

A recuperação do turismo começou, mas levará anos até Portugal recuperar totalmente. O que poderão fazer os principais intervenientes no setor?

O setor do turismo em Portugal acumula perdas de mais de 60 mil milhões de euros, e até 600 mil postos de trabalho poderão estar em risco – importa acelerar a sua recuperação concebendo um novo modelo.

Por Hugo Espírito Santo, Javier Caballero, Margaux Constantin, Steffen Köpke e Urs Binggeli



Na década de 2010, o turismo português brilhou.

Durante a maior parte da década, o Algarve esteve entre os 20 principais destinos turísticos da Europa e, em 2019, o setor turístico do país valia 35 mil milhões de euros, ou 16,2% do PIB nacional.

A pandemia da COVID-19 veio lançar uma tempestade no setor, e as nuvens que trouxe podem ter chegado para ficar pelo menos durante os próximos anos. A nossa previsão sugere que, quando o setor recuperar, Portugal poderá ter acumulado perdas de 60 mil milhões de euros no PIB e até 600 mil postos de trabalho poderão ter sido eliminados, para além dos potenciais efeitos secundários em setores delicados (por exemplo, imobiliário). Com tanto em jogo, os intervenientes no setor em Portugal não podem esperar que a tempestade passe, e terão de ser ousados e inovadores na resposta à COVID-19.

Este artigo faz um balanço do impacto da COVID-19 no setor do turismo em Portugal e sugere medidas que as empresas e o setor público podem tomar para potenciar a recuperação. Com efeito, muitos sinais apontam para o regresso do turismo quando os protocolos relativos à COVID-19 se tornam mais permissivos (e o oposto também é verdade). Embora seja impossível prever com certeza quando desaparecerão todos os efeitos da pandemia, há muitas coisas que os players do setor podem estar a fazer no imediato.

Acreditamos que há três prioridades essenciais para uma recuperação mais rápida (e mais sustentável) do setor. As empresas têm de aumentar a sua competitividade, nomeadamente através da digitalização, reconhecendo que existe um novo patamar competitivo onde surgirão novos vencedores. Ao mesmo tempo, e reconhecendo a importância da escala para o sucesso no setor, os diversos intervenientes têm de promover novos modelos de colaboração (dentro do setor, mas também com setores adjacentes como, por exemplo, a aviação), para que emerja um setor mais sustentável. Por fim, tem de haver um esforço para reimaginar o turismo e criar um novo paradigma para o desenvolvimento do mesmo no futuro.

Embora as discussões em torno de algumas destas ideias sejam anteriores à pandemia, o momento para as lançar pode finalmente ter chegado. E nada disto pode ser conseguido sem um esforço conjunto de instituições privadas e públicas, uma vez que estas últimas têm também um papel fulcral na recuperação

do setor, empregando medidas para promover a atração dos destinos, criando as condições para a coordenação dos esforços privados, e promovendo uma maior requalificação dos colaboradores no setor.

O impacto da COVID-19 no setor do turismo em Portugal

Ainda que os efeitos da pandemia estejam longe de ter terminado, algumas conclusões começam a emergir. Se as tendências atuais se mantiverem, demorará anos até que o setor do turismo em Portugal recupere totalmente e a contração económica que atingiu tão duramente o setor terá consequências para o resto da economia. Mas este seria também um momento de transformação para o setor. Quando o turismo regressar (e em força, esperamos), o perfil do setor do turismo em Portugal terá provavelmente mudado estruturalmente à medida que o país emerge da crise, com segmentos como MICE (reuniões, incentivos, conferências e exposições) e viagens de grupo a tornarem-se menos centrais.

1. A recuperação total pode demorar anos

Assumindo um modelo de recuperação limitado por episódios recorrentes da pandemia, prevemos que o turismo doméstico em Portugal poderá não voltar aos níveis pré-pandemia até 2023. E, para o turismo internacional (inbound), que é cerca de quatro vezes maior que o doméstico, esta recuperação só acontecerá em 2024 (Quadro 1). O cenário de base para estas conclusões é o definido por "A1" na análise que desenvolvemos, sendo o que emerge como o mais provável nos inquéritos que realizámos junto de executivos de diversas empresas.

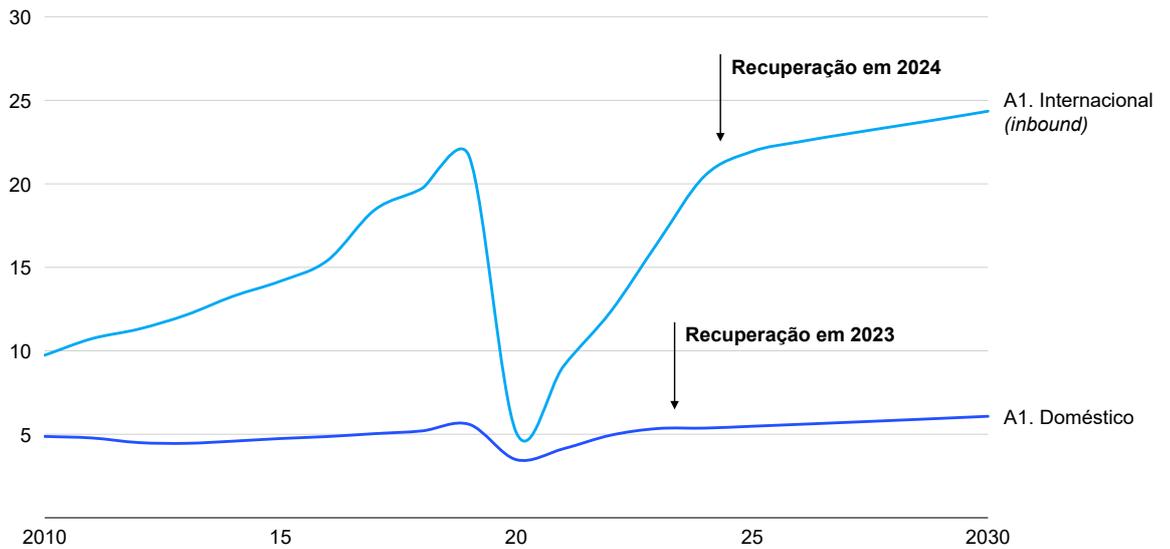
Os nossos modelos apontam para cinco fatores-chave que determinarão a rapidez com que o setor turístico de Portugal poderá recuperar:

- A atratividade dos principais destinos. Quanto mais naturalmente atrativo um destino for, maior é a probabilidade de atrair turismo doméstico a um ritmo que poderia compensar a perda no turismo internacional. Neste aspeto, Portugal ocupa uma posição bastante forte, dado que regiões como o Algarve, a Madeira e os Açores são ímanes turísticos. De acordo com o Fórum Económico Mundial, Portugal está entre os 15 primeiros países do mundo no que toca a recursos naturais e culturais.

Quadro 1

O turismo internacional é o maior segmento e só deverá recuperar para níveis anteriores à COVID-19 em 2024

Despesas do turismo em Portugal por segmento. Mil milhões de EUR



- A disponibilidade de capacidade aérea. Os destinos que exigem viagens de avião para os alcançar serão mais adversamente afetados devido a preocupações com a segurança e restrições de viagens aéreas. Dada a sua localização geográfica, alguns dos destinos turísticos portugueses mais famosos dependem fortemente do transporte aéreo (ele próprio profundamente afetado), com 77% de todos os turistas em Portugal em 2019 a chegar por esta via. A plena recuperação da capacidade aérea em Portugal é, por isso mesmo, uma questão chave para o turismo português.
 - A capacidade e qualidade dos cuidados de saúde. As normas de saúde e higiene afetam a tomada de decisão dos viajantes. A este respeito, e em termos gerais, Portugal tem um Sistema Nacional de Saúde robusto e está ao nível dos destinos do Sul da Europa. No entanto, a assimetria na qualidade e disponibilidade dos serviços de saúde nas diversas regiões do país pode ser um óbice à recuperação do turismo.
 - O peso das viagens de negócios. Uma vez que as viagens de negócios demorarão mais tempo a recuperar, as cidades e destinos portugueses com maior dependência destas viagens serão mais seriamente afetados no médio prazo. No entanto, Portugal tem uma boa situação nesta dimensão, uma vez que os viajantes de negócios representam apenas 7% da despesa total em Portugal, um valor muito inferior ao de outros países (a título de exemplo, em Espanha, as viagens de negócios representam 17% da despesa).
 - A importância da sustentabilidade. Os viajantes estão cada vez mais cientes da dimensão da pegada de carbono que produzem quando viajam e baseiam crescentemente as suas decisões de viagem em questões ambientais. De acordo com o Centro de Direito e Política Ambiental de Yale, Portugal ocupa o 27.º lugar a nível internacional no seu índice de performance ambiental, uma posição média.
- Após um ano catastrófico em 2020, o setor do turismo começa agora a ver algum sinal de recuperação. Porém, algumas limitações nestes cinco fatores colocam desafios a uma recuperação mais rápida e, conseqüentemente, levam à necessidade de uma ação decisiva para acelerar a recuperação do setor em Portugal.

2. Os danos causados no setor do turismo em Portugal terão efeito noutros setores da economia

O turismo é particularmente importante para a economia portuguesa, nomeadamente para o emprego. É responsável por 18,6% do total de empregos no país, se forem tidos em conta os efeitos diretos, indiretos e induzidos¹. As regiões altamente dependentes do setor do turismo são ainda mais prejudicadas. Em locais como o Algarve, a Madeira e os Açores, o turismo representa mais de 20% do PIB e empregos locais (Quadro 2).

Para tornar a questão ainda mais complexa, o setor é profundamente fragmentado, sendo constituído por muitas micro e pequenas empresas. Em 2019, as empresas de turismo com menos de 1 milhão de euros de receitas representaram 27% do total das receitas do setor. Este número é de cerca de 8% para o resto dos setores no país. Sendo muitas destas empresas fontes únicas de rendimento para diversas famílias, elas estão também mais expostas a uma crise desta natureza.

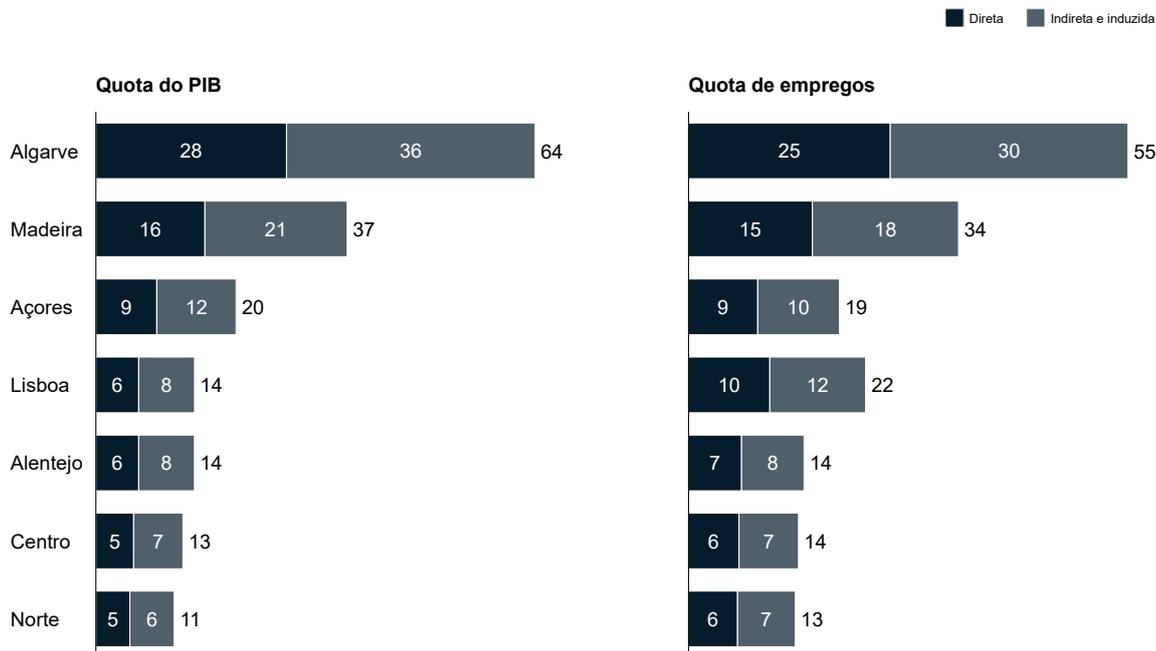
Embora o impacto da COVID-19 no turismo em Portugal tenha sido especialmente grave na sequência das medidas postas em prática para controlar a propagação do vírus, a contração económica é também fortemente sentida por outros setores da economia.

Consideremos os setores imobiliário e financeiro. Com a diminuição do número de turistas, não são apenas os hotéis e as atrações turísticas a sentirem o impacto; muitas outras pequenas empresas dependem deste tráfego para se manterem à tona, tais como restaurantes e retalhistas. À medida que os fluxos de receitas secam, muitos proprietários de pequenas empresas podem não ser capazes de cumprir as obrigações financeiras que têm, podendo falhar no pagamento dos empréstimos. Da mesma forma, as pessoas que contraíram hipotecas para comprar uma segunda casa para arrendamentos de curto prazo também podem entrar em incumprimento. Se isto acontecer em grande escala, as consequências económicas daí resultantes podem representar um golpe no setor financeiro.

Quadro 2

Em Portugal, o turismo é responsável por uma parte significativa da atividade económica em muitas regiões

Contribuição turística direta, induzida e total por região². Percentagem



Fonte: INE; WTTC; Oxford Economics

1 Com base na metodologia do Conselho Mundial de Viagens e Turismo, que contabiliza: (1) a contribuição direta do setor de viagens e turismo através da aplicação da metodologia da Conta Satélite de Turismo, aprovada pelo Departamento de Estatísticas da Organização Mundial do Turismo das Nações Unidas; (2) os efeitos indiretos da cadeia de abastecimento dos fornecedores do setor de viagens e turismo e dos investimentos do setor; e (3) os efeitos induzidos da forma como os trabalhadores diretos e indiretos do setor de viagens e turismo gastam os respetivos rendimentos.

2 Triangulação baseada na performance reportada do PIB regional, peso do turismo e dados económicos de Oxford/WTTC

Em termos globais, estimamos que entre 2020 e 2023, Portugal pode perder 60 mil milhões de euros do PIB (equivalente a 26% dos níveis do PIB de 2019), considerando tanto os efeitos diretos quanto os indiretos e induzidos. Adicionalmente, no pico da crise, o setor poderá perder até 600 mil empregos, alguns dos quais poderão não ser recuperados no futuro.

3. O perfil do turismo português está a sofrer uma mudança estrutural em resultado do impacto assimétrico da pandemia nos diferentes segmentos

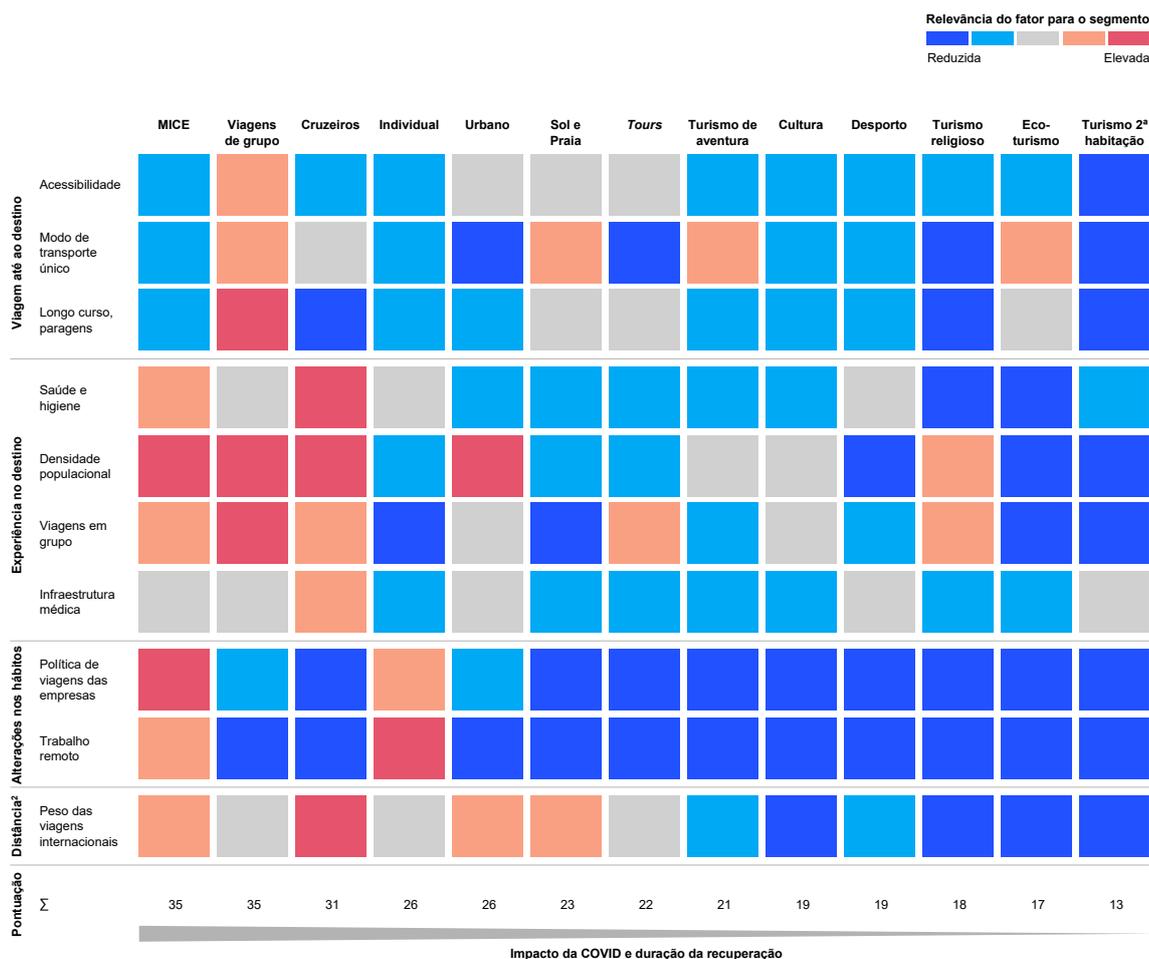
A morfologia do turismo português está a mudar significativamente e a recuperação não será uniforme nos vários segmentos. O setor do turismo em Portugal é um mosaico de diferentes segmentos, tais como viagens de grupo, viagens individuais e viagens de sol e praia, entre outros. Avaliámos mais de uma dúzia de segmentos face a indicadores em quatro grandes categorias – facilidade da viagem

até ao destino, experiência no destino, impacto das mudanças de hábitos e dependência de viagens internacionais – para avaliar a vulnerabilidade de cada um destes segmentos. Quanto maior a pontuação global, mais longa será a recuperação.

A nossa análise sugere que os segmentos de MICE³, viagens de grupo, cruzeiros, viagens individuais e de turismo urbano serão os mais afetados pela pandemia e demorarão mais tempo a recuperar. À medida que mais colaboradores se habituem ao trabalho remoto e que as empresas procurem minimizar as despesas de viagens, alguns segmentos altamente afetados, como as viagens relacionadas com MICE, podem não recuperar totalmente para níveis pré-pandemia. Por outro lado, o turismo de segunda habitação, o ecoturismo e o turismo religioso, desportivo e cultural serão menos afetados e deverão recuperar mais rapidamente (Quadro 3).

Quadro 3

Alguns segmentos do turismo português deverão demorar mais tempo a recuperar



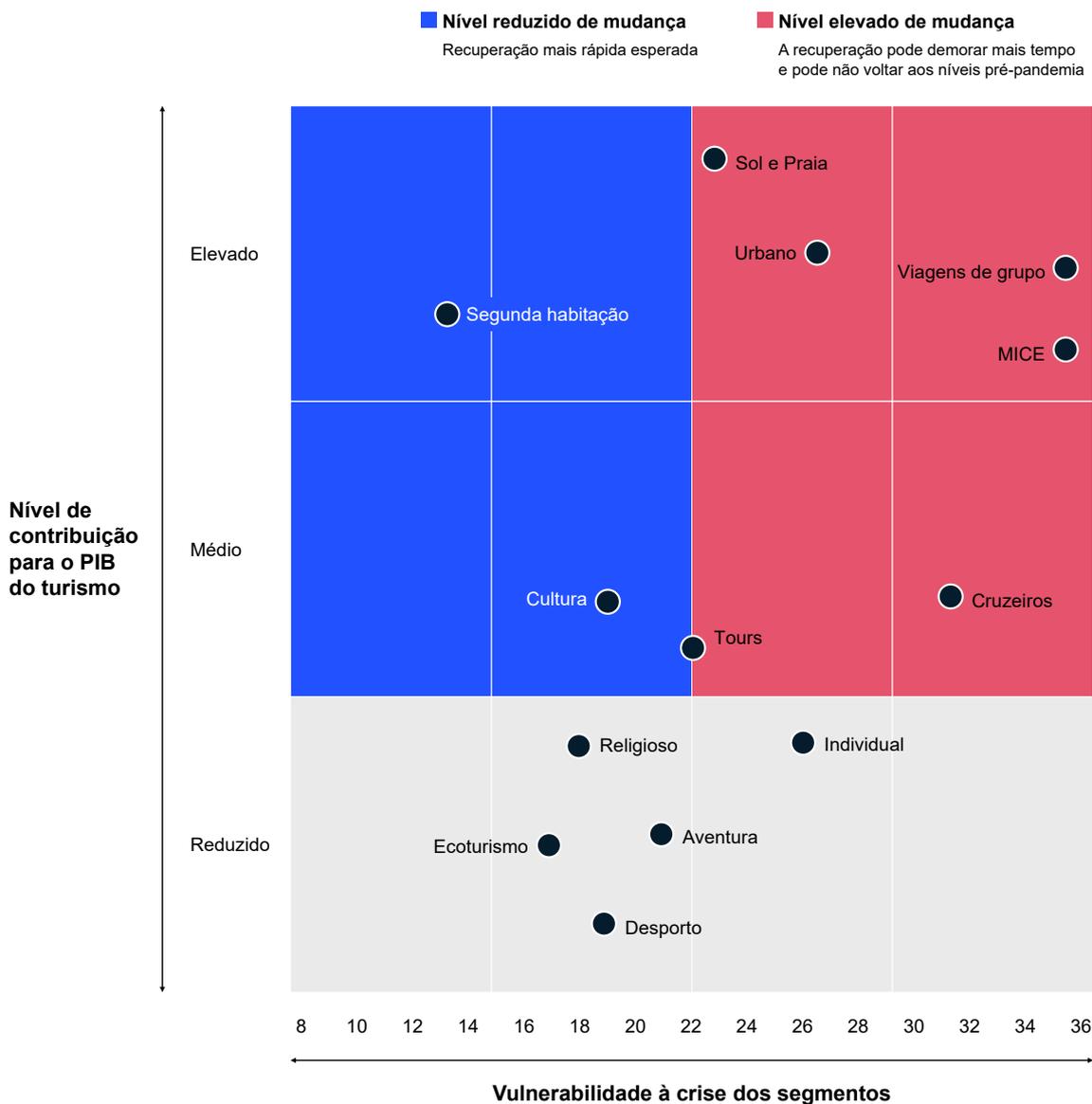
3 Reuniões, incentivos, conferências e exposições

No caso de Portugal, alguns dos segmentos mais vulneráveis (MICE, viagens de grupo, urbano) constituem a maior parte do PIB do turismo (Quadro 4). Assim, é provável que ocorram mudanças significativas na composição e natureza da atividade turística ao longo dos próximos anos. E empresas em

segmentos vulneráveis (por exemplo, as associadas a eventos MICE) poderão ter de reimaginar completamente os respetivos modelos empresariais, enquanto outras poderão ter de passar por uma reestruturação significativa para otimizar operações e processos.

Quadro 4

Vários dos segmentos vulneráveis contribuem significativamente para o PIB do turismo em Portugal



Acelerar a recuperação do turismo em Portugal

Ao olhar para o futuro, os players do setor terão de lidar não só com as tendências mencionadas neste artigo, mas também com outras forças aceleradas pela pandemia, tais como a automatização. O nosso recente relatório, intitulado “O futuro do trabalho após a COVID-19”, indica que o turismo será um dos setores que verá uma maior transformação tanto durante quanto após a pandemia⁴.

Apesar dos desafios acima enumerados, Portugal tem um enorme potencial e vantagens naturais que o setor do turismo pode aproveitar para prosperar em tempos turbulentos. Para isso, acreditamos que os intervenientes privados e públicos poderiam trabalhar proativamente em três áreas prioritárias para inverter a tendência e acelerar a recuperação do setor. Naturalmente, estas áreas devem ser avaliadas quanto ao respetivo retorno sobre o investimento, tendo em conta o retorno económico direto, os efeitos indiretos e induzidos e a sustentabilidade dos empregos criados.

1. Apostar (ainda mais) na competitividade do sector

As empresas no setor terão de se tornar muito mais eficientes nas respetivas operações, não só implementando transformações de custos mais “tradicionais” como também aumentando o enfoque na produtividade e competitividade. Uma das consequências da pandemia é que muitos viajantes têm vindo a explorar destinos alternativos, aumentando por isso a concorrência. Acima de tudo, e para além do imperativo de competitividade, as empresas também terão de se tornar muito mais ágeis para poderem reagir mais rapidamente às mudanças na procura (nomeadamente em virtude das restrições que são impostas e removidas) e inovar na forma como interagem com os clientes.

Neste contexto, emerge o tema da digitalização. A digitalização do setor tem sido um tema em destaque durante a última década, mas a pandemia obrigou muitas empresas no setor a intensificarem os respetivos esforços nesta área, muito mais no último ano do que nos cinco anos anteriores. A pandemia pode ter provocado uma forte contração da economia, mas está também disponível um estímulo maciço, com uma forte parte deste pacote associado

a incentivos à digitalização. A título de exemplo, o Governo português prometeu 600 milhões de euros em financiamento para melhorar as competências digitais através do Portugal INCoDe.2030 (Iniciativa Nacional em Competências Digitais e.2030). E os fundos europeus NextGenerationEU recentemente lançados exigem que os projetos cumpram requisitos digitais e de sustentabilidade para serem elegíveis. Neste contexto, as empresas do setor devem tirar partido destes para lançarem iniciativas digitais.

A digitalização no setor do turismo em Portugal pode centrar-se em três grandes prioridades: simplificação das normas sanitárias, melhoria das operações e identificação / estímulo da procura.

Atualmente, aplicações móveis para gestão do rastreio e passaportes digitais de vacinação são mecanismos frequentemente utilizados para gestão da pandemia. Para além de uma maior integração, os players no setor poderiam também utilizar estas mesmas ferramentas para manter uma comunicação próxima com os turistas (antes, durante e após a estadia). Além disso, a promoção da utilização generalizada de operações “sem contacto” para minimizar a interação física próxima poderá também contribuir para uma maior segurança dos viajantes e, talvez mais importante, potenciar uma maior eficiência dos serviços prestados.

Por último, é também fundamental aproveitar as infinitas fontes de informação existentes no setor para estar à frente de outros destinos na procura dos mercados originadores com maior propensão de compra para o destino Portugal em cada momento no tempo. A implementação de um modelo desta natureza exige uma infraestrutura que permita o funcionamento de ferramentas de advanced analytics mas também uma digitalização de processos de back-end. Só assim é possível acompanhar e prever o comportamento e as preferências dos viajantes a um nível mais granular, detetando e prevendo “microbolhas de procura” e tendências emergentes. E, naturalmente, permite também uma maior capacidade de otimização por parte dos sistemas de gestão de receitas.

2. Inovar na colaboração intersectorial mas também dentro do setor

A solução para a crise que afeta o setor passa não só por cada interveniente encontrar novos

⁴ Ver Susan Lund, Anu Madgavkar, James Manyika, Sven Smit, Kweilin Ellingrud, Mary Meaney e Olivia Robinson, “The future of work after COVID-19”, 18 de fevereiro de 2021, McKinsey.com.

caminhos para melhorar, mas também por uma maior capacidade de colaboração e de inovação conjunta, muitas vezes para além do próprio setor do turismo. Em concreto, duas áreas emergem para possíveis colaborações intersetoriais no sentido de criar novos fluxos de receitas e transformar segmentos vulneráveis do turismo:

- Identificar e satisfazer novas bolsas de procura. As empresas do setor do turismo podem trabalhar com outros setores para identificar novos segmentos com exigências únicas e criar produtos para lhes dar resposta. Por exemplo, os hotéis e outros locais de MICE poderiam ser convertidos em instalações de ensino à distância para acolher “férias escolares”. Adicionalmente, os parques de estacionamento dos hotéis poderiam fornecer estações de carregamento para satisfazer as necessidades do crescente número de proprietários de automóveis elétricos – tanto hóspedes quanto outros condutores urbanos. Alguns hotéis revisitaram as estruturas de preços para possibilitar uma maior flexibilidade – por exemplo, oferecendo passes diários, pacotes de home office ou mesmo estadias de longa duração para acomodar um número crescente de trabalhadores remotos. Estas iniciativas podem começar como experiências táticas de baixo risco e baixo investimento, mas podem servir como potenciais aberturas para empresas em segmentos vulneráveis penetrarem em novos mercados e reimaginarem os respetivos modelos de negócio.
- Partilhar recursos para melhorar a flexibilidade. A colaboração entre empresas é, também, uma forma de reduzir os custos e aliviar possíveis congestionamentos recorrentes em setores sazonais como o do turismo. Por exemplo, os restaurantes de serviço rápido que só podem ter colaboradores para takeaway (quando há restrições ao serviço dentro dos restaurantes) poderiam redistribuir os empregadores para os retalhistas de mercearia que precisam de trabalhadores adicionais. Ou, em alguns países, os tripulantes de bordo foram requalificados para dar apoio em hospitais com falta de pessoal.

Adicionalmente, a COVID-19 mostrou a importância de ter uma abordagem mais coordenada e colaborativa com o setor da aviação (que enfrenta, ele mesmo, grandes desafios), de modo a garantir que haja uma rápida disponibilização de capacidade quando esta é necessária. Em Portugal, isto é ainda mais importante dada a dependência do

transporte aéreo no turismo internacional, não só do ponto de vista do volume de turistas, mas também na capacidade de atrair os turistas com maior gasto per capita, que provém mormente dos mercados intercontinentais.

Por último, e para além da colaboração entre setores, este é o momento de colaborar dentro do próprio setor, nomeadamente através de fusões e aquisições. Portugal dispõe de poucos players com escala relevante, e as empresas mais pequenas tendem a ter uma produtividade mais limitada. As fusões e aquisições no setor são tipicamente fontes de elevadas sinergias, não só a nível de custos, mas também do ponto de vista de gestão da capacidade. A disrupção causada por esta pandemia é uma oportunidade para promover a emergência de players de grande dimensão que possam operar com economias de escala e também investir significativamente para reconstruir o setor.

3. Promover uma nova forma de pensar no turismo

Os segmentos turísticos mais resilientes são os que estão diretamente ligados à atratividade inerente e às características únicas do respetivo destino. Para além da assistência financeira ao setor, as entidades públicas poderiam assumir um papel mais ativo na gestão do turismo por meio de parcerias com empresas para aumentar a atratividade dos destinos turísticos, mantendo, ao mesmo tempo, elevados standards de higiene e segurança.

Há vários exemplos disto noutras partes do mundo. Por exemplo, os decisores políticos chineses têm apoiado os retalhistas locais criando zonas de compras isentas de impostos para incentivar os turistas internos a fazer compras. Em Portugal, muitos destinos mais pequenos ou rurais estão a tornar-se mais populares, mas as DMO (destination management organizations – organizações de gestão de destinos) carecem de orçamentos e capacidade suficientes para capitalizar esta tendência e comunicar as características únicas das respetivas regiões para atrair fluxos turísticos significativos.

Uma colaboração entre DMO regionais por meio de clusters turísticos poderia ser uma solução. É possível encontrar um caso de sucesso na região alemã de Schleswig-Holstein, onde diversas agências governamentais e empresas de turismo locais formaram um cluster para promover uma maior colaboração e lançar iniciativas conjuntas (por exemplo, sobre práticas de sustentabilidade) que nenhum player poderia sustentar individualmente.

Outro caso é o Cluster Wellness Tyrol, na Áustria, onde mais de 120 empresas de turismo e empresas relacionadas com a saúde contribuem para a missão partilhada de alargar a proposta de valor da região no turismo de saúde e bem-estar. Estas parcerias poderiam não só reforçar DMO em novas áreas de crescimento, mas também apoiar as empresas do setor.

No caso de Portugal, o setor poderia preparar-se para satisfazer a procura turística revisitando segmentos onde possa alavancar numa posição de força. Por exemplo, espera-se que o turismo de segunda habitação, cultura e aventura recupere mais rapidamente do que muitos outros. Dado que as poupanças pessoais dos consumidores estão a um nível sem precedentes, pode fazer sentido que os intervenientes colaborem e desenvolvam experiências de viagens de primeira qualidade em

toda a Península Ibérica, destinadas a membros da geração Y ansiosos por embarcar na próxima aventura depois de terem ficado imobilizados durante tanto tempo.

Uma coordenação eficaz é fundamental para uma colaboração bem-sucedida, seja entre entidades públicas de diferentes regiões, entre empresas, ou entre os setores público e privado. A criação de uma task force de reimaginação do turismo é uma resposta de índole semelhante às que muitas organizações têm posto em prática (Quadro 5)⁵. Esta task force de reimaginação do turismo reuniria entidades públicas e players privados / semiprivados em equipas de projeto para abordar cinco áreas core: proteção de turistas e colaboradores do setor; apoio financeiro ao setor; marketing e estímulo da procura; relançamento do setor / coordenação com outros setores; observatório do turismo.

Quadro 5

A task force de reimaginação do turismo é composta por cinco equipas para ajudar a acelerar a recuperação no setor

Tanto o setor público como o privado estão representados em equipas que trabalham de forma ágil em vez de funcionarem como entidades organizacionais separadas

 Apoio financeiro ao setor	 Proteção dos turistas e colaboradores do setor	 Marketing e promoção da procura	 Relançamento do setor	 Observatório do Turismo
<p>Gerir programas de apoio e requalificar trabalhadores em situações de precariedade (especialmente trabalhadores sazonais)</p> <p>Desenvolver protocolos sanitários (p.ex., para aeroportos, hotéis, museus)</p> <p>Monitorizar a conformidade com estes protocolos (p.ex., através de verificações aleatórias)</p>	<p>Trabalhar com o setor e com os governos para definir e gerir pacotes de estímulo para operadores relacionados com o turismo</p> <p>Ajudar e orientar as empresas na navegação do processo de candidatura aos pacotes disponíveis</p> <p>Estudar a liquidez dos intervenientes para os auscultar em tempo real</p>	<p>Lançar campanhas de marketing e incentivos para promover o turismo e tranquilizar</p> <p>Identificar novas tendências nas preferências dos consumidores (p.ex., turismo local e ao ar livre) recorrendo a inquéritos</p> <p>Aproveitar oportunidades para reformular o panorama turístico, promover novos destinos e identificar perfis turísticos alvo</p>	<p>Planear e coordenar o relançamento em várias fases seguindo padrões de procura (isto é, turismo doméstico seguido de turismo internacional), priorizando as medidas a tomar com a ajuda de cooperação público-privada</p> <p>Adaptar o plano de ação para cada segmento (p.ex., conversão para estadias de longa duração, renovação, digitalização de pequenas e médias empresas)</p>	<p>Conceber painéis dinâmicos para monitorizar a evolução da oferta (p.ex., inventário de todos os estabelecimentos abertos e fechados) e da procura (p.ex., reservas de voos com 2-3 meses de antecedência)</p> <p>Recolher dados em tempo real com a ajuda de intervenientes locais (hotéis e operadores turísticos) e internacionais, e realizar entrevistas regulares com os mesmos</p>

5 Ver Margaux Constantin, Steve Saxon e Jackey Yu, "Reimagining the \$9 trillion tourism economy—what will it take?", 5 e agosto de 2020, McKinsey.com.

Um modelo desta natureza poderia proporcionar um quadro de colaboração especialmente adequado aos diversos intervenientes do setor do turismo. Dada a incerteza em torno do timing e da velocidade da recuperação do setor, a obtenção de feedback rápido e a redistribuição de fundos em conformidade

será fundamental para garantir que os pacotes de estímulo tenham o máximo impacto. A task force de reimaginação do turismo seria a forma de assegurar a necessária coordenação para uma tomada de decisão ágil e o alinhamento das iniciativas com os objetivos definidos.

Há um provérbio em Portugal que diz que “camarão que dorme, a onda o leva”. Por outras palavras, as empresas que nada fizerem enquanto aguardam a recuperação orgânica do setor podem ver-se incapazes de sobreviver à pandemia. Também há otimismo neste ditado. As empresas que tomem as medidas proativas delineadas neste artigo podem navegar as ondas de imprevisibilidade rumo a um maior sucesso.

Sobre o(s) autor(es):

Hugo Espírito Santo é sócio no escritório da McKinsey em Lisboa, Javier Caballero é sócio no escritório de Madrid, Margaux Constantin é sócia no escritório do Dubai, Steffen Köpke é insights specialist no escritório de Düsseldorf e Urs Binggeli é senior knowledge expert no escritório de Zurique.

Os autores agradecem a Alejandro Beltrán, Alex Dichter, Sebastián Giménez, Evgeni Kochman, Anchit Sood e Jackey Yu pelas contribuições para este artigo.