

# **TURISMO EM PORTUGAL**

## **Da recuperação da crise ao optimismo no futuro - - Uma agenda para a competitividade**

Os recentes indicadores e todos os sinais confirmam que a actividade e os negócios no sector das viagens e turismo em Portugal estão em acelerada recuperação. Em 2014 recebemos mais turistas, as dormidas no alojamento aumentaram e as receitas turísticas cresceram significativamente em relação ao ano anterior. Todos os destinos regionais parecem ter registado uma progressão interessante após a inversão de tendência verificada em 2013, embora no Algarve a mesma tenha sido mais débil e sentida apenas em algumas áreas da região. Nos primeiros meses de 2015 a tendência parece manter-se e as previsões para o verão são bastante optimistas.

Após anos de grandes dificuldades, a indústria de viagens e turismo respira de alívio e manifesta mesmo algum optimismo, pois verifica-se uma conjugação de factores excepcionalmente positiva em relação ao destino Portugal, que permite admitir que os resultados conseguidos no já longínquo ano de 2007 sejam finalmente ultrapassados.

Mas nem tudo foi negativo neste ciclo de dificuldades.

### **i. A recuperação da crise – lições para o futuro**

No contexto de uma crise sem precedentes que se abateu sobre os países da Europa, o principal mercado para Portugal, conjugada com o impacto de novas tendências, modificações no comportamento das procuras e alterações dos modelos de negócio no transporte aéreo, na distribuição e comercialização, na hotelaria e alojamento e na restauração, empresários e empresas repensaram as suas estratégias, reajustaram as suas operações, esforçaram-se por reinventar, inovar e conferir mais valor nos produtos e serviços turísticos oferecidos e reforçaram o investimento na atracção e conquista de novos segmentos de procura de mercado no país e no estrangeiro. Estas empresas saíram deste ciclo mais fortes, estruturadas e preparadas e são já hoje decerto as principais protagonistas da recente melhoria de performance do turismo em Portugal.

Alguns empresários, à época iludidos pelo acesso fácil ao financiamento bancário e aos incentivos obtidos ao abrigo dos programas comunitários, adquiriram, construíram e/ou lançaram empreendimentos turísticos com base em projectos desajustados e planos de negócio irreais e insustentáveis, perceberam à sua custa os erros que cometeram e viram-se forçados a abandonar a actividade ou obrigados a drásticos planos de reestruturação financeira e operacional, para que as respectivas empresas e os próprios empreendimentos pudessem sobreviver.

Outros foram incapazes de identificar e reconhecer para onde “sopravam os ventos da mudança” e a ultrapassagem dos tempos difíceis foi feita

essencialmente através da mera redução dos preços que, inevitavelmente, conduziu ao abaixamento da qualidade das prestações e à consequente contribuição para a desvalorização da imagem e da percepção de valor do destino. Para estes, “o caminho das pedras” será porventura mais longo e difícil de percorrer, mas, se a conjuntura de mercado se mantiver positiva, dentro de algum tempo estarão em condições de recuperar e voltar a prosperar. Esperemos que aproveitem as “lições da crise” para não repetir os erros no futuro.

## **ii. Um novo ciclo de crescimento sustentado para o turismo português**

Mais do que expectativa, tenho hoje a convicção que a realidade actualmente vivida no sector das viagens e turismo em Portugal constitui a fase inicial de mais um ciclo de expansão prolongada e crescimento sustentado, que se explica pela conjugação no tempo e no espaço de factores e situações benéficas, tanto do lado do comportamento das procuras de mercado na Europa e noutros destinos potencialmente estratégicos, como da evolução recente da atractividade e capacidade competitiva dos destinos regionais e da oferta das empresas.

De facto, os estudos e análises parecem apontar para um crescimento continuado da procura global de viagens e turismo (2015-2020), embora continuem a existir interrogações sobre a evolução da mesma em relação a alguns destinos (África Sub Saariana, Norte de África, Médio Oriente, Pacífico etc.).

Portugal está a beneficiar das dificuldades conjunturais de destinos concorrentes na Bacia do Mediterrâneo e da tendência de desvio de fluxos para países/destinos tidos como seguros. Tem aproveitado bem as alterações entretanto confirmadas no comportamento das procuras de mercado (aumento das viagens em família ou multigeracionais, das viagens do segmento jovem, dos *city breaks*, das viagens motivadas pelo usufruto da natureza, dos cruzeiros, das viagens por motivação religiosa, da expansão mundial da prática dos desportos náuticos e em particular do surf, das viagens motivadas pelo enoturismo e pela gastronomia, etc), todas elas “em linha” com o que de melhor estamos em condições de oferecer.

Mas é extremamente injusto imputar os resultados positivos recentemente conseguidos pelo turismo português apenas à “insegurança e aos conflitos que grassam em alguns destinos próximos e concorrentes” ou aos “novos comportamentos das procuras de mercado”. Mesmo que muitos não o queiram reconhecer e que se aceite existir ainda muito por fazer, a verdade é que Portugal e as regiões enquanto destinos, melhoraram muito nos últimos 10 - 15 anos. Foi notável o esforço e o investimento feitos no aproveitamento dos recursos naturais, históricos e arquitectónicos, na reabilitação de infraestruturas e equipamentos, na requalificação dos centros urbanos, na criação de novos pólos turísticos e desenvolvimento de zonas de potencial interesse turístico, na limpeza e no paisagismo, na informação e sinalização, na segurança de áreas frequentadas pelos turistas, no esforço de evidência dos elementos e factores diferenciadores e qualificadores dos destinos e, obviamente, no marketing e

promoção, através dos meios *online* e das redes sociais. Tal esforço e investimento feito pelos sucessivos governos, pelas autarquias, entidades públicas nacionais regionais e locais, com a participação e envolvimento de parceiros privados, apenas teve comparação com o concretizado no ensino e na saúde.

E não foram apenas as regiões e os pólos turísticos tradicionais que beneficiaram desse investimento. Muitas autarquias despertaram para os benefícios do turismo, organizaram-se, criaram núcleos de gestão dos destinos, incentivaram os empresários locais a responder aos novos desafios. A expansão do turismo no Vale do Douro e Norte de Portugal, em algumas áreas da região Centro, no Alentejo, em particular na Costa Vicentina, ou mesmo nos Açores, são desse fenómeno o melhor exemplo.

Em paralelo, é assinalável o investimento realizado ao longo dos últimos anos pelos principais grupos nacionais e pelas empresas na construção de raiz ou na reabilitação e modernização de estruturas e equipamentos de hotelaria e alojamento, entretenimento e animação turística por todo o país, embora com destaque nas áreas da Grande Lisboa, Grande Porto, no Douro, no Alentejo, no Algarve e na Madeira. Tal investimento, aparentemente concretizado em contra ciclo, está agora a permitir que Portugal e as suas regiões se apresentem nos mercados com uma oferta mais organizada, moderna, inovadora, diferenciada, mais competitiva e mais capaz de dar resposta às tendências de mercado e a conquistar novos segmentos e nichos de procura.

### **iii. Uma agenda para a competitividade dos destinos e das empresas**

Mas nem tudo vai bem no “reino das viagens e turismo”. É necessário deixar claro que existem alguns problemas por resolver e situações que podem condicionar ou limitar o pleno aproveitamento das actuais condições conjunturais para um crescimento sustentado do sector e da indústria.

**Em primeiro lugar, uma boa parte das empresas de viagens e turismo** (agências de viagens, hotelaria, restauração, resorts, campos de golfe,), que no passado recente recorreram a instituições financeiras para financiamento dos investimentos realizados e apoio à tesouraria e enfrentaram um ciclo terrível de diminuição da procura e redução de preços, **continuam em grandes dificuldades, estão em geral descapitalizadas e enfrentam um risco sério de falência.** E o mais dramático é que muitas delas detêm no seu *portfolio* de “activos”, alguns exemplos da mais moderna, ajustada, inovadora e competitiva oferta de hotelaria, alojamento e entretenimento a nível nacional.

Reconhecendo que não é ao Estado ou às instituições públicas que cabe a resolução dos problemas das empresas, **não será de excluir a possibilidade de, em articulação com as instituições financeiras credoras, ser concebido e concretizado um “programa de apoio à reestruturação económica e financeira das empresas de hotelaria, viagens e turismo em dificuldades”,**

aliás em linha com o que já foi concretizado com empresas de outros sectores, porventura menos relevantes para a economia nacional.

**Em segundo lugar, o destino Portugal, os destinos regionais, a oferta de produtos e serviços de alojamento classificado, de restauração e, em alguns casos, de entretenimento e animação, enfrentam um crónico problema de “preço”.** Para além da redução generalizada de preços registada a partir de 2008 e aparentemente só agora em vias de ser ultrapassada, a realidade é que o destino Portugal e as prestações da oferta nacional, obviamente com algumas excepções, são percebidas como muito competitivas ao nível da relação qualidade/preço, essencialmente porque os preços praticados são comparativamente muito baixos. Aliás, uma visita rápida aos *websites* de reservas e avaliação de viagens, hotéis, destinos, permite perceber que as expectativas dos turistas são em geral largamente excedidas, especialmente porque, para a qualidade dos destinos visitados e para o valor das prestações obtidas, os preços praticados não têm comparação com destinos concorrentes.

Não temos dúvidas que a grande maioria dos *stakeholders* do turismo português, nomeadamente a indústria de viagens e turismo e os portugueses em geral, não desejam que o país e as suas regiões passem a ser percebidos no estrangeiro como destinos de massas e de *low cost*. Julgo que todos desejamos para Portugal um turismo qualificado e um desenvolvimento turístico sustentado e sustentável nas suas três dimensões – económica, sócio cultural e ambiental – que crie riqueza e emprego e valorize o território, os recursos naturais, o património histórico e cultural e respeite o ambiente. Tenho a certeza que todos recusam uma estratégia ou uma “ausência de estratégia” que aponte para um modelo de desenvolvimento que privilegie o turismo indiferenciado e esteja unicamente assente numa capacidade competitiva decorrente dos baixos preços praticados, ainda que com resultados sempre crescentes.

Neste campo, sugiro que as entidades públicas nacionais e regionais e os principais grupos empresariais e empresas “façam de forma articulada a sua parte”, no sentido de uma aposta decisiva na **valorização do destino Portugal e da sua oferta turística, nos principais mercados estratégicos. É urgente e importante um *upgrade* da imagem e um “reposicionamento competitivo” do destino, que permita um crescimento sustentado do preço das prestações e uma conseqüente melhoria nas margens de exploração e na rentabilidade das operações das empresas, facilitando um mais adequado “retorno dos investimentos realizados”.** Só assim vai ser possível o alívio da pressão sobre a tesouraria e a libertação anual de *cash flows* de exploração que sustente o cumprimento dos compromissos financeiros assumidos e conduza ao desejável reforço dos capitais próprios das empresas.

**Em terceiro lugar, é indesmentível que o sector e a indústria de viagens e turismo sofrem hoje de um enorme deficit de informação de carácter estratégico,** fundamental, entre outros aspectos, para a quantificação e avaliação da sua dimensão, importância e impacto directo, indirecto e induzido na economia nacional. Tal informação é também essencial para o bom exercício da actividade e performance da indústria, para a análise das condições e

perspectivas de negócio por potenciais investidores nacionais e estrangeiros e para a credibilidade do “país turístico” junto dos organismos internacionais. A informação estatística disponível para consulta é manifestamente insuficiente, particularmente quando se pretende algum grau de desagregação sub-sectorial, por actividade, por região ou por destino, mas pior que isso, o sector, a indústria e mesmo a academia (universidades, escolas superiores, escolas profissionais, etc.), utilizam habitualmente informação estatística produzida e disponibilizada por diferentes entidades públicas nacionais e regionais, que não confere, não obedece aos mesmos critérios e, por isso, frequentemente se torna incoerente e mesmo contraditória.

**É imperioso proceder a uma avaliação crítica da informação estatística actualmente disponibilizada e à consequente reflexão sobre a necessidade urgente de uma efectiva “reinvenção e readequação” do “sistema estatístico e de informação do turismo”,** envolvendo não apenas as entidades responsáveis pela recolha e tratamento da mesma (INE, Banco de Portugal, Turismo de Portugal, CCDR’s, ERT’s, etc), mas também os “utilizadores finais”, nomeadamente as entidades representativas dos interesses da indústria turística (ex. CTP, AHP, APAVT, AHRESP, etc.) e a academia, que há muito denunciam a insuficiência, as lacunas e a incoerência da informação estatística.

Tão ou mais importante, as empresas não dispõem de informação estratégica sobre a evolução do comportamento das procuras nos mercados e sobre a evolução da performance e dos preços nos principais destinos concorrentes – a chamada *business intelligence*. Obviamente, interrogamo-nos se esta não deveria ser uma das preocupações prioritárias e mais relevantes das Delegações da AICEP/Turismo de Portugal nos mercados.

Incompreensível é também o adiamento sistemático na “reconstrução” e reutilização da TSA - *Tourism Satellite Account/Conta Satélite do Turismo*, que torna impossível a efectiva quantificação do impacto directo, indirecto e induzido da “economia do turismo” na economia nacional. Países como Portugal, em que a actividade do turismo assume real relevância, devem manter uma TSA operacional e actualizada, pois, para além de ferramenta poderosa na análise comparativa da performance, é essencial no cálculo da dimensão e do peso efectivo do sector, da consequente capacidade de geração de riqueza e de emprego a nível nacional e regional e na simulação de cenários e estimativa de resultados de performance, em função de diferentes “políticas, estratégias e objectivos de desenvolvimento turístico”.

**Em quarto lugar, a constatação de que se nada for feito para prevenir e alterar, é previsível que, a médio prazo, a qualidade dos serviços prestados no sector das viagens e do turismo em Portugal se degrade para níveis que ponham em causa a percepção, imagem e atractividade dos destinos e a própria competitividade da indústria.** Trata-se de um problema complexo, cuja responsabilidade deve ser em parte imputada ao actual “sistema de ensino e formação” público e privado, que não parece ter a capacidade de perceber as rápidas alterações e tendências dos mercados, dos destinos e da indústria. Por isso, sente grandes dificuldades em dar resposta às reais necessidades das

empresas e das entidades responsáveis pela gestão dos destinos. Mas, uma grande parte da responsabilidade deve ser assacada aos empresários e gestores turísticos, que não se interessam suficientemente pela gestão dos seus recursos humanos e não apostam em atrair e valorizar os jovens profissionais formados, incentivando-os a uma carreira e remunerando-os de acordo com os seus *skills*, o seu empenho e a sua capacidade de criar valor para as empresas. E porque não são devidamente aproveitados, valorizados e remunerados, os melhores acabam inevitavelmente por emigrar para o estrangeiro, onde desenvolvem a sua carreira nas corporações e *brands* internacionais do sector, são reconhecidos e frequentemente premiados, nunca mais regressando ao país de origem, que tanto investiu na sua formação.

Tanto as entidades públicas como as principais empresas devem reconhecer a urgente necessidade de inverter tal situação, trabalhando, se possível de forma articulada, para avaliar as necessidades (ex. de gestores das actividades e empresas turísticas, especialistas nas áreas do marketing e das vendas a nível digital, quadros responsáveis em *revenue and yield management*, em *CRM*, etc.), definir novos perfis curriculares, envolver quadros experimentados das empresas no ensino e formação e criar as condições para o desenvolvimento de programas escolares integrados, que incluam estágios nas empresas.

**Finalmente, seria desejável que Governo, entidades públicas, a CTP - Confederação do Turismo Português e outras associações representativas da indústria turística nacional tivessem a capacidade de criar uma “matriz de identificação e referenciação dos custos de contexto”** que impactam e contribuem para condicionar e/ou limitar o crescimento sustentado da competitividade da indústria das viagens e turismo em geral e das empresas da hotelaria e do alojamento classificado em particular. Tal matriz permitiria acompanhar e monitorizar o modo como as entidades públicas e algumas empresas privadas fornecedoras de *utilities* ou prestadoras de serviços ao sector e à indústria, estão a condicionar ou mesmo a prejudicar uma melhor performance e uma maior capacidade competitiva do turismo nacional face à concorrência internacional.

Não tendo a pretensão de fazer deste artigo um guião para uma “política de turismo”, diria que o mesmo consubstancia algumas das principais preocupações que a indústria das viagens e turismo poderia apresentar a qualquer governo que esteja ou vá iniciar funções nos tempos mais próximos. Estou certo que muitos outros problemas ou questões poderiam ser também incluídos, tais como a estratégia nacional e regional de marketing e promoção turística, a questão da política de acessibilidades e de transporte aéreo, a revisão da fiscalidade aplicável à actividade turística (IRC das empresas, IVA da restauração e do golfe), o incentivo ao envolvimento do sector e das empresas no Programa Portugal 2020, a questão da proliferação do alojamento turístico irregular e da “regulação” do alojamento local, etc.

Estamos em óptimas condições para aproveitar uma conjuntura favorável e resolver definitivamente alguns problemas e questões que podem condicionar a continuação do sucesso do turismo português, impedindo que o país se projecte

para patamares ainda mais elevados no turismo europeu e mundial. Se fosse possível definir uma agenda e um calendário de abordagem, discussão e resolução das questões acima referenciadas, julgo que o sector, a indústria e as empresas agradeceriam, investindo e criando mais riqueza e emprego. Portugal e os portugueses também agradeceriam, pois, a breve prazo, o país seria um destino turístico mais valorizado, mais competitivo, mais sustentado e mais sustentável.

Já agora e os turistas que nos visitam..., não se importando de pagar mais, regressariam decerto ainda mais satisfeitos.

Estoril, 2015.05.11

Luís Correia da Silva