes da pandemia.....	29
Metodologia.....	36
Apresentação e discussão de resultados	39
Conclusão	52
Referências.....	56
Anexos.....	70
Anexo I.....	70
Anexo II.....	76
Anexo III.....	81
Anexo IV	88
Anexo V	90
Anexo VI	96
Anexo VII	102
Anexo VIII	107
Anexo IX.....	109
Anexo X.....	113

Índice de Figuras

Figura 1 - Aeroporto de Pedras Rubras	8
Figura 2 - Regiões de cruzeiros no mundo	15
Figura 3 - Análise financeira do Porto de Barcelona	18
Figura 4 - Conceito <i>fly-cruise</i>	24
Figura 5 - Tráfego de passageiros dos aeroportos	31
Figura 6 - Tráfego aéreo de passageiros, comparação 2019-2020	31
Figura 7 - Tráfego aéreo de passageiros no sul da Europa, comparação 2019-2020	32
Figura 8 - Queda das ações das 3 maiores companhias de cruzeiros	34

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Tráfego de passageiros no AFSC entre 1970 e 2018	9
Tabela 2 - Principais Rotas Regulares operadas pelas LCC no Aeroporto do Porto	12
Tabela 3 - Análise custo/benefício das operações das LCC no AFSC.....	13
Tabela 4 - Ranking mundial de <i>meetings</i> por país	23
Tabela 5 - Relatórios de tráfego dos aeroportos portugueses	32
Tabela 6 - COVID-19 nos navios de cruzeiros.....	33

Lista de abreviaturas

AFSC - Aeroporto Francisco Sá Carneiro;

ANA – Aeroportos de Portugal;

LCC – *Low-cost carriers*;

MI – *Meeting industry*;

MICE - *Meeting Incentive Conference Exhibition*;

SST – Segurança e Saúde no Trabalho;

PENT – Plano Estratégico Nacional do Turismo;

B2B – *Business-to-Business*;

OMS – Organização Mundial de Saúde;

COVID-19 – Novo Corona Vírus;

UE – União Europeia;

CDC – Centro de Controle e Prevenção de Doenças;

UNWTO – Organização Mundial de Turismo;

CM – Câmara Municipal;

FCC - *Full-cost carriers*;

EUA – Estados Unidos da América;

APDL – Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo;

CLIA - Cruise Line International Association.

Introdução

Durante a última década, a essência das viagens aéreas na Europa mudou drasticamente. A liberalização do mercado europeu da aviação, concluída em 1997, encorajou uma nova tipologia de *low-cost carriers* (LCC), sem luxos associados, a estabelecerem serviços regulares em toda a Europa. Estas transportadoras reduziram o custo das viagens aéreas, oferecendo tarifas baixas e forçaram uma reestruturação fundamental de todas as restantes companhias aéreas (Njegovan, 2006). O aparecimento de preços muito competitivos estimulou a procura de viagens aéreas de curta distância, levando a um crescimento fenomenal de pequenas pausas ou férias de fim-de-semana em toda a Europa, tornando-se então um dos maiores influenciadores no turismo (Farmaki & Papatheodorou, 2015). Consequentemente, as LCCs cresceram extensivamente, revolucionando a forma como as pessoas viajam, a geografia dos serviços aéreos e a concorrência entre companhias aéreas e entre regiões (Dobruszkes, 2013).

A liberalização das companhias aéreas na Europa coincidiu com a comercialização e privatização dos aeroportos. Consequentemente, o negócio aeroportuário evoluiu de um modelo tradicional (onde as únicas tarefas dos aeroportos eram satisfazer as necessidades básicas e essenciais dos passageiros, das companhias aéreas, dos transportadores de carga e de outros clientes ou utilizadores diretos) para um modelo comercial. Ao adotar este último, a gestão dos aeroportos deu prioridade à maximização dos benefícios económicos e particularmente das receitas associadas aos serviços de retalho (Graham, 2003). As viagens aéreas já não estavam reservadas aos privilegiados, e multiplicaram-se os destinos de viagem em todo o mundo, levando as companhias aéreas e os aeroportos a terem uma perspetiva mais eficiente, orientada para a produtividade e para a qualidade (Loughnane & Sophister, 2005).

Os aeroportos tornaram-se pontos de ligação vitais na economia mundial e a disputa pela competitividade regional, nacional, e internacional, aumentou. São pontos de crescimento para as áreas locais e economias regionais. Geraram novas construções urbanas, na sua maioria espontâneas e menos deliberativas, uma vez que os seus

impactos diretos e indiretos se expandiram sobre os limites dos aeroportos. Estas tendências são impossíveis de ignorar no planeamento para o futuro a uma escala internacional (Freestone, 2009). Uma vez que se diz que o aeroporto é o primeiro e o último representante do destino dos viajantes aéreos, a criação de uma experiência eficaz em relação ao turismo no espaço aeroportuário pode potencialmente melhorar a ligação entre o viajante/turista, aeroporto e destino, contribuindo assim para a sua vontade de regressar e promover o crescimento, tanto para o aeroporto como para a indústria do turismo (Freestone, 2009).

O Aeroporto Francisco Sá Carneiro (AFSC), aeroporto internacional do Porto, não ficou indiferente a estas mudanças, sendo que tem vindo a crescer imenso desde que *low-cost carriers* como a Ryanair e a Easyjet estabeleceram várias rotas com ligação de e para o Porto. Outro dos fatores que demonstram o sinal de novos tempos, é o facto do aeroporto ser neste momento gerido por uma instituição externa, a Vinci Airports, que tem engrandecido a imagem do aeroporto no panorama internacional.

O turismo de cruzeiros é uma indústria única em que conjuntos de paragens em destinos e cidades portuárias são combinados, com sucesso, com diversas comodidades a bordo. A indústria introduz constantemente novos navios e itinerários e cresce sem parar, apesar da recente turbulência económica global (Stynes, 1997). A crescente importância da indústria dos cruzeiros é realçada pelo seu estatuto como um dos sectores da indústria do turismo que gera maiores lucros, juntamente com o alojamento e a restauração (Stynes, 1997). Globalmente, o turismo de cruzeiro tem mostrado um crescimento excecionalmente forte no número de passageiros nos últimos anos (Cruise Line International Association (CLIA), 2017; Lee & Lee, 2017).

Os gestores e responsáveis políticos dos destinos, entusiasmados pelo potencial de desenvolvimento económico local do turismo de cruzeiro, estão frequentemente interessados em atrair operadores de turismo de cruzeiro e podem assumir compromissos financeiros significativos a fim de assegurar o compromisso dos operadores de cruzeiro em visitar os seus destinos (Bampakou & Koutoulas, 2009; Manning, 2006). Os planificadores de destinos e as empresas de turismo devem fornecer

o desenvolvimento turístico e as infraestruturas necessárias para acomodar o aumento de turistas (Baker & Stockton, 2013).

A conectividade aérea da cidade portuária é outro elemento vital em termos de satisfação dos passageiros e de fiabilidade dos horários dos itinerários, dado o mercado global no qual os clientes são aliciados (Bagis & Dooms, 2014). Geralmente, os itinerários começam um após o outro nas mesmas instalações do porto de origem. Por conseguinte, a sincronização dos passageiros que entram e saem tem de ser organizada com precisão, tanto pelas operações de navio como pelas operações portuárias. Para além da movimentação de passageiros, os portos de origem são desafiados a lidar com operações extensivas de abastecimento dos gigantescos navios de cruzeiro dentro de quadros temporais limitados (Bagis & Dooms, 2014).

O Terminal de Cruzeiros de Leixões, situado na cidade de Matosinhos, pertencente ao distrito do Porto, é o único terminal de cruzeiros que existe na região Norte, sendo o segundo em Portugal Continental. É uma infraestrutura relativamente recente e que, na sua maioria, apenas recebe navios em trânsito, não sendo para já um *hub*. Tendo em conta que o distrito do Porto e a região Norte de Portugal estão em constante desenvolvimento e modernização, seria extremamente vantajoso para todos os *stakeholders* envolvidos, que o terminal se tornasse um *hub* de navios de cruzeiro. Para tal, uma ligação com o aeroporto, e sucessivamente a criação de pacotes *fly-cruise*, poderão constituir elementos essenciais para atingir esse objetivo.

A comunicação é uma das estratégias de construção de relações mais infalíveis e revela-se de extrema importância para o estabelecimento de boas relações entre organizações (Murphy & Sashi, 2018). Embora a noção de *stakeholders* já fosse conhecida anteriormente, a abordagem sistematizada dos *stakeholders* surgiu em meados dos anos 80. O momento-chave foi a publicação de R. Edward Freeman com o título "Strategic Management - A Stakeholder Approach", em 1984 (Peric, Durkin, & Lamot, 2014). A falta de coordenação e coesão dentro da indústria do turismo altamente fragmentada é um problema bem conhecido dos planificadores e gestores de destinos (Getz, 1994).

Apesar do seu impacto económico, continua o debate sobre se o turismo beneficia ou não verdadeiramente todas as entidades envolvidas no seu sistema. De facto, a indústria é frequentemente criticada pelas suas decisões de planeamento bastante impostas à população local a partir de grupos ou organismos de planeamento externo (Keogh, 1990). Consequentemente, a convergência de interesses inter-relacionados dos Aeroportos, Companhias Aéreas e Autoridades de Destino neste ambiente frágil e exigente torna as suas relações complexas e levanta a necessidade de novas práticas participativas para otimizar o desempenho de todas as partes e melhorar o desenvolvimento turístico sustentável (Papatheodorou, 2016). De facto, as partes interessadas nos destinos estão conscientes do importante papel que os aeroportos e as redes aéreas desempenham no desenvolvimento económico e na atratividade da sua região (Allroggen, Malina, & Lenz, 2013; Malina, Albers, & Kroll, 2012).

O sector turístico é um mercado cada vez mais competitivo e em permanente mutação. Por esse motivo, torna-se inevitável a aposta em modelos estratégicos competitivos e diferenciadores que permitam que os destinos turísticos capturem mercado e fidelizem visitantes. É aqui que entra o turismo de negócios, sendo que, atualmente, e em consequência da globalização, assiste-se a uma alteração profunda no perfil do turista de negócios (Oliveira, 2012). Se até há pouco tempo o património do destino, por si só, era fator de atratividade, o turista “tornou-se um viajante, permanecendo mais tempo e aprofundando a cultura dos destinos” (Yeoman, 2010, p.8). A cidade do Porto e toda a região Norte tem vindo a apostar constantemente no turismo, criando os mais variados tipos de infraestruturas para receber e satisfazer os turistas estrangeiros, por essa razão, a aposta em pacotes *fly-cruise* e uma aposta maior no turismo de negócios, poderão ser essências para a cidade e a região aumentarem ainda mais os ganhos obtidos pelo turismo.

Não se pode colocar de parte a influência que a pandemia da COVID-19 teve neste estudo, nem o enorme impacto que tem tido no turismo de forma geral, mas não nos podemos esquecer que sendo uma indústria altamente vulnerável a numerosos riscos ambientais, políticos e socioeconómicos, o turismo está familiarizado e consegue

sempre ressurgir (Novelli, Gussing Burgess, Jones, & Ritchie, 2018). A indústria não só deve recuperar como também reimaginar e reformar a próxima ordem normal e económica (Sneider & Singhal, 2020).

Este estudo exploratório procura perceber o que está a condicionar a ligação entre o aeroporto e o terminal, e entre os demais *stakeholders* envolvidos. Os objetivos principais são procurar perceber que tipo de ligação existe entre terminal e aeroporto, que condicionantes estarão ou não a condicionar essa ligação e o que acham os demais *stakeholders* envolvidos dessa ligação. Este estudo reveste-se de originalidade, sendo que no nosso país não se tentou ainda realizar um estudo com as bases enunciadas. Sendo também original a aplicação do conceito *fly-cruise* na literatura nacional.

Desta forma, a minha dissertação está organizada da seguinte forma. Em primeiro lugar, foi realizada uma Revisão de Literatura sobre as temáticas da relevância e funções de um aeroporto. Foi feita a contextualização do AFSC e do impacto das LCC no mesmo. Em seguida, foi também feita a revisão de literatura sobre a temática do turismo de cruzeiros, feita a contextualização do terminal de cruzeiros de Leixões e explicado o conceito *fly-cruise*, com foco na inovação turística. Os dois últimos pontos abordados na revisão de literatura são a temática do B2B e *Stakeholder Management*, termino este ponto com a análise dos impactos da pandemia da COVID-19 no meu estudo. Posteriormente, explico a metodologia utilizada para ir de encontro aos objetivos que defini e apresento e discuto sobre os resultados alcançados. Por último, apresento as minhas conclusões, as limitações deste estudo e linhas de investigação futuras.

Revisão da literatura

1. Aeroporto Francisco Sá Carneiro

1.1. Relevância e funções de um aeroporto

Em pesquisas relacionadas com a sociologia do lugar, os aeroportos foram percebidos como não-lugares (Augé, 1995), *pseudo-lugares* (Boorstin, 1964), ou sendo uma utilidade do não-lugar (Smith & Relph, 1976) devido à sua falta de identidade e significado (Lloyd, 2003). Lloyd (2003) diz-nos que os aeroportos eram vistos como espaços de trânsito para o planeamento dos passageiros de e para o destino; no entanto, o autor identificou que outros autores argumentaram que os aeroportos são um local onde a viagem começa e termina e faz com que as pessoas comecem a sentir-se como um viajante. Brueckner (2003) afirma que existe uma forte correlação entre o crescimento metropolitano e a aviação, indo ao encontro dos estudos de Urry que nos diz que sem o desenvolvimento dos aeroportos para facilitar a circulação de passageiros e mercadorias em larga escala, a globalização nas suas formas atuais seria "totalmente diferente, possivelmente inexistente" (como citado em Freestone, 2009). Kasarda (1991) vê os desenvolvimentos no transporte como sendo a força dominante para além do desenvolvimento urbano e económico. O professor Kasarda (1991) afirma também que "...os aeroportos tal como as cidades nunca estão estáticos, estando constantemente a evoluir em forma e função" (p.4).

Uma frase recorrente na linguagem da aviação capta a filosofia orientadora: tornar o aeroporto "um destino por direito próprio" (Freestone, 2009, p.164). Kasarda (1991) conseguiu alcançar de forma memorável esta realidade emergente com a sua noção de uma quarta onda de desenvolvimento em que os aeroportos moldam a localização empresarial e o desenvolvimento urbano no século XXI, da mesma forma que as autoestradas no século XX, as ferroviárias no século XIX e os portos marítimos no século XVIII. Postorino (2010) afirma que o transporte aéreo não é apenas e só um importante meio de transporte, mas também um conector social e um importante impulsionador económico. Os principais intervenientes deste sistema de transporte aéreo são os aeroportos, as companhias aéreas (Full Cost Carriers - FCC e Low Cost Carriers - LCC) e

os passageiros. Será a melhor "comunhão" entre estes intervenientes que levará ao desenvolvimento do mesmo, como também da região em que está inserido. Os aeroportos são, de certa forma, o reflexo das regiões sob a sua influência, funcionando como porta de entrada para a localidade em que estão inseridos. A imagem que um aeroporto deixa nos passageiros é uma preocupação para as regiões, pois, segundo Guller & Guller:

"A situação do aeroporto dentro da área metropolitana, torna indispensável o desenho de planos estratégicos integrais, que compreendam tanto o ordenamento territorial, como o planeamento de transportes. A criação de infraestruturas de transportes e o desenvolvimento imobiliário na área aeroportuária já não podem ser considerados de forma separada." (como citado em Esteves, 2014)

Crockatt & Ogston (2003) referem cinco fatores importantes que contribuem para o sucesso do desenvolvimento económico dos aeroportos e das regiões em que estão inseridos:

1. A existência de infraestruturas multimodais. A combinação de infraestruturas aéreas, rodoviárias, ferroviárias e marítimas contribuem para a eficácia dos transportes e por conseguinte para o desenvolvimento económico;
2. Muito do desenvolvimento em volta do aeroporto se deve a incentivos e abates fiscais. Os autores referem o exemplo da base de manutenção da American Airlines ter estado sediada no Aeroporto Alliance e se ter deslocado para Tulsa, devido a uma redução de quinze anos de impostos;
3. Cada aeroporto e cada parque de negócios é designado como uma zona de comércio exterior. As empresas estão isentas do pagamento de impostos relativos a componentes que são importadas e posteriormente exportadas, permitindo às mesmas uma poupança importante nas suas contas;
4. Nem todas as empresas localizadas nas imediações aeroportuárias estão dependentes das operações aéreas. Algumas das razões plausíveis

devem-se a incentivos, proximidade de clientes e fornecedores, e as vantagens associadas a infraestruturas partilhadas;

5. O desenvolvimento e o investimento de capitais levaram à criação de um excesso de capacidade, no entanto, resultaram numa enorme capacidade para atrair empresas e promover o desenvolvimento económico.

1.2. AFSC: contextualização

O Aeroporto Francisco Sá Carneiro localiza-se na Maia, distrito do Porto, e é o segundo mais importante de Portugal, embora a nível de movimento esteja abaixo dos de Lisboa e Faro. O aeroporto português tem uma pista principal com 3480 metros de extensão e 45 de largura, fica situado a cerca de onze quilómetros do centro do Porto e é uma das principais estruturas do género no noroeste da Península Ibérica (Esteves, 2014). Foi inaugurado em 1945, com a designação de Aeroporto de Pedras Rubras (Infópedia, 2020), como podemos ver na Figura 1.

Figura 1 - Aeroporto de Pedras Rubras



Fonte: Esteves (2014)

O AFSC está profundamente ligado à Região Norte de Portugal, promovendo a mesma como roteiro turístico. A Região Norte vê também no AFSC uma mais valia no trânsito de passageiros e mercadorias, assegurando que este reúna as melhores condições operacionais e não-operacionais (Esteves, 2014). O AFSC é um exemplo de intermodalidade associada à localização geográfica, na medida em que é servido quer por meios ferroviários, como é o caso do Metro do Porto, quer por transportes

rodoviários, servidos de autoestrada nas suas imediações (A28) e que se interligam com as maiores cidades da Região Norte, quer ainda pelo porto de Leixões, o qual permite uma importante conexão no que ao transporte de mercadorias e passageiros diz respeito. Segundo Postorino (2010), a acessibilidade e a mobilidade são essenciais no mundo moderno. De acordo com Kennet Button (2010), os aeroportos sempre desempenharam um papel importante no mundo, permitindo que as economias atingissem o seu potencial. Neste sentido, o AFSC poderá desempenhar também ele na Região Norte um relevante papel no progresso regional.

A ANA - Aeroportos de Portugal (ANA) é, desde 14 de abril de 2014, detida a 100% pela VINCI Concessions Portugal, SGPS, consórcio francês especializado na gestão aeroportuária e que se torna então desde 2014, gestora do AFSC. O AFSC desenvolveu infraestruturas para o setor não aviação, destacando-se os parques de estacionamento, negócios *rent-a-car*, placards de publicidade e áreas comerciais compostas de lojas, unidades de restauração, bancos, entre outros. O aeroporto é ainda composto por um hotel de duas estrelas com 80 quartos. O AFSC segundo a classificação da União Europeia (UE), é um aeroporto Nacional, uma vez que o número de passageiros transportados se situa entre os cinco e os dez milhões por ano (Postorino, 2010). O aeroporto tem tido um grande crescimento no número de passageiros, como podemos observar através da Tabela 1.

Tabela 1 - Tráfego de passageiros no AFSC entre 1970 e 2018

Anos	Passageiros
	Aeroporto do Porto
1970	237 346
1980	443 979
1990	1 355 682
2000	2 937 582
2010	5 279 716
2017	10 790 271
2018	11 942 333

Fonte: PORDATA (2020)

Algo que tem ocorrido bastante nos últimos anos é a comercialização de aeroportos, que significa a transformação de um serviço público em um empreendimento comercial, com a adoção de práticas de gestão mais comerciais (Freestone, 2009). Os grandes aeroportos transformaram-se em centros comerciais e progrediram para o desenvolvimento imobiliário. Juntamente com as experiências emergentes de projetos reais de desenvolvimento aeroportuário, começam a surgir alguns princípios fundamentais para o planeamento de uma cidade aeroportuária sustentável, alguns exemplos são dados por Freestone (2009):

- Incorporação da aviação em visões urbanas e comunitárias;
- Um senso de responsabilidade e propósito compartilhado entre as principais partes interessadas;
- Um plano abrangente para todo o distrito que prevê o uso organizado da terra, a proteção ambiental e a mobilidade multimodal;
- Uma estratégia de desenvolvimento económico e de marketing que define uma região aeroportuária e fornece ferramentas para atrair e reter investimentos;
- Um diálogo aberto e uma parceria entre o aeroporto e a comunidade em geral.

O ASFC procura estar em constante desenvolvimento, como se pode verificar através da notícia do Observador (2019):

“As obras iniciadas em 2019 servirão para ampliar um *taxiway* – uma via de circulação que faz a ligação entre a pista e a placa de estacionamento – e um túnel a norte da estrutura principal do aeroporto, permitindo reduzir o tempo que os aviões passam na pista e, por isso, aumentar os movimentos de aterragem e descolagem com aeronaves.”

Contudo, ainda há muito trabalho a desenvolver, porque segundo a ECO SAPO (2020), o AFSC está em segundo no ranking da AirHelp¹ na lista dos dez piores aeroportos do mundo:

“Com uma pontuação melhor que o aeroporto Humberto Delgado surge o aeroporto Sá Carneiro, mas mesmo assim situa-se entre os piores, ao obter uma nota de 6,46. Casas

¹Empresa que oferece serviços jurídicos para passageiros que tiveram más experiências com o voo, como cancelamentos ou atrasos.

de banho sujas e fora de serviço, falta de sinalização e atrasos estão entre as queixas mais frequentes.”

1.3. Impacto das Companhias *Low cost* no AFSC

O novo ambiente liberalizado levou as companhias aéreas na Europa a adotarem o modelo americano de baixo custo iniciado pelas companhias aéreas do Sudoeste americano (Doganis, 2005) e a orientarem as suas operações para o uso máximo das aeronaves e da mão-de-obra, numa tentativa de reduzir custos (Barbot, 2006; Graham & Vowles, 2006; Hunter, 2006). Segundo o INAC (2012), a atividade das LCC assenta essencialmente em dois propósitos:

1. Economia de *density*, ou seja, maximização dos tempos de voo das aeronaves;
2. Aposta em coeficientes de ocupação elevados, próximos dos 80%.

As Low cost carriers possibilitaram o aumento do tráfego aéreo através das tarifas mais baixas oferecidas, bem como da introdução de novas rotas (Association, 2004). Nesta conformidade, oferecem maior escolha aos consumidores, permitindo, adicionalmente, que pessoas que antes não poderiam viajar, passem a poder fazê-lo, criando assim nichos de mercado. Tem-se também argumentado que as LCC contribuem para a diversificação e a dessazonalização dos produtos turísticos, o que, por sua vez, pode melhorar a competitividade dos destinos e aumentar a atratividade das regiões (Association, 2004).

Segundo Dobruszkes (2013), as LCC continuam a ser um motor para o desenvolvimento turístico nos destinos que pretendem aumentar a sua competitividade e desenvolver novas rotas. Farmaki & Papatheodorou (2015) afirmam que vários destinos costeiros no Mediterrâneo têm tentado atrair as LCC, para capitalizar os benefícios associados. Muitos destinos, como Espanha e Portugal, viram um aumento nas chegadas de turistas após o início das operações de voo das LCC, bem como uma extensão da época turística, com muitos turistas a chegarem para pequenas férias nas cidades durante o Inverno. De acordo com Graham (2013), relatórios mostram que em 2011, as LCC detinham uma participação de 36% no mercado de transporte aéreo na Europa, 30% na América do Norte e 19% na região da Ásia/Pacífico.

Em Portugal, as LCC iniciaram a sua atividade em 1995, nos aeroportos de Faro e Lisboa, com a Air Berlin e a Ryanair. Em 2011, as LCC transportaram aproximadamente 37% do número total de passageiros aéreos em Portugal (INAC, 2012).

O aeroporto do Porto ocupa a segunda posição no que toca à representatividade das operações regulares das companhias aéreas LCC. O peso destas operadoras começou a reforçar-se especialmente a partir de 2006, com a intensificação das operações da Ryanair. Segundo o INAC (2012), entre 2005 e 2009, a principal rota regular operada pelas companhias LCC era a ligação Porto/London-Stansted, operada exclusivamente pela Ryanair. A partir de 2009, a rota Porto/Madrid-Barajas, também operada pela Ryanair, foi conquistando quota de mercado. Em 2011, como podemos verificar na Tabela 2, a ligação a Madrid passa a ocupar a primeira posição do ranking das rotas operadas pelas LCC, com um ganho de quota de mercado da Ryanair face às suas concorrentes, com exceção das companhias aéreas nacionais.

Tabela 2 - Principais Rotas Regulares operadas pelas LCC no Aeroporto do Porto

Rota Regular	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011				
1ª	PALMA-S.S. JOAN	LONDON-STANSTED	LONDON-STANSTED	LONDON-STANSTED	LONDON-STANSTED	LONDON-STANSTED	BEAUVAIS - TILLE	MADRID-BARAJAS				
	Low Cost	79%	Low Cost	100%	Low Cost	100%	Low Cost	100%	Low Cost	58%		
	Air Berlin	79%	Ryanair	100%	Ryanair	100%	Ryanair	100%	Ryanair	58%		
	Nacionais	0%	Nacionais	0%	Nacionais	0%	Nacionais	0%	Nacionais	12%		
	Outras	21%	Outras	0%	Outras	0%	Outras	0%	Outras	30%		
2ª		PALMA-S.S. JOAN	FRANKFURT	FRANKFURT	FRANKFURT	MADRID-BARAJAS	MADRID-BARAJAS	BEAUVAIS - TILLE				
	Low Cost	95%	Low Cost	100%	Low Cost	100%	Low Cost	43%	Low Cost	51%	Low Cost	100%
	Air Berlin	95%	Ryanair	100%	Ryanair	100%	Ryanair	43%	Ryanair	51%	Ryanair	100%
	Nacionais	0%	Nacionais	0%	Nacionais	0%	Nacionais	15%	Nacionais	13%	Nacionais	0%
	Outras	5%	Outras	0%	Outras	0%	Outras	42%	Outras	35%	Outras	0%
3ª		FRANKFURT	BEAUVAIS - TILLE	BEAUVAIS - TILLE	BEAUVAIS - TILLE	GERONA	LONDON-STANSTED	BARCELONA				
	Low Cost	100%	Low Cost	100%	Low Cost	100%	Low Cost	100%	Low Cost	100%	Low Cost	77%
	Ryanair	100%	Ryanair	100%	Ryanair	100%	Ryanair	100%	Ryanair	100%	Ryanair	77%
	Nacionais	0%	Nacionais	0%	Nacionais	0%	Nacionais	0%	Nacionais	0%	Nacionais	23%
	Outras	0%	Outras	0%	Outras	0%	Outras	0%	Outras	0%	Outras	0%

Fonte: INAC (2012)

Os aeroportos locais e secundários são agora preferidos pelas LCC e, de acordo com Graham (2013), muitos aeroportos que servem estas transportadoras têm registado taxas de crescimento de passageiros notavelmente elevadas. Costa & Almeida (2018) afirmam que, no AFSC, essas transportadoras começaram a operar após o lançamento de um grande plano de expansão do aeroporto. Os mesmos autores dizem-nos que 59%

dos passageiros das LCC são novos clientes, 71% dos quais declaram que, noutras circunstâncias, nunca teriam escolhido a aeronave como meio de transporte. Costa & Almeida (2018), nos seus estudos, descobriram que as LCC que operam no AFSC geram bem-estar económico na região norte de Portugal. Em 2005, o impacto económico líquido gerado foi de aproximadamente 19,5 milhões de euros e, em 2012, este impacto atingiu os 325 milhões de euros. Para além disso, contribuiu para a internacionalização do AFSC e, conseqüentemente, para o crescimento do turismo internacional na região (como é possível verificar na Tabela 3). Os estudos de Barrett (2004) corroboram esta descoberta, sendo que o autor afirma que os passageiros das LCC gastam mais nos aeroportos do que outros viajantes, principalmente porque as LCC não fornecem catering gratuito a bordo.

Tabela 3 - Análise custo/benefício das operações das LCC no AFSC

	Benefício				Custo		
	2005	2012	Δ %		2005	2012	Δ %
Aumento de passageiros	162,771	1,664,079	922%	Acidentes	€71,388	€1,061,674	1387%
Emprego criado				Poluição aérea	€128,499	€1,911,012	1387%
Efeito direto	15	185	1106%	Alterações climáticas	€6,325,002	€94,064,279	1387%
Efeito indireto	7	81	1106%	Ruído	€142,777	€2,123,347	1387%
Efeito induzido	108	1300	1106%	A montante e a jusante	€556,829	€8,281,054	1387%
Número total de empregados	130	1567	1106%	Natureza	€85,666	€1,274,008	1387%
Aumento de rendimento	€1,417,295	€17,053,812	1103%	Perdas de biodiversidade	€14,278	€212,335	1387%
Novo tráfego	96,035	981,807	922%				
Turistas	69,169	707,146	922%				
Gasto médio por dia	€45.99	€84.20	93%				
Número médio de estadias	8	7	-13%				
Aumento no volume de negócios turísticos	€25,447,046	€416,800,296	1538%				
Benefício total	€26,864,341	€433,854,108	1515%	Custo total	€7,324,437	€108,927,709	1387%
Ganho económico gerados pelas LCC					€19,539,904	€324,926,399	1563%
Ganho económico gerado por cada passageiro na economia local					€120,05	€195,26	63%

Fonte: Adaptado de Costa & Almeida (2018)

2. Terminal de Cruzeiros de Leixões

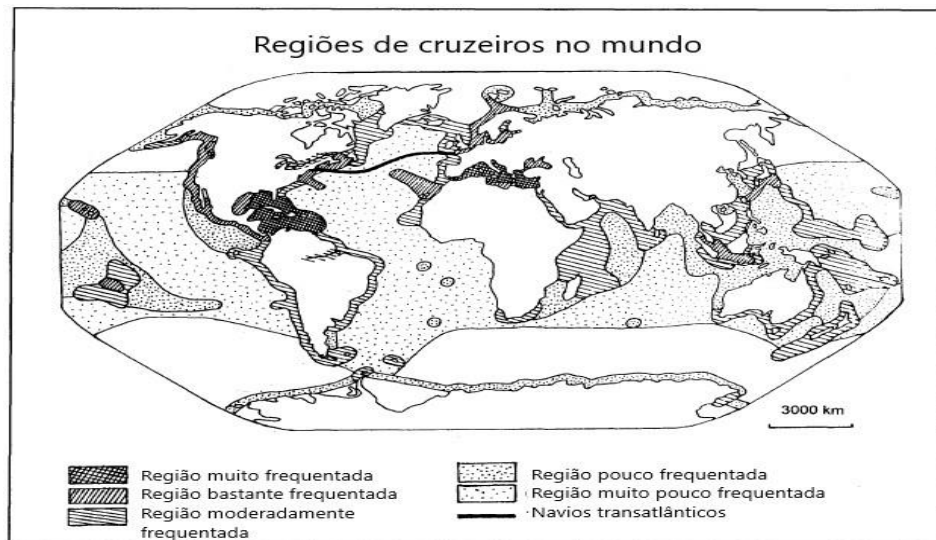
2.1. Turismo de Cruzeiro

O turismo de cruzeiro² é atualmente o segmento do mercado turístico internacional que mais cresceu a nível mundial (Brida & Zapata, 2010; Polat, 2015; Sun, Feng, & Gauri, 2014). Com base nisso, nos próximos anos (2017-2026), as principais companhias de cruzeiros estão a planear construir até 17 navios com capacidade para mais de 5.000 passageiros (Cruise Industry News., 2017). De acordo com a Cruise Line International Association (CLIA) (2017), houve 23 milhões de passageiros de cruzeiro em 2015, a produção global direta, indireta e induzida foi estimada em 117 bilhões de dólares e foram gerados 956.000 empregos em tempo integral. Segundo Lopes & Dredge (2018), o turismo de cruzeiro cresceu mais do dobro do que o turismo terrestre entre 2000 e 2010.

Os perfis dos passageiros de cruzeiro também se expandiram em termos de idade e *status* económico, e as características das viagens em grupo ou individuais também se diversificaram (London, 2012). Os destinos incluídos no itinerário têm sido tipicamente a principal motivação para fazer um cruzeiro, mas em 2014 esta foi substituída pelo preço, demonstrando a crescente sensibilidade dos clientes aos preços (Esteve-Perez & Garcia-Sanchez, 2015; Sun, Jiao, & Tian, 2011). Em 2017, a Cruise Line International Association (CLIA) afirmou que a principal motivação para fazer um cruzeiro é Preço/Valor (87%) e a segunda é Destino/Itinerários (78%). Em comparação com outros tipos de férias, o cruzeiro tem a maior taxa de satisfação do produto, o que resulta numa alta incidência de viagens repetidas (Hobson, 1993). Klein (2011) argumenta que turistas de cruzeiro gastam mais de metade do que turistas em terra no destino. Os destinos de cruzeiro mais frequentados ou populares são os dos mares das Caraíbas e do Mediterrâneo (como se pode verificar na Figura 2).

² Um cruzeiro é uma viagem num navio realizada totalmente por razões de lazer e recreação (Polat, 2015).

Figura 2 - Regiões de cruzeiros no mundo



Fonte: Adaptado de Ritter & Schafer (1998)

Segundo Sousa (2001), o desenvolvimento de terminais de cruzeiros pode levar à criação de riqueza considerável, com claros benefícios económicos para as cidades e regiões envolvidas, incluindo a criação de novas indústrias de serviços na área portuária mais vasta. Além disso, o mesmo autor, afirma que, a um nível mais geral, a imagem estética do (grande) navio pode proporcionar uma imagem de modernidade, lazer e luxo à cidade. Há também a possibilidade de os construtores de terminais de cruzeiro oferecerem ganhos de planeamento ou benefícios comunitários que compensem alguns dos efeitos ambientais e sociais de tais desenvolvimentos. Por exemplo, no caso de Palma de Maiorca, o desenvolvimento de um novo terminal de *ferry-boats* dependia de um acordo para o fornecimento de um novo sistema rodoviário, uma nova calçada pública, e a entrega ao município da propriedade e gestão do passeio marítimo (Triay, 2001).

Alguns autores continuam otimistas quanto ao fato de que os destinos poderem explorar as cadeias de valor dos cruzeiros, argumentando que é necessária a consciência das oportunidades de vincular o turismo de cruzeiro com setores não relacionados a cruzeiros, tais como as artes, cultura, turismo patrimonial e urbano, serviços comerciais e pessoais. Portos e cidades precisam de se posicionar para maximizar esse potencial de criação de valor, o que, por sua vez, requer uma compreensão sofisticada da indústria

do turismo de cruzeiro, dos processos de valor e valorização e das condições estruturais locais (Torbianelli, 2012). Johnson (2006) defende que as excursões³ são uma das principais formas de os destinos poderem captar os benefícios do turismo de cruzeiro. O mesmo autor afirma que estas excursões em terra são por conceção seguras, limitadas no tempo e variáveis, e formam uma parte marcante e importante de cada cruzeiro. Segundo Singh (1999), a comercialização e promoção de cruzeiros exigirá a cooperação dos setores público e privado para aumentar a procura de viagens de cruzeiro. Ao diferenciar o produto com base numa imagem, atributos físicos do produto, nível de serviço ou localização, as companhias de cruzeiro podem ganhar uma vantagem competitiva e obter altos rendimentos (Kotler & Makens, 1996). O elemento básico da indústria de cruzeiros é o seu sistema de itinerários⁴. De acordo com pesquisas empíricas de McCalla (1998), os portos têm mais frequentemente classificado as condições de conjuntura como a característica mais importante para o sucesso como porto de cruzeiro; por exemplo, a disponibilidade de atrações regionais, que pode ser categorizada como um elemento de conjuntura, tem sido o critério mais votado. Como resultado, nos últimos anos, as empresas de cruzeiros começaram a investir nas empresas que administram a infraestrutura portuária por concessão (Di Vaio & D'Amore, 2012). Esta tendência é confirmada por uma análise dos portos mediterrânicos feita por Di Vaio, Medda, & Trujillo (2011) que mostra a crescente presença de companhias de cruzeiros na estrutura da administração dos terminais de cruzeiros. Na Europa, cinco projetos foram financiados pela UE, pela autoridade portuária ou pelo Estado, por uma combinação destas fontes ou por todas elas.

O potencial turístico da cidade e dos seus arredores é a razão única pela qual os operadores estão a considerar um porto específico num determinado planeamento do itinerário. Se houver um potencial turístico inexplorado, é possível chegar a esses destinos com a infraestrutura adequada (ligações de transporte portuário e terrestre) e

³ London (2012) argumenta que a típica excursão à beira-mar consiste em embarcar um autocarro com 50 a 60 convidados e levá-los para os pontos altos da paisagem e da cultura de um destino, tendo uma paragem fotográfica, por vezes com almoço ou uma paragem para compras incluída.

⁴ Um sistema de itinerário típico é um conjunto de portos em que um navio faz escala numa ordem específica, começando e terminando num determinado porto de origem (também referido como um *hub*) (Dictionary, 2020).

políticas adequadas de cooperação público-privada dentro do meso-ambiente (entre agências governamentais de turismo e fornecedores do setor privado). Estes *homeports* desempenham um papel chave no desenvolvimento de navios e nas políticas de design de itinerários das companhias de cruzeiros. Bagis & Doms (2014) dizem que os *homeports* devem estar estrategicamente localizados numa área geográfica na qual destinos costeiros atrativos e cidades portuárias são abundantes e próximos; assim, as companhias de cruzeiros precisam elaborar itinerários competitivos e flexíveis. Uma vez que um porto é designado como *homeport* por companhias de cruzeiro, ele aparentemente mantém a quota de mercado alta durante bastante tempo, juntamente com um aumento no seu desempenho na movimentação de passageiros. Portanto, os portos tentam melhorar e promover as suas operações de *turnaround*⁵, a fim de serem competitivos no processo de seleção de *homeports*, o que garante quotas de mercado estáveis a longo prazo. Para um sucesso duradouro é necessário desenvolver relações de lealdade e de confiança com as companhias de cruzeiro. Os serviços portuários de cruzeiro devem ser muito consistentes, e devem fornecer o mesmo padrão de qualidade a todos os momentos. Com base na pesquisa de Bagis & Doms (2014), o alinhamento das partes interessadas (*stakeholders*) aparece como um importante fator de sucesso para o desenvolvimento de cruzeiros numa cidade/porto. Por outro lado, os mesmos autores afirmam que as autoridades regionais devem certificar-se de que o terminal de cruzeiros está bem ligado ao aeroporto internacional e às ligações de transporte intermodal.

2.2. Terminal de Cruzeiros de Leixões: contextualização

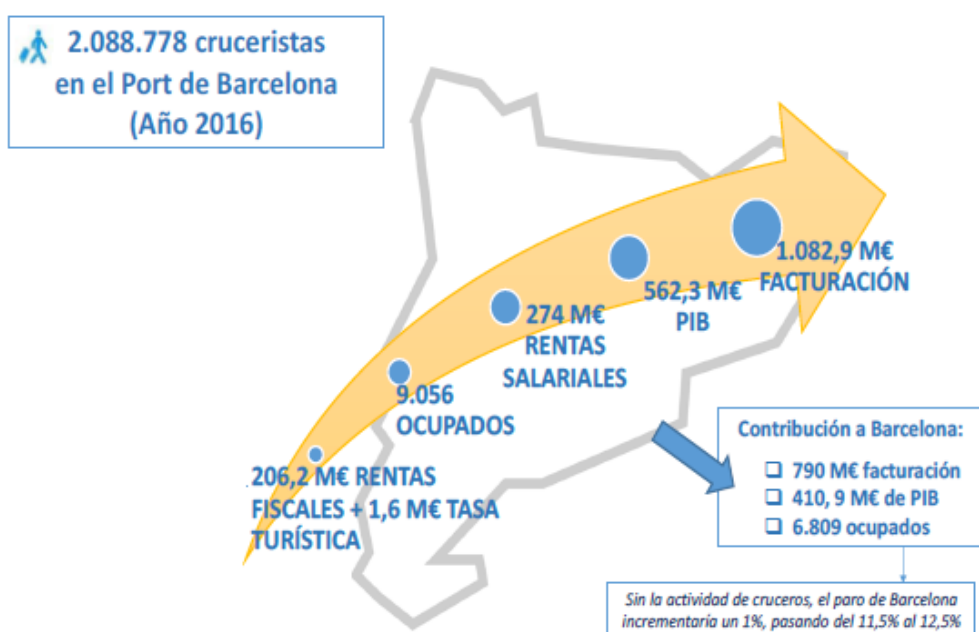
O novo Terminal de Cruzeiros do Porto de Leixões é um dos grandes projetos promovidos pela APDL (Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo), integrado no Plano Estratégico de Desenvolvimento do Porto de Leixões e que resulta de uma dinâmica de cooperação territorial, interligando dois principais objetivos: por um lado o de melhorar a eficácia comercial do porto, associada à atividade dos cruzeiros e, por outro lado, o de integração urbana, associado ao incremento da sociabilidade com

⁵ O *turnaround* é o momento em que um conjunto de passageiros sai do navio e outro embarca (Cogoport, 2020).

a população envolvente. O novo cais com 340m de comprimento foi inaugurado em abril de 2011, permitindo a escala em Leixões dos maiores navios de cruzeiro, acolhendo agora a maior parte dos navios de cruzeiro da atual frota mundial. O novo Terminal localiza-se no Molhe Sul do Porto de Leixões, a apenas 3 Km da cidade do Porto (APDL, 2020).

A termo de comparação, temos o caso do Terminal de Cruzeiros de Barcelona, analisado por García (2018), que gerou no ano 2016 um volume de negócios total na Catalunha de 1.082,9 milhões de euros (3 milhões de euros por dia): 619,3 milhões de euros derivados diretamente das despesas dos cruzeiros, companhias de navegação e tripulações e 467,3 milhões de euros de forma indireta e induzida. A atividade de cruzeiros no porto de Barcelona permitiu a criação/manutenção de 9.056 empregos a tempo inteiro na Catalunha (mais 34% do que em 2014), dos quais 6.809 estão concentrados em Barcelona (como podemos observar na figura 3).

Figura 3 - Análise financeira do Porto de Barcelona



Fonte: García (2018)

Segundo a Dinheiro Vivo (2018), o terminal de cruzeiros de Leixões, em Matosinhos, registou em três anos mais de 300 mil passageiros e 426 navios (de acordo com informações da APDL). A APDL especificou que, dos 56.423 passageiros que nos

primeiros meses do ano de 2018 circularam por Leixões, 27% são ingleses, 14% alemães e 9% americanos, vindos a bordo de navios cada vez maiores. Inaugurado em abril de 2011, a infraestrutura em análise já recebeu mais de 302.849 passageiros e 426 navios, representando um crescimento de 39% e 23%, respetivamente.

3. Fly-Cruise: inovação no turismo

3.1. Capacidade turística

O transporte aéreo está explicitamente relacionado com o turismo (Bieger & Wittmer, 2006). Cohen (1979) argumenta que turismo é a busca pela “alma” (simbolizada pelo último significado de um indivíduo). Sabendo que são as emoções que captam a visita e que são elas que perduram junto do turista⁶ aquando do término da viagem, Cooper et al. (1998, p.81) consideram o destino turístico uma amálgama de experiências e serviços turísticos na qual um "uma combinação completa tem de estar presente para que funcione e a experiência turística seja entregue". O grande desafio passa, por isso, pela promoção de elementos diferenciadores que "a concorrência pode ser capaz de copiar, mas não pode ultrapassar ou usurpar" (Blain, Levy, & Ritchie, 2005, p.331).

Um destino deve procurar então investir na sua atratividade. Oliveira (2012) define a atratividade do destino como sendo o conjunto de todas as infraestruturas e serviços turísticos existentes – alojamento e restauração, oferta cultural e natural, entre outros – que vão ao encontro ou ultrapassam as expectativas do turista. Neste âmbito, o Porto apresenta dois grandes *players*, o AFSC e o Terminal de Cruzeiros de Leixões, ambos abordados nos capítulos anteriores.

No que diz respeito ao AFSC, DKMA (2014) refere que a experiência aeroportuária pode enriquecer as viagens e criar receitas não aeronáuticas aeroportuárias. Bråthen (2011) salienta a importância de uma boa estrutura aeroportuária em regiões onde o turismo tem uma forte influência económica, que é o caso do distrito do Porto, bem como da Região Norte. É desta forma necessária a criação de uma boa experiência aeroportuária,

⁶ De acordo com a definição da UNWTO, turistas são visitantes noturnos que viajam "fora do seu ambiente habitual por menos de um ano e com um propósito que não trabalhar no local visitado" (World Tourism Organisation [UNWTO], 2014).

que segundo Popovic, Kraal, & Kirk (2010) se reveste de um conjunto de atividades e interações que os passageiros vivenciam ao nível de um aeroporto (edifício terminal), e que podem ser categorizadas em duas grandes categorias: (1) atividades necessárias, que são as atividades necessárias para o passageiro embarcar no voo (por exemplo, check-in, entrega de malas, imigração, segurança, etc.) e (2) atividades discricionárias, que são atividades alheias às atividades de processamento (por exemplo, compras e refeições). Segundo a pesquisa realizada ao nível desta dissertação, foi possível concluir que uma boa experiência aeroportuária pode ser explicada pelos seguintes fatores:

1. Uma experiência aeroportuária positiva aumenta a satisfação dos passageiros, o potencial de futuras visitas e um aumento da reputação (DKMA, 2014);
2. Experiências aeroportuárias podem ajudar a aumentar as receitas não aeronáuticas de um aeroporto (DKMA, 2014; Graham, 2013);
3. A forma como os viajantes veem a sua experiência também influencia a sua escolha de companhia aérea e aeroporto, e isto também influencia a decisão da companhia aérea de escolher um aeroporto como um *hub*⁷ de transferência (Authority, 2013; Parrella, 2013);
4. A experiência aeroportuária pode ser usada como um diferenciador chave dos aeroportos, especialmente quando existem outros *hubs* de trânsito chave na mesma região (DKMA, 2014).

Wattanacharoensil, Schuckert, & Graham (2016) abordam também o “sentido de lugar” onde consideram que os aeroportos devem fazer uso do capital cultural do destino para introduzir um sentido de identidade e levar então ao “sentido de lugar” dentro do aeroporto. Contudo, os mesmos autores consideram que os aeroportos ignoram este aspeto e tratam os viajantes aéreos como meros clientes que geram receitas para o aeroporto. Tendo como bons exemplos os aeroportos de HKG⁸ e de BKK⁹, os mesmos

⁷ Em concreto, no contexto aeroportuário, um aeroporto é considerado um *hub* para uma companhia aérea quando esta concentra grande parte do seu tráfego nesse mesmo aeroporto (Postorino, 2010).

⁸ Aeroporto Internacional de Hong Kong, inaugurado a 6 de julho de 1998, é hoje o aeroporto que faz o maior transporte de mercadoria do mundo (Hong Kong International Airport, 2020).

⁹ O Aeroporto Internacional de Bangkok-Suvarnabhumi é o maior aeroporto da cidade de Bangkok, capital da Tailândia (Airport Technology, 2020).

autores dizem-nos que em termos de cocriação do ambiente aeroportuário, tanto HKG como BKK introduziram certos tipos de cocriação de valor dentro do terminal aeroportuário em diferentes graus. Ambos os aeroportos envolveram fortemente os seus passageiros com atividades de Segurança e Saúde no Trabalho (SST) e aplicações móveis. A SST e as aplicações móveis oferecem valores para os passageiros como "serviço rápido", "economia de tempo", "autocontrole", a sensação de "autoeficácia" e "redução da ansiedade", que melhoraram a sua experiência global. Isto levou no caso do BKK, a que fosse incluído na lista dos dez destinos mais fotografados do mundo no Instagram em 2012 (Bangkok Post, 2012) e 2013 (Instagram, 2013). Estes tipos de interações sociais aumentam o envolvimento dos passageiros, o que, segundo os estudos realizados no BKK, afeta a experiência aeroportuária e melhora a reputação do aeroporto.

3.2. *Business meeting*

Graham & Shaw (2008) concluíram que 25% dos passageiros da easyJet e da Ryanair são turistas de negócios. Davidson & Cope (2002) dizem-nos que desde cedo os Negócios constituem uma das mais antigas formas de Turismo cuja importância tem sido desvalorizada para o desenvolvimento de um tempo de lazer. Tendo presente que os destinos "são misturas de produtos turísticos, oferecendo uma experiência integrada aos consumidores" (Buhalis, 2000, p.97), a existência de infraestruturas modernas na Cidade do Porto consolida o seu posicionamento enquanto destino apropriado para receber a *Meeting Industry* (MI)¹⁰, também chamada de Meeting Incentive Conference Exhibition (MICE), no panorama nacional e internacional.

Oppermann (1996) refere que os negócios são apenas um dos fatores motivacionais associados ao *Business Meeting* (Turismo de Negócios)¹¹. Admite-se então que, apesar de os negócios serem o fator primordial da viagem, esta pode prolongar-se por motivos de lazer quando e se complementada com a oferta turística do destino, trazendo benefícios associados. Assim, a atualmente designada MI assume um papel preponderante na fidelização de visitantes ao relacionar-se com:

[...] "atividades baseadas na organização, promoção, venda e realização de reuniões e eventos; produtos e serviços que incluem reuniões empresariais, associativas e governamentais, incentivos empresariais, seminários, congressos, conferências, eventos de convenções, exposições e feiras (UNWTO, 2006, p.4).

Figurando entre os dez produtos turísticos estratégicos portugueses, o Turismo de Negócios é um produto essencial para o desenvolvimento, projeção e consolidação de uma dada região face à concorrência, e para o crescimento e expansão do sector turístico de uma forma geral (Oliveira, 2012). Segundo Oliveira (2012), este sector foi selecionado para figurar no Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT) enquanto produto turístico estratégico, por representar um volume de viagens significativo e demonstrar potencial de crescimento futuro. O Turismo de Negócios de grandes

¹⁰ É um termo geral que representa a indústria de eventos, em que se reúnem várias pessoas num único local, para assistir a uma conferência ou realizar uma determinada atividade (Theplanner.guru, 2018).

¹¹ Pode considerar-se o Turismo de Negócios como os diferentes movimentos de pessoas cujo propósito de viagens se encontra relacionado com as suas atividades profissionais, independentemente da área de especialização (Ansarah, 2000; Cunha, 2006; Davidson, 1994).

dimensões pode ser fomentado para reduzir a sazonalidade no Porto, funcionando como complemento do produto turístico estratégico “Sol e Mar”. O mesmo autor diz-nos que o Porto dispõe de Centros de Congressos e de uma vasta oferta hoteleira com espaços destinados a reuniões, contudo, o PENT salienta a necessidade de criar uma estrutura para congressos com capacidade superior a 1000 pessoas na cidade. Como podemos verificar na Tabela 4, Portugal ocupa o 11º lugar no ranking da MI, enquanto os nossos “vizinhos” espanhóis ocupam o 3º lugar. Desta forma, podemos verificar que Portugal tem ainda muito trabalho no desenvolvimento da MI, podendo o Porto ocupar lugar de destaque nessa evolução, tendo várias infraestruturas preparadas para esse tipo de turismo, como é o caso do Centro de Congressos da Alfândega do Porto.

Tabela 4 - Ranking mundial de meetings por país

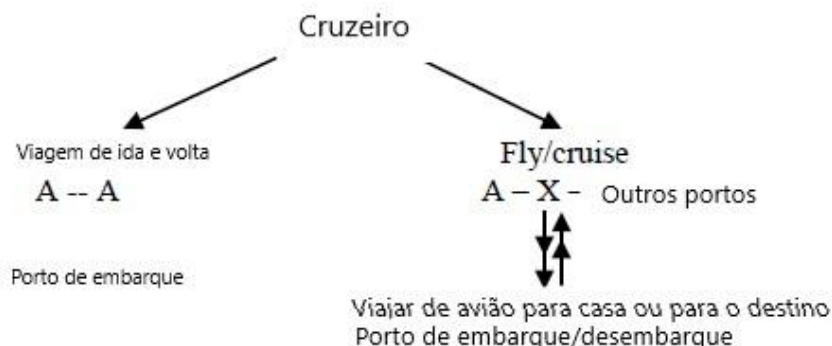
Ranking	País	Número de meetings
1	E.U.A	947
2	Alemanha	642
3	Espanha	595
4	França	579
5	Reino Unido	574
6	Itália	522
7	Japão	492
8	China	449
9	Países Baixos	355
10	Canadá	315
11	Portugal	306
12	Coreia do Sul	273
13	Austrália	265

Fonte: Adaptado de ICCA (2019)

Outra das vertentes que pode ser aproveitada pelo Porto para a MI é o Terminal de Cruzeiros de Leixões, porque segundo Singh (2000), os cruzeiros oferecem aos turistas de negócios a oportunidade de misturar negócios com prazer. É mais rentável para o sector empresarial ter todas as suas atividades a bordo de um cruzeiro marítimo. Ao contrário dos resorts em terra, que podem fornecer apenas uma gama selecionada de serviços, as companhias de cruzeiro marítimo podem oferecer pacotes atrativos de reuniões com tudo incluído.

3.3. O conceito *Fly-Cruise*

Figura 4 - Conceito *fly-cruise*



Fonte: Adaptado de Polat (2015)

O conceito *fly-cruise* (Figura 4) já é antigo, mas muito pouco explorado na literatura científica, este pode ser definido como um cruzeiro com voos incluídos num pacote. Quem viaja, pode voar de um aeroporto para outro aeroporto mais próximo do seu navio de cruzeiro, e aí então embarcar no cruzeiro escolhido. É um conceito já utilizado em vários países no mundo, e com relativo sucesso. Mais próximo do nosso país, temos o caso de Barcelona que utiliza estes pacotes para acrescentar valor à sua oferta de viagens de cruzeiro.

Dwyer & Forsyth (1996) e Lee (1996) observaram que estabelecer navios de cruzeiro em *homeports* e promover pacotes de *fly-cruise* para turistas que chegam ao país proporcionaria o maior potencial para aumentar os gastos em turismo de cruzeiro. Tendo como exemplo o continente asiático, Singh (1999) diz que os principais operadores turísticos e companhias de cruzeiro foram encorajados a desenvolver pacotes de *fly-cruise*, e a usar Singapura como um *hub* para cruzeiros internacionais e regionais. Singapura, em virtude da sua localização estratégica, tornou-se um importante *hub* de cruzeiros internacionais, e uma conveniente porta de entrada para o Leste. Segundo o mesmo autor, o aeroporto de Chek Lap Lok é um dos principais *fly-cruise hubs* no nordeste asiático. Singh (2000) afirma que pacotes de *fly-cruise*, incluindo estadias em hotéis e tarifas aéreas, tornariam o produto de cruzeiro mais atrativo nos principais mercados de origem asiática, como Singapura e Hong Kong. Ainda segundo o

mesmo autor, pacotes curtos de terra/cruzeiro com duração de três a cinco noites são ideais para viajantes asiáticos, enquanto pacotes de *fly-cruise* com duração de sete noites seriam atrativos para os estreados dos mercados de longo curso da América do Norte, Europa e Austrália.

4. B2B e Stakeholder Management

Derrouiche, Neubert, Bouras, & Savino (2010) defendem que a era das tecnologias de informação e comunicação, assim como a globalização, estão a forçar as empresas a adotar a colaboração como uma nova fonte de vantagem competitiva. A comunicação é uma das estratégias de construção de relacionamento mais eficazes e uma determinante chave dos resultados nas relações *business to business* (B2B) (Anderson & Narus, 1990; Grewal, Comer, & Mehta, 2001; Hung & Lin, 2013; Lindberg-Repo & Grönroos, 2004; Mohr & Spekman, 1994; Palmatier, Dant, Grewal, & Evans, 2006; Palmatier, Gopalakrishna, & Houston, 2006). De acordo com Nickson & Siddons (1996), a falta de comunicação é a principal causa de falhas nas relações entre organizações. Pettit, Goris, & Vaught (1997) afirmam nos seus estudos que as evidências empíricas revelam uma correlação positiva entre comunicação e variáveis de desempenho organizacional, como desempenho no trabalho, satisfação no trabalho. De acordo com estudos empíricos de Argenti (2012), os gestores das organizações passam grande parte do seu tempo (até 50%) a comunicar.

Segundo Freeman & David (1983), a noção de gestão de *stakeholders*¹², ou uma abordagem de *stakeholders* à gestão estratégica, sugere que gestores e planificadores devem formular e implementar processos que, em última análise, satisfaçam não só os acionistas (característica da abordagem corporativa "clássica"), mas também outros vários grupos relacionados com o negócio. Os mesmos autores dizem que a tarefa central neste processo é gerir e integrar as relações e interesses de todos os *stakeholders* identificados, de forma a garantir o sucesso da empresa a longo prazo, sendo que uma parte importante da abordagem dos *stakeholders* é orientada para o

¹² Freeman & David (1983) basearam as suas teorias no trabalho do Stanford Research Institute que definiu *stakeholders* como "aqueles grupos sem cujo apoio a organização deixaria de existir".

bem-estar dos mesmos, em vez de tratá-los como meios para um fim corporativo. Peric, Durkin, & Lamot (2014) dividem os *stakeholders* em 12 principais categorias relevantes para a empresa: proprietários, empregados, grupos políticos, governo, fornecedores, concorrentes, associações comerciais, sindicatos, associações e grupos de clientes, clientes, grupos de ativistas e a comunidade financeira. Os mesmos autores afirmam que eles podem ser divididos em:

- Principais *stakeholders* - aquelas pessoas e grupos que têm uma relação contratual legal com a empresa. Essas partes interessadas incluem o proprietário da empresa, fornecedores, grupos funcionais, investidores e aqueles do domínio público, tais como comunidades e instituições que fornecem infraestruturas e mercados, cujas leis e regulamentos devem ser obedecidos e a quem são devidos impostos e outras obrigações;
- *Stakeholders* secundários - aqueles que influenciam ou afetam, ou são influenciados ou afetados pelo projeto, mas não estão regularmente envolvidos em transações com os projetos e podem não ser essenciais para a sobrevivência dos projetos (media, grupos de interesse especial, cidadãos privados, várias instituições).

Freeman (1984) argumenta que a vontade de colaborar pode melhorar a coordenação das políticas e atividades relacionadas. Nicodemus (2004) acrescenta que para que o envolvimento dos *stakeholders* seja bem-sucedido, deve possuir as seguintes cinco características: justiça, eficiência, conhecimento, sabedoria e estabilidade.

Até ao início do século XXI, a gestão dos *stakeholders* no turismo provou ser uma estratégia inevitável para o planeamento e desenvolvimento eficiente do turismo (Nicodemus, 2004). De facto, a indústria é frequentemente criticada pelas suas decisões de planeamento sobre a população local de grupos ou organismos de planeamento externos (Keogh, 1990). Uma abordagem funcional sugere que todas as partes interessadas ou afetadas por este negócio dentro de um determinado mercado ou comunidade devem gerir coletivamente o sistema de turismo. Esta abordagem cooperativa para o seu desenvolvimento é defendida por Keogh (1990) na sua pesquisa

que envolve colaboração e desenvolvimento. Para implementar a gestão dos *stakeholders*, o primeiro dos conceitos-chave de Freeman (1984, p.46) requer que o(s) planificador(es) de turismo tenha(m) uma apreciação completa de todas as pessoas ou grupos que têm interesses no planeamento, processo(s), prestação e/ou resultados do serviço de turismo, ou seja, "interesses nos aspetos processuais e/ou substantivos da atividade (empresarial)". Gunn (1988) afirmou que o planeamento contínuo do turismo deve ser integrado com todos os outros planos de desenvolvimento social e económico. Ele indicou que "as políticas '*go-it-alone*'" de muitos sectores do turismo do passado estão a dar lugar a uma cooperação e colaboração mais fortes. Nenhuma empresa ou instituição governamental pode operar isoladamente (Gunn, 1988). Inskip (1991) também aponta a importância de uma estrutura organizacional eficaz para a gestão do turismo e a necessidade de um planeamento contínuo e integrado. Kramer & Gray (1990) relatam que o País de Gales está a usar o turismo para contar sobre si próprio, a sua história e a sua cultura. O mesmo autor afirma que a colaboração pode ser utilizada eficazmente para resolver conflitos ou partilhar visões, onde as partes interessadas reconhecem as potenciais vantagens de trabalharem em conjunto. Kramer & Gray (1990) dizem também que a colaboração para o planeamento do turismo comunitário é um processo de tomada de decisão conjunta entre os principais *stakeholders* autónomos de um sector do turismo comunitário entre organizações, para resolver problemas de planeamento do sector e/ou para gerir questões relacionadas com o planeamento e desenvolvimento do sector. Kramer & Gray (1990) descrevem cinco características-chave do processo de colaboração: as partes interessadas são independentes; as soluções surgem ao lidar construtivamente com as diferenças; a propriedade conjunta das decisões está envolvida; as partes interessadas assumem responsabilidade coletiva pela direção contínua do domínio; e a colaboração é um processo emergente, onde as iniciativas de colaboração podem ser entendidas como "arranjos organizacionais emergentes através dos quais as organizações lidam coletivamente com a crescente complexidade de seus ambientes" (Kramer & Gray, 1990, p.236).

A questão da legitimidade dos *stakeholders* participantes é crítica no planeamento do turismo, onde as possibilidades de colaboração são complicadas pela existência de diversas organizações e outros públicos que muitas vezes têm pontos de vista muito diferentes e fortes interesses estabelecidos. As dificuldades em alcançar uma solução colaborativa estão diretamente relacionadas com as diferenças de orientação de valor entre os *stakeholders* (Brown, 1991; Kramer & Gray, 1990). Assim, Gray (1985) recomendou o uso de um mediador para ajudar a resolver disputas sobre legitimidade, e o uso de um orientador para orientar os procedimentos. Vários exemplos de esforços cooperativos público-privados e participação de membros da comunidade no planeamento e gestão de destinos turísticos locais estão presentes na literatura sobre turismo (Gill & Williams, 1994; McGinnis, 1992; Oaks, 1992; Ritchie, 1993). Esses estudos refletem a necessidade de envolver as principais partes interessadas e aperfeiçoar os processos de tomada de decisão conjunta sobre questões de planeamento e gestão de destinos dentro de um domínio baseado na comunidade. Além de ajudar nas interações do sector público e privado, a colaboração pode proporcionar um mecanismo eficaz para o envolvimento da comunidade no planeamento do turismo, através da seleção dos principais intervenientes para representar os vários interesses públicos.

Um estudo de caso feito por Getz (1994) no destino montanhoso de Canmore, Alberta, entre grupos ambientais locais, entre municípios, e através de uma organização residente de base, sem fins lucrativos, demonstrou que a hipótese de que o consenso de domínio está positivamente relacionado com o grau de relações de cooperação que ocorrem entre organizações turísticas, e mostrou que a falta de consciência e as diferentes ideologias atuam como barreiras à comunicação efetiva entre agências de gestão de recursos naturais e organizações de defesa do turismo.

5. Condicionantes da pandemia

No dia 11 de março, segundo o Diário de Notícias (2020), a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou que o surto do novo coronavírus (COVID-19) atingiu o nível de pandemia. A publicação diz-nos que em conferência de imprensa, o diretor-geral da OMS, Tedros Adhanom Ghebreyesus, indicou que esta medida está relacionada com a expectativa de que nos próximos tempos o número de infetados e de mortos pelo novo coronavírus continue a aumentar.

É difícil identificar a data exata do aparecimento da COVID-19, os estudos alegam que apareceu pela primeira vez num mercado na cidade de Wuhan, na China, a 31 de dezembro de 2019 (WIRED, 2020). Este vírus teve e continua a ter um efeito drástico nas indústrias aeroportuárias e no turismo em geral. Não é errado dizer, que o mundo quase ficou em pausa a partir do dia 11 de março de 2020.

Já no dia 3 de março, a (ACI Europe, 2020e) informava que “A propagação do coronavírus está a ter um impacto significativo nos aeroportos europeus, com um impacto especialmente dramático nos aeroportos em Itália - com uma diminuição do tráfego de até -50% nos últimos dias.”(p.1). A mesma fonte, no dia 10 de março, afirmava que numa fase inicial, o impacto da pandemia se situava nos aeroportos dos países que pertenciam ao continente asiático, contudo, a pandemia estava a espalhar-se por todo o mundo, colocando os aeroportos numa crise total. O Diretor-Geral da ACI Europe (ACI Europe, 2020b), afirmou que:

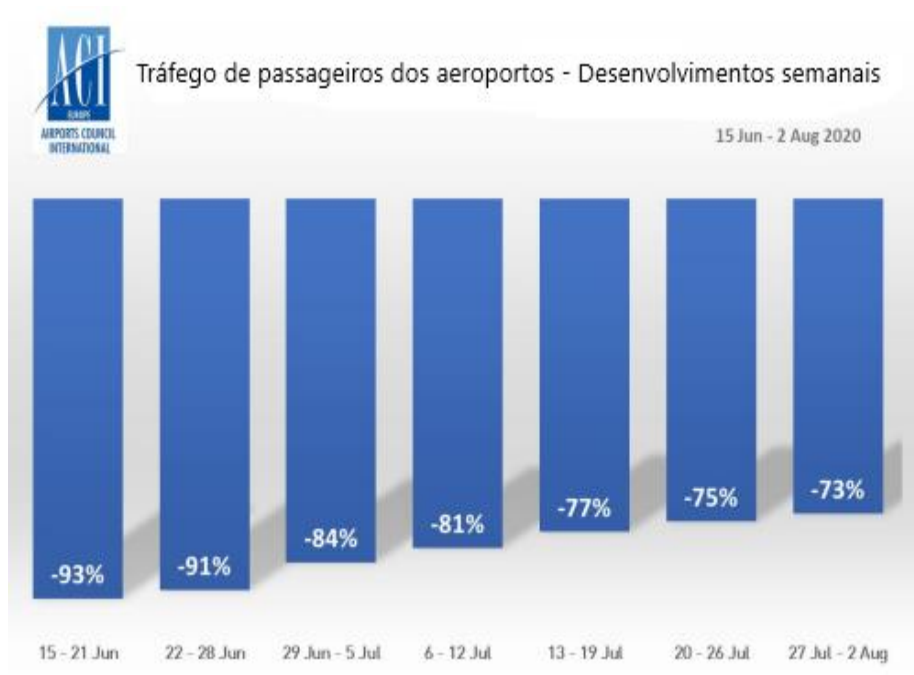
"Por enquanto, os aeroportos em Itália são claramente os mais afetados. Mesmo antes da decisão de ontem de encerrar todo o país, os aeroportos italianos já se viam confrontados com uma queda dramática do tráfego de passageiros - com decréscimos superiores a -60% na maioria dos locais durante o fim-de-semana. Mas o que agora se preparam para enfrentar é um colapso total na conectividade aérea e a perspetiva de perder a maior parte das suas receitas." (p.1).

No que diz respeito ao continente europeu, o vírus afetou em primeiro lugar a Itália. Todavia, neste momento, já todos os países europeus sofreram os impactos da COVID-19 (ACI Europe, 2020b). Segundo a ACI Europe (2020b), a pandemia da COVID-19 está a

ter um impacto devastador nos aeroportos europeus, com o tráfego de passageiros a diminuir 64,2% durante o primeiro semestre do ano - e quase a chegar a uma paragem total no segundo trimestre, com uma queda de 96,4% em comparação com o mesmo período em 2019. A mesma fonte salienta que os aeroportos europeus também sofreram uma queda de 16% no tráfego de carga durante o primeiro semestre do ano, com o declínio a atingir 23,1% no segundo trimestre. A partir de junho, com a tentativa de coordenação do levantamento das restrições de viagem a nível da União Europeia (, a recuperação do tráfego tem sido mais lenta do que o esperado. Como resultado, o tráfego de passageiros através da rede aeroportuária europeia ainda diminuiu 78% em julho, em comparação com o mesmo mês do ano passado. Isto traduziu-se numa perda adicional de 208 milhões de passageiros, elevando a perda total de passageiros desde o início do ano para 969 milhões. Entre 20 de julho e 2 de agosto o ritmo da recuperação abrandou ainda mais. Isto deve-se ao facto de vários Estados terem reimposto restrições de viagem, em particular a decisão abrupta do Reino Unido de exigir que os viajantes de Espanha e de Portugal sejam colocados em quarentena (ACI Europe, 2020d).

Essas afirmações são corroboradas pelos dados presentes na figura 5 que demonstram os progressos do tráfego aéreo, que tem sido mais lento que o esperado. Apesar das previsões que apontam que os valores de 2019 só irão ser retomados em 2024, a indústria aeroportuária reconhece que uma ação atempada é fundamental para reduzir o risco de futuras crises globais e regionais devido às alterações climáticas - que, por sua vez, serão cruciais para reforçar a resiliência dos aeroportos (ACI Europe, 2020a).

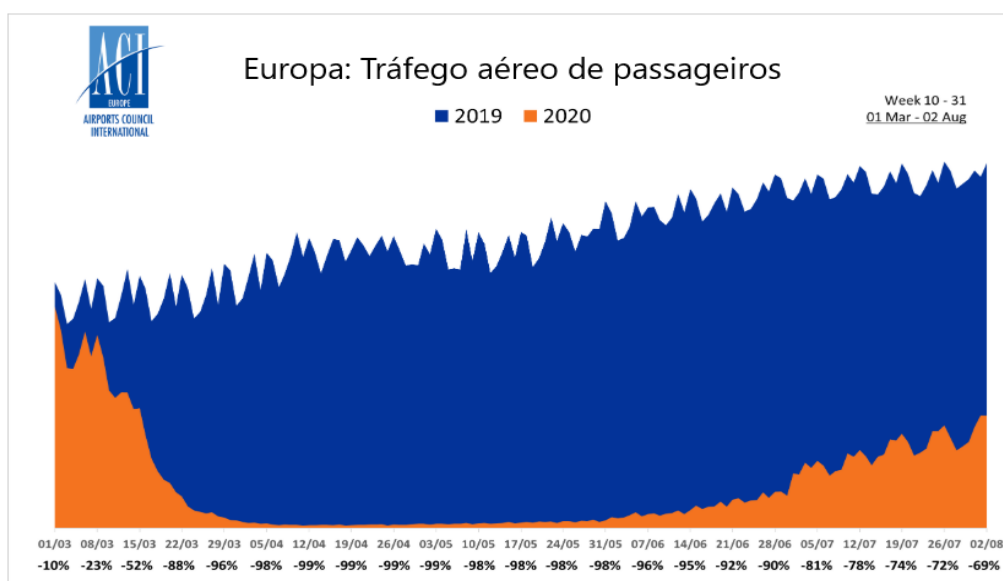
Figura 5 - Tráfego de passageiros dos aeroportos



Fonte: Adaptado de ACI Europe (2020d)

A figura 6 mostra os enormes impactos da COVID-19 no transporte aéreo europeu. Podemos identificar que entre fins de março e fins de maio, o transporte aéreo de passageiros foi quase inexistente, atingindo valores de decréscimo de quase 100%, comparados com o ano de 2019.

Figura 6 - Tráfego aéreo de passageiros, comparação 2019-2020



Fonte: Adaptado de ACI Europe (2020c)

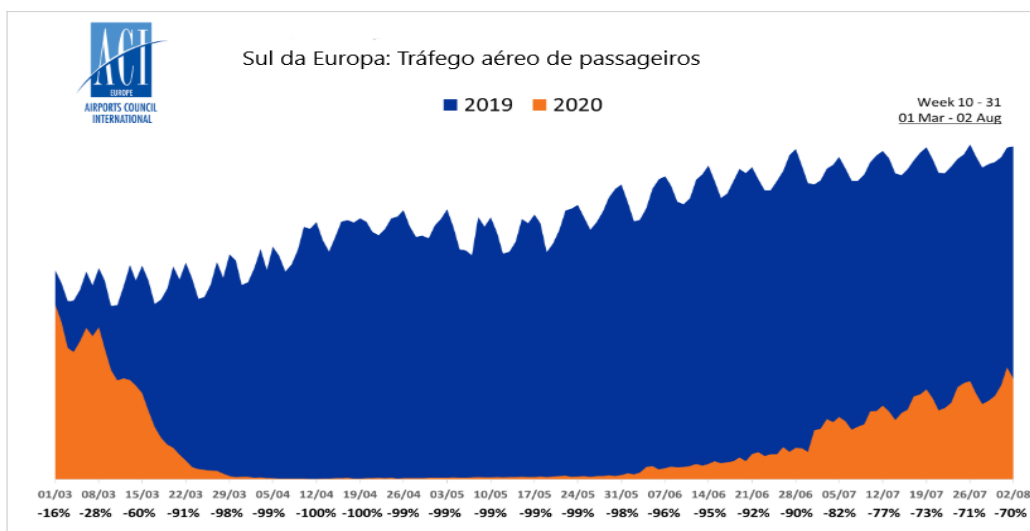
No caso de Portugal, a VINCI Airports (2020) informa-nos que os aeroportos em Portugal viram o número de passageiros, no segundo trimestre de 2020, diminuir 97,5% comparativamente ao ano de 2019, principalmente devido às restrições de viagem impostas por outros países. A Figura 7 apresenta a inúmera queda de passageiros que os aeroportos portugueses tiveram, devido à situação pandémica da COVID-19, comparando os dados de 2019 com as projeções e os dados de 2020, informação essa que é salientada na Tabela 5, que demonstra as enormes quebras de tráfego aéreo que os países do sul da europa sofreram.

Tabela 5 - Relatórios de tráfego dos aeroportos portugueses

Em milhares de passageiros	Percentagem detida pela Vinci Airports (%)	Q2 2020	Q2 2020/Q2 2019 mudança (%)	H1 2020	H1 2020/H1 2019 mudança (%)	Período contínuo de 12 meses	Mudança de ano para ano (%)
Lisboa (LIS)	100	243	-97.1%	5651	-61.3%	22212	-25.8%
Porto (OPO)	100	87	-97.5%	2285	-62.9%	9237	-26.1%
Faro (FAO)	100	36	-98.8%	798	-79.9%	5834	-34.7%
Madeira	100	11	-98.8%	624	-61.7%	2363	-30.1%
Açores	100	31	-95.5%	374	-65.7%	1745	-27.4%
TOTAL		409	-97.5%	9734	-64.6%	41392	-27.6%

Fonte: Adaptado de VINCI Airports (2020)

Figura 7 - Tráfego aéreo de passageiros no sul da Europa, comparação 2019-2020



Fonte: Adaptado de ACI Europe (2020c)

Também a indústria de cruzeiros tem vindo a ser imensamente afetada pela COVID-19. Segundo Herald (2020), à medida que o coronavírus se espalhava por todo o mundo no início de 2020, milhões de pessoas encontravam-se no que hoje se entende ser um dos lugares mais perigosos durante uma pandemia: um navio de cruzeiro. A mesma publicação cita que foram identificados casos de COVID-19 ligados a pelo menos 54 navios de cruzeiro no oceano - cerca de um quinto da frota global de cruzeiros oceânicos. O grande problema deveu-se ao facto de os passageiros e a tripulação terem pago o preço pela decisão da indústria de continuar a navegar - e pela relutância do governo dos Estados Unidos da América (EUA) em fechar o sector - mesmo depois de o perigo se ter tornado evidente no início de fevereiro. Foi então que o navio Diamond Princess foi bloqueado no Japão após um surto de COVID-19 que deixou centenas de pessoas infetadas - um aviso claro de quão perigoso o novo coronavírus é nos navios de cruzeiro (Herald, 2020).

Cerca de 550.000 passageiros estavam em cruzeiros quando a OMS declarou a COVID-19 como pandemia. Citando as contínuas infeções e hospitalizações por COVID-19 entre a tripulação que permanece em navios de cruzeiro, a 9 de abril o Centro de Controle e Prevenção de Doenças (CDC) prolongou a paragem das operações de cruzeiro em águas dos EUA até finais de julho, ou até ao fim da pandemia da COVID-19. Os números presentes na Tabela 6, demonstram o forte impacto da pandemia nos navios de cruzeiros (Herald, 2020).

Tabela 6 - COVID-19 nos navios de cruzeiros

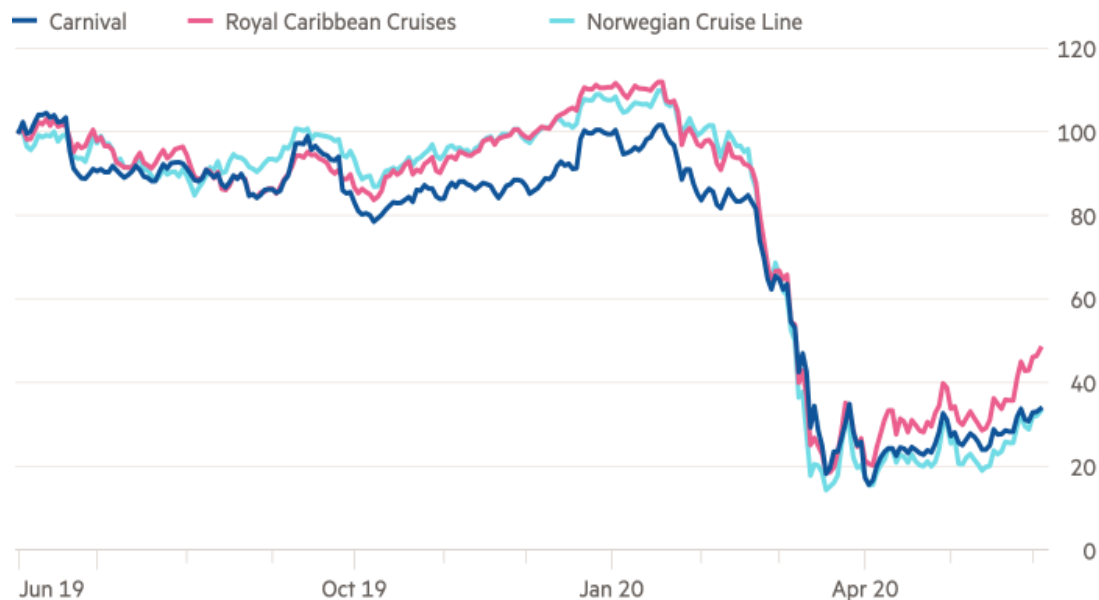
Número de casos	Mortes	Navios com casos	Percentagem de navios com casos
3101	82	63	24%

Fonte: Adaptado de Herald (2020)

Segundo o Financial Times (2020), os 338 navios que compõem a frota da indústria estão atracados e a maioria dos 32 milhões de passageiros que a Associação Internacional de Cruzeiros Marítimos projetava velejar este ano estão parados. A mesma fonte, transmite-nos que a Carnival, a maior companhia de cruzeiros do mundo, está a ter um

gasto de mil milhões de dólares por mês para manter a sua frota. A queda económica tem sido de facto brutal, como podemos verificar através da Figura 8 que demonstra a queda das ações das maiores companhias de cruzeiro mundiais.

Figura 8 - Queda das ações das 3 maiores companhias de cruzeiros



Fonte: Adaptado de Financial Times (2020)

Tudo isto no início de uma década que se previa de enorme crescimento para esta indústria, o Financial Times (2020) declara que só este ano deveriam ser lançados dezanove novos navios no valor de mais de 9 mil milhões de dólares. Um deles, o Scarlet Lady, que custou 600 milhões de euros a construir, foi o primeiro de uma nova linha dirigida pela Virgin - a primeira incursão de Richard Branson no mercado dos cruzeiros marítimos. Contudo, a CNN Travel (2020) reproduz a declaração do vice-presidente sénior da Dream Vacations, uma subsidiária da World Travel Holdings, a maior agência de cruzeiros dos Estados Unidos, Drew Daly afirma "A indústria vai regressar e será mais forte do que nunca". Segundo a mesma fonte, também os analistas da UBS, uma empresa global de consultoria financeira, dizem que as reservas para 2021 de cruzeiros aumentaram 9% num período recente de 30 dias, em comparação com a mesma altura no ano passado. A travelmarket (2020) diz-nos também que entre 1 de março e 10 de abril o CruiseCompete.com, um site de cruzeiros online, registou um aumento de 40%

nas reservas para 2021 em comparação com 2019. A mesma fonte cita que apenas 11% das reservas são feitas por pessoas cujas viagens para 2020 foram canceladas, e que a UBS também descobriu que das pessoas cujos cruzeiros foram cancelados, 76% estão a optar por crédito numa viagem futura em vez de um reembolso. Como é compreensível o turismo tem sofrido também imenso com a COVID-19. A World Tourism Organisation [UNWTO] (2020) diz-nos que o impacto turístico da COVID-19 será desigual no espaço e no tempo, e para além da intervenção humana, as estimativas mostram um enorme e internacional impacto económico: estima-se que as chegadas de turistas internacionais caíam para 78% causando uma perda de 1,2 triliões de dólares em receitas de exportação provenientes do turismo e 120 milhões de cortes de empregos no turismo direto, representando sete vezes o impacto do 11 de Setembro, e o maior declínio na história. Contudo, as perspetivas de recuperação são boas, Mair (2020) argumenta que no âmbito das crescentes discussões e investigações da indústria sobre turismo e a COVID-19, há um apelo unânime para ver e utilizar a pandemia como uma oportunidade de transformação. A investigação turística sobre a COVID-19 deve também desafiar os nossos paradigmas e pressupostos de crescimento que levaram à situação atual, permitindo-nos reimaginar e reiniciar o turismo (Gössling, Scott, & Hall, 2020; Hall, Scott, & Gössling, 2020; Higgins-Desbiolles, 2020; Ioannides & Gyimóthy, 2020).

Sigala (2020) assevera que a tecnologia está no centro das soluções para combater a COVID-19 e reabrir o turismo e a economia (por exemplo aplicações de rastreio de mobilidade, entrega de serviços sem contacto robotizado, passaportes de saúde digitais e controlos de identidade, tecnologias de controlo de distanciamento social e de aglomeração, grandes dados para a tomada de decisões rápidas e em tempo real, robôs humanoides que entregam materiais, desinfetando e esterilizando espaços públicos, detetando ou medindo a temperatura corporal, proporcionando segurança ou proteção).

Metodologia

A opção metodológica nesta Dissertação recaiu sobre o método qualitativo de recolha de dados, utilizando as entrevistas semiestruturadas. Estas foram selecionadas uma vez que proporcionam um método flexível, mas estruturado para obter um conjunto rico de dados para análise, como é dito por Easterby-Smith, Thorpe, Jackson, & Lowe (2008). Além disso, este método permite aos inquiridos partilhar experiências e sentimentos, conduzindo a uma compreensão mais profunda dos fenómenos de interesse (Deeter-Schmelz, Goebel, & Kennedy, 2008; Fontana & Frey, 1994). Fontana (2005) afirma que as entrevistas semiestruturadas “tocam normalmente no modo de vida das pessoas, ou na forma dos factos, em contraste com o material dos factos que é objeto dos métodos quantitativos” (p.696). É um instrumento metodológico que tem sido utilizado em contextos sociológicos desde o início dos anos 1900, embora tenha sido constituído no âmbito de amplas fases filosóficas de mudança que moldaram o seu significado e valor epistemológico, ou seja, "do rigor positivista, através da reflexividade interpretativa, à multiplicidade e politização" (Edwards & Holland, 2013, p.12). Perakyla (2005) argumenta que este método esclarece dados que de outra forma seriam ignorados, tais como "as experiências e atitudes subjetivas das pessoas" (p.869).

Fontana (2005) argumenta que a neutralidade que antes definia as entrevistas semiestruturadas deve agora ser questionada. Defende o desenvolvimento de entrevistas com empatia, o que implica "tomar uma posição, contrária à imagem científica da entrevista, que se baseia no conceito de neutralidade" (Fontana, 2005, p.696). Sugere que a empatia melhora o nível de compreensão entre o investigador e os seus entrevistados. Nesta conformidade, irei tentar criar uma empatia com os entrevistados, com vista a obter dados mais concretos e relevantes para minha pesquisa. Para verificar a exatidão das transcrições, irei seguir os ensinamentos de Welch e Patton (1992), que explicam a importância de fornecer uma cópia da minha transcrição pessoal da entrevista aos entrevistados, para eles confirmarem se o que expressaram está corretamente escrito e para apresentarem quaisquer outros comentários, se o considerarem necessário.

Tendo em conta as condicionantes da pandemia da COVID-19, todas as entrevistas tiveram de ser realizadas em plataformas digitais. Dessa forma, escolhi a plataforma de acordo com a preferência dos entrevistados. Realizei entrevistas através do Microsoft Teams, do Zoom, do Skype, do Cisco WebMeetings e por via telefónica. Entreei em contacto via email e através da rede social LinkedIn, com os entrevistados, questionando se me poderiam dar 30 minutos do seu tempo, para me darem a sua opinião/perspetiva sobre os temas abordados na minha tese. Entreei em contacto com:

- Dra. Sandra Campos, responsável pelo Turismo da CM Maia;
- Dr. Ricardo Valente, Vereador da CM Porto, com os Pelouros da Economia, Turismo, Comércio e Gestão de Fundos Comunitários;
- Dra. Marta Sá Lemos, responsável pela Comunicação e Marketing da APDL;
- Dra. Sónia Brochado, diretora da APECATE;
- Dr. Fernando Vieira, diretor do AFSC;
- Professor Dr. Andreas Papatheodorou, professor Universitário, que é um dos maiores experts mundiais no que diz respeito ao turismo, companhias aéreas e aviação;
- Dr. Bruno Ribeiro, responsável pela Comunicação e Marketing da Mystic Holding;
- Dr. Jean Pierre Pinheiro, responsável pelo Turismo de Portugal em França;
- Dr. Luís Araújo, presidente do Turismo de Portugal;
- Dr. Eduardo Rodrigues, presidente da CM Gaia;
- Departamento de Comunicação da ANA Aeroportos;
- Dr. José Guilherme Aguiar, Vereador da CM Gaia, com os Pelouros do Desporto e Dinamização Desportiva, Associativismo Desportivo, Jogos Juvenis, Projetos desportivos municipais: construção e conservação, Atividades económicas e Desenvolvimento económico, Empreendedorismo, Parques Empresariais, Proteção Civil e Segurança, Bombeiros, Polícia Municipal), Turismo e Turismo de Saúde, Projetos Municipais;
- Departamento de Marketing da Agência de Viagens Abreu;
- Departamento de Comunicação da Agência de Viagens Top Atlântico;

- Departamento de Comunicação do Turismo do Porto e Norte;
- Dra. Cristina Abrunhosa, diretora de Marketing e Comunicação da ANA Aeroportos;
- Dra. Inês Garrett, responsável pelo Turismo de Portugal na Alemanha, Suíça e Áustria;
- Dr. Paulo Ramalho, Vereador da CM Maia, com os Pelouros da Economia, Relações Internacionais e Assuntos Jurídicos;
- Dra. Paula Rodrigues, Divisão de Turismo da CM Matosinhos;
- Dr. Fernando Rocha, Vice-Presidente da CM Matosinhos;
- Dra. Luísa Salgueiro, Presidente da CM Matosinhos;
- Dra. Jacinta Baptista, Chefe de Divisão Gabinete de Comunicação e Relações Públicas;
- Dra. Mariana Sousa, responsável pelo Turismo de Negócios da Associação de Turismo do Porto.

Dos potenciais entrevistados apresentados, consegui entrevistas com a Dra. Mariana Sousa, com a Dra. Marta Sá Lemos, com a Dra. Paula Rodrigues, com a Dra. Sandra Campos, com a Dra. Jacinta Baptista, com o Dr. Paulo Ramalho, com o Dr. Bruno Ribeiro, com o Dr. Ricardo Valente, com o Dr. José Guilherme Aguiar e com o Professor Doutor Andreas Papatheodorou. Com a Dr. Inês Garrett, não consegui uma entrevista, mas a mesma teve a amabilidade de me enviar vários documentos turísticos que foram uma importante ajuda. Relativamente a todos os outros contactos, apesar de bastante insistência, não obtive resposta aos e-mails que enviei. Depois de realizada cada entrevista, fiz um trabalho de transcrição, passando o áudio das mesmas, para ficheiros de texto que estão presentes em anexo.

Apresentação e discussão de resultados

No que concerne à relação entre o AFSC e os demais *stakeholders*, o entrevistado Ricardo Valente afirmou que existe uma boa parceria entre a Câmara Municipal (CM) do Porto e o AFSC, notando-se pelas declarações do Vereador, que já existe uma parceria forte e com vários anos de existência, parceria essa que tem levado a atingir grandes proveitos como a obtenção de linhas aéreas internacionais para a cidade do Porto. A opinião expressada anteriormente, faz contraste com as opiniões da entrevistada Sandra Campos (CM Maia) e com o entrevistado Paulo Ramalho (CM Maia). A primeira alega que a relação da CM Maia com o AFSC é complicada, sendo muito difícil entrar em contacto com o aeroporto, facto que, na minha opinião, é grave, tendo em conta que o AFSC se situa na cidade da Maia, e como tal deveria existir uma boa parceria entre as partes. A entrevistada fundamenta isto, salientando que o aeroporto se esquece muitas vezes de onde está situado, só se focando na cidade do Porto. Outro dos fatores que me surpreendeu foi o facto de, segundo a entrevistada, a CM Maia ter muito pouca publicidade no aeroporto, salientado que isso se deve também ao facto de ser complicado falar com a ANA, que gere agora o aeroporto. O vereador da CM Maia, Paulo Ramalho, vai de encontro à opinião da entrevistada Sandra Campos, afirmando na sua resposta ao tema, mesmo sendo mais contido na crítica, que considera que deveria existir uma melhor parceria com o aeroporto, sendo que demora demasiado tempo para que a CM Maia tenha autorização para fazer ações promocionais no espaço físico do aeroporto. Foi também ao encontro das declarações da Sandra Campos, visto que ambos consideram que sendo agora o aeroporto gerido de forma externa, a comunicação com este torna-se mais complicada. Voltou também a referenciar o problema exposto anteriormente, de o aeroporto se focar demasiado na cidade do Porto e deixar de lado a cidade da Maia, onde tem grande parte da sua estrutura física.

Tive também oportunidade de entrevistar o Vereador da CM Gaia, José Guilherme Aguiar, que relativamente à relação da CM com o aeroporto, alega que existe uma fraca ligação, não no mau sentido, mas devido à distância entre o aeroporto e a cidade de Gaia. Isto, na minha opinião, não faz muito sentido, a distância não é assim tão grande e deveria existir uma maior proximidade entre os *stakeholders*. O entrevistado apenas

salienta que existe uma pequena promoção à cidade de Gaia na loja do Turismo do Porto e Norte, localizada no aeroporto, algo que me parece curto. O entrevistado continua, dizendo que a sua cidade não é indiferente às ações do aeroporto, mas que a única coisa que se pode levar a cabo em termos do AFSC é promoção. Contudo, assevera que de momento não sabe se isso está ou não a ser feito (parece ser um contrassenso, sendo o Vereador com a pasta do Turismo).

Abordei também Paula Rodrigues e Jacinta Baptista, ambas da CM Matosinhos, acerca desta relação. A primeira afirmou que existem boas parcerias entre a sua CM e o AFSC, a segunda assegura que existe uma boa parceria entre a CM Matosinhos e o AFSC, assente essencialmente na promoção do território. Foi interessante saber que a CM Matosinhos é talvez a CM da região com maior presença publicitária no AFSC. O entrevistado Bruno Ribeiro, da Mystic Holding, foi também questionado sobre este tema. Ele afirma que existe uma boa ligação, mas não tão direta como a ligação que existe com a APDL, fundamentando isso no facto de que a relação que existe com o aeroporto, ter apenas a ver com o embarque e desembarque de clientes da Mystic Holding. Relativamente a esta resposta, pareceu-me que existe uma boa relação cordial, mas que não existe uma grande comunicação entre as partes e que não existe um grande compromisso entre ambas. Tive também a oportunidade de entrevistar Marta Sá Lemos da APDL, que no que diz respeito à parceria entre a APDL e o AFSC, declarou que existe uma boa relação, mas não propriamente uma parceria. O que me levou a considerar que apenas existe essa ligação, porque são estruturas que fazem parte das mesmas áreas (transporte de pessoas e mercadorias).

Outro dos *stakeholders* com elevada importância no meu estudo exploratório é o Terminal de Cruzeiros de Leixões, por essa razão, e tal como no AFSC, tentei perceber qual a relação entre os demais *stakeholders* com o terminal. Relativamente ao entrevistado Ricardo Valente notei uma certa desilusão, por causa da forma como o terminal tem vindo a ser gerido. Pelo que percebi das suas declarações, a cidade do Porto não tem qualquer tipo de ganho com o terminal, não existe praticamente uma

ligação/parceria, muito também porque a CM Porto não acredita que o modelo de negócio do terminal seja o mais correto para a cidade do Porto e para toda a região Norte. Isto, segundo a opinião do entrevistado, porque o terminal é “apenas” um terminal de trânsito e a cidade do Porto não tem ganho nenhum com o turismo de excursão que advém disso, chegando mesmo a ter grandes constrangimentos na cidade, fruto desse tipo de turismo. Para o entrevistado, a solução seria que o terminal se tornasse um *hub* de saída ou chegada, porque acredita que a cidade, a região e o país tem condições para isso. Argumentou também que a CM Porto já deu conta disso á Secretaria de Estado, mas notei na sua expressão a decepção de nada ainda ter sido feito a respeito desse assunto. A entrevistada Sandra Campos e o entrevistado Paulo Ramalho vão de encontro a esta opinião. Sandra Campos afirma mesmo que a cidade da Maia não beneficia nada com o terminal e que nunca teve qualquer tipo de publicidade no espaço do terminal de cruzeiros. Paulo Ramalho partilha a mesma opinião da sua colega, mencionando que não existe nenhuma parceria entre a CM Maia e o terminal de cruzeiros de Leixões.

A CM Gaia não parece ter também uma boa parceria com o terminal. José Guilherme Aguiar diz que não existe qualquer ligação com o mesmo, mas que a sua cidade beneficia com o terminal, porque recebe muitos visitantes através deste. O entrevistado afirma mesmo que o relacionamento que existe é praticamente nulo, usando a mesma expressão do Vereador da CM Porto, algo que na minha opinião é grave: as duas maiores cidades da região Norte não terem uma boa ligação com o terminal de cruzeiros, afeta certamente a prestação turística de ambos os *stakeholders*. Já o entrevistado Bruno Ribeiro, da Mystic Holding, argumenta que existe uma boa relação com o terminal, sendo a sua empresa cliente do terminal, no entanto, não existe uma grande parceria comercial, porque o terminal não trabalha dessa forma.

O *stakeholder* que identifico como tendo uma boa relação com o terminal é a CM Matosinhos. A entrevistada Paula Rodrigues afirma que existe uma boa relação, sendo que no terminal existe mesmo uma presença física de uma equipa do posto turístico da CM Matosinhos. Declarou também, que a cidade de Matosinhos beneficia muito com a presença do terminal. A sua colega, Jacinta Baptista, afirma que existe uma excelente

relação com o terminal, e que a cidade tem vindo a ganhar imenso com a sua presença, tendo um grande crescimento do ponto de vista turístico. Foi também aliciante saber que tal como no AFSC, a CM Matosinhos tem também uma forte presença promocional no terminal, demonstrando a força da CM Matosinhos na vertente publicitária.

Em sentido oposto, no que diz respeito à parceria entre o terminal e os demais *stakeholders*, a entrevistada Marta Sá Lemos afirma que existem excelentes relações com as CM da região, algo que vai contra as afirmações dos entrevistados, expressas anteriormente, só encontrando réplica nas afirmações das entrevistadas da CM Matosinhos. Isto, na minha opinião, é surpreendente e algo que por si só, permitiria realizar um grande estudo exploratório. Fica aqui identificado um problema, demonstrando que algo está a falhar na ligação entre estes *players* tão importantes para a cidade do Porto e para a região Norte.

No que diz respeito à importância da comunicação em contexto B2B, o entrevistado Ricardo Valente evidencia a mesma, apresentando-a quase como um “segredo” para o sucesso. O entrevistado Bruno Ribeiro partilha da mesma opinião, evidenciando que uma boa comunicação entre partes é essencial, argumentado que o sucesso da sua empresa advém muito disso. A entrevistada Marta Sá Lemos expressa a mesma opinião, mas ao mesmo tempo levanta a questão do problema alfandegário. Segundo a própria, esse processo deveria ser facilitado, não fazendo muito sentido existir uma alfândega no aeroporto e outra no terminal; a entrevistada argumenta que esse desenvolvimento iria trazer ganhos de eficiência. A entrevistada Jacinta Baptista, quando questionada sobre o tema, não conseguiu expressar uma opinião.

Outro dos temas de elevada importância para o meu estudo, é perceber a opinião dos demais *stakeholders* sobre a valência de uma parceria entre o AFSC e o terminal de cruzeiros de Leixões, parceria essa assente na criação de pacotes *fly-cruise*. Pacotes que segundo o professor Andreas Papatheodorou, expert internacional na matéria, seriam benéficos para a cidade do Porto, sendo que considera que através da criação de uma

boa logística de fluxos e de um excelente pacote turístico, a cidade e a região iriam ganhar imenso com a existência do *fly-cruise*. Contudo, na sua opinião, sem a criação dos dois fatores anunciados, não será possível criar esse tipo de pacotes.

Tal como foi expresso anteriormente, por parte da APDL não parece existir uma parceria, mas sim apenas uma relação cordial. Infelizmente, e mesmo tendo realizado vários contactos, não consegui falar com nenhum responsável do AFSC, não sabendo então qual a sua opinião sobre esta parceria. Voltando às afirmações da entrevistada Marta Sá Lemos, indiretamente volta a salientar a fraca relação entre as partes, quando argumenta que a criação de pacotes *fly-cruise* foi apenas discutida com a TAP (sendo de conhecimento geral, uma companhia aérea que neste momento tem um baixo número de voos de e para o Porto). Nota-se que existem boas ligações entre o terminal e a TAP, mas não propriamente entre o terminal e o AFSC.

O entrevistado Ricardo Valente afirma que, na sua opinião, só irá ser possível existir uma boa parceria entre o AFSC e o terminal, se o terminal se tornar um *hub* de saída ou chegada, salientado que só dessa forma é que o aeroporto terá algo a ganhar em ser parceiro do terminal, considerando também que a criação de pacotes *fly-cruise* seria uma boa ideia para fazer crescer a região e demonstrou que a CM Porto teria todo o interesse nisso. A entrevistada Sandra Campos considera que a união entre aeroporto e terminal seria uma boa aposta, mas que seria necessário existir uma boa coordenação entre esses *players*, fazendo com que os ganhos turísticos que pudessem advir dessa parceria, não se centrassem apenas na cidade do Porto e na cidade de Matosinhos. O seu colega Paulo Ramalho tem uma opinião um pouco diferente, considera vantajosa a criação de pacotes *fly-cruise*, que iriam trazer um maior número de visitantes para a cidade da Maia, mas considera também que o impacto do aeroporto é bastante maior e mais importante, do que o impacto possível de um terminal de cruzeiros a funcionar como um *hub*, isto para a cidade da Maia.

Ao nível da criação de pacotes *fly-cruise*, o entrevistado Bruno Ribeiro afirma que isso ainda não é feito no Porto (devido às limitações do terminal de cruzeiros), mas que já é feito em Lisboa: os passageiros aterram em Lisboa e depois seguem para Vila Nova de Gaia para embarcarem num cruzeiro fluvial. Isto, na minha opinião, é uma grande falha do turismo do Porto e Norte, havendo aqui infraestruturas, porque não aproveitá-las? É preferível dar esse ganho económico à cidade de Lisboa e à região Sul? O entrevistado argumenta que há vontade de fazer isso no Porto, mas só quando o terminal de cruzeiros se tornar um *hub*. O entrevistado afirma que a sua empresa teria todo o interesse em que o terminal de tornasse um *hub*, sendo que um dos objetivos da empresa é ter cruzeiros com início e fim no Porto, algo que neste momento não é possível de ser feito, devido às limitações do terminal.

A responsabilidade passa então a ser da APDL, e segundo as declarações de Marta Sá Lemos, o terminal já está preparado para ser um *hub*, apesar de ter ainda realizado um baixo número de *turnarounds*. A entrevistada, justifica essa situação pelo facto de o mercado interno não ser capaz de satisfazer essa necessidade, e também pelo facto de o turismo em Portugal ser muito marcado pela sazonalidade. Adicionalmente salienta que embora a nível estrutural o terminal esteja preparado para se tornar um *hub*, nunca se poderá comparar aos terminais de Lisboa e da Madeira, porque está muito limitado a nível de espaço. Afirma ainda que o *core business* da APDL é a carga, que é nisso que tem tentado crescer, mas mesmo nessa tentativa tem tido dificuldades de espaço, que afetam também o turismo de cruzeiro. A entrevistada realça ainda que o objetivo tem sido crescer de forma sustentável e que a cidade/região não tem os mesmos acessos que Lisboa, que está no oceano atlântico (algo que por razões óbvias é uma contradição). Na minha perceção, o investimento no terminal de cruzeiros não tem sido muito ambicioso, não existe ainda a vontade de tornar o terminal um *hub*, estando a cidade do Porto e a região Norte a crescer, a APDL procura antes crescer no seu *core business* e não tanto através do turismo de cruzeiros.

O entrevistado José Guilherme Aguiar acredita nos benefícios que se iriam obter se o terminal de cruzeiros se tornasse um *hub*, mas considera que as cidades envolventes teriam de se adaptar a esse aumento significativo de turistas e que Gaia já está a

preparar-se para isso, tendo prevista a construção de mais de 2000 camas na zona da beira rio. Quando abordado sobre o conceito *fly-cruise*, considerei que o entrevistado não dominava o tema (algo que é normal em Portugal), porque considera que as soluções não advêm das estruturas, mas sim de estudos feitos aos gostos dos turistas e, seguidamente, da melhor forma de lhes comunicar o que as cidades tem para oferecer do ponto de vista turístico. Considera também que o aumento de passageiros vindos do aeroporto e do terminal (através dos pacotes *fly-cruise*) não viriam para a cidade de Gaia, apenas viriam se existisse publicidade a isso, o que, na minha opinião, é verdade, mas também representa um pouco falta de pensamento estratégico, porque do ponto de vista turístico, não podemos simplesmente estar a espera que os turistas cheguem às cidades.

A entrevistada Paula Rodrigues concordou que seria benéfico se o terminal se tornasse um *hub*, enquanto que a sua colega Jacinta Baptista, questionada sobre a possibilidade do terminal de cruzeiros se tornar um *hub* preferiu não responder, alegando que a questão tem um cariz opinativo e político, algo que considero que não faz qualquer tipo de sentido, tendo em conta que a cidade de Matosinhos seria uma das principais beneficiantes desta transformação do terminal.

Quando se fala de aeroportos e de terminais de cruzeiros, o assunto turismo está sempre interligado aos mesmos. No que diz respeito ao turismo na região norte, obtive diferentes opiniões. O entrevistado Ricardo Valente, quando confrontado com o facto de este ano, devido à situação pandémica, o Turismo de Portugal estar a incentivar irmos para fora, cá dentro, argumenta que que o Porto irá continuar a investir no turismo internacional, salientado que esse é e continuará a ser o foco da promoção turística da cidade. Baseou esta sua afirmação no facto do turismo internacional representar 76% do total do turismo que é feito na cidade do Porto e também no aspeto do poder económico do turista português, que para o entrevistado, infelizmente, é muito inferior à maioria dos poderes económicos dos turistas internacionais.

A entrevistada Sandra Campos fala de um *rebranding* turístico da cidade da Maia, afirmando que está a ser feito um trabalho contínuo com o objetivo de desenvolver a cidade da Maia no que ao turismo diz respeito. Fruto disso, são identificadas deficiências como a fraca relação com o AFSC, como a inexistente relação com o Terminal de Cruzeiros e com a dificuldade em comunicar com os diferentes *stakeholders* ligados ao turismo. A entrevistada salienta a importância do Turismo do Porto e Norte nesta união entre *stakeholders*, afirmando que essa organização está a fazer um bom trabalho, com especial foco no bom trabalho do presidente, falando então num ponto importante que é o facto de não existir uma associação regional ligada ao turismo na região do Porto.

O entrevistado José Guilherme Aguiar, no que concerne ao turismo, argumenta que este é muito importante para a cidade de Gaia e que um dos grandes objetivos é alargar os horizontes dos turistas em Gaia, que estão muito centrados nas caves de vinho do Porto e nas praias. Arguiu também que a cidade tem sofrido com o excesso de navios que estão atracados nos seus cais. Isto, para mim, representa um problema, Gaia é muito valorizada por este tipo de turismo e está descontente com as consequências que advém dele? É algo que deve ser mais explorado, a perceção que tive é que ainda há muito a ser explorado no que diz respeito ao turismo de Gaia e ao importante papel que a cidade deve representar no desenvolvimento da região Norte.

Não tendo conseguindo estabelecer contactos com o AFSC, não consegui saber qual a opinião da empresa sobre a sua importância para o turismo da região Norte. Relativamente ao terminal de cruzeiros, a entrevistada Marta Sá Lemos considera que este é já um dos motores do turismo da região Norte, engrandecendo então a sua importância, mas tudo isto para depois afirmar que não se pode comparar aos terminais de Lisboa e da Madeira, quase que dizendo que a cidade/região se deve contentar com um terminal de cruzeiros “pequeno” e que é assim que somos vistos lá fora. O entrevistado Bruno Ribeiro tem uma opinião diferente, expressando que o terminal ainda está num processo de crescimento e que apenas se poderá tornar um motor turístico, se começar a realizar *turnarounds* com maior frequência, algo que ele considera ser possível de se fazer.

Ao nível do turismo na cidade do Porto e na região Norte de Portugal, através das pesquisas que realizei, identifiquei que o turismo de negócios tem um enorme potencial inexplorado. Consegui entrevistar Mariana Sousa, responsável pelo turismo de negócios da Associação de Turismo do Porto, que alega que os principais mercados emissores deste turismo são o Reino Unido, França, Bélgica e Alemanha. E foi de encontro à minha opinião de que o turismo de negócios tem ainda um grande potencial a ser explorado, defendendo que existem hoje infraestruturas montadas para atingir esse potencial, mas afirmando também que é necessário o contínuo desenvolvimento do AFSC, com uma maior oferta de ligações aéreas para a cidade do Porto. Concordou também com o facto de o turismo de negócios em cruzeiros estar a crescer, e salientou que se o terminal de cruzeiros de Leixões decidir também apostar nesse tipo de turismo, que a sua organização está completamente disponível para o apoiar.

Infelizmente, o ano de 2020 fica marcado pela pandemia da COVID-19, sucessivamente a minha dissertação foi também marcada por isso. Dessa forma, tentei perceber junto dos *stakeholders* que entrevistei, quais foram os impactos da pandemia na sua empresa/cidade e quais as suas perspetivas de retoma. O entrevistado Ricardo Valente, revelou-se cauteloso no que diz respeito à retoma pós-covid das companhias aéreas, baseando essa opinião no facto de ainda não existirem grandes indicações sobre o que as companhias aéreas irão fazer e também no facto de ser provável que algumas não resistam à crise económica provocada pela COVID-19, concluiu esse tema, salientando que só acredita numa recuperação total em 2022. A entrevistada Sandra Campos afirmou que a cidade da Maia tem sofrido muito em termos económicos, e que só perspetiva uma recuperação total em 2 anos. Indo de encontro às declarações do seu colega Paulo Ramalho, que afirma que a cidade sofreu muito com a pandemia, principalmente os hotéis próximos do aeroporto, mas que considera que a Maia, sendo uma cidade com um forte e vasto tecido empresarial, irá conseguir dar a volta à situação, contudo não apresentou uma data/momento em que imagina uma retoma. O entrevistado José Guilherme Aguiar declarou que a pandemia teve um impacto brutal na cidade de Gaia, do ponto de vista da rentabilidade, afetando todas as áreas de

negócio. Tal como Paulo Ramalho, o entrevistado José Guilherme Aguiar não conseguiu indicar uma data para retoma, chegando mesmo a expressar que considera que o pior ainda está para vir. A entrevistada Paula Rodrigues afirmou que a cidade de Matosinhos sofreu bastante do ponto de vista turístico, mas não se alongou sobre o assunto, não expressando claramente as suas perspetivas de retoma; já a sua colega Jacinta Baptista, alegou também que a cidade de Matosinhos sofreu bastante com o impacto da mesma, levando à criação de um fundo de emergência municipal, o que demonstra um importante cariz social da CM. Contudo, não indicou também uma perspetiva válida de retoma pós-covid, dizendo apenas que a CM se tem adaptado a todas as mudanças provocadas pela COVID-19. Da parte da APDL, Marta Sá Lemos afirma que o terminal tem estado completamente parado no que diz respeito aos navios de cruzeiro. Porém, diz acreditar que entre 2021/2022 o terminal irá voltar ao que era antes da pandemia, devido também à enorme força e crescimento que o turismo de cruzeiros tem tido ao longo dos últimos anos, mas considera essencial para isso o apoio da União Europeia na criação de normas para uma correta conduta dos navios. Bruno Ribeiro afirma também que a sua empresa sofreu com a pandemia, teve todos os seus navios parados, mas que já está a dar a volta por cima, apostando este ano, no turismo nacional e criando um grande número de cruzeiros no rio Douro, com turistas nacionais, tudo isto sem nunca deixar de parte o turismo internacional, tendo já previsões de até ao fim do ano começar a realizar cruzeiros transatlânticos. No que diz respeito especificamente ao turismo de negócios, a entrevistada Mariana Sousa assevera que o impacto foi tremendo, que está tudo completamente parado e ainda sem previsões de retoma. Devendo-se ao facto de o turismo de negócios concentrar muitas pessoas no mesmo espaço, começando a surgir alternativas, como reuniões via videoconferência, a entrevistada considera que a União Europeia deveria criar regras para a retoma desta atividade, alegando que toda esta demora começa a criar grandes dúvidas nas pessoas, o que afeta não só os hotéis que recebem estes turistas, mas também áreas adjacentes como a restauração. Nas suas perspetivas de retoma, a entrevistada alega que para o turismo de negócios a melhor solução seria o aparecimento de uma vacina, considerando também que uma boa alternativa seria a aposta em eventos híbridos.

Na minha opinião, consegui alcançar vários *stakeholders* nas entrevistas realizadas, e a partir daí ter acesso a diferentes opiniões/perspetivas sobre os temas explorados na minha dissertação, que permitiram atingir conclusões sobre o objetivo de investigação de base. Consegui um bom apoio da CM Porto, da CM Maia e da CM Vila Nova de Gaia, bem como o apoio da APDL, da Mystic Holding e da Associação de Turismo do Porto. Relativamente à CM Porto, considero que estão abertos a novas ideias, com vontade de desenvolver a cidade/região e apoiam a investigação científica. Percebi que também a CM Maia dá valor à investigação científica e que procura soluções para resolver problemas que tem tido com os *stakeholders* abordados nesta dissertação, contudo, através das declarações do vereador Paulo Ramalho, verifico que a Maia está um pouco fechada/concentrada na força do seu tecido empresarial, não dando tanta importância ao turismo e à ligação com estruturas aeroportuárias. A CM Gaia é um *stakeholder* muito importante para o turismo da região Norte: convirá referir que as caves de Vinho do Porto (talvez o maior símbolo turístico da região norte) estão todas situadas em Gaia e que também a maioria dos navios fluviais partem dos cais localizados na cidade. Todavia, verifiquei que estão a necessitar de algumas mudanças para apoiar o seu desenvolvimento, de investir mais na investigação e no recrutamento de pessoas com maior conhecimento na área turística e aeroportuária; é uma cidade ainda com um potencial turístico inexplorado. No que diz respeito à APDL, apesar de a ambição não ser muito grande no que diz respeito ao turismo de cruzeiros, existe a vontade de discutir o assunto e a investigação científica poderá dar uma grande ajuda, nesse presumível desenvolvimento. A Mystic Holding pareceu-me uma empresa com uma grande visão estratégica, dando atenção a todos os pormenores de desenvolvimento. O entrevistado Bruno Ribeiro, disse-me que muitas vezes dão preferência a apoiar a investigação científica em detrimento de relações comerciais com outras empresas. Isto tudo vai de encontro à minha perceção inicial de que, para uma boa parceria entre o AFSC e o terminal (criando pacotes *fly-cruise*), a Mystic Holding ocupa um papel preponderante. Relativamente ao turismo de negócios, parece existir de facto uma boa oportunidade de desenvolvimento e crescimento para o Porto e para toda a região Norte. A opinião

de experts internacionais, como foi o caso do professor Andreas, é também importante para o desenvolvimento de uma cidade/região, sendo que através dos conhecimentos dessas pessoas, será muito mais fácil a criação de pacotes *fly-cruise*, porque sendo um conceito ainda pouco explorado no que diz respeito à literatura portuguesa, é necessário que existam opiniões e estudos internacionais que o sustentem e o ajudem a instalar-se no ramo do turismo e dos transportes em Portugal, e sucessivamente na região Norte, com especial foco na cidade do Porto.

Porém, há que salientar os pontos negativos desta busca por conhecimento, através da realização de entrevistas. Antes de mais, tenho de lamentar a impossibilidade de contactos com o AFSC, quer seja diretamente com o aeroporto ou com a ANA, desde abril que enviei quase semanalmente emails, tanto para o aeroporto, como para a ANA, como para o diretor do aeroporto, todos eles sem resposta. Isto só revela o fraco apreço que estas instituições dão à investigação científica. Por outro lado, e até me causando alguma estranheza, há que salientar as grandes dificuldades em falar com alguém “importante” na CM Matosinhos, em todas as outras CM da região consegui estabelecer contactos, mas infelizmente nunca obtive qualquer resposta a emails enviados a vereadores da CM de Matosinhos e à presidente, todas as minhas abordagens eram direcionadas para pessoas com menos poder e menos conhecimento sobre os temas da minha dissertação, o que culminou em ter que fazer uma entrevista via chamada telefónica com uma pessoa com poucos conhecimentos sobre as matérias expostas e ter tido respostas preparadas em outra entrevista, perdendo-se o fator surpresa da mesma, sendo que as respostas quase não pareciam reais/humanas, aparenta que também a CM Matosinhos não demonstra grande vontade em apoiar a investigação científica. Outro dos aspetos importantes desta dissertação, é a componente turística, e por essa razão é também de lamentar não ter conseguido nenhuma entrevista, quer com responsáveis do turismo de Portugal, quer com responsáveis do turismo Porto e Norte, posso especular que isso se deve ao facto de estarem todos muito atarefados em retomar com o turismo pós-covid, mas isso não invalida uma resposta aos emails. Não consegui também reunir com alguém quer da Agência Abreu, quer da Agência Top Atlântico, o que também demonstra que o grande interesse dessas empresas é vender

pacotes turísticos e não propriamente ajudar a investigação científica. Em ritmo de conclusão, considero que o meu leque de entrevistas poderia ser mais alargado, mas fico de consciência tranquila ao afirmar que tudo fiz para que isso acontecesse, mas que, infelizmente, não obtive resposta de várias entidades.

Conclusão

Nos últimos anos, temos assistido ao enorme crescimento turístico da região Norte de Portugal. Este crescimento encontra a sua rampa de lançamento no distrito do Porto, sendo que estão aí localizadas as maiores infraestruturas aeroportuárias da região. O aeroporto Francisco Sá Carneiro tem vindo a crescer imenso, quer no seu espaço físico, quer no número de rotas que tem ligação de e para o mesmo. É possível dizer que atualmente, é possível ir do Porto até aos quatro cantos do mundo, quer se utilize os serviços das *full cost carriers* (FCC) ou das LCC. Como foi previamente anunciado nesta dissertação, as LCC tiveram e continuam a ter um papel preponderante no crescimento da região, sendo que estabeleceram uma grande variedade de rotas, o que levou a que a cidade do Porto e a região Norte recebam milhares de turistas estrangeiros todos os meses, turistas esses que tem acesso a todas as comodidades, infraestruturas e serviços que estão presentes na região. Estas condicionantes permitiram que o turismo na região norte não seja apenas um turismo sazonal, mas um turismo a tempo inteiro, sendo que, de janeiro a dezembro, é sempre possível encontrar algo atrativo na região Norte de Portugal.

Outra das infraestruturas que tem contribuído para o crescimento da região é o Terminal de Cruzeiros de Leixões, infraestrutura que é única no Norte de Portugal. Desde a sua inauguração, tem recebido centenas de navios de cruzeiros que fazem paragens diárias no porto. Estes turistas são depois direcionados a visitar as mais variadas cidades da região Norte e os seus pontos turísticos. Mesmo não sendo ainda um *hub*, o terminal já tem uma boa afluência. Poderemos imaginar os enormes benefícios que viriam então de o terminal se tornar efetivamente num *hub* para navios de cruzeiro. Foi expresso nesta dissertação que a infraestrutura é capaz de atender a isso, faltando então uma ligação forte entre terminal e os demais *stakeholders*, ocupando o aeroporto e as CM, lugar de destaque.

Pelo que foi investigado nesta dissertação, a forte ligação que poderia existir entre aeroporto e terminal teria de ser sustentada na criação de pacotes *fly-cruise*, algo que já acontece no nosso país, na cidade de Lisboa, e também, por exemplo, na cidade de

Barcelona, em que a ligação entre estruturas aeroportuárias tem beneficiado imenso a economia local. Este tipo de pacotes não encontra ainda um grande conteúdo exploratório, quer seja na literatura internacional, e menos ainda na nacional. Dessa forma, foi também objetivo deste estudo explicar e divulgar o conceito. Através das entrevistas realizadas neste estudo, foi possível verificar que embora ainda não existam muitos estudos aos benefícios do *fly-cruise*, os *stakeholders* consideram que seria importante se o mesmo fosse aplicado com a ligação entre aeroporto e terminal. Sendo um facto que apenas poderia ser um conceito com aplicação prática na região Norte, se o terminal de cruzeiros de Leixões se tornasse efetivamente um *hub*.

Ao longo das entrevistas que foram feitas para a realização deste estudo, verificamos que o problema desta fraca ligação entre infraestruturas aeroportuárias, assenta em debilidades comunicacionais e estratégicas entre os demais *stakeholders* envolvidos. Felizmente, conseguimos realizar entrevistas com responsáveis quer das infraestruturas, quer das CM da região, quer com empresas ligadas ao setor (faltando apenas o contacto com os responsáveis do aeroporto, contacto esse que não foi possível de se fazer); e ao longo de todas essas entrevistas, foram estando sempre presentes essas debilidades anunciadas. É difícil expressar uma solução única para o problema, sendo que é importante salientar que estamos a lidar com *stakeholders* responsáveis por instituições muito poderosas, ou por CM com vários polos de atuação e sem ligação entre si. Sendo uma região pequena, mas com uma força muito própria, a região Norte só iria beneficiar se existisse uma grande e forte ligação entre todos os *stakeholders* envolvidos no turismo e nas infraestruturas aeroportuárias. Já a alguns anos que é anunciado que o turismo é o motor da economia em Portugal, e sucessivamente da região Norte do país. Também por essa razão é necessário um maior número de estudos como este, em que se identifiquem debilidades, em que se faça uma crítica sem qualquer tipo de influências externas. Em concreto, neste estudo, a crítica assenta na identificação da circunstância de ser possível fazer mais e melhor, faltando então a criação de fortes ligações comunicacionais entre os *stakeholders* envolvidos, e a criação de linhas de pensamento estratégico partilhadas entre todos, desde o responsável por

um restaurante na zona ribeirinha do Porto, até ao responsável pelo aeroporto Francisco Sá Carneiro.

O turismo é neste momento uma das maiores indústrias em termos de empregabilidade e em termos económicos. O Porto e a região norte tem sido ao longo dos anos, reconhecidos internacionalmente como dos melhores pontos turísticos do mundo, sempre com uma elevada capacidade de inovação e de resiliência, mesmo estando inseridos num contexto económico pouco favorável, em comparação, por exemplo, com o sul do país e com o Algarve. Dessa forma, é também importante salientar, que mesmo com os enormes impactos da pandemia da COVID-19 na região, será possível voltar ao que era a cidade do Porto e a região Norte, antes da pandemia. Para isso, a criação de pacotes *fly-cruise* poderá tornar-se um dos motores para tal retorno tão almejado.

A situação pandémica da COVID-19 tornou impossível e insegura a realização de entrevistas pessoalmente, o que condiciona alguns possíveis entrevistados que ainda não dominam muito bem as novas tecnologias. Outra limitação, na minha opinião, é o facto de algumas instituições/pessoas não darem o devido valor à investigação científica, considero que em pleno século XXI, o não responder a um email de um estudante/investigador, demonstra o pouco apreço que a instituição/pessoa dá à investigação científica e ao seu valor para a sociedade em geral. Por fim, considero também que o conceito *fly-cruise* e o conceito de união entre um aeroporto e um terminal de cruzeiros são pouco explorados na literatura científica mundial, o que dificultou o meu trabalho exploratório.

Como linhas de investigação futuras, considero que seria interessante conseguir entrevistas com um número maior de entrevistados, nomeadamente, com um maior número de Vereadores das Câmaras Municipais da região Norte de Portugal, para ter acesso a novas opiniões e perspetivas e sucessivamente compará-las com as que estão presentes nesta tese. Por outro lado, seria também de elevado interesse científico, perceber junto da população local, a sua opinião sobre o AFSC e o Terminal de Cruzeiros

de Leixões, bem como de uma parceria futura entre ambos com a criação de pacotes *fly-cruise*. Outra linha que considero pertinente, seria analisar as formas que, tanto o AFSC como o Terminal de Cruzeiros de Leixões, estão a encontrar para combaterem a COVID-19, que mudanças estão a ser realizadas nos espaços físicos e quais as suas ideias relativamente à futura promoção dos seus espaços e serviços. Por último, considero que seria também relevante analisar em maior detalhe as condicionantes que a pandemia da COVID-19 causou e está a causar a estes *players* e perceber se a criação de pacotes *fly-cruise* seria uma boa aposta para ajudar a combater esta crise.

Referências

- ACI Europe. (2020a). *Airport industry reaffirms commitment to climate action as aviation takes first steps towards post-COVID-19 recovery*. Brussels. Retrieved from [https://www.aci-europe.org/downloads/mediaroom/20-07-29 Airport industry reaffirms commitment to climate action as aviation takes first steps towards post-COVID19 recovery PRESS RELEASE.pdf](https://www.aci-europe.org/downloads/mediaroom/20-07-29%20Airport%20industry%20reaffirms%20commitment%20to%20climate%20action%20as%20aviation%20takes%20first%20steps%20towards%20post-COVID19%20recovery%20PRESS%20RELEASE.pdf)
- ACI Europe. (2020b). *COVID-19 turning into crisis of unprecedented proportions for Europe's airports*. Brussels. Retrieved from [https://www.aci-europe.org/downloads/mediaroom/20-03-10 COVID-19 turning into crisis of unprecedented proportions for Europes airports PRESS RELEASE.pdf](https://www.aci-europe.org/downloads/mediaroom/20-03-10%20COVID-19%20turning%20into%20crisis%20of%20unprecedented%20proportions%20for%20Europes%20airports%20PRESS%20RELEASE.pdf)
- ACI Europe. (2020c). *European Airports' Passenger Traffic - 1 March - 2 August 2020*. Retrieved from <https://www.aci-europe.org/european-airports-passenger-traffic-1-march-2-august-2020>
- ACI Europe. (2020d). *Latest traffic data shows disastrous COVID-19 impact on airport industry*. Brussels. Retrieved from [https://www.aci-europe.org/downloads/mediaroom/20-08-07 Latest traffic data shows disastrous COVID-19 impact on airport industry PRESS RELEASE.pdf](https://www.aci-europe.org/downloads/mediaroom/20-08-07%20Latest%20traffic%20data%20shows%20disastrous%20COVID-19%20impact%20on%20airport%20industry%20PRESS%20RELEASE.pdf)
- ACI Europe. (2020e). *STATEMENT on IATA's requested suspension of slot rules due to the COVID-19 outbreak*. Brussels. Retrieved from [https://www.aci-europe.org/downloads/mediaroom/20_03_02 STATEMENT on the requested suspension of slot rules due to the COVID-19 outbreak.pdf](https://www.aci-europe.org/downloads/mediaroom/20_03_02%20STATEMENT%20on%20the%20requested%20suspension%20of%20slot%20rules%20due%20to%20the%20COVID-19%20outbreak.pdf)
- Airport Technology. (2020). *Suvarnabhumi Airport (BKK/VTBS)*. Retrieved from <https://www.airport-technology.com/projects/suvarnabhumi-airport/>
- Allroggen, F., Malina, R., & Lenz, A. K. (2013). Which factors impact on the presence of incentives for route and traffic development? Econometric evidence from European airports. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. <https://doi.org/10.1016/j.tre.2013.09.007>
- Anderson, J. C., & Narus, J. A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54(January), 42–58.
- Ansarah, M. (2000). *Turismo: segmentação de mercado – vol.2*. São Paulo: Futura.

- APDL. (2020). Terminal de Cruzeiros. Retrieved from <https://www.apdl.pt/terminal-passageiros-sul>
- Argenti, P. A. (2012). *Corporate Communication* (6th ed.). New York (NY): McGraw Hill.
- Association, E. L. F. A. (2004). Liberalisation of European Airs Transport: The benefits of low fares airlines to consumers, airports, regions and the environment. Retrieved from <http://www.elfaa.com/documents/ELFAABenefitsofLFAs2004.pdf>
- Augé, M. (1995). *Non-places: Introduction to an anthropology of super modernity*. New York (NY): Verso.
- Authority, C. A. (2013). *CAA passenger research: Satisfaction with the airport experience*. Retrieved from [https://publicapps.caa.co.uk/docs/33/CAP_1044_CAA_passenger_research_satisfaction_with_the_airport_experience_\(p\).pdf](https://publicapps.caa.co.uk/docs/33/CAP_1044_CAA_passenger_research_satisfaction_with_the_airport_experience_(p).pdf)
- Bagis, O., & Dooms, M. (2014). Turkey's potential on becoming a cruise hub for the East Mediterranean Region: The case of Istanbul. *Research in Transportation Business and Management*, 13, 6–15. <https://doi.org/10.1016/j.rtbm.2014.10.008>
- Baker, D. M. A., & Stockton, S. (2013). Caribbean Cruise Tourism: Issues, Challenges and Sustainability. *Studies of Organisational Management & Sustainability*.
- Bampakou, A., & Koutoulas, D. (2009). Benchmarking the destination marketing effort for attracting cruises. *International Conference on Tourism Development and Management: Tourism in a Changing World—Prospects and Challenges*. Kos, Greece.
- Bangkok Post. (2012). Suvarnabhumi, Paragon top Instagram places list. Retrieved from <http://www.bangkokpost.com/news/local/328363/suvarnabhumi-paragon-top-instagram-placeslist>
- Barbot, C. (2006). Low-cost airlines, secondary airports, and state aid: An economic assessment of the Ryanair-Charleroi Airport agreement. *Journal of Air Transport Management*, 12(4), 197–203. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2006.04.001>
- Barrett, S. D. (2004). How do the demands for airport services differ between full-service carriers and low-cost carriers? *Journal of Air Transport Management*, 10, 33–39. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2003.10.006>
- Bieger, T., & Wittmer, A. (2006). Air transport and tourism - Perspectives and

- challenges for destinations, airlines and governments. *Journal of Air Transport Management*, 12(1), 40–46. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2005.09.007>
- Blain, C., Levy, S. E., & Ritchie, J. R. B. (2005). Destination branding: Insights and practices from destination management organizations. *Journal of Travel Research*, 43, 326–328. <https://doi.org/10.1177/0047287505274646>
- Boorstin, D. (1964). *The image: A guide to pseudo-events in America*. New York (NY): Harper and Row.
- Bråthen, S. (2011). Air Transport Services in Remote Regions. *International Transport Forum Discussion Papers*. <https://doi.org/10.1787/5kg9mq3xcrxx-en>
- Brida, J. G., & Zapata, S. (2010). Cruise tourism: economic, socio-cultural and environmental impacts. *International Journal of Leisure and Tourism Marketing*, 1(3), 205–226. <https://doi.org/10.1504/ijltm.2010.029585>
- Brown, L. D. (1991). Bridging Organizations and Sustainable Development. *Human Relations*, 44, 807–831. <https://doi.org/10.1177/001872679104400804>
- Brueckner, J. K. (2003). Airline traffic and urban economic development. *Urban Studies*, 40, 1455–1469. <https://doi.org/10.1080/0042098032000094388>
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21, 97–116. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(99\)00095-3](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(99)00095-3)
- Button, K. (2010). *Transport economics*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- CNN Travel. (2020). What's in store for the cruise industry? Retrieved from <https://edition.cnn.com/travel/article/cruise-industry-coronavirus-aftermath/index.html>
- cogoport. (2020). Shipping Terms. Retrieved from <https://www.cogoport.com/shipping-terms#T>
- Cohen, E. (1979). A Phenomenology of Tourist Experiences. *Sociology*, 13(2), 179–201. <https://doi.org/10.1177/003803857901300203>
- Cooper, C.; Fletcher, J.; Wanhill, S.; Gilbert, D.; Shepherd, R. (1998). *Tourism: Principles and Practice*. Financial Times/ Prentice Hall.
- Costa, V., & Almeida, C. (2018). Low cost carriers and tourism destinations development: case study of Oporto, Portugal. *Tourism & Management Studies*,

- 14(2), 7–15. <https://doi.org/10.18089/tms.2018.14201>
- Crockatt, M. Ogston, J. (2003). Airport infrastructure as an instrument for regional economic development. *Praire Perspectives: Geographical Essays*.
- Cruise Industry News. (2017). Cruise ship orderbook. Retrieved from <http://www.cruiseindustrynews.com/cruise-news/cruise-shiporderbook.html> (Mar.27, 2017).
- Cruise Line International Association (CLIA). (2017). Cruise industry outlook. Retrieved from <https://www.cruising.org/docs/default-source/research/clia-2017-state-of-theindustry.pdf?sfvrsn=0>
- Cunha, L. (2006). *Economia e política do turismo*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Davidson, R. e Cope, B. (2002). *Business Travel: conferences, incentive travel, exhibitions, corporate hospitality and corporate travel*. Harlow: Prentice Hall: Financial Times.
- Davidson, R. (1994). *Business Travel*. Lincolnshire: Pearson Education.
- Deeter-Schmelz, D. R., Goebel, D. J., & Kennedy, K. N. (2008). What are the characteristics of an effective sales manager? An exploratory study comparing salesperson and sales manager perspectives. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 28(1), 7–20. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134280101>
- Derrouiche, R., Neubert, G., Bouras, A., & Savino, M. (2010). B2B relationship management: A framework to explore the impact of collaboration. *Production Planning and Control*, 21(6), 528–546. <https://doi.org/10.1080/09537287.2010.488932>
- Di Vaio, A., & D'Amore, G. (2012). Cruise seaports networks: key relationship indicators and information systems. *KMI International Journal of Maritime Affairs and Fisheries*, 4(1), 33–55.
- Di Vaio, A., Medda, F. R., & Trujillo, L. (2011). An analysis of the efficiency of italian cruise terminals. *International Journal of Transport Economics*. <https://doi.org/10.1400/159663>
- Diário de Notícias. (2020). Covid-19. OMS declara pandemia. “A contenção tem que continuar a ser o pilar mais forte” do combate. Retrieved from

- <https://www.dn.pt/mundo/covid-19-oms-declara-pandemia-11915188.html>
- Dictionary, C. (2020). itinerary. Retrieved from <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/itinerary>
- Dinheiro Vivo. (2018). Terminal de cruzeiros de Leixões recebe mais de 300 mil passageiros em três anos. Retrieved from <https://www.dinheirovivo.pt/economia/terminal-de-cruzeiros-de-leixoes-recebe-mais-de-300-mil-passageiros-em-tres-anos/?amp=1>
- DKMA. (2014). Why focus on improving the passenger experience? 9 great reasons to make customer service a top priority. Retrieved from [http://www.dkma.com/en/images/downloads/customerservice/Why focus on the passenger experience.pdf](http://www.dkma.com/en/images/downloads/customerservice/Why%20focus%20on%20the%20passenger%20experience.pdf)
- Dobruszkes, F. (2013). The geography of European low-cost airline networks: A contemporary analysis. *Journal of Transport Geography*, 28, 75–88. <https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2012.10.012>
- Doganis, R. (2005). The Airline Business. In *The Airline Business*. <https://doi.org/10.4324/9780203596807>
- Dwyer, L., & Forsyth, P. (1996). Economic Impacts of Cruise Tourism in Australia. *Journal of Tourism Studies*, 7(2), 36–43.
- Easterby-Smith, Mark, Richard Thorpe, and R. J. P. (2008). *Management Research* (3rd ed.). London: Sage.
- ECO SAPO. (2020). Estes são os dez piores aeroportos do mundo. Dois são portugueses. Retrieved from <https://eco.sapo.pt/2020/01/10/estes-sao-os-dez-piores-aeroportos-do-mundo-dois-sao-portugueses/>
- Edwards, R., & Holland, J. (2013). *What is qualitative interviewing?* London: Bloomsbury Academic.
- Esteve-Perez, J., & Garcia-Sanchez, A. (2015). Cruise market: Stakeholders and the role of ports and tourist hinterlands. *Maritime Economics and Logistics*, 17(3), 371–388. <https://doi.org/10.1057/mel.2014.21>
- Esteves, A. M. D. S. (2014). *O impacto do Aeroporto Francisco Sá Carneiro no desenvolvimento da região norte*. (Master's thesis, Universidade Lusófona de

- Humanidades e Tecnologias). Retrieved from
<https://recil.grupolusofona.pt/handle/10437/6604>
- Farmaki, A., & Papatheodorou, A. (2015). Stakeholder Perceptions of the Role of Low-cost Carriers in Insular Tourism Destinations: The Case of Cyprus. *Tourism Planning and Development*, 12(4), 412–432.
<https://doi.org/10.1080/21568316.2015.1013566>
- FIGUEIRA DE SOUSA, J. (2001). The tourist cruise industry. *Portus*, 6–13.
- Financial Times. (2020). Coronavirus: is this the end of the line for cruise ships? Retrieved from https://www.ft.com/content/d8ff5129-6817-4a19-af02-1316f8defe52?accessToken=zwAAAXPjRt04kdPY_1EpaBdKGdOvAhMW-N7-Ug.MEQCID8vltfvtx33O3GNzsPRCja6LH28rTmo3drb63C6K3kAiATPnhhzWFBdUhppO62ooVnYQfwlccfNhBFilxQ2-_yFg&sharetype=gift?token=3bbca7e1-1b6b-4c87-930b-
- Fontana, A. (2005). The Interview: From Neutral Stance to Political Involvement. In *Sage Handbook of Qualitative Research* (pp. 695–727).
- Fontana, Andrea, & Frey, J. H. (1994). Interviewing: The Arts of Science. *Handbook of Qualitative Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jconhyd.2010.08.009>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Boston: Pitman.
- Freeman, R. Edward, & David, L. R. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review*, 25(3), 88–106. <https://doi.org/10.2307/41165018>
- Freestone, R. (2009). Planning, sustainability and airport-led urban development. *International Planning Studies*, 14(2), 161–176.
<https://doi.org/10.1080/13563470903021217>
- García, J. R. (2018). IMPACTO DE LA ACTIVIDAD DE CRUCEROS DEL PORT DE BARCELONA SOBRE LA ECONOMÍA CATALANA (2016). *Laboratori de Transferència de Coneixement En Economia Aplicada "AQR-Lab."*
- Getz, D. (1994). The environment-community symbiosis: A case for collaborative tourism planning. *Journal of Sustainable Tourism*.

- <https://doi.org/10.1080/09669589409510692>
- Gill, A., & Williams, P. (1994). Managing growth in mountain tourism communities. *Tourism Management, 15*, 212–220. [https://doi.org/10.1016/0261-5177\(94\)90107-4](https://doi.org/10.1016/0261-5177(94)90107-4)
- Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>
- Graham, A. (2003). *Managing airports: an international perspective* (2nd ed.). Oxford: Elsevier.
- Graham, Anne. (2013). Understanding the low cost carrier and airport relationship: A critical analysis of the salient issues. *Tourism Management, 36*, 66–76. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.11.011>
- Graham, B., & Shaw, J. (2008). Low-cost airlines in Europe: Reconciling liberalization and sustainability. *Geoforum, 39*(3), 1439–1451. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2007.12.006>
- Graham, B., & Vowles, T. M. (2006). Carriers within carriers: A strategic response to low-cost airline competition. *Transport Reviews, 26*(1), 105–126. <https://doi.org/10.1080/01441640500179377>
- Gray, B. (1985). Conditions Facilitating Interorganizational Collaboration. *Human Relations, 38*, 911–936. <https://doi.org/10.1177/001872678503801001>
- Grewal, R., Comer, J. M., & Mehta, R. (2001). An investigation into the antecedents of organizational participation in business-to-business electronic markets. *Journal of Marketing, 65*(July), 17–33. <https://doi.org/10.1509/jmkg.65.3.17.18331>
- Gunn, C. A. (1988). *Tourism Planning* (2nd ed.). New York (NY): Taylor and Francis.
- Hall, C. M., Scott, D., & Gössling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish for. *Tourism Geographies*. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759131>
- Herald, M. (2020). Cruise ships sailed on despite the coronavirus. Thousands of people paid the price. Retrieved from <https://www.miamiherald.com/news/business/tourism->

- cruises/article241640166.html
- Higgins-Desbiolles, F. (2020). Socialising tourism for social and ecological justice after COVID-19. *Tourism Geographies*.
<https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1757748>
- Hobson, J. S. (1993). Analysis of the U.S. cruise industry. *Tourism Management*, 14(4), 453–462.
- Hong Kong International Airport. (2020). About us. Retrieved from
<https://www.hongkongairport.com/en/about-us/>
- Hung, K. P., & Lin, C. K. (2013). More communication is not always better? The interplay between effective communication and interpersonal conflict in influencing satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1223–1232.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.002>
- Hunter, L. (2006). Low Cost Airlines: Business Model and Employment Relations. *European Management Journal*, 24(5), 315–321.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2006.08.001>
- ICCA. (2019). *ICCA Statistics Report Country & City Rankings 2018*. Retrieved from
<https://www.iccaworld.org/newsarchives/archivedetails.cfm?id=1100291>
- INAC. (2012). *O Impacto das Transportadoras de Baixo Custo no transporte Aéreo Nacional [1995-2011]*. Lisboa: Instituto Nacional de Aviação Civil.
- Infópedia. (2020). Aeroporto Francisco Sá Carneiro. Retrieved from
[https://www.infopedia.pt/\\$aeroporto-francisco-sa-carneiro](https://www.infopedia.pt/$aeroporto-francisco-sa-carneiro)
- Inskeep, E. (1991). *Tourism Planning: An Integrated and Sustainable Development Approach*. New York (NY): Van Nostrand Reinhold.
- Instagram. (2013). Top locations on Instagram in 2013. Retrieved from
<http://blog.instagram.com/post/69877035043/top-locations-2013>
- Ioannides, D., & Gyimóthy, S. (2020). The COVID-19 crisis as an opportunity for escaping the unsustainable global tourism path. *Tourism Geographies*.
<https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1763445>
- Johnson, D. (2006). Providing ecotourism excursions for cruise passengers. *Journal of Sustainable Tourism*, 14(1), 43–54. <https://doi.org/10.1080/09669580608668590>

- Kasarda, J. (1991). The fifth wave: the air cargo-industrial complex. *Portfolio: A Quarterly Review of Trade and Transportation*, 2–10.
- Keogh, B. (1990). Public participation in community tourism planning. *Annals of Tourism Research*, 17, 449–465. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(90\)90009-G](https://doi.org/10.1016/0160-7383(90)90009-G)
- Klein, R. A. (2011). Responsible cruise tourism: Issues of cruise tourism and sustainability. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 18, 107–116. <https://doi.org/10.1375/jhtm.18.1.107>
- Kotler P. J. B., & Makens, J. (1996). *Marketing for Hospitality and Tourism*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kramer, R., & Gray, B. (1990). Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems. *The Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.2307/258026>
- Lee, G., & Lee, M. K. (2017). Estimation of the shore excursion expenditure function during cruise tourism in Korea. *Maritime Policy and Management*. <https://doi.org/10.1080/03088839.2017.1298866>
- Lee, L. K. (1996). Destination, Itineraries and the Economic Impact of Cruise Calls: The Economic Impact of Cruise Calls in the Region. *Speech Presented at the Seatrade Asia Pacific Cruise Convention*. Singapore.
- Lindberg-Repo, K., & Grönroos, C. (2004). Conceptualising communications strategy from a relational perspective. *Industrial Marketing Management*, 33(3), 229–239. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.10.012>
- Lloyd, J. (2003). Airport technology, travel, and consumption. *Space and Culture*, 6(2), 93–109. <https://doi.org/10.1177/1206331203251254>
- London, W. (2012). Shore-side activities The business and management. In *The business and management of ocean cruises* (pp. 184–195). Wallingford: CABI.
- Lopes, M. J., & Dredge, D. (2018). Cruise Tourism Shore Excursions: Value for Destinations? *Tourism Planning and Development*, 15(6), 633–652. <https://doi.org/10.1080/21568316.2017.1366358>
- Loughnane, J., & Sophister, S. (2005). THE EVOLUTION OF THE AVIATION SECTOR TOWARDS CONTESTABILITY AMONGST AIRPORTS. In *Student Economic Review*.
- Mair, S. (2020). What will the world be like after coronavirus? Four possible futures.

- The Conversation*. Retrieved from https://theconversation.com/what-will-the-world-be-likeafter...d=lwAR2wr9pzssSdBSxjaHaWba9-iHSF3fLYgZ9BVI1jAx_
- Malina, R., Albers, S., & Kroll, N. (2012). Airport Incentive Programmes: A European Perspective. *Transport Reviews*. <https://doi.org/10.1080/01441647.2012.684223>
- Manning, T. (2006). *Managing cruise ship impacts: Guidelines for current and potential destination communities*. Retrieved from <http://www.tourisk.org/content/projects/Managing%2520Cruise%25%0A20Ship%2520Impacts.pdf%0A>
- McCalla, R. J. (1998). An investigation into site and situation: Cruise ship ports. *Tijdschrift Voor Economische En Sociale Geografie*, 89, 44–55. <https://doi.org/10.1111/1467-9663.00005>
- McGinnis, D. (1992). The Changing Image of Jackson Hole, Wyoming. In Mountain Resort Development. *Proceedings of the Vail Conference*, 126–136. Burnaby: The Simon Fraser University Center for Tourism Policy and Research.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135–152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150205>
- Murphy, M., & Sashi, C. M. (2018). Communication, interactivity, and satisfaction in B2B relationships. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.020>
- Nickson, D. & Siddons, S. (1996). *Business Communications (Made Simple)*. London: Butterworth-Heinemann.
- Nicodemus, D. M. (2004). Mobilizing information: Local news and the formation of a viable political community. *Political Communication*, 21(2), 161–176. <https://doi.org/10.1080/10584600490443868>
- Njegovan, N. (2006). Elasticities of demand for leisure air travel: A system modelling approach. *Journal of Air Transport Management*. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2005.09.003>
- Novelli, M., Gussing Burgess, L., Jones, A., & Ritchie, B. W. (2018). ‘No Ebola...still doomed’ – The Ebola-induced tourism crisis. *Annals of Tourism Research*.

<https://doi.org/10.1016/j.annals.2018.03.006>

- Oaks, S. (1992). Design and Community Development in the Mountain Resort Community of Vail, Colorado: A Comparative Look at Effects of the Town of Vail Master Plan Hazard Reduction Strategies 1974-1991. *Proceedings of the Vail Conference*, 55. Burnaby: The Simon Fraser University Center for Tourism Policy and Research.
- Observador. (2019). Obras no Aeroporto do Porto vão demorar mais um ano do que o esperado. Retrieved from <https://observador.pt/2020/01/03/obras-no-aeroporto-do-porto-va-demorar-mais-um-ano-do-que-o-esperado/#>
- Oliveira, A. B. L. D. C. (2012). *Gestão estratégica de destinos: a competitividade da cidade do Porto para a Meetings Industry* (Master's thesis, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril). Retrieved from https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4450/1/2012.04.014_.pdf
- Oppermann, M. (1996). Convention Cities – Images and Changing Fortunes. *The Journal of Tourism Studies*, 7(1), 10–19.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: A meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70(January), 136–153. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.136>
- Palmatier, R. W., Gopalakrishna, S., & Houston, M. B. (2006). Returns on business-to-business relationship marketing investments: Strategies for leveraging profits. *Marketing Science*, 25(5), 477–493. <https://doi.org/10.1287/mksc.1060.0209>
- Papatheodorou, A. (2016). The Airline – Airport – Tourism destination authority relationship: An eternal business triangle? *23rd Annual Global Airport Development (GAD) Conference*. Lisboa.
- Parrella, B. C. (2013). Understanding Airline and Passenger Choice in Multi-Airport Regions. In *Understanding Airline and Passenger Choice in Multi-Airport Regions*. Airport Cooperative Research Program. <https://doi.org/10.17226/22443>
- Perakyla, A. (2005). Analyzing Talk and Text. In *Handbook of Qualitative Research*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Peric, M., Durkin, J., & Lamot, I. (2014). Importance of Stakeholder Management in

- Tourism Project : Case Study of the Istra. *Tourism and Hospitality Industry 2014, Congress Proceedings, Trends in Tourism and Hospitality Industry*.
- Pettit, J. D., Goris, J. R., & Vaught, B. C. (1997). An examination of organizational communication as a moderator of the relationship between job performance and job satisfaction. *Journal of Business Communication, 34*(1), 81–98.
<https://doi.org/10.1177/002194369703400105>
- Polat, N. (2015). Technical Innovations in Cruise Tourism and Results of Sustainability. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 195*, 438–445.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.486>
- Popovic, V., Kraal, B., & Kirk, P. (2010). Towards airport passenger experience models. *Proceedings of the 7th International Conference on Design and Emotion*. Chicago.
- PORDATA. (2020). Aeroportos: tráfego de passageiros em Lisboa, Porto e Faro.
 Retrieved from
<https://www.pordata.pt/DB/Portugal/Ambiente+de+Consulta/Gráfico>
- Postorino, M. N. (2010). Development of regional airports : theoretical analyses and case studies. In *Universidade de Reggio Calabria*. Southampton: WIT Press.
- Ritchie, J. R. B. (1993). Crafting a destination vision. Putting the concept of resident responsive tourism into practice. *Tourism Management, 14*, 29–38.
[https://doi.org/10.1016/0261-5177\(93\)90006-7](https://doi.org/10.1016/0261-5177(93)90006-7)
- Ritter, W., & Schafer, C. (1998). Cruise-Tourism. *Tourism Recreation Research, 23*(1), 65–71. <https://doi.org/10.1080/02508281.1998.11014821>
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of Business Research*.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>
- Singh, A. (1999). Growth and development of the cruise line industry in Southeast Asia. *Asia Pacific Journal of Tourism Research, 3*(2), 24–31.
<https://doi.org/10.1080/10941669908722016>
- Singh, A. (2000). The Asia Pacific cruise line industry: Current trends, opportunities and future outlook. *Tourism Recreation Research, 25*(2), 49–61.
<https://doi.org/10.1080/02508281.2000.11014911>

- Smith, C. J., & Relph, E. (1976). Place and Placelessness (Vol.67). In *Geographical Review*. London. <https://doi.org/10.2307/213523>
- Sneider, K., & Singhal, S. (2020). Beyond Coronavirus: The Path to the Next Normal. In *McKinsey & Company*.
- Stynes, D. J. (1997). Economic impacts of tourism: A handbook for tourism professionals. *University of Illinois*, 1–32.
- Sun, X., Feng, X., & Gauri, D. K. (2014). The cruise industry in China: Efforts, progress and challenges. *International Journal of Hospitality Management*, 42, 71–84. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.05.009>
- Sun, X., Jiao, Y., & Tian, P. (2011). Marketing research and revenue optimization for the cruise industry: A concise review. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 746–755. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.11.007>
- Theplanner.guru. (2018). MICE definitions- What is MICE? Retrieved from <https://theplanner.guru/2018/04/17/mice-definitions-what-is-mice/>
- Torbianelli, V. (2012). The local economic impact of cruises: From figures to the active policies of the European Harbour cities. *Pomorstvo*, 1, 139–150.
- travelmarket. (2020). Despite COVID-19 Impact, Cruise Bookings Are Up for 2021. Retrieved from <https://www.travelmarketreport.com/tmrarticle?ttl=Despite-COVID-19-Impact-Cruise-Bookings-Are-Up-for-2021#.XuNiYjHiaHk.email>
- TRIAY, F. (2001). The reorganisation of the port of Palma de Mallorca. *Portus*, 48–55.
- UNWTO. (2006). Measuring the Economic Importance of the Meetings Industry - Developing a Tourism Satellite Account Extension (English version). In *Measuring the Economic Importance of the Meetings Industry - Developing a Tourism Satellite Account Extension (English version)*. Madrid: World Tourism Organization. <https://doi.org/10.18111/9789284411955>
- VINCI Airports. (2020). *VINCI Airports – traffic at 30 June 2020*. Retrieved from https://www.ana.pt/pt/system/files/documents/pr_taffic_q2_2020_vinci_airports.pdf
- Wattanacharoensil, W., Schuckert, M., & Graham, A. (2016). An Airport Experience Framework from a Tourism Perspective. *Transport Reviews*, 36(3), 318–340.

<https://doi.org/10.1080/01441647.2015.1077287>

Welch, J. K., & Patton, M. Q. (1992). Qualitative Evaluation and Research Methods. *The Modern Language Journal*. <https://doi.org/10.2307/330063>

WIRED. (2020). How coronavirus started and what happens next, explained. Retrieved from <https://www.wired.co.uk/article/china-coronavirus>

World Tourism Organisation [UNWTO]. (2014). Understanding tourism: Basic glossary. Retrieved from <http://media.unwto.org/content/understanding-tourism-basic-glossary>

World Tourism Organisation [UNWTO]. (2020). UNWTO World Tourism Barometer. *UNWTO*, 18(2). <https://doi.org/https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>

Yeoman, I. (2010). Tomorrow's tourist: fluid and simple identities. *Journal of Globalization Studies*, 1, 6–28.

Anexos

Anexo I

Nome	Ricardo Valente	Empresa	Câmara Municipal do Porto
Cargo	Vereador com o Pelouro da Economia, Turismo e Comércio e com o Pelouro da Gestão de Fundos Comunitários	Data	18/06/2020

1. Existe uma boa parceria entre a Câmara do Porto e o Aeroporto Francisco Sá Carneiro?

Existe claro, posso dizer que sim, existe uma excelente relação desde que nós assumimos a direção da Associação de Turismo do Porto e Norte enquanto município do Porto, convidamos imediatamente a direção do aeroporto para fazer parte da direção, porque achamos de facto que numa lógica de região, e sobretudo numa lógica de desenvolvimento turístico da região, é relevantíssima a porta de entrada do turismo internacional, e portanto esta porta de entrada é feita pelo aeroporto Francisco Sá Carneiro, e portanto desde esse momento que temos um alinhamento estratégico do ponto de vista de desenvolvimento de linhas, de captação de linhas, e interagimos de forma muito direta com o Aeroporto Francisco Sá Carneiro.

1.1. Nessa boa parceria que existe, uma boa comunicação é fundamental?

Sim, repare, com o aeroporto grande parte do trabalho é feito “por trás”, vamos ser claros, do ponto de vista daquilo que é o mundo hoje, da competitividade entre as diferentes plataformas aeroportuárias, e nós temos aqui muito perto de nós o Aeroporto de Vigo e o Aeroporto de Santiago de Compostela, por essa razão, grande parte da estratégia que definimos, é uma estratégia muito feita em relação B2B, nunca sendo uma comunicação pública, porque grande parte daquilo que nós fazemos é comunicação com as companhias aéreas. Isto é, vender o destino, vender a infraestrutura aeroportuária, como sendo uma excelente oportunidade de negócio para as companhias aéreas, portanto tudo isto é feito numa comunicação B2B. Posso lhe dar o exemplo, que quando nós ganhamos a linha da Emirates, que foi um trabalho de um

ano e meio para ganhar a ligação Dubai-Porto, tudo isto foi feito em estreita ligação com o Aeroporto Francisco Sá Carneiro, com as entidades de turismo, com o Turismo de Portugal e com a Câmara do Porto, e portanto tudo isto é trabalho da chamada diplomacia económica e de uma comunicação muito em circuito fechado, nunca sendo possível ter uma visão palpável desta ligação com grandes campanhas de marketing, etc. Isso é algo que não é palpável, mas que é extremamente relevante do ponto de vista dos resultados.

2. Que impacto estima do problema atual da falta de voos de e para o Porto?

O impacto é brutal, o Porto é por definição um segundo aeroporto no país, o país é minúsculo e portanto é evidente que um dos riscos que nós corremos é que a crise teve um efeito enorme do ponto de vista das companhias de aviação, as que sobreviveram estão a lutar para baixar custos de *slot's*, as que sobreviveram com ajudas de estado vão ter que entrar em reestruturações e grande parte dessas reestruturações que nós já temos acesso, nomeadamente da Lufthansa e no grupo KLM/Air France implicam a redução de rotas, implicam o fecho de linhas, implicam despedimento de pessoas, isto pelas regras europeias. E, portanto, nós não temos dúvidas nenhuma que isto de facto, vai ter impacto significativo. O nosso trabalho é ter a capacidade, de a prazo, quando as coisas recuperarem, porque acho que 2020 é para todos os efeitos, um ano perdido, mas enfim, assumindo que 2021 é o início da recuperação, e a partir de 2022, diria eu com o efeito da pandemia resolvido, eu acho que temos condições de recuperar grande parte do tráfego aéreo que tínhamos, mas acho que durante os próximos 18 meses, ou seja, até dezembro de 2021, acho que vamos ter uma redução significativa do ponto de vista de rotas e companhias que voam para o Porto, e ainda estamos a espera do que irá acontecer aos voos não europeus, porque, por exemplo, ainda hoje de manhã a Austrália anunciou o fecho de todos os voos internacionais até ao final de 2021, por essa razão estamos muito dependentes do que vai acontecer nos EUA e no Brasil, que são os dois grandes mercados que nós temos não europeus, e ainda é uma incógnita para nós e vai depender muito de qual é a política de ligações que esses países vão permitir, por isso não adianta queremos voar para os EUA, se os EUA proibirem ou limitarem os voos intercontinentais a um determinado conjunto de destinos europeus.

2.1. Quase me respondeu á minha seguinte questão, na sua opinião, quanto tempo irá demorar a voltar tudo à “normalidade”? Isto tudo a voltar à normalidade só para dezembro de 2021, início de 2022, certo?

Completamente, eu não acredito nada numa recuperação em V, como se costuma dizer, eu acho que será uma recuperação em U, e acho que vai ser mais um *unique* do que propriamente um U, porque acho que o efeito fundamental é nas companhias aéreas e nós estamos muito dependentes da questão aérea, porque sendo claros, estamos na periferia da europa, o nosso turismo, por natureza é aéreo, com exceção do turismo espanhol que entra pelas nossas fronteiras de cá. Eu acho que enquanto não tivermos uma ideia concreta do caminho das companhias aéreas, do impacto que isto vai ter, até que ponto é que elas tem, principalmente as que não tiveram ajudas de estado, que são as *low-cost*, como é que elas vão viver estes próximos tempos do ponto de vista de capacidade, sabemos que estão a fazer um esforço enorme, com reduções enormes de preço, mas agora temos de ver como é que o mercado responde a isto e como é que elas vão ter capacidade para manter um conjunto de linhas, como sabe essas companhias fecham linhas muito rapidamente, ou seja, basicamente estudam as linhas numa lógica mensal, em alguns casos até semanal, e se as coisas não estiverem a correr bem, fecham a rota. Eu estou moderadamente pessimista e temos de estar cientes de que, do ponto de vista da recuperação, acho que ela só vai acontecer a partir de 2022.

3. A Emirates e a United Airlines estão asseguradas nessa retoma?

Repare, nós não podemos falar desses acordos, são acordos fechados com cláusulas de confidencialidade. Nós temos que gerir isto numa lógica de médio prazo, porque não podemos gerir isto numa lógica de curto prazo, porque não estamos disponíveis para subsidiar linhas que perdem dinheiro todos os dias, ou seja, não nos peçam a nós para estarmos a garantir rotas/linhas que não tem *ode factor*, que permita que elas sejam rentáveis, ou seja, todos os nossos apoios são ligados a campanhas de marketing e divulgação, ou seja, quando a United Airlines fez divulgações para o Porto em *TimesSquare*, nós ajudamos no financiamento dessas campanhas de marketing. Mas não vamos nunca, porque as leis europeias nem o permitem, entrar na lógica do subsídio direto á linha/rota, isso não vamos fazer. Vamos ter que deixar as coisas acontecerem, eu muito sinceramente considero que o Porto tem condições únicas, o que estamos a

sentir dos operadores é que, e tivemos esse exemplo com a Lufthansa, que quando anunciou os primeiros 10 voos a partir de Frankfurt, um deles era a ligação Frankfurt-Porto, isso demonstra que o Porto, tem para muitas companhias aéreas um carácter/força especial, e esse é o lado positivo, ou seja, o Porto ganhou um carácter de atração que faz com que seja sempre uma rota que as companhias querem ter, se não for agora, será quando o mercado recuperar. Não adianta estar a pensar que as coisas vão acontecer e depois numa perspetiva mais macro e mais lata, as coisas não vão acontecer, porque se os mercados não quiserem desconfinar, não adianta nada. Se os nossos grandes mercados emissores não quiserem vir, não adianta nada, temos é que esperar e manter a resiliência/paciência, que quando estes mercados abrirem, certamente que o Porto será um dos primeiros destinos escolhidos. Desse ponto de vista, eu diria que o relevante foi termos tido a capacidade de demonstrar que ligações Newark-Porto eram rentáveis, que ligações Istambul-Porto eram rentáveis, que as ligações Dubai-Porto eram rentáveis, que as ligações Toronto-Porto eram rentáveis, isto é que é importante, termos um *track record* que é capaz de demonstrar a viabilidade do destino. Mas como em tudo na vida, se a componente macro não ajudar, nós temos de compreender que não adianta nada estar no jogo para ter os aviões vazios, isso não faz sentido.

4. Relativamente ao webinar “TURISMO - Como pode o Porto posicionar-se como destino de confiança?”, que assisti e que contou com a sua presença, falou-se muito da aposta de Portugal no turismo interno este ano, mas o Porto em si, vai continuar a ser uma cidade que aposta muito no turismo internacional?

Sim certo, repare que as nossas estatísticas são claras a esse nível, nós do ponto de vista de turismo na cidade do Porto, temos 76% turismo não nacional, nós somos a cidade portuguesa com a maior percentagem de turistas internacionais e isso para nós é muito bom, porque é o carácter que nós queremos, queremos ser uma cidade do mundo e estabelecemos isso desde 2013, esse carácter de uma cidade cosmopolita aberta, o turismo nacional é algo que neste momento, como todos os mercados fecham sobre si mesmos, é uma alternativa para todos os mercados, ou seja, se olhar para todos os países estão a fazer o mesmo, Portugal não descobriu a pólvora, basicamente porque nesta lógica de dificuldade de desconfinar as pessoas, claramente que os mercados

domésticos passam a ser os mercados primordiais do ponto de vista do turismo. O problema português, diria eu, é que o poder de compra médio do português é muito inferior ao poder de compra de outros países, enquanto que o alemão de certa forma ganha em ter o turismo dentro de casa, porque é um país com um poder de compra médio muito alto, Portugal é um país que não tem essa característica, infelizmente. O turismo nacional resolve de certo modo ou parcialmente o problema da quantidade, ou da taxa de ocupação, mas não vai de todo resolver o problema da rentabilidade, ou seja, os proveitos virão por aí abaixo, porque evidentemente o turista português, paga muito menos que os turistas internacionais.

5. Alguma vez houve uma ligação da Câmara do Porto com o Terminal de Cruzeiros de Leixões?

A ligação não é muita, porque estrategicamente, ao contrário do aeroporto, nós não temos uma ligação tão direta com o terminal de cruzeiros, por razões que tem a ver com o facto de nós como cidade, não sermos muito adeptos da lógica do terminal de cruzeiros, e basicamente porque o terminal de cruzeiros da maneira que está estruturado aqui no Porto, é um terminal de trânsito, ou seja, não é um terminal de início de cruzeiros, nem de fim de cruzeiros, o que significa que a cidade ganha pouquíssimo com o terminal. Basicamente o barco está 8 horas na cidade e “despeja” pessoas em autocarros, as pessoas vem para a cidade e na maioria dos casos gastam pouquíssimo porque tem as refeições no barco e no entanto criam enormes constrangimentos no ponto de vista da mobilidade na cidade, ou seja, criam imensos problemas do ponto de vista de gastos/efeitos, a chamada externalidade negativa na cidade, e portanto e já tendo dado nota disso á Secretaria de Estado, achamos que de facto a aposta estratégica no terminal, tem de ser transformá-lo num terminal de início ou de fim de cruzeiros, para nós é fundamental, porque aliás o país tem essas condições, Portugal é um país de turismo. Dando o exemplo de Miami, que recebe cruzeiros de início e de fim, quando o cruzeiro chega a Miami, as pessoas ficam mais 2-3 dias na cidade, o mesmo se aplica se for um cruzeiro Miami-Caraíbas onde as pessoas vão uns dias mais cedo para ficar em Miami, e como deve compreender, isso traz imensas vantagens à cidade em si, ganha muito por ter um terminal de cruzeiros estruturado

dessa forma. Percebemos que o Terminal tem de fazer esse caminho, ou seja, numa fase inicial temos de nos apresentar num ponto de passagem, mas acho que rapidamente se deve redirecionar a estratégia para sermos um terminal de partida ou de chegada.

5.1. Trata-se então de um problema de estruturação, de adaptação á cidade/região em si?

Certo, acho que foi exatamente isso. Aqui a questão foi a construção de um terminal de cruzeiros com pouco pensamento estratégico, na minha opinião, foi quase como criar um “apeadeiro”, e acho que essa lógica não corresponde aquilo que é a necessidade da cidade e da região, porque as pessoas que estão no cruzeiros não chegam a conhecer nada, ou seja, a região norte não tira partido nenhum do Terminal de Cruzeiros de Leixões. A cidade do Porto, eu diria que tira mais fatores negativos que positivos, porque a sobrecarga na cidade, tem um custo muito maior do que aquilo que é o benefício económico do ponto de vista dos turistas que vem para cá.

5.2. A existir uma parceria entre o Aeroporto e o Terminal, só seria possível se o Terminal fosse adaptado à cidade do Porto e à região?

Digamos que a criação de sinergias entre as duas infraestruturas, só é possível se a infraestrutura do terminal de cruzeiros for um *hub* de saída ou de chegada, porque senão o aeroporto não beneficia nada em ter aqui o terminal, a menos que haja alguém doente no barco que para no Porto e por questão de doença tem de ir embora e apanhar um voo, não há sinergia nenhuma entre o terminal e um dos nossos sistemas de ligação, mesmo com o transporte ferroviário.

5.3. Tendo em conta o exemplo de Barcelona, em que existe uma parceria entre o Aeroporto e o Terminal de Cruzeiros, resultando daí a criação de pacotes *fly-cruise*, e considero que na região do Porto existe imenso potencial para criar esse tipo de pacotes, que ao nível económico, cultural e social seria muito bom para a cidade/região. A Câmara do Porto tem interesse nessa parceria e no desenvolvimento do terminal?

Nós temos todo o interesse, que isso seja feito, porque não queremos é este chamado turismo de excursão.

Um imenso obrigado pela sua participação.

Anexo II

Nome	Sandra Campos	Empresa	Câmara Municipal da Maia
Cargo	Chefe da Unidade de Turismo	Data	22/06/2020

1. Existe uma boa parceria entre a Câmara da Maia e o Aeroporto Francisco Sá Carneiro?

A minha resposta é que é muito difícil falar com o Aeroporto, isto falando como Técnica de Turismo. Nós temos tido, ou tivemos, durante algum tempo alguma dificuldade em chegar até “bom porto”. Conhece o projeto dos Caminhos de Santiago? Nós estamos no projeto dos Caminhos de Santiago da costa, nós demoramos dois anos a colocar uma placa no aeroporto, por isso, imagine o tempo que demorou para conseguir alguma coisa. Ou seja, não é muito fácil falar com o aeroporto, estamos a tentar, neste momento, ver se marcamos uma reunião com eles nos próximos tempos, até porque estamos a fazer o nosso plano estratégico e vamos tentar marcar uma reunião. É um pouco mais difícil, porque como deve compreender, muitas vezes tem a ver com a parte política, digamos assim, não é muito fácil confesso. Apesar de estar na Maia, é um bocadinho difícil.

1.1. Neste caso falha então aqui uma boa comunicação na perspetiva de B2B?

Sim, se calhar, porque também o problema é que o Aeroporto Francisco Sá Carneiro era intitulado o aeroporto da Maia, e eu acho que as vezes o próprio aeroporto se esquece de onde está situado, e a meu ver, se esquece um bocadinho dos outros concelhos que não o Porto, ou seja, fala-se muito do Porto e esquecem-se os concelhos que estão ao redor, isto é a minha opinião, é aquilo que eu sinto.

1.2. O site que gere, o visitmaia.pt desenvolve algum protocolo com o Aeroporto?

Não, não temos nenhum protocolo com o AFSC, neste momento o que temos, e mesmo assim o nosso site vai ser alterado, vamos proceder à alteração, porque ele está completamente desatualizado, mas não temos nenhum protocolo, apenas divulgamos

o que consideramos que tem interesse. Neste caso o aeroporto está na Maia e por isso é normal que o divulguemos.

1.3. Alguma vez a CM Maia e a visitmaia tiveram/tem publicidade no AFSC?

Sim, já fizemos apresentações lá juntamente com o Turismo Porto e Norte, já tivemos na altura da Bienal de Artes uma parceria com o aeroporto e temos um autocolante da Quinta dos Cónegos na passagem dos passageiros. Há coisas que fazemos com eles, o problema é que é difícil chegar a tudo o que queremos, até porque no aeroporto é um pouco mais complicado porque é gerido pela ANA e torna-se mais difícil.

2. Considera que o Terminal de Cruzeiros de Leixões é um “elefante branco” para a cidade da Maia?

Sim, não beneficiamos em nada com ele.

2.1. A Câmara Municipal da Maia foi um *stakeholder* envolvido na construção do terminal de cruzeiros?

Que eu tenha conhecimento não, até porque sou dirigente á muito pouco tempo, sou desde o ano passado, por isso apesar de estar a trabalhar na Câmara há 20 anos, não tive conhecimento de nada, pode ter passado pelo meu anterior dirigente, mas que eu tenha conhecimento não.

2.2. A CM Maia já teve/tem publicidade no Terminal de Cruzeiros de Leixões?

Não.

2.3. Considera o Terminal de Cruzeiros um espaço ideal para eventos?

Infelizmente, não conheço o Terminal por dentro. Quero também contextualizar aqui uma questão, como lhe disse estou há relativamente pouco tempo como dirigente, neste momento a nossa estratégia é remodelar algumas situações e alterar outras que nós não tínhamos. O nosso material promocional estava completamente obsoleto, ou seja, o nosso trabalho nestes últimos tempos tem sido reorganizar os serviços, estivemos a fazer material novo, estamos agora a promover o plano estratégico para o desenvolvimento turístico, algo que nunca fizemos, que é muito importante para nós. Fizemos um levantamento de todos os recursos turísticos, que é precisamente agora para tentar ver de que forma é que vamos organizar o produto, estamos a ver quais são

os nossos produtos estratégicos, para depois fazermos publicidade concreta. Neste momento, como lhe disse, temos material promocional e merchandising que nunca tivemos, temos um leque de coisas e pretendemos ter um site novo. Por isso não posso partir já para uma publicidade, enquanto não tenho as coisas todas bem delineados. Posso lhe dizer que o material promocional demorou imenso tempo a fazer, um ano e tal, por isso já estou um pouco cansada confesso. Depois também a questão da contratação pública não é muito fácil e não faz grande sentido estar já a fazer publicidade quando não tenho já as coisas todas organizadas, por isso em termos de publicidade no Terminal de Cruzeiros, não fizemos, mas talvez até venha a ser uma boa solução, mas neste momento não temos nada.

2.4. Seria benéfico para a cidade da Maia, ter nas proximidades um Terminal de Cruzeiros de chegada ou de saída?

Claro, repare, eu acho que depois iria existir aqui alguns problemas a meu ver, um dos problemas tem a ver com a chegada de pessoas, porque quando chegassem iriam para o Porto e para Matosinhos, poderia eventualmente alargar-se mais à região norte, que penso ser isso o intuito do seu trabalho. Faz sentido sim, porque poderia haver excursões e algumas atividades que poderiam ser feitas aqui na área metropolitana, isso seria uma mais valia. Tínhamos é que ver depois o problema do transporte e das empresas de animação turística que incluíssem algum produto que não fosse só realizado no Porto, que é que eu acho que normalmente acontece.

2.5. Do ponto de vista turístico, a Câmara do Maia teria interesse numa parceria entre o aeroporto e o terminal de cruzeiros de Leixões?

Sim, eu penso que sim, fazia sentido. O que eu acho é que as pessoas não conversam muito, o problema é a comunicação, e talvez alguns entraves políticos.

3. O turismo na Maia foi muito afetado pela situação do Covid-19?

Foi, não sei se tem essa perceção, mas nós temos uma taxa de ocupação muito elevada, não temos muitos hotéis, mas temos cerca de 8 hotéis com uma taxa de ocupação muito elevada. Claro que essa taxa caiu muito com a situação do Covid-19, e perdemos bastante com isso, principalmente os hotéis que estão mais próximos do aeroporto, que como deve compreender foi um problema grave.

3.1. Quais as suas perspetivas de retoma?

As minhas perspetivas de retoma, eu penso que a partir de 1 de julho já vamos sentir aqui alguma coisa, porque as fronteiras vão abrir e pelo menos aqui Espanha, serão os nossos primeiros turistas, mas acho que a retoma vai demorar seguramente 2 anos, é a minha opinião. Estávamos com níveis muito bons e por essa razão vai demorar mais a termos uma retoma, até porque as pessoas têm de ter confiança.

4. Por tudo o que tenho ouvido da sua opinião e dos estudos que tenho feito, entre os vários stakeholders (CM Maia, CM Matosinhos, CM Porto, Aeroporto Francisco Sá Carneiro, Terminal de Cruzeiros de Leixões e as várias entidades turísticas), o que falha muito é a comunicação, certo?

O que eu acho é que o Turismo Porto e Norte, parece-me que está a conseguir reunir um grande número de stakeholders, conseguindo então alguma agregação, reunindo os municípios, e também lhe digo que faço parte do grupo de trabalho dos caminhos de santiago da costa, que foi um grupo inédito, porque conseguimos trabalhar em conjunto, fomos nós técnicos que iniciamos as reuniões e começamos a trabalhar num projeto intermunicipal e acho que isso é muito importante, ou seja, nós conhecermos os municípios que estão por perto e conseguirmos trabalhar numa sintonia e fazer projetos intermunicipais. Só que depois existe o problema de termos uma área metropolitana do Porto que está completamente apagada, para mim não existe, não me lembro de ter uma reunião na área metropolitana do Porto do grupo de turismo, o que acho que é muito mau, que enquanto outras áreas têm associações regionais, nós não temos. Falta realmente a questão da união, não querendo dizer que não exista, mas a meu ver quando há programas que são intermunicipais a dificuldade, às vezes, é conseguir que todos os municípios cheguem a um consenso, no nosso caso, e isto falando do grupo da costa, nós agora também estamos inseridos no grupo do caminho central e já começa a ser criada alguma união, porque muitas vezes o problema é que cada município quer ser melhor do que o outro, e isso complica as coisas. A meu ver o Turismo do Porto e Norte, esteve algum tempo apagado, porque houve alguns problemas com o Doutor Melchior, neste momento com o Dr. Luís Pedro Martins, penso que as coisas estão no rumo certo, ele é um bom presidente. Já se começa a juntar, “coser” mais a região e muitas vezes é isso que falta, a coesão. Conseguirmos todos falar,

e ter alguém que nos consiga orientar. Porque nem todos os municípios tem técnicos, por exemplo, porque os recursos humanos é um problema que a administração local tem, os recursos humanos certos, às vezes tem pessoas que não são propriamente as mais certas, porque tem a ver com a questão de já estarem a trabalhar há muitos anos, e porque as coisas também mudam e é preciso formação. Mas na minha opinião, o Turismo Porto e Norte está a conseguir criar aqui alguma união, a área metropolitana do Porto, zero.

Um imenso obrigado pela sua participação

Anexo III

Nome	Marta Sá Lemos	Empresa	APDL
Cargo	Head of Communication and Marketing	Data	25/06/2020

1. Segundo a minha pesquisa, neste momento o Terminal de Cruzeiros de Leixões é um terminal de trânsito. Está o terminal preparado para se tornar um hub de saída ou de chegada?

Sim, ele está preparado, nós temos capacidade, já fizemos alguns *turnaround* e, portanto, temos, eu diria, uma experiência acumulada nisso, já experimentamos o terminal para isso. Teoricamente dizemos que o terminal está preparado para o *turnaround*, embarques e desembarques de passageiros e tripulações. Nunca recebemos um *turnaround* de 3000 passageiros, para lhe ser franca, o máximo que recebemos foram 750 passageiros, e recebemos um bastante complicado da MSC que foi um *interport*, ou seja, é um embarque, mas ao mesmo tempo com trânsito, com as duas operações em paralelo. Nós temos fluxos diferenciados, supondo o *turnaround*, acaba por ser um pouco complicado conflitar as duas situações, claro que isto, imagine, numa companhia alemã ou americana de cruzeiros, que são muito organizados e portanto teríamos um tempo para trânsito e um horário para embarque e desembarque, é isto que teríamos programado, mas como era uma companhia italiana e as companhias italianas são sempre um pouco menos organizadas, e acabamos por ter as duas operações ao mesmo tempo, o que não é muito saudável, mas sim estamos habilitados para o *turnaround*. Agora, como é uma operação que não depende de nós, a captação de operações de *turnaround*. Vamos falar como se estivéssemos a 13 de março de 2020, porque não sei como vai ser daqui para a frente, nesse cenário, numa operação regular de cruzeiros, porque é que é difícil captar os *turnaround* para o Porto de Leixões? Nós temos todas as condições, temos as condições físicas do terminal, temos as condições da localização geográfica, temos um aeroporto muito perto com ligações internacionais, portanto reunimos as condições para sermos um porto de embarque e desembarque, o que acontece é que há duas condições que não reunimos. Uma é o facto de não termos um mercado interno capaz de encher/alimentar este tipo

de operações, não somos Barcelona, não somos Lisboa e, portanto, o nosso mercado interno, por muito que queira embarcar aqui são poucas as pessoas que querem fazer cruzeiros e numa época muito específica, normalmente na Páscoa ou nas férias de Verão. Depois durante todo o ano temos poucas pessoas a puderem fazer estes cruzeiros, o que acontece que não temos capacidade de atrair as companhias para fazer aqui embarques de residentes locais, mas depois temos o aeroporto internacional e, portanto, aquilo que nós fazemos são embarques de estrangeiros no Porto de Leixões, só que para essas operações as companhias já dispõem de portos onde tem baseadas as suas equipas, e quando fazem um embarque no Porto de Leixões tem de subcontratar ou deslocar as equipas para este porto e, portanto, é sempre um custo adicional e não é muito fácil conseguir que, por exemplo, uma companhia alemã não faça os seus embarques em Hamburgo, ou em Barcelona, ou em Lisboa, que são portos que já tem um estrutura montada para este tipo de operações, mas estrutura da própria companhia, não estou a falar nossa, portanto nós todos os anos temos entre dois e três embarques e desembarques, mas ainda é uma coisa muito incipiente para aquilo que nós gostaríamos de ter.

1.1. A nível estrutural, o terminal está preparado para um dia, no futuro, ser considerado um hub, como é o terminal de Cruzeiros de Barcelona?

Sim, completamente.

2. Existe alguma parceria entre a sua organização e o Aeroporto Francisco Sá Carneiro?

Parceria estabelecida não, mas sempre que é necessário, temos uma relação muito boa, sempre fizemos parte do mesmo Ministério, são quase nossos colegas de trabalho, tendo uma relação muito próxima, e, portanto, sempre que há necessidade existe troca de informação e serviços. Não temos um protocolo com o Aeroporto Francisco Sá Carneiro, mas temos uma relação facilitada.

2.1. Havendo essa parceria, considera que uma boa comunicação, na perspetiva de B2B é essencial?

Sim é, é importante porque nós inclusivamente, e existe algo que gostávamos de ter, mas que não tem a ver com a nossa ligação, mas mais com as autoridades locais, ou seja, nós gostaríamos que se houvesse uma operação grande de embarque e desembarque,

que a entrada em Portugal fosse feita no aeroporto ou aqui e, portanto, não houvesse necessidade de dois controlos de fronteira e isso é um pouco difícil, porque existe um SEF aqui e um SEF no aeroporto, e temos alfândega do porto e a alfândega do aeroporto, e são serviços onde cada um gosta de mostrar o seu trabalho, e não estou a desvalorizar isso, mas há aqui um ganho de eficiência que não conseguimos ter, mas Lisboa também não tem, estou convencida que Barcelona também não tem, mas isso era um serviço simpático que poderíamos oferecer, de existir apenas um controlo aduaneiro.

2.2. Alguma vez foi equacionada, a criação de pacotes fly-cruise através desta parceria?

Sim, mas não com o Aeroporto Francisco Sá Carneiro, mas com a TAP, nós temos uma parceria com a TAP para o *fly-cruise*, e divulgamos na Feira de Cruzeiros de Miami, aí nós temos uma parceria para apresentar o terminal e os serviços da TAP, que tem/tinha as maiores ligações em rede, se quisermos chegar a partir de qualquer cidade na Europa ou nos EUA ao Aeroporto do Porto, temos de vir pela TAP, ou preferencialmente pela TAP. Portanto temos essa parceria com a TAP, mas para o mercado dos EUA, mas sendo uma feira internacional, essa presença espalha-se por todos os mercados internacionais.

3. Existem boas parcerias com a CM Matosinhos e com a CM Porto, CM Maia?

Existem e tem de existir, isso é fundamental. Nós tivemos, antes mesmo do terminal estar concluído, sempre uma preocupação muito grande em manter uma relação de trabalho muito próxima quer com a CM Matosinhos, quer com a CM Porto, quer com a CM Gaia, porque com um navio de 3000 passageiros a entrar aqui às 07h e às 08h estar a trazer passageiros “em barba” para a área metropolitana do Porto, ou isto está muito bem planeado ou vamos ter problemas. E quando nós temos problemas, é o Porto de Leixões que não é um bom porto, não adianta dizer que a culpa é de uma companhia de cruzeiros, o porto e a região em geral saem prejudicados com isso, porque as companhias passam a olhar para nós de forma negativa e, portanto, deixam de operar no nosso porto. Desde que o navio chega, até que ele se vai embora, é muito importante que toda a operação corra muito bem, e para isso temos de ter a operação muito bem planeada com as câmaras, temos de saber muito bem os constrangimentos que poderão ocorrer nas cidades. Nós temos zonas de atravessamento das cidades definidas, nós temos locais onde os autocarros podem parar, mesmo isso estando entregue aos

privados, temos de junto das câmaras saber onde podem parar os autocarros, e isto tem de ser feito de uma forma muito sólida e, graças a deus, tem tudo corrido muito bem, porque tem sido muito bem planeado. Porque existe essa relação muito próxima com as Câmaras Municipais da região. Tudo tem de ser muito bem coordenado, porque não existem tempos de espera. Nós temos também uma parceria com a Associação de turismo do Porto e Norte de Portugal, em que pagamos para eles virem cá e prestarem informação turística aos passageiros.

3.1. Aquando da construção do terminal, tendo sido financiado em 51% pelo Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional (FEDER) houve intervenção direta das Câmaras Municipais na mesma?

Foram consultadas sim, eu não estava cá nessa altura, mas sei que foram. A área metropolitana até foi, isso eu sei, uma grande defensora da construção do terminal. Mas estando o Terminal inserido numa área pecuária, não carece de consulta das Câmaras Municipais na aprovação do projeto, penso que não. Mas quer a CM do Porto, quer a CM Matosinhos e a CM Gaia estiveram sempre envolvidas, a área metropolitana do Porto em geral.

4. Na sua opinião, o Terminal de Cruzeiros de Leixões pode tornar-se um dos grandes motores do turismo do Porto e de toda a região norte (ou já o é)?

Eu acho que é, é uma das principais portas de entrada da região, o Terminal de Cruzeiros quando é comparado com Lisboa (a nível de números), é evidente que Lisboa e Madeira tem uma importância muito maior, mas quando comparado com outros portos da Europa, que é para onde nos direcionámos, nós somos um porto já muito importante. Não se pode fazer a comparação com Lisboa, porque Lisboa tem 1,5km de cais e nós 340 metros de cais, para a nossa dimensão nós somos/eramos um porto importante, nós este ano estávamos a contar com 146 escalas e 160 mil passageiros, mas devido à situação atual isso alterou-se e não me parece que a retoma será rápida, não sei em que posição o Porto de Leixões ficará nos próximos tempos.

4.1. Existem boas parcerias com os agentes turísticos da região e com as companhias de cruzeiro internacionais?

A nível local, as agências de viagens locais são contratadas diretamente pelas companhias de cruzeiros e não por nós, mas temos uma relação excelente com elas e

são nossos parceiros, a cadeia de valor faz-se com elas. As agências de viagens são fundamentais para criar uma boa reportagem/testemunho, é importante termos um contacto regular, até porque não são muitas. A nível das companhias de cruzeiros, são os nossos clientes, via agentes de navegação, são eles que queremos captar e satisfazer para virem para cá, portanto temos uma relação boa com eles, tentamos satisfazer ao máximo as necessidades deles.

5. Tendo estado em constante crescimento nos últimos anos, que impacto teve a situação do COVID-19 no terminal?

Imenso, eu acho que foi dos setores que teve maior redução, o último cruzeiro que tivemos foi no dia 13 de março e depois nunca mais tivemos nada, não esperamos ter nenhum até outubro. Ainda temos aí umas escalas que ainda não foram canceladas, mas devem ser, porque as companhias de cruzeiros têm a sua atividade parada, o que pode acontecer é aparecerem companhias de bandeira, como está a acontecer em França, que estão a fazer pequenos cruzeiros com itinerários mais internos. O mesmo está a acontecer no Douro, o Mário Ferreira da Douro Azul, já iniciou as suas operações há uma semana, com navios de 120 passageiros, no que diz respeito às grandes companhias de cruzeiro ainda é difícil prever quando vão recomeçar. Eu acho que as companhias vão começar a fazer mercado de proximidade, depois vamos ter as companhias pequenas, com navios pequenos a fazer expedições ao do norte da europa.

5.1. Quais são as suas perspetivas de retoma?

Acho que este ano é um fracasso, se for possível retomar algumas operações em outubro/novembro já vai ser muito bom, mas depois penso que em 2021, mesmo não sendo como eram antes, porque os navios vão ter de andar com menos densidade, com menos passageiros, mas depois acho que 2021/2022 iremos voltar à normalidade e mal haja uma vacina penso que irá voltar tudo ao normal. O mercado de cruzeiros está para ficar, o mercado de cruzeiros, por exemplo, não abalou com a crise petrolífera e nem com a crise financeira de 2011/2012, pelo contrário, continuou a crescer. Eu estou convencida que ele tem um potencial de crescimento, mas vai também depender dos compromissos que os governos possam ter para, neste sentido, se não houver um compromisso acima dos governos, eu diria mesmo da União Europeia, com normas

definidas para os navios quer eles estejam com casos de COVID-19 ou não, com medidas específicas para cada uma das situações, com planos de contingência para cada uma das situações, sem isso vai ser muito difícil, porque os passageiros embarcam num porto mas depois as companhias tem que ter a garantia que todos os portos de escala vão abrir-lhes as portas, independentemente da situação que acontecer, não podemos ver mais navios de cruzeiro à deriva no mar, sem terem portos onde atracar, desse ponto de vista, eu acho que tem que haver uma solução que vá além dos estados, para que a atividade possa retomar o percurso normal.

6. Na sua opinião, considera que o Terminal de Cruzeiros de Leixões, poderá algum dia ser equiparado aos Terminais que existem em Lisboa e na Madeira?

Não, nunca. São realidades e posicionamentos diferentes, é a mesma coisa que eu agora querer que o Aeroporto Francisco Sá Carneiro seja o Aeroporto de Frankfurt, não é possível. Nós somos um porto muito pequeno em termos de espaço, ter o Terminal de Cruzeiros e ter aquele cais é um desafio ao próprio Porto de Leixões, nós somos um porto com área de crescimento, mas que a cidade foi tomando conta. Nós não podemos crescer em termos espaciais, porque temos a cidade de Leça da Palmeira e de Matosinhos que nos circundam e nos atrofiam em termos de atividade, e portanto se não podemos crescer naquilo que é o nosso *core business* que é a carga, muito menos podemos crescer em espaço em termos de cais para receção de navios de cruzeiros, é impossível nesta infraestrutura, teria que se deslocar a indústria de carga o que não é viável para a região. Não vai ser um porto âncora como é Lisboa e Madeira, e dessa forma queremos e teremos de crescer, mas dentro daquilo que é o nosso posicionamento, que tem vindo a ser o crescimento sustentável que temos tido, mas não com grandes picos de procura, porque não temos capacidade. Nós este ano, se tivéssemos as escalas de navios que anunciei, iríamos ter aqui alguns problemas em que teríamos alguns dias em que tínhamos 4 navios em porto, isto para os meus colegas das operações portuárias é terrível, porque só temos dois cais dedicados, o que iria obrigar a que não seria possível receber navios de carga e dessa forma não poderiam haver atrasos também, que se acontecessem iriam condicionar tudo. Não podemos crescer dessa forma, estamos no oceano atlântico, não temos os mesmos acessos que Lisboa e

somos também afetos pela meteorologia, em que temos dias em que não conseguimos receber navios por causa da ondulação e dos ventos, é um constrangimento que temos, e que outros portos não tem.

Um imenso obrigado pela sua participação.

Anexo IV

Nome	Andreas Papatheodorou		
Cargo	Diretor, MSc Programme in Strategic Management of Tourism Destinations and Hospitality Enterprises; Diretor, Laboratory for Tourism Research and Studies; Editor-chefe, Journal of Air Transport Studies; Editor, <i>Tourismos</i> ; Editor Associado, <i>Annals of Tourism Research</i> ; Professor adjunto, University of New South Wales, Australia; Professor in Industrial and Spatial Economics with emphasis on Tourism.	Data	30/06/2020

1. Na sua opinião, qual a definição do conceito *fly-cruise*?

O conceito assenta no facto em que estamos a tentar produzir uma combinação de serviços, sendo que as pessoas necessitam de iniciar um cruzeiro a partir de um *homeport*, mas o *homeport* está longe do local onde vivem e precisam de lá chegar de alguma forma por via aérea. O conceito *fly-cruise* aplica-se à disponibilização de um serviço aéreo, a fim de facilitar um serviço de cruzeiro. Acaba por ser um produto combinado, mas a ênfase está no cruzeiro, o serviço de cruzeiro é o serviço final e a componente de voo é o serviço facilitador.

2. Considera que numa cidade tão dependente do turismo, como é o caso da cidade do Porto, a criação de pacotes *fly-cruise* seria benéfica?

Sim, penso que poderia revelar-se benéfico, porque, antes de mais, penso que o conceito *fly-cruise* é muito importante quando os países de origem estão longe dos países de destino. Por exemplo, quando falamos de Southampton que é um grande *homeport* para cruzeiros, mas não se apoia no conceito de *fly-cruise* porque no Reino Unido grande parte da população tem um bom nível de poder de compra para realizar cruzeiros, e podem simplesmente ir para Southampton de carro ou de comboio, por isso é fácil para eles. Mas se considerarmos os *homeports* localizados no Mediterrâneo ou em locais como o Porto, que estão longe dos países e cidades de origem da maioria dos cruzeiros, então a ideia de facilitar a acessibilidade, apoiando-se no conceito *fly-cruise*,

é importante. Assim, a ideia é que se tenha pessoas do Reino Unido, ou da Alemanha ou de outro grande país de origem, a voar até ao Porto a fim de iniciar o cruzeiro a partir daí.

3. Acha que é difícil implementar um pacote *fly-cruise* numa cidade/país?

Não é muito difícil, mas é preciso ter uma boa logística de fluxos, por isso, basicamente, penso que há duas coisas que podemos considerar, uma é que as pessoas podem voar diretamente para o aeroporto da cidade do *homeport* e, em seguida, será necessária uma conexão sem percalços com o porto para que as pessoas possam ser facilmente transferidas do aeroporto para o porto, a fim de embarcar no navio de cruzeiro, pelo que será necessária uma logística de fluxos muito boa. No segundo caso, e penso que é o mais importante do ponto de vista estratégico, de acordo com vários estudos realizados, os *homeports* geram mais dinheiro do que os portos de trânsito e a razão porque isto acontece é porque as pessoas querem ficar nas cidades do mesmo antes de iniciar o cruzeiro, por isso, nesse caso, terá de se criar um pacote turístico muito bom que permita às pessoas ficarem dois ou três dias na cidade do *homeport* para verem os principais pontos turísticos e depois embarcar no navio de cruzeiro para iniciar o cruzeiro, nesse caso, não só será necessário uma boa logística local, mas também a criação de um bom pacote turístico.

A big thank you for your participation.

Anexo V

Nome	Bruno Ribeiro	Empresa	Mystic Holding
Cargo	Coordenador de Marketing e Comunicação	Data	3/7/2020

1. Existe alguma parceria entre a sua organização e o Terminal de Cruzeiros de Leixões?

Nós somos clientes do Terminal, em termos do que são os nossos cruzeiros oceânicos com a paragem aqui no Porto, ou seja, diria eu, estamos a falar de uma ou duas vezes por ano e eventualmente agora vamos ter mais paragens, porque estamos a fazer um crescimento da frota e utilizamos o Terminal de Cruzeiros como um cliente normal. Já a nível dos produtos que temos aqui no Porto, nós já tivemos uma empresa de autocarros turísticos e tínhamos uma parceria com o Terminal em que íamos buscar os clientes que estivessem interessados, dentro do próprio terminal, entretanto já vendemos essa empresa que continua a ter essa parceria, ou seja, depois temos obviamente parcerias/relações institucionais. Como somos um parceiro a nível de cruzeiros, trabalhamos com eles diretamente, agora não existe uma parceria comercial até porque a forma que o Terminal trabalha com as empresas da cidade é estar aberto a que todas as empresas possam contactar com os clientes.

1.1. Havendo essa parceria, considera que uma boa comunicação, na perspectiva de B2B é importante?

É fundamental, ou seja, desde logo porque toda a relação que temos está dependente dessas boas relações. Retirando a componente de utilizar o porto como local de paragem dos navios, porque isso é uma relação normal, lidamos diretamente com a Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo (APDL), toda essa relação que temos de passagens obtusas, a utilização de cais, abastecimentos de combustível, tratamentos com as ETAR'S, ou seja, para irmos realizar operações de descarga, tudo isso é tratado com a APDL, portanto, uma boa relação e um diálogo permanente, faz com que isso seja possível, desde logo a reabertura da época de cruzeiros, e aqui nem falando na situação da COVID-19, está dependente da APDL validar a utilização do Douro com a sinalização, com a disponibilização dos cais para nós podermos começar a

trabalhar. Dessa forma, tem que haver sempre um diálogo permanente, as vezes, há sempre atritos normais, por causa de interesses que não esbarram diretamente uns nos outros, mas no geral temos uma excelente relação, uma relação de parceria, em que eles comunicam-nos informação e nós com eles, na época de cruzeiros, numa base de dias, mas nível institucional, praticamente todas as semanas há troca de informação e temos reuniões regulares.

1.2. A sua organização teria interesse em que o Terminal de Cruzeiros de Leixões se tornasse um hub de saída ou chegada?

Nós temos todo o interesse nisso, ou seja, neste momento está apenas como um terminal de passagem, mas o objetivo seria tornar-se um porto de *turnaround*, ou seja, de término e início de cruzeiros, neste momento ainda não é possível mas acreditamos que futuramente sim, e um dos nossos objetivos é termos programas de cruzeiros nossos que terminam na cidade do Porto, iniciando o seguinte a partir do Porto.

1.3. Na sua opinião, o Terminal de Cruzeiros de Leixões pode tornar-se um dos grandes motores do turismo do Porto e de toda a região norte (ou já o é)?

Podemos dizer que está num processo de crescimento e a caminhar para lá, mas esse crescimento e esse motor, será tanto maior, quantos mais cruzeiros em *turnaround* tiver, porque quando estamos a falar de cruzeiros normais, estamos a falar de depois os clientes terem tempo de visita de 3-4 horas durante o dia, o que acaba por limitar de forma significativa o que podem fazer na cidade e na região, enquanto que no *turnaround* há clientes que terão que vir para o Porto antes do cruzeiro, que poderão estender a sua estadia no Porto pós-cruzeiro e isso sim, dar-lhes-á a possibilidades de explorar a cidade, de explorar o Douro e o Minho, ou seja, explorar melhor a região. Só por isso é que o terminal ainda não é um grande motor, é um motor que está em crescimento. Este ano vai ser um ano menor, é normal, mas o terminal tem potencial para vir a ser esse motor, ainda não estão criadas essas condições, mas para lá se caminha.

2. Existe uma boa parceria, entre a sua organização e o Aeroporto Francisco Sá Carneiro?

A relação que temos com eles, tem a ver sobretudo com o embarque e desembarque de passageiros que vem para os nossos cruzeiros, a parte da aviação não passa por nós, passa pelas diversas companhias aéreas que os clientes escolhem, quer através dos operadores internacionais, quer através de viagens individuais, portanto a relação que temos com o Aeroporto Francisco Sá Carneiro é sobretudo no acesso ao terminal pelos autocarros para recolha e desembarque de passageiros e temos uma relação boa, obviamente que houve aqui um momento de alguns constrangimentos quando houve aquela mudança de estacionamento e de acesso, que não estando nós contra isso, mas simplesmente criou uma certa confusão na altura e foi mais difícil gerir, mas entretanto essa situação está ultrapassada e temos efetivamente uma relação, não tão direta como a que temos com a APDL, porque o tipo de ligação é diferente, mas a nível institucional temos uma boa relação cordial.

2.1. Alguma vez se equacionou, através dessa parceria com o Aeroporto Francisco Sá Carneiro, a criação de pacotes *fly-cruise*?

No nosso caso, e falando especificamente nos cruzeiros de rio, uma vez que ainda não temos cruzeiros a sair do Porto, embora o queiramos fazer, aquilo que normalmente acontece é que os nossos clientes adquirem os produtos junto de operadores internacionais que trabalham connosco e o cliente final tem a opção no seu país de origem, de escolher um programa que já inclui a passagem aérea em voo charter ou compra direta. Eles vem então de avião e depois há um autocarro que, pode ou não ser dos nossos, que os vai recolher ao aeroporto e os traz para o cruzeiro que normalmente o embarque é em Vila Nova de Gaia, temos com outros operadores, ainda outro programa, que começa em Lisboa, ou seja, tem um programa mais extenso em que invés de ser apenas os 8 dias que estão no cruzeiros, são 11 dias, eles vão de avião (tudo tratado com o operador) e depois tem 3 dias para visitar a região e depois vem de autocarro para Vila Nova de Gaia para o embarque no cruzeiro, e no final tem saída pelo Aeroporto Francisco Sá Carneiro. Ou seja, por norma o cliente sobretudo norte-americano e australiano tem esse pack *fly-cruise*, os alemães e os britânicos eu diria que é 60% *fly-cruise* e 40% só o *travel*, ou seja, são clientes que ou querem vir mais cedo ou

preferem, por questões de horários, serem eles a escolher o voo, dando-lhe um exemplo prático com um operador alemão que temos, alguns dos voos que eles tem em charter partem muito cedo, às 4-5h da manhã e o embarque cá é depois das 14:30h (não ficam parados no aeroporto, mas tem sempre que aguardar um bocado), mas há clientes que preferem pagar um pouco mais, mas virem em outro voo que chega mais tarde à cidade do Porto. Mas sim, já existem pacotes *fly-cruise*, e eventualmente quando tivermos os nossos cruzeiros da Mystic Cruises a sair da cidade do Porto, tentaremos apostar nisso, sejam cruzeiros de entrada ou de saída.

3. Existem boas ligações entre a sua organização e agentes turísticos nacionais?

Falando especificamente da Douro Azul nós somos uma empresa que trabalha B2B (business-to-business), com uma clientela 99% internacional, não é que não gostemos de ter clientela portuguesa, a questão é que por norma quando construímos um navio, há algum operador internacional que faz uma reserva total do navio durante 5 anos, o que limita a nossa disponibilidade. Em julho e agosto, teremos programas específicos para o mercado português e espanhol que derivam da questão da COVID-19 e portanto temos sobretudo operadores britânicos e norte-americanos que não estão a conseguir viajar e como tal, nós temos os navios afetos a esses operadores disponíveis, e invés de os termos parados, resolvemos colocar afetos ao mercado português/espanhol e aí temos boas relações com as agências de viagens, desde as maiores como uma Abreu e uma Top Atlântico até às mais pequenas, obviamente que não é o tipo de relação que temos com os operadores internacionais, em que temos uma operação regular e contínua todos os anos, é mais escassa pela indisponibilidade que temos, indisponibilidade essa que tem sido positiva, queremos portuguesas a bordo, não temos é lugares disponíveis. Dando-lhe um exemplo, nós temos uma frota de 13 navios, este ano se não tivesse acontecido a questão da pandemia, nesses 13 navios só teríamos duas semanas livres, durante o ano todo, num deles. Ou seja, todos os restantes já estavam com uma ocupação entre os 85% e os 92%, ou seja, a disponibilidade que nós temos para o mercado português tem sido reduzida. Temos é depois outras áreas de negócio, fora dos cruzeiros, que é o nosso Museu dos Descobrimentos – *World of*

Discoveries, os passeios turísticos em barcos Rabelo, e aí sim há um trabalho mais direto com os operadores turísticos nacionais, que decorre bem com um trabalho contínuo.

4. Existe uma boa parceria com as Câmaras Municipais da região?

Sim, nós temos relação com todas as Câmaras, entre o Porto e Figueira de Castelo Rodrigo que faz fronteira com Espanha. Porto, Matosinhos, Gaia, Póvoa do Varzim, Vila do Conde, Régua, etc., temos sempre relações institucionais positivas. Claro que há sempre, como em todas as relações, algumas melhores que outras, mas no geral muito positivas. Quer no apoio que nos dão, quer também no que contribuímos para a região, que é algo que fazemos questão em fazer, seja através da promoção, mas seja também, por exemplo, nós este ano fizemos o recrutamento para a época dos cruzeiros em *roadshow*, onde fomos com uma equipa a todos os concelhos da região, onde montamos com as Câmaras Municipais pontos de recrutamento de 1 dia, em que foi feita uma apresentação da equipa e das oportunidades de carreira que temos, onde as pessoas poderiam ir ouvir e se estivessem interessadas, inscreverem-se e fazerem já uma primeira entrevista. Tudo isto para facilitar a questão das pessoas não terem que se deslocar ao Porto, o que nem toda a gente pode, dessa forma decidimos fazer este recrutamento para nos aproximar da região, e temos várias iniciativas a esse nível, e sempre que possível tentamos criar iniciativas de promoção e dinamização regional, por parte das CM.

5. Que impacto teve a situação do COVID-19 na sua empresa?

O impacto imediato foi a total ausência de operações, ou seja, quando foi decretada a pandemia em início de março, nós já estávamos a trabalhar em processos de mitigação e de prevenção, já desde o início de fevereiro, desde que começou a aparecer o vírus, porque queríamos estar preparados para isso. Nessa altura, o nosso navio *World Explorer* estava na Antártida, onde estava a fazer os últimos cruzeiros da época, foi cancelado o último cruzeiro. No Douro, o primeiro cruzeiro ia acontecer a 17 de março, o estado de pandemia foi decretado a 11 de março e toda a operação foi suspensa, até há duas semanas, em que recomeçamos no Douro com 2 navios, antes disso, estivemos completamente parados.

5.1. Quais as suas perspectivas de retoma?

São cautelosas, digamos. Neste momento, já temos dois navios a operar aqui (Douro Azul) no Douro com o mercado alemão em exclusivo, vamos lançar agora programas para o mercado nacional/espanhol e temos boas perspectivas para em agosto retomar com o mercado francês, e depois temos as incógnitas principais que são o mercado britânico, até porque hoje saiu a notícia de que Portugal não faz parte dos destinos seguros, de acordo com a definição do governo britânico, isso será problemático para o nosso país. O mercado americano, continuamos sem perceber bem como vai ser a evolução, e o que vai sair dali. A nível da Mystic Cruises temos previsto o primeiro cruzeiro, também com clientela alemã, e já a 2 de agosto, com partida em Hamburgo. Entretanto temos outro navio que é o *World Voyager*, que neste momento deveria começar também, mas acreditamos que irá retomar em setembro/outubro. Se não houver nada em contrário, a nível de notícias negativas, iremos conseguir ter dois navios a fazer a época de cruzeiros no hemisfério sul a partir de outubro, fazendo transatlântico, América do Sul e depois Antártida. No Douro vamos ver se conseguimos em setembro já ter clientes britânicos e americanos, vamos para já trabalhar o mercado português, espanhol, francês e alemão.

Um imenso obrigado pela sua participação.

Anexo VI

Nome	José Guilherme Aguiar	Empresa	Câmara Municipal de Vila Nova de Gaia
Cargo	Vereador com o Pelouro Desporto e Dinamização Desportiva; Associativismo Desportivo; Jogos Juvenis; Projetos desportivos municipais: construção e conservação; Atividades económicas e Desenvolvimento económico; Empreendedorismo; Parques Empresariais; Proteção Civil e Segurança, Bombeiros, Polícia Municipal); Turismo e Turismo de Saúde e Projetos Municipais.	Data	15/07/2020

1. Existe uma boa parceria entre a Câmara de Gaia e o Aeroporto Francisco Sá Carneiro?

Dentro da fraca ligação que nós temos, e quando digo fraca, quero dizer que não é uma ligação muito estreita, devido ao facto de Vila Nova de Gaia ser um concelho que fica do outro lado do Rio Douro e por isso é mais natural que o Aeroporto Francisco Sá Carneiro tenha uma maior ligação com a cidade da Maia onde está praticamente localizado, ou com a cidade de Matosinhos onde tem parte da pista, fundamentalmente com aquilo que tem a ver com ligações físicas e com a operacionalidade do aeroporto, com a necessidade de fazer obras, com a mobilidade, com a acessibilidade, são sobretudo problemas que tem a ver mais com essas cidades do que conosco. No que concerne à ligação da ANA com o município de Vila Nova de Gaia, nós temos uma ligação que não é muito forte, muito embora nós pertençamos ao turismo Porto e Norte, e a loja do aeroporto do turismo Porto e Norte, tem uma forte componente de Gaia nas suas promoções oferecidas às pessoas que chegam ao aeroporto.

1.1. Na sua opinião considera que deveria existir uma ligação maior entre Gaia e o Aeroporto Francisco Sá Carneiro?

O aeroporto tem duas componentes, tem a componente que lhe diz exclusivamente respeito, que é da operacionalidade, no sentido do aeroporto colocar à disposição das companhias aéreas e dos passageiros as melhores facilidades e aí os municípios, independentemente de ser o próprio município da Maia ou de Matosinhos, não tem muito a ver com o que se passa no interior do aeroporto. Como lhe disse, na parte do exterior, essa parte estará mais reduzida a esses dois municípios, por essa razão, nesse aspeto não temos de ter uma boa ou má relação. Agora é evidente que não somos indiferentes áquilo que o Aeroporto Francisco Sá Carneiro faz, mas a única coisa que nós fazemos são as promoções, chegamos a ter uma promoção de entrega de mapas da cidade do Porto e Gaia (feitos pela Associação de Turismo do Porto) aos visitantes, isto é, as pessoas quando chegavam recebiam um mapa das duas cidades. Neste momento não sei se isso ainda é feito, mas é esse tipo de relacionamento que poderemos ter com o aeroporto. Claro que os municípios não são indiferentes à maior ou menor vinda de passageiros para o aeroporto.

1.2. Então neste momento a CM Gaia não tem publicidade no AFSC?

Diretamente acho que não, indiretamente temos porque, como sabe esta região vive debaixo de uma marca que não é suscetível de ser ultrapassada que é a maior marca desta região que é o vinho do Porto, e por isso, tudo o que se passa com o vinho do Porto, tem a ver com a cidade de Gaia, porque é na nossa cidade que estão as caves de vinho do Porto, por muito que isso custe a outras cidades, mas o vinho do Porto está aqui. A identidade das caves é feita na cidade de Gaia, por isso temos publicidade indireta no aeroporto, quando se fala do vinho do Porto. A não ser, volto a repetir, o que é feito pelo turismo Porto e Norte, anteriormente na loja deles tínhamos um vaste leque de promoções, de momento não tenho conhecimento disso.

2. O turismo é muito importante para a Câmara Municipal de Gaia?

O turismo é muito importante, porque é uma fonte de rendimento, fizemos recentemente um estudo sobre a estratégia a seguir para o desenvolvimento do turismo em Gaia, e nos números que temos, 4% do volume de negócios em Vila Nova de Gaia é

gerado por receitas do turismo, por essa razão é muito importante para nós. Temos uma atenção muito ligada também à promoção turística e receção dos turistas. Temos a taxa da cidade, agora deverá ser suspensa (por causa do COVID-19), mas o turismo para nós é muito importante, porque significa o desenvolvimento da rede hoteleira, da rede de restauração, de vários operadores turísticos (temos 3500 em Vila Nova de Gaia), e como deve calcular, estamos muito interessados no aumento do volume de negócios destas redes. Fazemos aquilo que nos é possível fazer, termos melhores acessibilidades, maior segurança, maior limpeza, termos uma boa rede de estradas (que é ainda um dos pontos fracos que foram assinalados no estudo que citei), e acima de tudo darmos mais espaços a conhecer ao turista, porque o turista aqui em Gaia está muito restringido às caves e às praias e nós temos, felizmente um território muito vasto, que é quatro vezes e meia superior ao Porto, e por essa razão temos um território que tem muito mais para dar a conhecer e para rentabilizar.

2.1. Qual o impacto que a falta de turismo internacional em Gaia está a ter?

É um impacto brutal, do ponto de vista da rentabilidade. Nós fizemos há cerca de 2 semanas uma reunião com operadores turísticos, das mais variadas áreas de atividade, e digamos que os únicos que estão mais estáveis, são as companhias de vinho do Porto, porque ao nível da exportação, que é onde elas obtêm as suas maiores receitas, não tem sentido qualquer diminuição no volume de vendas. Agora naquilo que diz respeito às visitas, estadias, à restauração, vimos que, por exemplo, os hotéis estão praticamente vazios, o que é significativo, mas tudo isso tem sido um impacto brutal, muito negativo e que tem repercussão ao nível das relações laborais, preveem-se muitos despedimentos. O turismo local de habitação parou, não tem tido qualquer movimento, e eles vem alguma possibilidade de alterarem as suas expectativas para arrendamentos locais. A restauração está quase toda parada, sobretudo a restauração que era mais dedicada ao turismo. Percebemos que havia muitos restaurantes, que fruto da procura turística, tinham uma enorme rentabilidade, e quase que diria que esses restaurantes tinham posto os visitantes portugueses para segundo plano, agora estão muito aflitos por causa disso.

2.2. Quais as suas perspetivas de retoma?

Adivinhar isso, é mais difícil do que adivinhar o euro milhões, porque neste momento tudo isto é uma enorme incógnita, a começar pelo vírus. Mesmo os maiores especialistas em epidemiologia pouco sabem do vírus, ainda hoje ouvi uma notícia na rádio que a bolsa na Europa tinha subido um pouco mais do que o habitual, porque há notícias de um laboratório que produziu uma vacina que tem criado anticorpos nas pessoas que tem sido usadas como cobaias, e isso é um sinal de esperança. Mas a minha convicção é que nada se alterará significativamente sem a vacina, estou convicto, e espero não ter razão, que o pior ainda está para vir.

3. Alguma vez houve/há uma ligação da Câmara de Gaia com o Terminal de Cruzeiros de Leixões?

Com a Câmara de Gaia, não temos qualquer ligação institucional com o Terminal porque ele está em Matosinhos, e a ligação é feita em exclusivo com a CM Matosinhos. É evidente que Gaia, como todos os outros concelhos da região, beneficia com o Terminal. O terminal tem uma enorme movimentação de pessoas, pessoas com estadia relativamente curta, que precisam de visitar o maior número de locais possíveis, no menor número de horas. Por isso, no terminal de cruzeiros estão permanentemente um grande número de autocarros que conduzem os visitantes, para as caves de vinho do Porto, não para a Ribeira que é uma zona de difícil acesso, também na área do Porto não é muito habitual esse tipo de visitas, porque a mobilidade e estacionamento para veículos de grande porte é muito complicada. Por essa razão os visitantes vão muito para Matosinhos, Braga, Viana do Castelo, etc. O terminal de Cruzeiros é muito importante para nós, do ponto de vista de visitantes, contudo o relacionamento que nós temos é praticamente nulo.

3.1. Tendo o município de Gaia, pontos turísticos tão ilustres como as Caves de Vinho do Porto, imensas praias de bandeira azul e dois dos melhores zoológicos do país, a cidade iria beneficiar se o Terminal de Cruzeiros fosse um Terminal de saída ou chegada?

Naturalmente que sim, o Terminal de Cruzeiros é um local onde o navio atraca para se reabastecer e para fazer um ponto de descanso dos passageiros, mas iríamos ganhar muitíssimo com a alteração dessa filosofia/estratégia do terminal, obviamente que isso

tem muito a ver com as companhias de navegação. Só para ficar com uma ideia, pelo aquilo que sei, se um navio de 5000 passageiros para em Matosinhos, a restauração de Matosinhos, não teria capacidade para satisfazer todos, e como sabe a cidade de Matosinhos tem uma grande rede de restauração.

4. A cidade teria capacidade para acomodar um número maior de turistas (já tem 2 hotéis de 5 estrelas e 6 hotéis de quatro estrelas)?

Nós neste momento temos grandes investimentos hoteleiros em Gaia, posso-lhe dizer que estão aprovados do ponto de vista urbanístico (estão em construção) mais de 2000 camas na zona de beira rio, da zona que vai da Avenida da República para o Rio Douro e por isso, cada vez mais, vamos tendo capacidade hoteleira para dar uma resposta, evidente que só nós não teríamos o suficiente, mas também temos a noção que as outras cidades envolventes terão uma quota parte muito importante. Na perspetiva de todos nós ganharmos um volume de negócios extraordinário.

4.1. Do ponto de vista turístico, a Câmara de Gaia teria interesse numa parceria entre o aeroporto e o terminal de cruzeiros de Leixões, com a criação de pacotes *fly-cruise*?

Essa estratégia é feita de outra forma, no estudo que estamos a fazer, as soluções que apontamos não tem a ver com as estruturas, tem a ver com o próprio turista em si, a chave disso é a própria comunicação, é nós sabermos o que é que o turista quer e saber-lhe comunicar isso, isso é diretamente com o turista e não com as parcerias com o aeroporto ou com o terminal, porque o terminal é um cais de embarque, como vários que temos aqui em Gaia, infelizmente até demasiados, como os barcos rabelos, os cruzeiros que fazem as viagens das 5 pontes, até aos grandes cruzeiros que saem de Gaia e vão até quase à parte final do rio Douro em território nacional, por isso essa estratégia não nos traria qualquer vantagem, porque é muito difícil para os passageiros que saem do terminal ou do aeroporto, virem logo visitar Gaia, isso só mesmo com publicidade, é uma área de comunicação que na maior parte dos casos é paga.

4.2. O doutor disse-me que infelizmente em Gaia existem demasiados cais para os barcos, porquê?

Porque nós entendemos que os cais que existem em Gaia, e tem havido um aumento extraordinário, fazem com que o rio Douro pareça quase um rio em Xangai, onde são

precisos sinais de trânsito para gerir os fluxos, há cada vez mais operadores nessas áreas. Aquilo que nós dizemos é, aceitamos que Gaia seja um cais de embarque e desembarque, mas já nos custa um pouco ser um local de estacionamento desses navios, o que afeta a paisagem urbana, que é aquilo que o turista tem à sua disposição. E algo que também é afetado é a qualidade da água.

Um imenso obrigado pela sua participação.

Anexo VII

Nome	Paulo Ramalho	Empresa	Câmara Municipal da Maia
Cargo	Vereador com os Pelouros da Economia, Relações Internacionais e Assuntos Jurídicos	Data	15/07/2020

1. Existe uma boa parceria entre a Câmara da Maia e o Aeroporto Francisco Sá Carneiro?

Existe uma parceria institucional que eu gostava que fosse melhor, mas temos um bom relacionamento. Ainda recentemente tivemos necessidade de colocar uma placa dos caminhos de Santiago, uma vez que os caminhos de Santiago são uma boa porta de entrada do Aeroporto Francisco Sá Carneiro, muitos dos nossos viajantes/peregrinos estrangeiros começam o Caminho de Santiago a partir do mesmo e ainda recentemente acordamos em colocar lá uma placa. Demorou alguns meses a vir a autorização, mas vamos conseguindo. Temos uma relação institucional boa, mas que poderia ser melhor, admito que agora no tempo da VINCI, que é quem gere o aeroporto, a relação não é tão fácil.

1.1. O que é que o doutor acha que seria necessário para se tornar uma relação ótima?

O problema disto é que o Aeroporto Francisco Sá Carneiro, embora esteja sediado em território da Maia, em bom rigor não é propriamente o aeroporto da Maia, é o aeroporto de toda uma região, eu diria até ser o aeroporto da euro-região norte de Portugal e Galiza, há muitos passageiros da Galiza que quando pretendem fazer um voo intercontinental, vem apanhar o voo aqui no aeroporto. Portanto, percebo que apesar de ele estar na Maia, e eu gostar que houvesse uma interação maior com a cidade, a administração vê o aeroporto como um aeroporto da região, tendo de se dar com a região toda. Eu gostava que houvesse uma partilha maior de responsabilidade, designadamente quando o aeroporto faz um conjunto de intervenções/obras, mas eles tem um estatuto especial que advém da sua qualidade aeroportuária e do seu reconhecimento pelo Estado, há muitos anos, como identidade com um conjunto de

prerrogativas e portanto nem precisam de pedir licenciamentos à CM Maia para fazer obras e investimentos naquilo que é a sua área de intervenção.

2. Existe alguma parceria com o Terminal de Cruzeiros de Leixões?

Não, com eles não temos, mas a área metropolitana do Porto tem. No Terminal de Cruzeiros eu acho que há uma parceria maior com a CM Matosinhos, do que há do Aeroporto Francisco Sá Carneiro com a Maia, mas são estatutos diferentes que advém da lei, e apesar de eu gostar que houvesse uma maior interação eu compreendo que assim seja.

2.1. Seria benéfico para a cidade da Maia, ter nas proximidades um Terminal de Cruzeiros de chegada ou de saída (algo que não existe de momento, sendo o Terminal de Cruzeiros de Leixões um terminal de trânsito)?

Admito que sim, mas temos que ver as coisas de uma perspetiva mais ampla, obviamente que eu tenho que, em primeira instância zelar pelos interesses do município da Maia, é para isso que somos eleitos, mas não posso ter uma visão egocêntrica, individualista de uma infraestrutura aeroportuária ou portuária, eu acho que são duas boas infraestruturas muito importantes para o desenvolvimento da região, aportam muito para a nossa economia local e para todos os municípios da região. Importante para nós, é em duas dimensões diferentes, o seguinte, o Aeroporto Francisco Sá Carneiro é um aeroporto que o ano passado movimentou 13 milhões de passageiros e desses 13 milhões muitos são pessoas em trânsito ou são pessoas que vem visitar a região por razões de ordem turísticas. Mas muitos outros são pessoas que vem especificamente à Maia, à zona industrial. Como sabe a Maia detém o tecido empresarial mais exportador da Área Metropolitana do Porto, nós somos o 4/5º exportador a nível nacional, o que significa que nós temos muita gente que nos visita de outras geografias, que se dirigem às nossas zonas de acolhimento empresarial, para tratar de assuntos de negócios, de ordem técnica, etc. Todos os dias aterram homens de negócios, técnicos, gestores que vem acima de tudo visitar as nossas empresas, essa é uma função do aeroporto que tem muito mais a ver com a atividade industrial do nosso território do que com o turismo. Já no caso do Terminal de Cruzeiros estamos a falar de uma atividade obviamente vocacionada para o turismo e nesse caso é uma

dimensão completamente distinta. Para nós é muito mais importante ter um aeroporto internacional a trabalhar bem, com muitos voos e rotas, do que o Terminal de Cruzeiros que é muito importante para a região do ponto de vista turístico, mas em termos de impacto económico é muito inferior ao impacto do aeroporto.

3. Do ponto de vista turístico e económico, a Câmara da Maia teria interesse numa parceria entre o aeroporto e o terminal de cruzeiros de Leixões com a criação de pacotes *fly-cruise*?

Isso teria um impacto forte na economia, uma boa parte do crescimento hoteleiro da Maia verifica-se essencialmente na periferia do aeroporto, as freguesias de lá são as que maior investimento estão a receber no que diz respeito à construção de hotéis, e se verificar a taxa de ocupação desses hotéis no início do ano, eram altíssimas, adivinhávamos que este ano fosse um ano brutal no ponto de vista dos nossos hotéis, e não é por mero acaso, e dando razão à sua pergunta, são os hotéis da periferia adjacentes ao aeroporto que mais cresceriam com a criação desses pacotes, não tenho dúvidas.

4. Que impacto económico teve a situação do COVID-19 na cidade?

O município foi e está a ser fortemente afetado pela pandemia, como está todo o país. A Maia por um lado é capaz de ser mais resiliente porque tem mais capacidade para produzir postos de trabalho, dada a quantidade de empresas que estão sediadas no nosso território, mas também não deixa de ser verdade que nesta altura é com muita preocupação que nós percebemos que há um impacto muito negativo da pandemia naquilo que é a atividade empresarial das unidades do nosso território. Veja que uma boa parte das nossas empresas são empresas exportadoras, e o mercado da exportação está fortemente afetado, ou seja, você mantém a capacidade produtiva integralmente, mas as cadeias de valor/consumo estão interrompidas. Para lhe dar um exemplo, temos uma série de unidades industriais no nosso território que trabalham para o setor automóvel na produção de componentes, ora se neste momento há uma queda abrupta na compra de automóveis em todo o mundo, é óbvio que estas empresa estão neste momento com uma carteira de encomendas bem inferior aquela que tinham antes da pandemia e não sabemos quando vamos recuperar a atividade normal. O impacto é

grande. Depois também não podemos esquecer, que a Maia não sendo um território eminentemente turístico tem também quer do ponto de vista de ocupação hoteleira e das unidades de alojamento local, bem como da restauração, não tenha dúvida que o impacto é muito grande. Toda esta região da área metropolitana do Porto, vivia muito do turismo, portanto o turismo tem tido um decréscimo absolutamente brutal, não há memória de algo assim, e neste momento não tenha dúvidas que está tudo a ser muito prejudicado pela pandemia.

4.1. Quais as suas perspetivas de retoma?

É muito difícil dar-lhe uma resposta a esse nível. Vou-lhe dar um exemplo, eu acho que você nunca imaginou uma situação destas onde se vê os aviões todos no chão, só isso dá uma ideia clara do que é a quebra dos mercados a nível global. Nós estamos perante uma crise que é bem superior do ponto de vista das consequências a uma guerra como a 2ª Guerra Mundial, nessa guerra, e tivemos a destruição das unidades produtivas e das infraestruturas e, portanto, tivemos de voltar a reconstruir tudo, houve então um crescimento económico abrupto e houve quase situações de pleno emprego no dia seguinte ao término da guerra. O que estamos a viver agora não é isso, as fábricas continuam com capacidade de produção, mas as cadeias de consumo estão interrompidas porque o consumidor não compra. Ou seja, não há a quem vender, temos então trabalhadores com o seu contrato de trabalho suspenso (em *lay-off*), e não sabemos se nos próximos meses não haverá necessidade de os despedir. É evidente que em Portugal e na Europa, todos estamos á espera dos fundos que estão a ser construídos em sede da União Europeia para distribuir pelos Estados-Membros e achamos que essa injeção de capital vai ser capaz de manter a maior parte das empresas alimentadas, nem que seja através da espécie de um ventilador, para que depois de passada a crise sejam capazes de retornar a sua atividade normal, mas não sabemos até que ponto vai durar esta pandemia e portanto nós estamos perante outra situação que é uma questão de segurança, enquanto as pessoas, por exemplo, não sentirem confiança para voltarem a viajar, as pessoas não saem. Ainda recentemente ouvi um banco a dizer que nesta altura as poupanças estão a aumentar, as pessoas que continuam a ter capacidade de ter o seu salário, estão a gastar menos, poupam esse dinheiro que fica parado. Há pessoas que

conheço, que tinham intenções de trocar de carro e não o vão fazer, porque não tem segurança para o fazer.

- 5. Nas suas declarações, a Maia tem uma capacidade empresarial e industrial muito boa quando comparada com as outras cidades da região. Dessa forma, se alguma empresa aeroportuária ou portuária decide-se instalar escritórios na região Norte, a Maia seria um dos principais *players*?**

A Maia tem uma coisa muito importante que tem a ver com o seguinte, a Maia não tem um tecido empresarial apenas de um determinado setor, a Maia tem um tecido empresarial muito diversificado. Nós o ano passado, recebemos de derrame, de um imposto municipal que é tributado às empresas, um valor na ordem dos 8 milhões de euros, se as empresas ganharem muito dinheiro repartem muito desse dinheiro com o município.

Um imenso obrigado pela sua participação

Anexo VIII

Nome	Paula Rodrigues	Empresa	Câmara Municipal de Matosinhos
Cargo	Divisão de Turismo	Data	20/07/2020

1. Existe uma boa parceria comercial entre a Câmara de Matosinhos e o Aeroporto Francisco Sá Carneiro?

Sim.

1.1. Dentro dessa parceria, uma boa comunicação, no contexto de B2B, é importante?

Sim é importante.

1.2. Alguma vez a CM Matosinhos teve/tem publicidade no AFSC?

Sim, já tivemos. Através da loja, temos parceria com a loja do aeroporto, penso que a colega da Maia já lhe deve ter dito isso. Essas questões de publicidade, são feitas lá.

2. Existe uma boa parceria com o Terminal de Cruzeiros de Leixões?

Sim, nós fazemos o atendimento lá, juntamente com a CM Porto, sempre que há navios. Quer no Terminal de Cruzeiros de Leixões, quer na gare de passageiros de Leça da Palmeira, porque há navios que também atracam lá. De momento, isso está suspenso, devido à situação do COVID-19 e também o governo português não permite ainda o atracamento de navios de cruzeiro.

2.1. A CM Matosinhos/cidade beneficia muito do ponto de vista turístico com a presença do Terminal de Cruzeiros de Leixões?

Sim, claro que sim.

2.2. A CM Matosinhos já teve/tem publicidade no Terminal de Cruzeiros de Leixões?

Não, não pode ter.

2.3. Pode-me dizer porque, por favor?

Porque o Terminal de Cruzeiros é uma área internacional. Mas quando fazemos lá ações, temos o nosso material promocional, é a nossa forma de publicitar.

2.4. Seria benéfico para a cidade de Matosinhos, se o terminal invés de ser apenas um terminal de trânsito, passa-se a ser um hub de saída ou de chegada?

Sim, claro que sim. Mas tenha em atenção, que quando há navios de cruzeiros, e já me aconteceu de fazer o atendimento a essas pessoas, há passageiros que entram e saem lá. Há muitas chegadas e partidas a meio de cruzeiros.

2.5. Sei que o Terminal tem tido no seu espaço a presença de vários eventos, a CM Matosinhos também faz/fez lá eventos?

A CM Matosinhos faz lá alguns eventos, mas além disso a Administração dos Portos do Douro, Leixões e Viana do Castelo (APDL) aluga o espaço, sendo também uma forma de rentabilizar o mesmo.

3. O turismo em Matosinhos foi muito afetado pela situação do Covid-19?

Claro que sim, estivemos fechados.

3.1. Quais as suas perspetivas de retoma?

Nem sei bem dizer, serão lentas. Temos tido alguns atendimentos, mas mais até com peregrinos dos caminhos de Santiago. Que tem se aventurado, mesmo com os albergues ainda fechados.

Um imenso obrigado pela sua participação

Anexo IX

Nome	Mariana Sousa	Empresa	Associação de Turismo do Porto
Cargo	Responsável pelo Departamento de Turismo de Negócios	Data	31/07/2020

1. Quais os principais mercados emissores de turismo de negócios para o Porto e Norte de Portugal?

Temos aqui os top mercados, que são o Reino Unido, França, Bélgica e Alemanha.

1.1. Considera que o Porto/Portugal tem ainda um potencial inexplorado, no que diz respeito ao turismo de negócios?

Sem dúvida, sim. E o nosso trabalho que desenvolvemos aqui é mesmo para isso. Existe um ranking mundial da International Congress and Convention Association (ICCA), que não sei se conhece, e uma das nossas missões é subirmos nesse ranking. Capacidade é óbvio que temos, cada vez mais, oferta hoteleira tanto para o turismo de negócios como para a área dos *venues*, como congressos, também temos agora o novo Super Bock Arena que irá potenciar o nosso posicionamento enquanto setor a nível internacional. Existe sem dúvida, espaço e capacidade, temos uma oferta bastante alargada, como também na área turística que acaba por ser bastante importante para este tipo de eventos, a oferta que temos *in loco*, desde passeios de barco, à questão das caves de vinho do Porto, e outro tipo de atividades, que podem ser realizadas por grupos e que acabam por ser muito apelativas para a realização deste tipo de eventos.

1.2. O que considera que deveria ser feito na cidade do Porto para atingir esse potencial?

Existem aqui várias dinâmicas, obviamente que a questão dos voos, e como sabe, o papel do Aeroporto Francisco Sá Carneiro é crucial, com ligações diretas e com frequências diárias para determinados pontos na Europa e também nas Américas e na Ásia, são fundamentais para o crescimento. A nossa presença e o nosso posicionamento internacional são também muito importantes e deveriam ser mais assíduos e constantes, o que cria dinâmicas de captação para determinados eventos. O trabalho em parceria com as comunidades científicas locais, também é muito importante, para que possamos junto delas identificar, e quando falo de comunidades científicas estou a falar de

hospitais, mundo académico, centros de investigação, associações, etc., que nos ajudam a mapear determinados eventos que podemos captar para o destino. Eventos internacionais que são organizados anualmente e que podemos, junto destas comunidades científicas locais, atrair este tipo de eventos. Sem o apoio dessas comunidades científicas, não conseguimos entrar em contacto com as organizações internacionais, e tem sido então através desses canais locais que temos chegado aos contactos exteriores. Obviamente que uma presença mais assídua nos mercados, e algo em que estamos a trabalhar é a contratação de agentes que nos representem no estrangeiro de forma anual e contínua, quer nos nossos mercados estratégicos, quer nos mercados em desenvolvimento, isso irá fazer com que os resultados apareçam. A parte de media também é muito importante nesta área, porque muitas vezes é dada apenas importância à área de lazer, mas na área de turismo de negócios também é muito importante a promoção, não só com os agentes do setor, mas também com os mundos associativos europeus e internacionais e com o mundo corporativo europeu e internacional. Mais do que tudo, é importante um bom trabalho em rede, porque isto é um trabalho que não pode ser apenas de um *player*, o turismo de negócios é alavancado quando existe um trabalho em rede, nomeadamente com as associações de turismo que são responsáveis pela promoção externa, mas também com os municípios, com o Turismo de Portugal, DMC, PCO, grupos hoteleiros, etc. Quando é feita esta uniformização é muito mais fácil conseguirmos chegar aos contactos internacionais. Obviamente também que o aumento e melhoramento da oferta hoteleira é também muito importante, um dos comentários que temos recebido constantemente, é a falta de disponibilidade hoteleira para este tipo de segmento. De momento, temos vários hotéis com previsão de abertura entre este ano e até 2023, obviamente que isto irá potenciar o nosso segmento e iremos conseguir atrair muitos mais eventos, dentro do turismo de negócios.

2. Alguns estudos indicam que o turismo de negócios em cruzeiros, está a crescer, considera que o Terminal de Cruzeiros de Leixões deveria apostar nisso também?

O terminal de Leixões é nosso parceiro e funciona muito como *venue*, como espaço para eventos, e já estando muito desenvolvido nesse sector, creio que será muito mais fácil

atrair determinados cruzeiros que operam na área do turismo de negócio, no futuro. Já havendo essa estrutura e o *know-how* dentro do turismo de negócios, enquanto *venue*, penso que será muito mais fácil dinamizar nesse sentido. Ou seja, tentar captar determinados cruzeiros que são especializados na área do turismo de negócios, mas também lhe digo uma coisa, não é de toda uma área em que eu esteja muito à vontade, sei que existem, sabemos quais os principais players, mas não sei até que ponto o Terminal está a desenvolver trabalho nesse sentido. Nós maioritariamente promovemos muito o Terminal de Cruzeiros, no âmbito do turismo de negócios, enquanto *venue* e não enquanto porto para cruzeiros de turismo de negócios, isso para já. Obviamente que no futuro existe essa possibilidade, quando sentirmos que é um produto que o terminal de Leixões tem necessidade e quer desenvolver essa área, estaremos aqui os apoiar.

3. Na sua opinião, dentro da cidade do Porto/região Norte, existe algum espaço que seja um motor do turismo de negócios?

Sem dúvida o Centro de Congressos da Alfândega do Porto, sem menor sombra de dúvida. Pelo espaço em si e pelo trabalho que tem desenvolvido na área de eventos internacionais ao longo de vários anos. Nós trabalhamos muito bem com eles, é um espaço único na Europa, por toda a sua história e por todas as valências que tem, não sendo apenas um centro de congressos, mas também um centro de exposições. É um espaço sublime para ser promovido e acaba por ser o nosso selo no que toca ao turismo de negócios a nível internacional.

4. O turismo de negócios foi muito afetado pela situação da COVID-19?

O mais possível e ainda está a ser, infelizmente ainda há algumas regras, dentro das restrições do governo, que estão a afetar o arranque do turismo de negócios, e não existem previsões de alteração destas restrições e também a nível europeu ainda não saíram coordenadas concretas para a realização destes eventos de forma segura, para que todos os *players* se possam guiar e logo aí, isso acaba por refrear os responsáveis e isso tem levado a quedas bastante acentuadas, até ao final do ano, as reuniões que vão acontecer serão a nível nacional, os eventos que estão a ser feitos a nível nacional, onde não existe restrição de voos, mas mesmo alguns espaços tem restrições sérias de

participantes o que acaba por limitar a realização de eventos, obviamente que a questão das rotas é muito importante neste sentido, no turismo de negócios é preciso que haja frequências diárias e conexões, o Porto felizmente conseguiu manter essas conexões mas foram reduzidas, o que acaba por se tornar um bloqueio para a realização destes eventos, mais do que tudo, existe uma incerteza generalizada, não só neste produto, mas em todos, porque não sabemos quando irá ser feita a retoma. No que toca ao turismo de negócios, estamos a falar de um segmento com uma grande aglomeração de pessoas dentro do mesmo espaço, o que acaba por trazer dúvidas à sua realização. Mesmo a nível pessoal, as pessoas caem em dúvida quando se fala desses eventos, porque começam a aparecer soluções virtuais para que as pessoas possam participar, mas sem custos de viagem e sem o custo de risco de vida. Tem sido difícil para todos, e estamos a falar de um produto que mexe com toda a rede turística, desde hotéis a espaços de restauração, acaba por ser um pouco difícil não haver previsões e regras a nível da União Europeia para que estes eventos possam acontecer.

4.1. Quais as suas perspetivas de retoma?

Adorava dizer-lhe, mas não sei. Queremos acreditar, mas sabemos que para o turismo de negócios a vacina contra a COVID-19 seria essencial, porque estamos a falar de encontros de muitas pessoas no mesmo espaço. Mas também existem medidas que podemos adotar para que estas reuniões comecem a concretizar-se, nomeadamente uma aposta nos eventos híbridos, que acabam por ser eventos metade presenciais e metade via online, que acabam por ser uma boa aposta para garantir a sobrevivência deste setor.

Um imenso obrigado pela sua participação.

Anexo X

Nome	Jacinta Baptista	Empresa	Câmara Municipal de Matosinhos
Cargo	Chefe de Divisão Gabinete de Comunicação e Relações Públicas	Data	12/08/2020

1. Existe uma boa parceria entre a Câmara de Matosinhos e o Aeroporto Francisco Sá Carneiro?

O Aeroporto Francisco Sá Carneiro é uma das principais entradas da região. O crescimento do turismo via companhias aéreas *low-cost* levou-nos a criar uma estratégia específica. Além dos muitos espanhóis que nos procuravam pela gastronomia e pela nossa ligação ao caminho de Santiago de Compostela, passamos a receber estrangeiros de toda a Europa, mas também dos Estados Unidos da América e do Brasil, daí termos articulado com o Aeroporto Francisco Sá Carneiro e com o Turismo do Porto e Norte de Portugal um conjunto de parcerias de promoção do território.

1.1. Dentro dessa parceria, uma boa comunicação, no contexto de B2B, é importante?

Quem nos visita, percebe rapidamente que além de um local bom para visitar, Matosinhos é uma cidade boa para viver e para investir. Temos ótimas praias, espaços verdes, escolas, praças, cinemas, teatro, comércio tradicional, centros comerciais, galerias de exposições, bibliotecas, atividades para as crianças e diversas modalidades desportivas. Aliamos à qualidade de vida, as melhores condições para investir. Matosinhos tem excelentes acessos rodoviários, é servido de autoestradas, rede de metro, transportes urbanos e ciclovias. Estamos ao lado do Aeroporto, mas também somos a terra da Exponor e das grandes feiras internacionais, do Porto de Leixões, dos navios de mercadorias e do turismo de cruzeiros. Para além do turismo, a nossa estratégia é captar investimento, daí termos criado o Gabinete de Apoio às Atividades Económicas e Investidor.

1.2. Alguma vez a CM Matosinhos teve/tem publicidade no AFSC?

Sim. Desenvolvemos um conjunto de parcerias na divulgação de eventos como os Hospitalários no Caminho de Santiago e o Festival Matosinhos em Jazz ou de campanhas como a da gastronomia “Matosinhos, World’s Best Fish”. Além do mais, Matosinhos está presente na Loja Interativa do Turismo do Porto e Norte de Portugal/Porto Welcome Center no Aeroporto.

2. Existe uma boa parceria com o Terminal de Cruzeiros de Leixões?

Sim, desde o início foi um projeto que abraçamos.

2.1. A CM Matosinhos/cidade beneficia muito do ponto de vista turístico com a presença do Terminal de Cruzeiros de Leixões?

Sim, além da Anémona e das obras de Siza Vieira e de Souto de Moura, Matosinhos passou a ter uma nova referência arquitetónica. O edifício do Terminal de Cruzeiros, premiado internacionalmente por diversas vezes, distingue-nos claramente do resto da região. Todos os anos é o local mais procurado durante o Porto Open House e, ao longo do ano, é visitado por milhares de estrangeiros, muito para além dos que nos chegam de cruzeiro. Instalamos a Loja Interativa de Turismo de Matosinhos precisamente ao lado da entrada para o Terminal de Cruzeiros. Aumentamos a oferta hoteleira naquela zona, bem como na restauração. Criamos, para dinamizar toda aquela área, o Festival do Peixe e do Marisco e o Festival Animar Matosinhos na envolvente ao monumento Senhor do Padrão.

2.2. A CM Matosinhos já teve/tem publicidade no Terminal de Cruzeiros de Leixões?

Sim, temos uma parceria estabelecida com a APDL, através da presença dos técnicos de turismo, com atendimento no Terminal de Cruzeiros Sul e na Gare de Passageiros - Terminal Norte, na maioria das escalas de navios de cruzeiro. Só no ano passado, Matosinhos acolheu 78 navios de cruzeiro, com mais de 88 mil passageiros a bordo.

2.3. Seria benéfico para a cidade de Matosinhos, se o terminal invés de ser apenas um terminal de trânsito, passa-se a ser um hub de saída ou de chegada de cruzeiros?

Esta questão tem um cariz opinativo e político, baseado em condicionantes, pelo que considero que não devo emitir opinião.

2.4. Sei que o Terminal tem tido no seu espaço a presença de vários eventos, a CM Matosinhos também faz/fez lá eventos?

Sim, desde o início. Organizamos regularmente eventos como conferências, espetáculos, cerimónias oficiais, entre outros.

3. A situação do COVID-19 afetou muito a cidade de Matosinhos?

O impacto socioeconómico da pandemia por COVID-19 levou-nos a criar um Fundo de Emergência Municipal, no valor de um milhão de euros. Para além de apoiar famílias que sofreram uma quebra nos seus rendimentos, o fundo permitiu apoiar microempresas que estiveram encerradas em virtude do estado de emergência, nomeadamente a nível da manutenção dos postos de trabalho. Também na educação, este ano letivo foi muito complicado. Entendemos que era imprescindível dotar os alunos de condições que lhes permitissem acompanhar aulas não presenciais, utilizando, para o efeito, plataformas de ensino digitais. Entregamos computadores, tablets e routers a várias instituições de ensino.

3.1. Quais as suas perspetivas de retoma?

O impacto que o confinamento imposto pela pandemia por COVID-19 provocou em sectores fundamentais para o concelho de Matosinhos como a restauração, o comércio e o turismo levou-nos a adotar uma nova estratégia de promoção adequada a esta nova realidade. Reformulamos toda a nossa programação cultural. Adaptamos os nossos eventos às novas regras de distanciamento social, apostamos em campanhas de comunicação para que o público volte a frequentar os nossos restaurantes, a fazer compras no comércio tradicional e a visitar os equipamentos culturais municipais sem medo. A retoma da confiança do consumidor não é fácil, mas não é impossível. Estamos

atentos à evolução dos números. A nossa estratégia é aberta e mutável em função dos acontecimentos.

Um imenso obrigado pela sua participação.