

Contratualização é modelo de sucesso que deve ser mantido e desenvolvido

Para Luís Correia da Silva, não se deve mexer no que tem dado bons resultados, sob pena de o Turismo nacional ver a sua progressão constantemente travada. Com opiniões baseadas na experiência que tem no sector, em entidades públicas e privadas, o antigo secretário de Estado do Turismo defende que os actuais modelos de promoção turística são um caso de sucesso e refere-se aos planos estratégicos da área de Lisboa como instrumentos fundamentais para encarar sem receios as mudanças previstas para os próximos anos, que já se fazem sentir.

Como criador da contratualização, que balanço faz da aplicação que tem sido feita deste modelo de trabalho no Turismo português?

A contratualização e as parcerias entre os sectores público e privado não são propriamente conceitos novos. Eu sempre acreditei que esse era um caminho importante, em particular na área da promoção turística e lembro-me que, há muito anos, fui eu, talvez, o precursor daquilo a que se chamava Planos de Promoção Conjunta, que estabeleciam parcerias concretas em relação a determinados mercados, tendo em conta determinados objectivos, entre empresas privadas e as entidades que, em algumas situações, eram responsáveis pela promoção. Lembro-me de alguns desses planos, que hoje se chamam Planos de Acção Específicos, no caso de Vilamoura, do Golfe, ou da Costa do Estoril. É curioso que estas parcerias também tenham estado na origem daquilo que foi, na altura, um grande balanço do Turismo de Lisboa, o GICOL e que, de alguma maneira, teve uma lógica de promoção conjunta, anterior à sua transformação na Associação Turismo de Lisboa. Francamente, fui sempre a favor dessa aproximação entre os privados e as entidades públicas no sector do Turismo, porque é fundamental que a promoção tenha um interesse concreto e objectivo, ou seja, que sirva para ajudar as empresas portuguesas do sector a fazerem mais negócios. E essas parcerias público-privadas, tendencialmente, serão instrumentos interessantes, para que os programas e as acções de promoção sejam orientados não numa perspectiva abstracta, genérica, que hoje já não existe, mas sim numa perspectiva muito mais concreta que é a de ajudar as empresas a tirar mais resultados, a receber mais turistas e a ter uma presença mais activa nos mercados emissores.

Quando fui convidado para o Governo, fui confrontado com esta situação e o objectivo foi, através da contratualização, estabelecer um quadro de referência para que empresários, entidades públicas e, o Icep, na altura responsável pela promoção turística, hoje da responsabilidade do ITP, pudessem estabelecer um acordo de princípio, com metas concretas em determinados mercados, para fazer programas a dois ou a três anos, no pressuposto de que todos teriam de participar financeiramente nesse esforço. Dantes, embora os representantes das entidades privadas estivessem de alguma forma ligados ao processo de decisão e de planeamento do Turismo, nunca estiveram dentro desse mesmo processo e julgo que é nisso que reside a inovação. Como todos os processos novos, na altura, a minha expectativa era positiva e acreditava que isto ia ser muito importante para o País. Devo dizer, com alguma franqueza, que o modelo da Associação Turismo de Lisboa, tal como estava estabelecido, como entidade que já agrupava todo um conjunto de parceiros institucionais da Região, fossem as Regiões de Turismo, as Câmaras Municipais, ou todos os privados, era um modelo muito próximo daquilo que eu considerava ideal para as Agências Regionais de Promoção Turística. Não posso esconder que fui lá "beber", também, na lógica de funcionamento da ATL, a ideia de que era possível concretizar esse princípio noutras regiões do País, o que aconteceu, com diferentes graus de dificuldade, por várias razões, de ordem geográfica, ou de falta de entrosamento, entre outras. O objectivo era claro e passava por co-responsabilizar os privados pelos programas e acções de promoção turística, com as entidades oficiais, estabelecendo metas precisas para essas acções e, de alguma maneira, conseguir uma diferenciação entre



Luís Correia da Silva

É muito difícil um país evoluir quando estamos sempre a pôr em causa tudo o que outros nos deixaram e a alterar, sucessivamente, os modelos e as metodologias.

aquilo que era a promoção da imagem de Portugal como destino turístico, que seria da responsabilidade do Icep, e as acções de carácter regional, de produto, que seriam muito mais orientadas para estabelecer resultados concretos, respondendo às necessidades específicas de cada região.

O exercício disso foi o que eu esperava. Houve algumas dificuldades no princípio, no caso de algumas regiões em que o diálogo não foi o mais simples nem o mais rápido. Quando somos nós que temos a responsabilidade de fazer as coisas, torna-se mais difícil criticar. E julgo que, pela primeira vez, tanto as entidades regionais como os privados perceberam que esta coisa de fazer a promoção e co-responsabilizar-se por ela era muito mais difícil do que seria de imaginar. Desse modo, acho que foi um processo que, pessoalmente, penso ter corrido melhor do que eu próprio esperava inicialmente.

Se fizermos um balanço, em primeiro lugar julgo que o exercício de parceria foi muito conseguido, com as entidades públicas e os privados a perceberem que tem de haver um entendimento e uma articulação quanto aos interesses comuns. O segundo aspecto é o facto de haver um novo respeito pelo trabalho por objectivos e pelo planeamento concreto das acções, na medida em que tudo é visto em função dos resultados. Se eles não estiverem de acordo com o que tinha sido projectado, alguém tem de ser responsabilizado por essa situação. Julgo que algumas regiões do País, que estiveram envolvidas neste processo, nomeadamente a Grande Lisboa, o Alentejo, o Algarve, ou os Açores, tiveram grande sucesso numa nova lógica de planeamento e nos resultados das acções que fizeram. Houve outras regiões que tiveram algumas dificuldades, como foi o caso do Centro, do Norte ou da Madeira, mas o balanço, na minha perspectiva é francamente positivo. E acho que, apurados

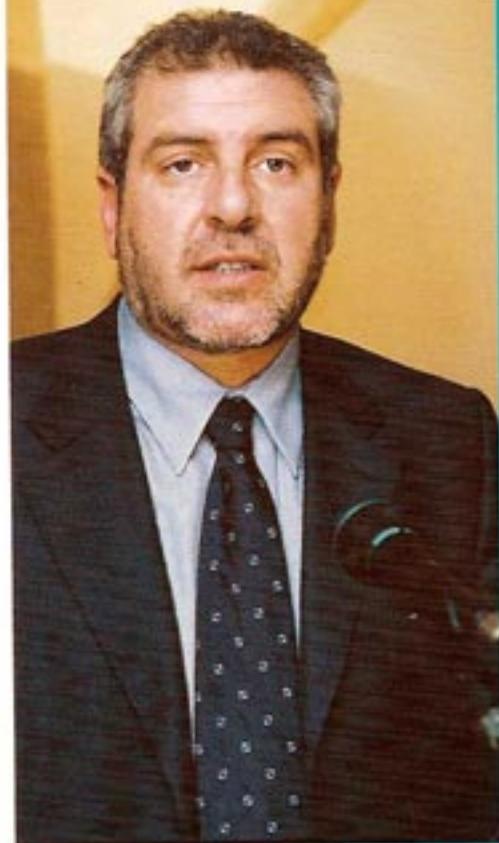
alguns problemas e situações que podem ser melhoradas, seja nos processos de planeamento, de definição de objectivos ou da tipologia das acções a desenvolver, eu julgo que é um modelo de trabalho que poderia ser aprofundado, desenvolvido e mantido para o futuro.

Nesta altura a manutenção da contratualização está em debate. Pensa, portanto, que este é o melhor modelo?

É difícil dizer que não! Nestas questões há sempre dois aspectos. Uma coisa é o modelo e outra são os actores que participam neste modelo. Muitas vezes os modelos falham porque muitas vezes os actores têm dificuldade em se ajustar, o que não invalida a filosofia e as ideias que estiveram subjacentes a este modelo, e essas, eu não recuo na sua defesa. Tenho todas as razões para estar convencido que, nos aspectos de promoção e de marketing turístico, há todo o interesse em existir uma aproximação e uma parceria de programação e de planeamento, entre entidades públicas e privados, no sentido de maximizar os objectivos do investimento, que tem de ser partilhado. Se, depois, em alguns casos, as coisas correm menos bem, isso não põe em causa a bondade da ideia inicial. Podemos lamentar-nos e dizer "é o país que temos" mas também podemos dizer que "pode melhorar".

É muito difícil um país evoluir quando estamos sempre a pôr em causa tudo o que outros nos deixaram e a alterar, sucessivamente, os modelos e as metodologias. Antes de o fazermos, vale a pena aprofundar o que pode ter falhado dentro de um determinado princípio e de um determinado modelo, e ajustar o que falhou, no sentido de melhorar. E penso que essa talvez seja a melhor abordagem.

Luís Correia da Silva nasceu em Moçambique há 49 anos. Licenciado em Agronomia e com um mestrado em Economia, iniciou em 1983 a carreira no ICEP, como técnico de Departamento de Mercados. Foi delegado deste instituto na Argélia, Bélgica e Holanda, tendo assumido o cargo de Vice-Presidente da instituição em 1991. No ano seguinte seria nomeado para a vice-presidência da Comissão Administrativa do Instituto de Promoção Turística. Em 1996 passa a integrar o Conselho de Administração da Lusotur e em 2003 foi nomeado secretário de Estado do Turismo, do Governo liderado por Durão Barroso. Membro dos conselhos de administração de várias empresas, com carácter executivo e de representação, é actualmente sócio e administrador da TT-Thinktur, administrador não executivo da TAP Portugal, vogal da Comissão de Fiscalização do Instituto de Turismo de Portugal, integrando ainda os conselhos consultivos de várias empresas do sector do Turismo. Entre as várias condecorações nacionais e internacionais que lhe foram atribuídas, foi recentemente agraciado pelo Presidente da República com o grau de Grande Oficial da Ordem do Infante D. Henrique. É Presidente do Clube de Golfe do Campo Real e sócio do Benfica.



Reduzir o número de Regiões de Turismo

Esteve também na origem do modelo tripartido de promoção externa, que envolve o ITP, as ARPT's e os privados. Defende que o mesmo seja mantido?

A promoção do país como destino turístico não deve ser abandonada. Não se pode pedir aos empresários privados que invistam na promoção de uma entidade mais abstracta, que é

o país. Nesse caso, a resposta seria "eu já pago impostos para esse efeito". No entanto, os privados já estão disponíveis para, conjuntamente com o Estado, investir na promoção de uma combinação destino/produto, na qual eles têm interesses e objectivos, por via dos investimentos feitos. Por isso, concordo que haja uma entidade, neste caso o ITP, que faça a promoção *umbrella* do País, e que a restante promoção, mais dirigida, deveria continuar a ser feita, em parceria, entre o ITP, as ARPT's e os privados, a título individual ou representados por associações.

Mas há uma segunda questão, ligada à opinião de que, nas regiões, devem ser as Regiões de Turismo os parceiros privilegiados. Isso faz parte de outro debate, que é o de saber quem é que, regionalmente, representa as instituições, se são as 19 Regiões de Turismo, as Juntas de Turismo ou as Câmaras Municipais. Para mim, esse é um processo muito complicado.

A ideia passava por reduzir substancialmente o número de Regiões de Turismo.

Há quem o tenha acusado de querer acabar com elas...

Quando eu tive responsabilidade sobre esta matéria, foi elaborado um documento escrito, em que isso está claramente apontado, que considerava que o País não devia manter esse número de Regiões de Turismo, que me parece substancialmente empolado face à realidade que nós temos.

Aliás, veja-se a dificuldade que já existe em trabalhar com as sete agências regionais de promoção. Não houve tempo para o concretizar, mas fazia parte das minhas intenções, na altura, obviamente, proceder a uma reforma sobre o âmbito de intervenção e as formas de gestão e constituição das Regiões de Turismo. Eu respeito muito o trabalho que tem sido feito pela maior parte das Regiões de Turismo do País, mas penso que, em alguns dos casos, há muitos recursos que, não só são desperdiçados, como a existência de um número de Regiões de Turismo que, com as características e com a intervenção que fazem, por vezes até dificulta a coordenação. Isto sem prejuízo de se dizer que, em muitos casos houve Regiões de Turismo que foram determinantes para a afirmação de determinadas zonas do País como destinos turísticos. Agora, obviamente, não me parece que um País com a dimensão de Portugal tenha necessariamente de ter 19 Regiões de Turismo. Repare que o Algarve só tem uma Região de Turismo e funciona perfeitamente. Não vejo por que razão outras regiões não hão-de ter apenas um organismo deste género, independentemente das características geográficas e de destinos regionais que possam ser desenvolvidos.

Há quem defenda que a promoção externa do País deveria ser da responsabilidade da Presidência da República e não do Governo. Concorda?

Eu penso que a promoção de Portugal como destino turístico é uma responsabilidade do poder executivo e dos privados. Como tal, julgo que deve estar no âmbito do Ministério da Economia e das associações patronais da área do Turismo. O que não tem nada a ver com a representação que a Presidência faz, de Portugal no estrangeiro e com a intervenção do Presidente da República em casos concretos, para ajudar nessa mesma promoção. Lembro-me, inclusive, de casos como o dos Estados Unidos, em que o Presidente chega a participar em campanhas de promoção. No entanto, não me parece que seja lógico que a Presidência da República, enquanto instituição de soberania, assumira a responsabilidade da promoção turística portuguesa. Isso parece-me algo sem qualquernexo.

Portugal e Espanha devem optar por uma promoção conjunta quando se trata de dirigir a mensagem a mercados emergentes, como no caso dos Estados Unidos?

O mercado dos Estados Unidos não pode ser considerado emergente. Já foi um mercado tradicional de Portugal e deixou de o ser. Dantes, todas as semanas desembarcavam na Portela milhares de norte-americanos, por uma razão muito simples: todos os aviões originários do continente americano para a Europa faziam escala em Lisboa, o que já não acontece. Um país como Portugal não tem recursos para fazer promoção nos Estados Unidos, já que se trata de um país muito grande e os custos são muito elevados. O que é normal em casos como o dos Estados Unidos, da China, do Japão, da Austrália ou de diversos mercados com alguma dimensão e cuja percepção sobre Portugal é relativamente difusa, é fazer com que os turistas potenciais desses mercados realizem um périplo por dois ou três países. É muito raro que uma família americana venha passar 15 dias a Portugal. Normalmente passam três dias cá, quatro dias em Espanha, cinco dias em França, combinando, na mesma viagem, vários mercados. Parece-me normal que haja uma promoção conjunta de vários países em mercados específicos mas sem recorrer à imagem da Ibéria. Ninguém sabe o que é a Ibéria. Se poucos conhecem Portugal, muito menos sabem o que é a Península Ibérica. Temos todo o interesse em fazer uma promoção conjunta com Espanha, França ou Inglaterra para captar, por exemplo, turistas do Japão, de onde não há voos directos, para incluírem Portugal no circuito que planearam fazer na Europa. Resta saber se os outros países europeus estão interessados nesse tipo de promoção. Penso que se fizermos as coisas de forma inteligente conseguiremos retirar mais benefícios do que com acções desse tipo.

Todas as cidades querem afirmar-se como destino turístico

Faz parte dos conselhos consultivos de dois planos estratégicos, o da Associação Turismo de Lisboa e o da Comissão de Coordenação Regional de Lisboa e Vale do Tejo. Quais são os principais desafios que enfrentam estes dois instrumentos?

Penso que passam por tornar a área da Grande Lisboa e a cidade de Lisboa em particular, mais competitivas como destinos turísticos face aos seus concorrentes, em termos internacionais, nos próximos dez ou 15 anos, e fazer com que aqueles que investiram nesta Região possam beneficiar dos retornos esperados e que isso lhes confira a capacidade de investir mais nesta ou noutras regiões do País.

Na minha opinião, os próximos dez ou 15 anos vão ser determinantes no sucesso ou insucesso de cidades capitais como Lisboa, na sua afirmação como destinos turísticos. Eu acho que hoje já não estamos como nos anos 60, 80, ou mesmo como nos anos 90. A realidade actual tem a ver com o facto de todas as cidades, sejam elas de primeira ou de segunda linha, na Europa, no Médio Oriente, no Extremo Oriente, ou na América Latina, quererem afirmar os seus atributos como destino turístico.

Essa afirmação passa, adicionalmente, pela captação de eventos e de investimentos, ou pela realização de competições desportivas. Há um número substancial de turistas que são imunes a todo o tipo de mensagens que lhes são enviadas, e a questão das novas realidades do transporte aéreo, da transparência da informação e da facilidade do acesso à mesma que a Internet conferiu, fazem com que eu possa mudar de opinião e de percepção, num determinado momento, e que a capacidade concorrencial de uma cidade com a dimensão de Lisboa esteja hoje sujeita a um conjunto de situações como não estava há dez ou 15 anos. Por isso eu acho que estes Planos Estratégicos que estão a ser definidos, particularmente no caso do Plano Estratégico da Cidade de Lisboa, vão ser determinantes para afirmar a competitividade de Lisboa enquanto destino turístico nos próximos dez, 15 ou 20 anos.

Se nós dermos passos errados e não tivermos a capacidade de ter uma visão do que queremos para Lisboa e do que Lisboa pode ser e ter para atrair os novos turistas de hoje teremos não só falhado, como provavelmente estaremos a dar sinais errados aos investidores, aos operadores

turísticos, e isso terá custos brutais para a cidade e para todos os que apostaram e pensam continuar a apostar em Lisboa no futuro.

Há uma responsabilidade grande de quem vai estudar, formatar, pensar e discutir esse Plano Estratégico da Cidade de Lisboa, que será uma espécie de referência para investidores, promoção turística, para a regulação e não apenas para questões ligadas ao Turismo.

Este plano surge na altura certa e julgo que poderá criar condições para uma reflexão extremamente profunda e vasta que a cidade de Lisboa precisa, independentemente da questão turística.

Falou em passos errados. Diria que passar a ter o principal aeroporto do País a 50 quilómetros de Lisboa é um deles?

Acho que as questões não devem ser colocadas dessa forma. Este plano tem um horizonte temporal que, teoricamente, não se enquadra na perspectiva da entrada em funcionamento de um novo aeroporto. Ou seja, é um documento feito no pressuposto de que a Portela vai continuar a funcionar por vários anos. Provavelmente essa terá de ser uma preocupação do próximo plano estratégico. Na medida do possível deveríamos evitar uma discussão estéril em função dessa situação. A realidade actual é esta: neste momento existe um aeroporto em Lisboa, que vai sofrer grandes investimentos para o tornar mais operacional. É um aeroporto que tem de servir bem aqueles que vêm a Lisboa, particularmente no caso concreto dos turistas, cheguem eles através das companhias regulares, ou das companhias low-cost, em benefício do Turismo nacional. É com esse aeroporto que nós vamos trabalhar, bem como com a necessidade de termos um novo terminal de cruzeiros, e pólos de entretenimento dentro da cidade, voltados para o futuro e para as novas tecnologias. Teremos de viver com a necessidade de suscitar um cuidado sobre o serviço turístico e a segurança na cidade, para além de tudo o que contribua para

que sejamos mais atractivos e competitivos. Essa é que é a preocupação deste plano estratégico. O futuro aeroporto da Ota é uma outra questão.

O desaparecimento do fugaz Ministério do Turismo foi visto por alguns intervenientes do sector como uma subalternização do mesmo. Pensa que isso se enquadra no discurso oficial de que o Turismo é estratégico, ou será que este é uma "prioridade envergonhada", como disse recentemente o empresário André Jordan?

Ao contrário de muitos outros responsáveis na área do Turismo, em Portugal, sejam privados ou entidades públicas, nunca considerei que o problema do Turismo se resolvesse pelo facto de existir um Ministério, embora admita que, em casos específicos poderá ser mais fácil resolver algumas questões do que com a existência de uma Secretaria de Estado. Mais importante do que existir ou não um Ministério do Turismo é que estejam, nos Governos, responsáveis com conhecimentos e com o perfil adequado para gerirem esta área. Muitas vezes é muito mais influente a pessoa em si, seja pelo conhecimento que tem dos dossiers, seja pelo peso político que detém dentro do executivo, do que o facto de, na orgânica governamental, o Turismo ser tutelado por um Ministério ou por uma Secretaria de Estado.

É evidente que, se nós considerarmos a hipótese de ter uma pessoa com peso político, com conhecimento do sector e enquadrado num Ministério, estaríamos na melhor das circunstâncias. Independentemente disso, os responsáveis devem sempre olhar para os problemas concretos e trabalhar de modo a resolvê-los. Esta é que é a questão fundamental. O que eu gostava era de ver a área do Turismo com um peso mais específico nos organismos do Governo e com uma capacidade de articulação mais forte com outras áreas-chave tais como o ordenamento do território e o ambiente, a cultura, os assuntos do mar, os transportes, as infra-estruturas, ou a segurança.

Os próximos dez ou 15 anos vão ser determinantes no sucesso ou insucesso de cidades capitais como Lisboa, na sua afirmação como destinos turísticos.

Nas questões fundamentais não há desacordo

Mas isso não exigiria quase um pacto de regime e um consenso generalizado entre as principais forças políticas que criasse um horizonte mais largo para a resolução dos problemas do Turismo, fora dos ciclos eleitorais?

Eu costumo dizer que, na área do Turismo é muito mais o que une os responsáveis do que o contrário. Não vejo que haja uma grande diferença de opiniões sobre o que deve ser o Turismo português no futuro. Podemos é não estar de acordo sobre as formas de intervenção mas, nas questões fundamentais, não há desacordo. Não será preciso um pacto de regime mas sim haver, nos executivos, a capacidade de o Primeiro-Ministro ou o ministro da Economia poderem dizer claramente que áreas podem ter uma influência mais decisiva para o sucesso de Portugal como destino turístico. Assim poderiam ser resolvidos os principais problemas, não os deixando correr entre os diversos Ministérios e as diversas entidades demorando, por vezes, anos para se resolver uma questão.

Com a experiência que tem no sector, pensa que o Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), recentemente apresentado pelo Governo, poderá ser um bom instrumento nesse sentido?

O PENT traz um conjunto de situações que são muito próximas de outras que já vi noutras circunstâncias. Por isso, volto a dizer que, é muito mais o que nos une e que une os diversos governos sobre esta matéria do que aquilo que está em contradição. Nada do que está ali apresentado é muito diferente, em termos de objectivos ou em termos de prioridades, do que outras soluções apresentadas no passado. Julgo que o fundamental na apresentação de um programa como o PENT é haver uma clarificação. Hoje está escrito e dito que este Governo vai apostar num conjunto de situações e, conseqüentemente, essa passa a ser uma responsabilidade desse Governo. Cabe agora aos empresários olharem para esse plano, falarem com os responsáveis



Quando tive responsabilidades no Governo, olhei para a realidade da altura e verifiquei que existia um conjunto de projectos, considerados estruturantes, que estavam bloqueados, alguns deles há muitos anos. Houve antes muita gente que tinha dito isso, mas a verdade é que nunca ninguém tinha feito nada para os desbloquear.

organismos fundamentais para a emissão de determinados pareceres e para tomar decisões sobre projectos turísticos. Dantes não existia sequer um diálogo. O que havia era a transmissão de papéis de cá para lá, com intervalos de meses entre cada entidade.

Acho que este Governo está, também, a dar passos claros nessa matéria. Pegou nessa lógica e está a desenvolvê-la. Não pode haver entidades diversas a discutir um mesmo assunto de maneira diferente.

Hoje há um conjunto de responsáveis oficiais que se aperceberam de que é possível encontrar formas de coordenação e de resolver os problemas, tendo sempre em conta que o Turismo é uma actividade prioritária.

Agora, os empresários não podem pensar que tudo vai ser aprovado independentemente das circunstâncias. O Governo está também a dar-lhes um sinal, no sentido de que tudo o que tiver condições e qualidade para aprovação vai tê-la, caso contrário não.

Da parte dos empresários também vai ter de haver uma outra responsabilidade na qualidade dos projectos que são apresentados, nas localizações que são tratadas, na discussão dos problemas de impacto ambiental e nas soluções apresentadas para minimizar os impactos sobre o ordenamento do território. Os empresários que forem capazes de entender essa nova realidade, poderão também apresentar projectos mais fáceis de discutir pelas entidades oficiais. Tudo o que tiver qualidade dá bons resultados. Muitas situações que foram concretizadas e que estão, hoje, estão a atravessar dificuldades, aconteceram quando já tinham passado o seu tempo, pois destinavam-se a um grupo de turistas que já não existia. Para os empresários que sejam capazes de ter essa visão e de propor soluções consentâneas com as novas exigências, em termos de gestão do território e de ambiente, os projectos têm todas as probabilidades de avançar e com rapidez, pelo que valerá a pena continuar a investir em Portugal, nessas circunstâncias.

e pensarem como articular esforços e investimentos de modo a concretizá-lo. Ou seja, não é dizer, por exemplo, que o Alqueva é prioritário, para depois não aprovar projectos turísticos no Alqueva. Isso é que não pode ser!

É por isso que eu acho que é importante que tenham sido apresentadas estas prioridades porque, desta forma, o Governo fica vinculado a elas.

Pensa que estão criadas as condições para que os empresários estrangeiros, ou mesmo nacionais, deixem de se queixar do facto de o Governo lhes barrar constantemente o caminho aos investimentos?

Quando tive responsabilidades no Governo, olhei para a realidade da altura e verifiquei que existia um conjunto de projectos, considerados estruturantes, que estavam bloqueados, alguns deles há muitos anos. Houve antes muita gente que tinha dito isso, mas a verdade é que nunca ninguém tinha feito nada para os desbloquear. Foi então que se deu um passo de gigante, com a criação de uma entidade, que servia pura e simplesmente para sentar à mesma mesa os responsáveis dos diversos