

## **TURISMO EM PORTUGAL :**

*Um “hardware” de qualidade, um “software” a necessitar de reinvenção*

Todos os indicadores sugerem que 2013 terá sido o ano em que parece ser possível identificar sinais de uma dinâmica de inversão na tendência de performance negativa e resultados acumulados pouco animadores assumidos na última década pelas empresas e pelo sector da hotelaria, restauração e turismo em Portugal. Os inquéritos junto dos empresários e gestores hoteleiros confirmam expectativas positivas para 2014, nomeadamente em torno do comportamento das procuras oriundas de mercados europeus tradicionais (com excepção da Espanha) e de novos mercados emissores em forte expansão como o Brasil, Angola, Rússia, China, Emiratos Árabes Unidos, E.U.A., Colômbia, Chile, etc. Os mercados interno e espanhol, mantendo a sua importância estratégica, indiciam a continuação de estagnação do crescimento, sem grandes alterações ao comportamento verificado nos últimos dois anos.

Esta inversão de tendência deve-se a uma excepcional combinação de circunstâncias e factores externos e internos que, ao longo dos últimos anos, se articularam positivamente, criando condições para uma nova percepção de “valor” do destino Portugal e de algumas das suas regiões, gerando um *goodwill* e uma notoriedade acumulada nunca antes conseguidos naqueles mercados.

As projecções da UNWTO e da WTTC para 2014 e anos seguintes convergem na expectativa de um crescimento sustentado do número global de turistas que irão viajar, das receitas globais geradas pelas actividades turísticas e do investimento e conseqüente criação de riqueza e emprego directos e indirectos a nível mundial. Tal parece decorrer da convicção que a “crise” económica mundial terá sido finalmente ultrapassada e que o crescimento evidenciado pelas principais economias mundiais coincida com o fim dos “sacrifícios” impostos aos indivíduos e famílias, permitindo ultrapassar as incertezas que limitaram ou condicionaram as decisões relativas a consumos tidos como supérfluos e pronunciando uma nova e prolongada era de prosperidade. Sendo assim, porque não voltar a viajar?

Alguns dos principais destinos turísticos sofreram uma deterioração do seu “valor” e da sua capacidade competitiva, devido à “imagem” de insegurança recorrentemente transmitida aos mercados. A segurança é hoje um dos principais factores determinantes da escolha de destinos de férias e lazer, em especial pelas famílias. Em contraponto, Portugal tem procurado aproveitar o “mal temporário dos outros”, posicionando-se nos mercados emissores como um dos destinos mais seguros na Europa, beneficiando da reorientação de fluxos turísticos anteriormente dirigidos para destinos considerados problemáticos.

Mas, parece ser evidente, que o principal factor de atracção de mais turistas a Portugal está centrado no crescente reconhecimento do “valor” do destino, determinado pela combinação da qualidade do clima, dos recursos da natureza e da biodiversidade, do património histórico e arquitectónico construído, da autenticidade e beleza intrínseca das urbes e paisagens, da simpatia e facilidade de comunicação dos portugueses e da oferta de alojamento, entretenimento/animação, shopping e restauração e outros serviços turísticos disponíveis.....a preços, em termos europeus, comparativamente muito competitivos. De facto, embora o aumento recente do número de voos e *seats*

disponibilizados pela TAP Portugal e pelas *low-cost* a partir dos principais mercados emissores para Lisboa, Porto e Funchal tenha sido importante, foi o sucessivo e generalizado ajuste em baixa dos preços das prestações que, infelizmente, mais contribuiu para este súbito renovado interesse da procura oriunda dos mercados emissores tradicionais.

Se o reconhecimento e a notoriedade aumentaram, porque foi necessário reduzir preços? Porque a oferta de alojamento e de equipamentos complementares de entretenimento e animação cresceu de forma sustentada, por vezes a taxas anuais médias superiores a 5% e, ao contrário do que era expectável e seria desejável, a procura turística, ao longo dos últimos anos, estagnou ou teve um aumento pouco significativo. Creio poder listar quatro razões principais para este *gap*, a primeira em torno da insuficiência do investimento promocional, dispersão de meios e alguma ineficácia das acções promocionais, a segunda associada à incapacidade de alguns destinos regionais (ex. Algarve) de se reinventarem após anos na fase de estagnação do seu "*tourism life cycle*", a terceira decorrente do sobre investimento privado e insistência em hotéis, *resorts* e aldeamentos, essencialmente dirigidos a segmentos e nichos de procura mais afluente e de elevado rendimento disponível, que ainda têm dificuldade em identificar Portugal como destino de excelência, a última relacionada com o atraso e dificuldades de utilização das TIC's pelas empresas na gestão, distribuição e comercialização dos seus produtos e serviços turísticos.

Ironicamente, a recente melhoria evidenciada nos resultados de dormidas e receitas em alguns destinos regionais (Grande Lisboa, Porto, Algarve, Madeira) e do país em termos globais, parece não ter contrapartida imediata na performance e resultados dos grupos e empresas do sector, confrontadas com o esmagamento das margens de exploração, por vezes negativas, para conseguir absorver aumentos de taxas, comissões, custos e outros encargos e para suportar o ajuste em baixa dos preços de mercado.

A generalidade dos grupos e empresas do sector da hotelaria e turismo em Portugal que na última década concretizaram investimentos em nova oferta de alojamento com o apoio de fundos comunitários e recurso ao financiamento bancário, tiveram dificuldades em encontrar soluções para as necessidades de tesouraria e para o cumprimento atempado do serviço da dívida, num contexto de mercado muito recessivo e de restrições impostas pelas instituições financeiras. Tais dificuldades obrigaram à adopção de medidas de reorganização e racionalização funcional (ex. redução de pessoal e de custos de operação, encerramento temporário de unidades, partilha ou integração de estruturas de *back office*) e de reestruturação financeira, que, em última análise, espero possam ter tornado as empresas mais sólidas e mais competitivas.

O sector do turismo será porventura um dos sectores que, nos últimos anos, acomodou e beneficiou de maior volume de investimento público e privado em Portugal. Diferentes entidades e empresas públicas investiram em infra-estruturas, equipamentos, em grandes eventos, na cultura e no desporto, na promoção e divulgação, investimentos que directa e/ou indirectamente promoveram o aumento da notoriedade, contribuíram para atrair e beneficiaram e serviram os turistas e o turismo. As autarquias apostaram estrategicamente no turismo, investindo na melhoria dos espaços públicos e de lazer, na reabilitação do património histórico, arquitectónico e cultural, na organização de eventos de

animação, na promoção e divulgação dos atributos locais, da gastronomia e vinhos, etc. Os grupos e as empresas privadas concretizaram investimentos maciços na criação de nova oferta e na reabilitação e modernização da oferta existente, com o apoio e mesmo estímulo das instituições financeiras. Nem sempre esses investimentos privados tiveram subjacente a escolha de boas localizações, a aquisição de “activos” a um preço conveniente, a realização de estudos de mercado credíveis, visões e estratégias de posicionamento correctas, ou foram pautados por critérios de racionalidade, viabilidade e sustentabilidade económica e financeira. Mais raramente ainda, os respectivos projectos integraram elementos de criatividade, inovação e preocupações de carácter ambiental. Foi sempre mais fácil optar por reproduzir estruturas e modelos de negócio aparentemente já bem sucedidos. Ainda assim, muitos deles foram construídos e encontram-se em exploração, com maior ou menor sucesso.

Tudo isto para sustentar as razões porque penso que Portugal, as suas principais regiões de vocação turística e as empresas turísticas têm reunidas muitas das condições necessárias para ter sucesso na atracção e captação de mais turistas, nacionais e estrangeiros. Turistas que paguem mais pelos serviços prestados, que tenham estadias mais prolongadas, desejavelmente em vários períodos ao longo do ano e que transmitam a familiares e amigos os atributos e vantagens de Portugal como destino de eleição.

Mas, para conseguir sucessos num *environment* cada vez mais competitivo, teremos que saber valorizar, evidenciar e comunicar a qualidade dos nossos destinos, da nossa oferta turística e dos serviços que prestamos e evitar cometer os erros mais recorrentes, a saber: i) Continuar a promover os destinos como “*the best kept secret*”, “para tudo e para todos”, solução esfarrapada para iludir a ineficácia e a incapacidade de decisão sobre que tipo ou tipos de turistas que temos condições e pretendemos efectivamente tentar atrair para Portugal; ii) Continuar a fazer crescer a oferta turística nos diversos destinos regionais, em localizações inadequadas, sem preocupação de definição prévia de um conceito, de um programa, de uma visão e de um posicionamento estratégico, com modelos de negócio desajustados e sem a integração nos projectos de elementos qualificadores e diferenciadores do mesmo e do destino que o integra; iii) Continuar a ignorar e/ou desconhecer os comportamentos, as exigências e necessidades dos diferentes segmentos e nichos de procura de mercado que pretendemos e desejamos atrair e conquistar; iv) Continuar a minimizar a importância estratégica do recrutamento de quadros e equipas qualificadas, em particular as especializadas nas valências da gestão e da promoção e vendas através dos diferentes canais de comercialização e distribuição (offline e online); v) Continuar a ser incapaz de oferecer aos turistas estrangeiros as experiências que têm a expectativa de vivenciar aquando da sua estadia em Portugal, porque não conseguimos trabalhar em parceria ou em rede; vi) Continuar a escolher e decidir porque achamos que será “melhor para o destino e para a empresa”, sem cuidar de saber e perceber o que o cliente tipo e potencial turista “acha ser verdadeiramente bom e interessante para ele”;

As formas de comunicar a estrangeiros os atributos e as vantagens tangíveis e intangíveis de Portugal face a outros países que conosco competem na atracção de negócios, de investimento, de pessoas qualificadas, de turistas, etc, são já hoje e serão no futuro muito diferentes do que eram há cinco anos atrás. Os novos desafios prendem-se com a capacidade de compreensão do que

entretanto se alterou nos mercados e na procura, de utilização de novas ferramentas de marketing e comunicação, de criação de parcerias e associações de interesses com os grupos e empresas privadas relevantes, de como será possível adequar e ajustar as estruturas e os programas de acção, de modo a que os investimentos a realizar cumpram os objectivos e garantam melhores resultados.

A criação e desenvolvimento de uma oferta moderna e competitiva, o crescente reconhecimento internacional dos principais destinos nacionais (Lisboa é um *case study*) e o indelével sucesso do turismo em Portugal, medido pela sua crescente contribuição para a actividade económica, para a criação de riqueza e emprego, são processos complexos, longos, em geral protagonizados por agentes económicos privados nacionais e estrangeiros e só muito parcialmente e pontualmente determinados pelas políticas e intervenções de governos e entidades públicas.

O país tem recursos naturais excepcionais e dispõe de um *hardware* turístico diversificado, de qualidade, a preços muito competitivos, pelo que importa melhorar, actualizar ou mesmo reinventar o *software* que permita o “conhecimento e a articulação”, que viabilize a projecção internacional da imagem do destino, que torne mais eficaz o investimento promocional público e privado, que faculte o melhor conhecimento das procuras de mercado e que garanta melhor de qualidade na gestão e na prestação dos serviços turísticos.

Se estamos a ser capazes de criar e aproveitar as oportunidades, será que estamos à altura de enfrentar e ganhar os novos desafios? Eu acredito que sim e os portugueses e os turistas estrangeiros que nos visitam ficarão agradecidos.

Estoril, Janeiro de 2014

Luís Correia da Silva

Senior Partner da AEQUITATE, S.A.  
(Ex. Vice Presidente do C.A. do ICEP)