

# ***Desafios do Turismo em Portugal 2014***

**Crescimento  
Rentabilidade  
Inovação**

**46%**

O Turismo em Portugal contribui com cerca de 46% das exportações de serviços e mais de 14% das exportações totais.





**César Gonçalves**  
Partner do setor do Turismo  
da PwC Portugal

Desde há muito que o Turismo vem sendo referido pelos sucessivos Governos como uma atividade e um setor estratégico para a economia nacional, e de facto é.

Estratégico para o emprego, não só por contribuir para empregar um conjunto significativo da população (8% do emprego), mas por, igualmente, permitir, pela natureza e diversidade das suas atividades, a reconversão e requalificação de profissionais migrantes de outros setores.

Estratégico para a Economia, não só pela contribuição relevante em termos de Produto Interno Bruto (cerca de 10%), mas também por se apresentar como um dos setores que mais contribui para as exportações (cerca de 14%) e para a Balança Comercial Portuguesa, sendo o maior exportador de serviços (cerca de 46% das exportações de serviços).

Estratégico para o ambiente e para a sociedade, pois, se adequadamente regulado, poderá constituir-se como um elemento fulcral na proteção do meio ambiente e na valorização do património cultural, e seu financiamento.

É no quadro da importância do Turismo para o desenvolvimento económico nacional, e em linha com um conjunto de iniciativas que temos vindo a desenvolver nos últimos anos em prol do desenvolvimento do setor em Portugal<sup>1</sup>, que a PwC decidiu, em colaboração com o LIDE – Turismo & Gastronomia, lançar pela primeira vez esta iniciativa de reflexão sobre os Desafios do Turismo em Portugal, para 2014.

Sem deixar de ter presente o PENT – Plano Estratégico Nacional para o Turismo, procurámos dar um passo adiante, refletindo e debatendo com os agentes do setor sobre os desafios e potenciais soluções que poderiam ser adotadas, essencialmente para, no curto prazo, em 2014, reforçarmos a trajetória de crescimento do Turismo em Portugal, num quadro de sustentabilidade e competitividade no panorama internacional.

Neste âmbito, não apresentamos soluções para segmentos específicos do Turismo, não obstante a sua relevância. Do mesmo modo, a ênfase que prestamos ao turismo doméstico, como solução para 2014, é consideravelmente reduzida, tendo presente o enquadramento económico nacional prospetivo para 2014, em que se agravam as medidas de austeridade impostas aos portugueses e em que se estima um agravamento do desemprego<sup>2</sup>, não obstante uma estimativa pública de aumento do consumo privado.

Por todo o apoio e colaboração prestados estendemos os nossos agradecimentos ao LIDE – Turismo & Gastronomia, em particular ao Dr. Manuel Fernando Espírito Santo e Dr. Francisco Sá Nogueira e a todos os agentes do setor que contribuíram para a discussão e nos disponibilizaram elementos e ideias para a construção de um modelo de reflexão partilhado.

<sup>1</sup> A PwC nos últimos 3 anos tem vindo a colaborar ativamente com a Delegação Regional da Ordem dos Economistas na Madeira, no seu congresso anual do Turismo e lançou recentemente o estudo European Cities Hotel Forecast, em parceria com a AHP e a ATL, onde comparou pela primeira vez a cidade de Lisboa com 18 outras cidades turísticas europeias. A PwC é ainda parceira do Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo.

<sup>2</sup> A proposta de Orçamento de Estado para 2014 (em discussão) considera um agravamento do desemprego em 0.4 pontos percentuais.



### ***Participantes (por ordem alfabética)***

- Alexandre Solleiro – CEO da Tivoli Hotels & Resorts
- António Trindade – CEO da Porto Bay – Hotels & Resorts
- Álvaro Klecker – Partner do Turismo da PwC Espanha
- Jorge Armindo – Presidente do Conselho de Administração da Amorim Turismo
- Jorge Rebelo de Almeida – Presidente do Grupo Vila Galé
- José Teothónio – Administrador do Grupo Pestana
- Francisco Calheiros – Presidente da CTP - Confederação do Turismo Português
- Frederico Costa – Presidente do Turismo de Portugal (à data da realização das entrevistas para preparação do presente documento)
- Gonçalo Batalha – Partner da ECS
- Luiz Mór – Administrador do Grupo TAP
- Luís Veiga – Presidente da AHP - Associação da Hotelaria de Portugal
- Manuel Violas – Presidente da Solverde
- Pedro Costa Ferreira – Presidente da APAVT – Associação Portuguesa de Agências de Viagens e Turismo
- Pedro Almeida – Senior Adviser da ECS
- Pedro Lopes – Representante da “Feel Portugal”
- Pedro Seabra – Partner da Explorer Investments

### ***Responsáveis pela preparação do documento:***

- César Gonçalves
- Ricardo Sousa Valles
- Susana Benjamim
- Maria Manuel Seabra da Costa
- Vera Oliveira Santos
- António Fonte-Santa
- Rita Serras
- Filipe Charters Azevedo
- João Rui Baptista



# Índice



|                   |   |    |
|-------------------|---|----|
| <b>Introdução</b> | 06  |    |
| <b>1.</b>         | <b>Dotar o setor de uma “Voz única”. Uma questão de estratégia.</b>   | 10 |
|                   | • Uma “Voz única” para garantir presença na Agenda Política e Económica Nacional  |    |
| <b>2.</b>         | <b>Apostar na segmentação do mercado europeu como alavancas de crescimento. Uma questão de conhecimento e promoção.</b> | 14 |
|                   | • Desenvolver um <i>Business Intelligence</i> para o Turismo  |    |
|                   | • Dar prioridade à promoção dos destinos com competitividade internacional  |    |
|                   | • Atrair os turistas que ainda não vêm  |    |
| <b>3.</b>         | <b>Combater a sazonalidade e alavancar a competitividade. Uma questão de inovação.</b>                                  | 36 |
|                   | • Inovar no modelo de negócio – O turista encena a experiência  |    |
|                   | • Apostar nas plataformas digitais e nas redes sociais – Todos são guionistas   |    |
|                   | • Investir no Capital Humano  |    |
| <b>4.</b>         | <b>Melhorar a rentabilidade e responder aos desafios do financiamento. Uma questão de gestão e consolidação.</b>        | 48 |
|                   | • Aumentar a rentabilidade através da exploração de ativos de terceiros e da consolidação da oferta                     |    |
|                   | • Gerir o preço de forma estratégica  |    |
|                   | • Aumentar a rentabilidade através de serviços partilhados  |    |
|                   | • Apostar na internacionalização  |    |
|                   | <b>Contactos</b>  | 60 |



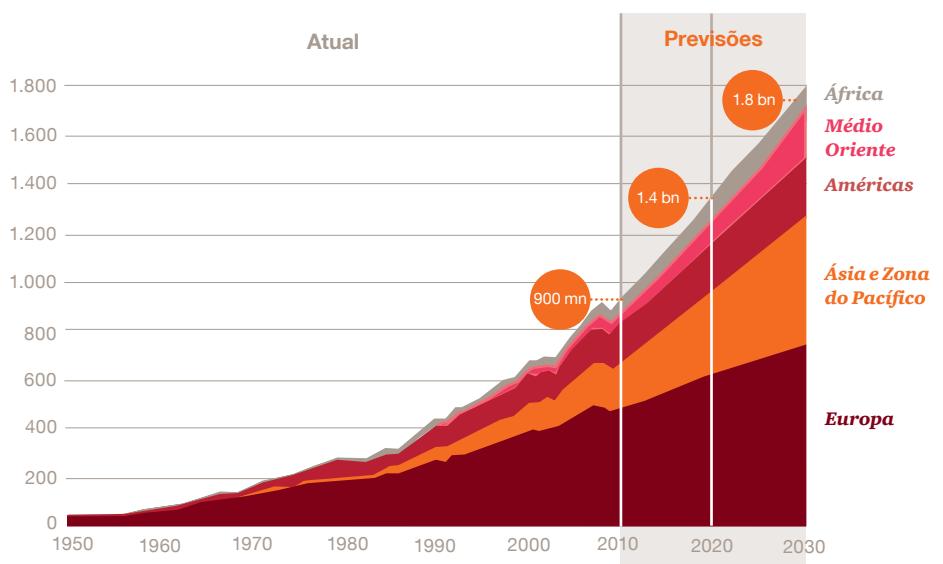
# Introdução

**3,3%**

*Estimativas da Organização Mundial do Turismo (“OMT”) referem que o turismo crescerá a nível mundial até 2030 a um ritmo de 3,3% ao ano, com mais 40 a 43 milhões de turistas por ano, até essa data.*

**Chegadas de Turistas Internacionais**

Por regiões – Previsão 2030



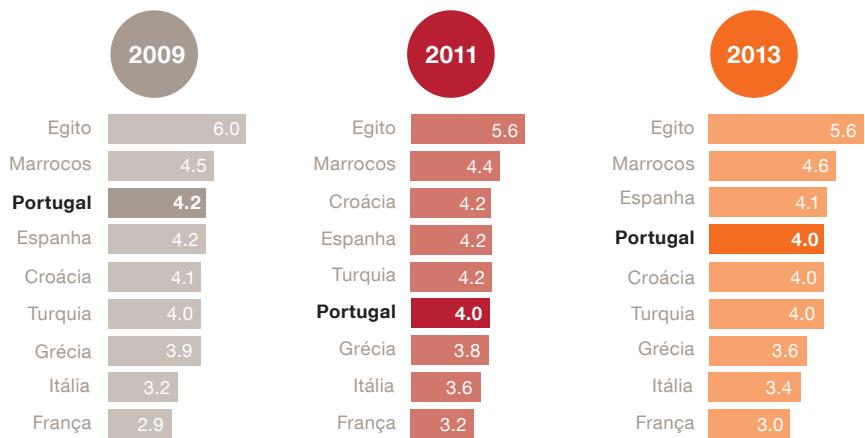
Fonte: UNWTO

Nesta era da globalização, os concorrentes de Portugal são todos os destinos no mundo, para além de toda a concorrência oriunda das áreas de bens de consumo e entretenimento, que lutam por conquistar uma, cada vez maior, quota do rendimento disponível das famílias.

Não obstante, identificam-se como concorrentes mais diretos, por uma quota maior de turistas e respetivas despesas, os países da bacia do mediterrâneo, nomeadamente: França, Espanha, Itália, Turquia, Grécia, Croácia, Egito, Tunísia e Marrocos.

Relativamente ao indicador específico “Competitividade dos preços das viagens e turismo” quando comparado com os países da bacia do mediterrâneo, em 2013 Portugal fica em 4º lugar, recuperando do 6º em 2011, mas pior do que o 3º lugar que ocupava em 2009.

#### Índice de competitividade dos preços das viagens e turismo - países da bacia do mediterrâneo (%)



Fonte: WEF - Travel & Tourism Competitiveness Index 2013, 2011 e 2009 (Tunísia não disponível)



A crise da "Primavera Árabe" veio trazer dificuldades a alguns destes países do Mediterrâneo, cujas crises políticas têm impactado negativamente a sua imagem em termos de segurança, prejudicando, consequentemente, a procura turística. Estas situações têm beneficiado positivamente países como Espanha, Portugal, bem como a Croácia.

Portugal é o nono destino turístico do Mediterrâneo em número de turistas internacionais, posicionando-se apenas à frente da Tunísia.

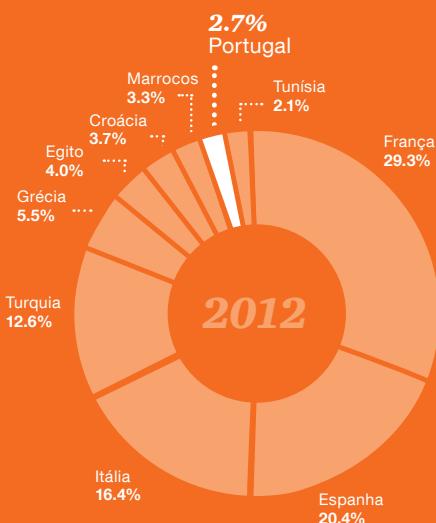
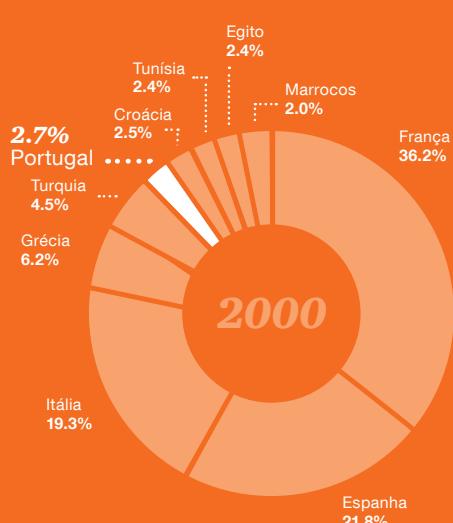
Em matéria de receitas, Portugal é o sexto destino, tendo inclusivamente aumentado a sua quota-parte em 1,3 pontos

percentuais desde 2000, revelando uma melhoria sustentada da sua *performance* competitiva.

Verifica-se assim, margem para melhorar a captação de turistas bem como a respetiva receita.

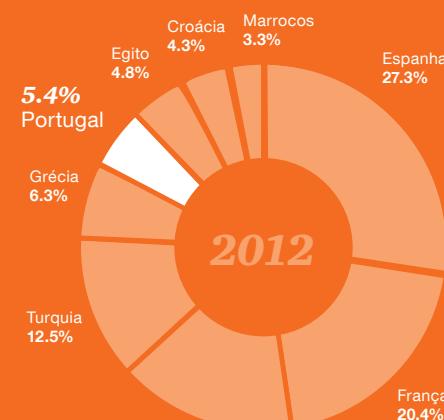
## Turistas Internacionais

Mediterrâneo



## Proveitos de Turistas

Mediterrâneo



Fonte: Barómetro OMT do Turismo mundial - outubro 2013

Nos últimos 12 anos, temos assistido a um claro reposicionamento destes destinos, intensificando a competitividade com Portugal.

- Marrocos e Turquia aproximaram-se em termos de posicionamento. Turquia apostando claramente numa estratégia de concorrência pelo preço, apesar de crescer em termos absolutos, tem visto a sua receita média por turista decrescer. Marrocos, por seu lado, tendo partido de um nível de receitas inferior, tem conquistado uma quota cada vez maior de receitas turísticas no gráfico, promovendo um *upgrade* à sua oferta.
- O Egito tem promovido concorrência pelo preço, verificando-se um *downgrade* das suas receitas médias turísticas, situando-se ainda assim a um nível de posicionamento superior ao de Marrocos e da Turquia.
- Croácia tem feito um esforço significativo de requalificação da sua oferta (e da envolvente exterior), conquistando um claro crescimento na captação de receitas turísticas, no entanto, apresenta um posicionamento ainda inferior a Portugal, aproximando-se gradualmente.
- Em 2012, Portugal era o nono destino turístico do Mediterrâneo em chegadas internacionais e o sexto com maiores receitas turísticas. Portugal, de 2000 para 2012, manteve a sua quota de turistas internacionais nos países do Mediterrâneo, mas aumentou a sua quota de proveitos, o que se traduz numa melhoria da *performance* da receita.

Portugal necessita de dar continuidade à linha de desenvolvimento que traçou (ou viu ser traçada) nos últimos anos e apostar em conquistar quotas relevantes nos mercados onde já capta um nível significativo de turistas (para os padrões nacionais), mas cuja quota nesses mercados poderá ainda ser melhorada. Deverá também apostar na continuidade e consistência da sua mensagem para o setor, pois só assim alcançará dois objetivos que se configuram basilares à alavancagem económica potenciada pelo Turismo: (i) o reposicionamento da oferta (vertical com *upselling*, e logo mais serviço; e horizontal com *cross-selling*, e logo mais atividades conexas potenciando negócios adicionais); e (ii) a captação de mais turistas-consumidores internacionais.

Os desafios que se colocam a Portugal e, mais importante, as soluções que identificamos no presente documento para responder a esses desafios, sendo da responsabilidade da PwC, resultam do debate efetuado com agentes relevantes do setor e centram-se nas questões e soluções de impacto estruturante setorial, as quais entendemos que, se adequadamente endereçadas, serão importantes catalisadores de desenvolvimento transversal a todo o setor.

Neste contexto, da reflexão conjunta, resultou a necessidade de apostar na liderança de uma “Voz única” no setor, na inovação, no crescimento e na rentabilidade; cujas soluções estruturámos em torno de 4 eixos de desenvolvimento prioritário para 2014.

Cada um destes eixos surge como alavanca para o crescimento, onde a inovação é um elemento inevitável para a aceleração do crescimento turístico nacional. Pretendemos com as medidas e soluções propostas para cada um destes 4 desafios, ajudar a colocar Portugal num quadro de competitividade superior ao atingido nos últimos anos, o qual já é elevado, a esta data.

**Apostar nos mercados onde já captamos um nível significativo de turistas.**

#### **Propõem-se quatro eixos de desenvolvimento prioritário**

**Dotar  
o setor de uma “Voz  
única”.**

**Inovar  
para combater  
a sazonalidade  
e alavancar a  
competitividade.**

**1**

**2**

**3**

**4**

**Apostar  
no mercado  
europeu como  
alavanca de  
crescimento.**

**Melhorar  
a rentabilidade  
e responder  
aos desafios do  
financiamento.**

# 1.

***Dotar o setor de uma  
“Voz única”.***

**Uma questão de estratégia.**



O “Travel & Tourism Competitiveness Report 2013” do World Economic Forum, classifica Portugal em 20º lugar no ranking global de competitividade e em 5º lugar ao nível dos países da Bacia do Mediterrâneo, no que respeita à prioridade atribuída ao setor de Viagens e Turismo.

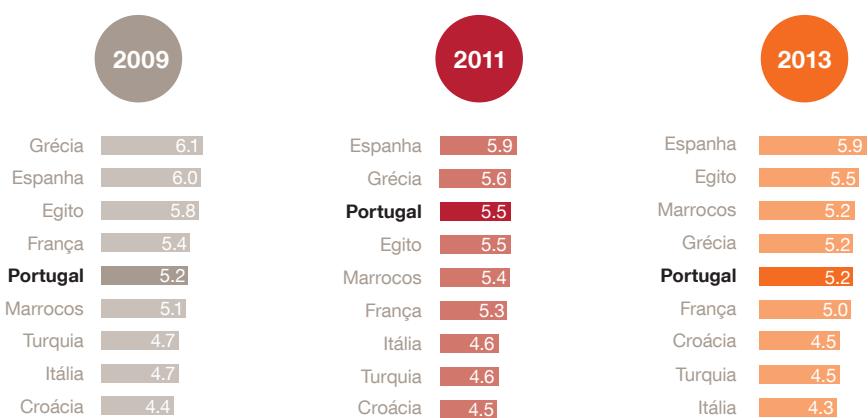
Ao nível institucional, não obstante poder ser discutível a importância da existência de um Ministério do Turismo, e apesar de, por breves momentos, o Turismo ter apresentado maior visibilidade na orgânica do Governo, quando no XVI Governo Constitucional se viu representado pelo então Ministro do Turismo Dr. Telmo Correia, este tem-se constituído como mais uma pasta dos Ministérios que tutelam a Economia, pautada, nos últimos anos, por uma significativa rotação de Secretários de Estado.

Estando a orgânica do atual Governo já definida para 2014, salvo alguma ocorrência inesperada que possa conduzir à sua reorganização (muito embora, a ocorrer, será pouco provável que venha a afetar a orgânica tutelar do Turismo), importa ao setor ter uma voz cada vez mais forte perante os responsáveis

políticos. O Turismo necessita de ganhar mais peso na agenda política nacional, correspondente à sua importância para a Economia e distanciar-se da instabilidade e variância de visão estratégica que os ciclos políticos acabam por induzir. Em março de 2013, o atual Governo comunicou a criação de uma Comissão Interministerial de Orientação Estratégica para o Turismo (CIOET), que visa responder a uma das principais preocupações do setor: a dispersão de responsabilidades do Turismo por vários Ministérios e Secretarias de Estado. A CIOET, liderada pelo Primeiro-Ministro e incluindo os representantes dos membros do Governo responsáveis pelas pastas das Finanças, do Turismo, dos Negócios Estrangeiros, da Administração Interna, do Ambiente e Ordenamento do Território, da Saúde, da Educação, da Ciência e da Cultura, pretende, desta forma, resolver questões transversais a vários Ministérios.

A adoção de uma “Voz única” para o setor é assim urgente no atual quadro institucional, em que são requeridas soluções pragmáticas para implementação imediata.

#### Índice da prioridade dada ao setor das viagens e turismo



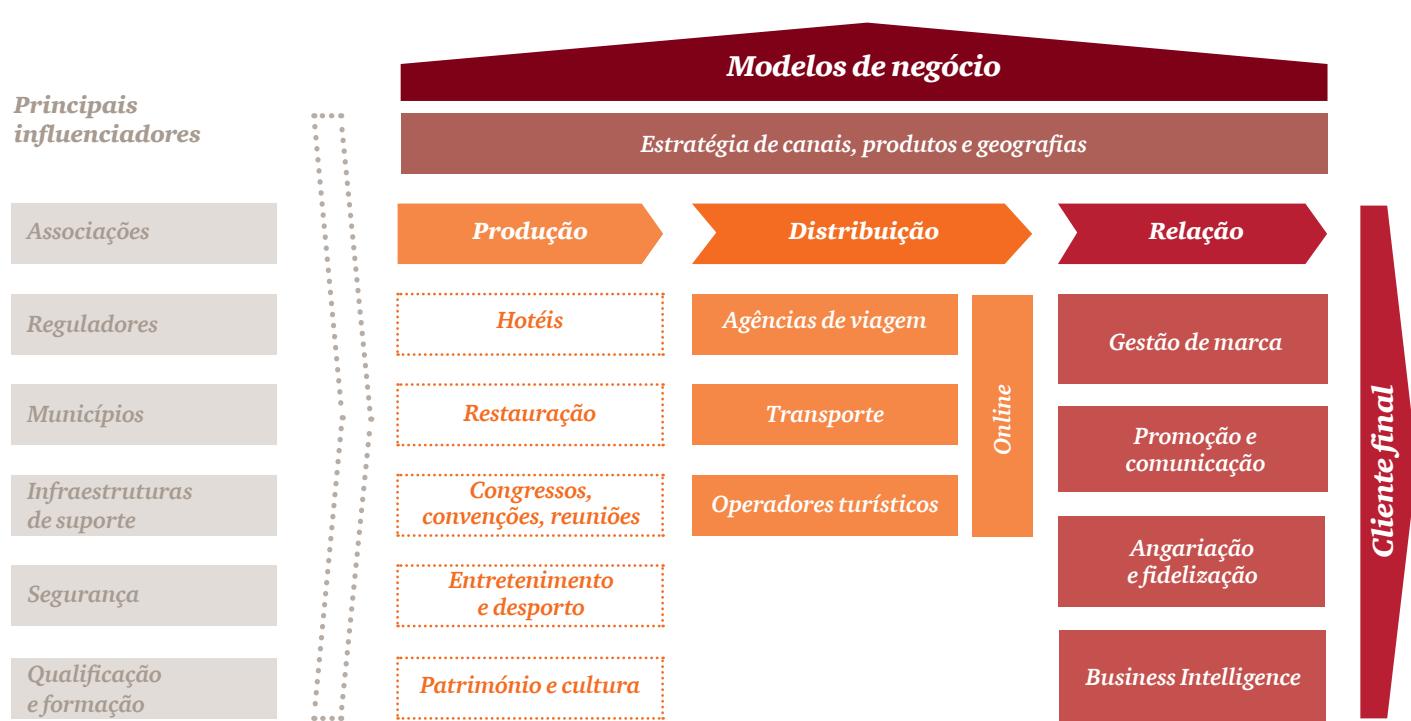
Fonte: WEF - Travel & Tourism Competitiveness Index 2013, 2011 e 2009

## **Uma “Voz única” para garantir presença na Agenda Política e Económica Nacional**

Muitos são os *players* que fazem parte da cadeia de valor do Turismo, com diferentes prioridades e dificuldades, mas que têm muito mais interesses partilháveis do que divergentes, sendo que a afirmação de uma entidade que represente e defende os interesses de todos poderá ser uma solução que se traduza numa efetiva alavancagem da competitividade do setor.

O Turismo necessita efetivamente de uma “Voz única” consistente, coerente e integradora das ações conducentes ao desenvolvimento sustentado e acelerado do Turismo. Uma “Voz única” com peso económico e institucional relevante e que veicle as necessidades e opções para uma Agenda Estratégica do Turismo, que promova o crescimento e a continuidade e consistência da comunicação para os mercados estratégicos, sejam eles de crescimento ou de desenvolvimento. Uma “Voz única” que dialogue com as instâncias políticas e que se sobreponha aos ciclos políticos. Uma “Voz única” que o Turismo em Portugal efetivamente ainda não tem, mas que precisa criar.

### **Principais componentes do Turismo**



**É necessária uma “Voz única” consistente, coerente e integradora, com peso económico e institucional.**

Num cenário em que a austeridade prevalece, está na agenda dos agentes privados a reflexão sobre o investimento associativo, seja sob a forma de quotizações (e respetivos custos – em alguns casos as entidades contribuem para múltiplas associações), seja sob a forma do esforço que dedicam a fazer passar mensagens aos decisores políticos.

A multiplicidade de associações sem escala, representativas do setor, que começam a debater-se com crescentes dificuldades técnico-financeiras resultantes do abandono de associados, que de certo modo acabam por se sobrepor e algumas vezes contradizer, impõe o repensar do atual modelo de representatividade associativo, no sentido da sua transformação, por forma a falar a uma “só voz” e, assim, ganhar qualidade e representatividade institucional junto do Governo.

A “Voz única” permitirá atenuar a dispersão de recursos e concentrá-los no desenvolvimento do setor, apostando não só nos mercados de forma consistente mas organizando e promovendo a oferta de maior relevância e valor para o cliente.

É assim necessário que exista uma “entidade gestora” (como por exemplo a CTP - Confederação de Turismo Português) que represente essa “Voz única”. É necessário que a entidade gestora procure as parcerias nacionais e internacionais que lhe permitam ganhar peso relevante na representatividade do Turismo e da Economia do Turismo<sup>3</sup>, conquistando o seu espaço na agenda política e económica nacional, no quadro de representação dos interesses dos seus federados, associados e, fundamentalmente, no interesse nacional.

Neste quadro de representatividade, a Agência Nacional de Promoção Turística poderá ser um primeiro instrumento onde uma “entidade gestora” assumiria um papel relevante de representatividade do setor, reunindo e concentrando as opções em função de uma estratégia de promoção nacional una, que contribua para o reforço da imagem de Portugal como destino turístico e veicule uma consistência de comunicação, e logo de atração de turistas (mercados e segmentos) para a segunda metade da presente década.

Importa assim aproveitar esta oportunidade, conscientes dos desafios que isso implica, quer no plano dos recursos, quer no plano da responsabilidade dos diversos agentes envolvidos e/ou a envolver.

Mas à “entidade gestora” deverá caber mais. Deverá eleger-se como o representante do setor perante o QREN - Quadro de Referência Estratégica Nacional, coordenando a obtenção de financiamento para as atividades do setor e evitando a dispersão de fundos em ações sem escala, que se sobrepõem ou que até mesmo se possam apresentar antagónicas ao objetivo primordial que é o crescimento da procura turística.

Só assim, com a criação de uma “entidade gestora” que cresça no quadro institucional nacional, ganhando simultaneamente peso político, poder-se-á constituir um organizador estratégico do setor, sobrepondo-se aos ciclos políticos e respetivas alternâncias de protagonistas.

**É necessário que uma única entidade assuma a representação do setor.**

<sup>3</sup> Entendemos por Economia do Turismo o conjunto de atividades que contribuem para a geração de valor económico nacional, de forma direta, indireta e induzida, através do Turismo.



## 2.

*Apostar na segmentação  
do mercado europeu  
como alavanca de  
crescimento.*

Uma questão de  
conhecimento e promoção.

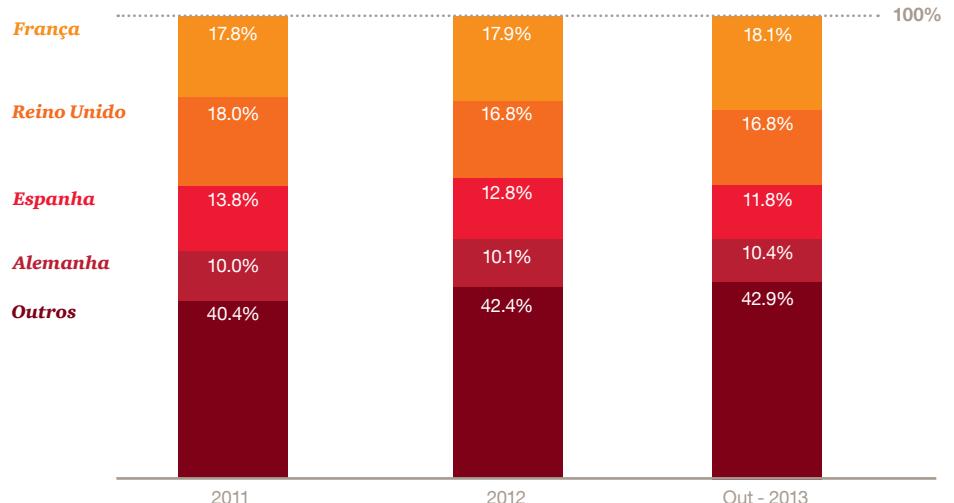


O tema que constantemente tem circulado nas mesas de debate é se deveremos apostar nos mercados “chamados” maduros ou consolidados, mas que na sua maioria estão ainda longe de o ser, ou se deveremos procurar o “el dorado” dos mercados russo ou chinês.

O crescimento e aceleração do crescimento são da maior relevância no contexto atual. O turismo nacional necessita captar mais valor do turista-consumidor (de imediato) e reposicionar a sua oferta no mercado internacional (a médio e longo prazos) por forma a crescer em número de turistas internacionais, de forma sustentável e continuada.

Este crescimento requer uma atuação concertada da **inovação** e da **promoção**, e ainda mais. Requer um conhecimento rigoroso **do que** procuram os turistas que consomem destinos com as características que Portugal reúne e oferece (ou pode oferecer), **onde** se encontram esses turistas e **como** lá chegar.

#### Receitas turísticas por mercado emissor



Fonte: Turismo de Portugal

## O Caso de Munique

Quantos habitantes de Munique conhecem e se deslocam a Portugal para turismo, não obstante os 30 voos diretos semanais entre Lisboa ou Porto e Munique?

Sabemos que Portugal recebeu cerca de 266.000 pessoas vindas de Munique entre outubro de 2012 e outubro de 2013. Mas também sabemos que o aeroporto de Munique serve uma população de cerca de 11 milhões de habitantes, até 2 horas de

distância, e transporta 7 milhões de passageiros por ano, estendendo-se, inclusivamente a cidades na Áustria, tais como Salzburg e mesmo Innsbruck.

Nota: Se considerarmos a *catchment area* até 3 horas de distância poder-se-á considerar que a área de influência do aeroporto de Munique se estende a 26 milhões de habitantes, no entanto, com sobreposição/concorrência de vários outros aeroportos mais próximos, nomeadamente os aeroportos de Frankfurt, Zurique e Praga.

Voos de Munique para Lisboa – Out 2012-Out 2013



Fonte: Estatísticas do aeroporto de Munique, obtidas através da TAP Portugal

Portugal necessita organizar-se para responder a este desafio do “conhecimento do turista”. No entanto, não podemos parar e ficar à espera dos dados para atuar. Já existem, de facto, indicadores e trabalho efetuado que permitem responder ao desafio de crescimento no imediato, para 2014, privilegiando os “destinos” portugueses de reconhecimento internacional e, simultaneamente, captando os turistas que ainda não vêm, nos mercados onde já temos alguma presença.

Assim, de forma sintética, as respostas à necessidade de alavancagem do crescimento, através da aposta na segmentação do mercado, deverão surgir através das seguintes ações:

- desenvolver um *Business Intelligence* para o Turismo;
- dar prioridade à promoção dos destinos com competitividade internacional; e
- crescer, atraindo os turistas que ainda não vêm.

## *Desenvolver um “Business Intelligence” para o Turismo*

A resposta à questão de apostar em novos mercados ou mercados nos quais já possuímos algum nível de captação de turistas, tem sido um debate difícil, em muito devido à falta de elementos (quantitativos e qualitativos) para um debate estratégico adequado, nomeadamente ao nível do conhecimento do que procuram os mercados potenciais (e atuais) de “origem”, não só os que já nos visitaram, como também os turistas que não conseguimos captar.

**Portugal é o 72º país no que respeita à qualidade e cobertura das estatísticas disponíveis para o setor do Turismo.**

Os dados existentes sobre o Turismo em Portugal são insuficientes e escassos. Não existem evidências de uma forte estratégia para melhorar o conhecimento da procura nos mercados-alvo, e na diversificação de produtos que permita a alteração da proposta de valor e o reposicionamento da oferta nacional.

Não existe uma caracterização adequada dos mercados-alvo, por forma a perceber o que procuram e valorizam.

Os dados conhecidos sobre a atividade turística prendem-se sobretudo com indicadores de desempenho e de oferta instalada. Há dados sobre ocupações, voos, cruzeiros, número de camas, e até de satisfação de alguns turistas.

Constata-se que, implicitamente, estamos mais focados em controlar a atividade turística do que em fazê-la crescer. De facto, o “Travel & Tourism Competitiveness Report 2013”, do World Economic Forum, classifica Portugal em 72º lugar no que respeita à qualidade e cobertura da informação estatística, disponível para o setor do Turismo.

**Uma estratégia de mercado, sem base analítica**, que sustente um quadro de orientações específico e objetivo, com relevante conhecimento dos mercados-alvo, dificilmente é consentânea, comprehensível ou sequer planeável, materializável e monitorizável.

### **Qualidade e cobertura da informação estatística disponível para o Turismo**



Fonte: WEF – Travel & Tourism Competitiveness Index - 2013

Sem uma aposta em conhecimento, a estratégia acaba por ser: “ir tentando diferentes estratégias”, muitas vezes procurando replicar sucessos de outros mercados, sem se avaliar adequadamente os fatores críticos de sucesso dessas opções ou se Portugal apresenta vantagens competitivas para a sua concretização.

É de crucial importância a construção de uma estrutura sólida de um “*Business Intelligence*” para o Turismo, que permita a tomada de decisão, que não envolva apenas a recolha de elementos (consumo, preferências, movimentação e satisfação) dos turistas internacionais que nos visitam, mas também uma plataforma de conhecimento sobre os turistas que não nos visitam, sejam provenientes dos mercados atuais ou de mercados potenciais.

É necessário tratar a informação obtida junto dos turistas que nos visitam, como por exemplo o consumo, preferências, movimentação e satisfação.

Deverá ser criada uma base de dados que consolide a informação recolhida ao nível dos vários operadores do turismo, desde hotéis, museus, agentes de viagens e de animação turística, guias e outras atividades que de algum modo interagem com quem nos visita, cruzando esses dados e transformando-os em conhecimento.

É necessário convocar os agentes do setor neste objetivo, mas também trazer a bordo as empresas de telecomunicações e os bancos, e equacionar formas de obter

**A Turespaña previa no seu orçamento para 2012 uma verba de 4 milhões de euros para investimento em informação estatística.**

*intelligence* adicional sobre os perfis de consumo e atitudes do turista-consumidor, sempre preservando os seus direitos à privacidade, mas capitalizando a informação agregada e segmentada.

As informações sobre os turistas que já nos visitam deverão permitir a definição de estratégias de fidelização e melhor adequação da oferta a quem já nos procura, mas dificilmente contribuirão para atrair aqueles que ainda não nos conhecem.

Necessitamos trazer mais novos turistas. Necessitamos perceber se nos conhecem e/ou porque não vêm cá. Necessitamos construir uma rede física, mas também virtual, para interação com os mercados (regiões, cidades ou segmentos) nos quais pretendemos crescer até quotas relevantes face à concorrência e entender as suas preferências e atitudes perante o turismo, desde a intenção de viajar até à sua concretização e reflexão posterior do valor retirado da viagem. Essa percepção de valor será crucial para o *upgrade* dos níveis de *pricing* praticados em Portugal e para a expansão das nossas “marcas turísticas” (sejam elas regionais, segmentos ou de operadores) através do *word of mouth*, de forma capilar e segmentada.

Tal permitirá definir quais os segmentos e os mercados-alvo e, nesses casos, estabelecer uma estratégia de comunicação e captação de turistas mais direcionada, num quadro estratégico de desenvolvimento subsetorial – da hotelaria à restauração, passando pela aviação, telecomunicações, cultura, entretenimento e lazer, sendo assim possível conceber a estratégia a adotar e acompanhar o sucesso na sua execução.

**É necessário construir uma plataforma de *Business Intelligence* para conhecer melhor quem nos visita, mas também para recolher informação daqueles que não nos conhecem.**



## Plataforma agregadora para o crescimento

A resposta ao desafio do crescimento poderá confluir no desenvolvimento de uma plataforma tecnológica que venha a permitir:

- agregar a oferta nacional (nos seus diversos produtos) e segmentá-la em função do perfil do turista e do “turista potencial” que pesquisa o destino Portugal (ou outros destinos concorrentes);
- (re)conhecer o turista e propor-lhe serviços e experiências de acordo com o seu perfil de consumo;
- conhecer a sua atitude perante a reserva de férias, antecipando e propondo novas experiências para o período de férias vindouro, de forma atempada e agregando produtos (e ofertas especiais) de forma personalizada e dirigida;
- premiar os distribuidores (e.g.: agentes de viagens) pela fidelização, em função do consumo do cliente que adicionaram à plataforma e que a eles passará a estar associado;
- promover a transação online de experiências e produtos diversificados e de vários operadores pelo próprio – via internet– ou através do agente de viagens;
- que, ao estar associada a dispositivos móveis, seja possível propor experiências, produtos e promoções adicionais, em função das suas características de consumo, no decurso da sua estadia em Portugal, alavancando as potencialidades da “realidade aumentada”, com mais aplicações móveis e recurso à georeferenciação, enquanto este viaja/ circula em Portugal, permitindo simultaneamente carregar/adquirir (ou reservar) essas experiências; e
- apostar no tratamento inteligente dos dados recolhidos e o seu cruzamento com os restantes instrumentos de recolha de informação estatística sobre o turista, contribuindo para a construção de uma solução de *business intelligence* de ponta.

Esta plataforma deverá estar interligada com outras plataformas que deverão ser homogéneas em forma e estrutura, de modo a facilitarem a receção do potencial turista. No entanto, a concretização dos objetivos referidos acima (conhecer de forma adequada quem já nos visita e quem queremos que nos visite) requer meios. É necessário obter o financiamento para implementação de uma solução tecnológica inovadora, procurando enquadramento junto de fundos comunitários. Aqui, mais uma vez, a “Voz única” deverá assumir um papel determinante.

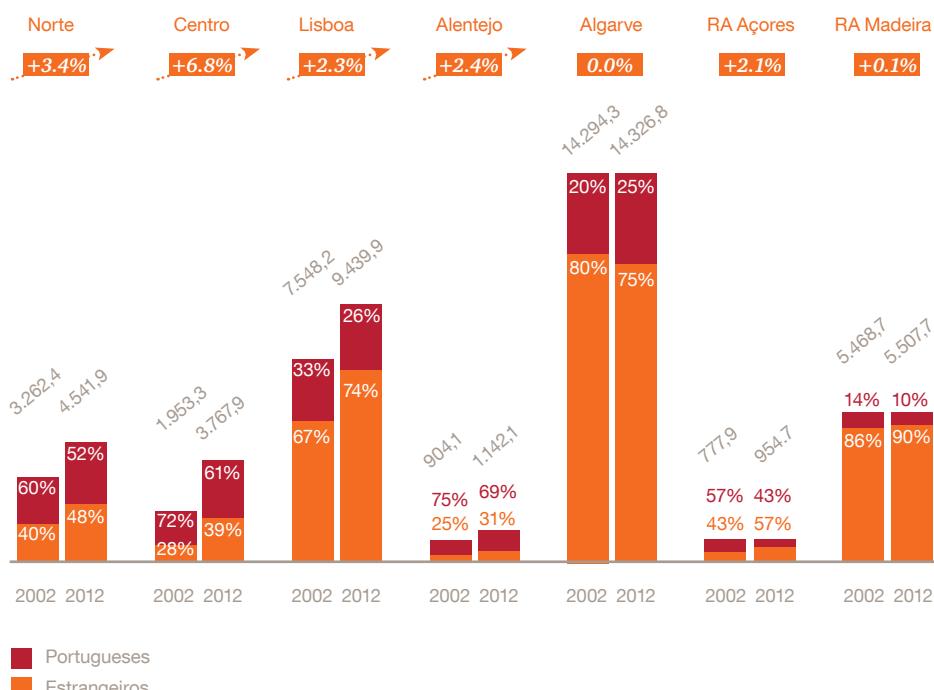
## Dar prioridade à promoção dos destinos com competitividade internacional

Portugal não se apresenta atualmente como uma marca claramente distintiva, sendo considerado como um destino de “Sol e praia e Golfe” no Algarve, “City break” em Lisboa, “Natureza e Turismo Séniior” na Madeira, “Religioso” em Fátima e de “Touring & gastronomia” no Porto e Douro, o que nem sempre promove a diferenciação do consumo que possa permitir a recorrência da visita pelo turista que pretende diversificar as suas experiências.

A dependência de Lisboa, Algarve e Madeira de dormidas de estrangeiros é bastante elevada (cerca de 75% em Lisboa e Algarve e quase 90% na Madeira<sup>4</sup>). Os Açores, embora em menor dimensão absoluta, apresentam igualmente um peso relevante (57%) de dormidas de estrangeiros. As restantes regiões (continentais) nacionais apresentam dependências de dormidas de estrangeiros que oscilam entre os 31% (Alentejo) e 52% (Norte), relevando o forte peso do turismo doméstico no seu negócio.

Esta dependência que resulta do posicionamento turístico das regiões reflete-se ao nível do rendimento médio por quarto disponível que colocam o Norte, Centro, Alentejo, e aqui também os Açores (mas este por ser um destino ainda em afirmação), abaixo da média nacional, ao qual acresce o crescimento mais intenso da oferta do que a procura, nos últimos anos, com especial ênfase nos Açores e Alentejo.

Nº de dormidas de portugueses e estrangeiros - valores em milhares



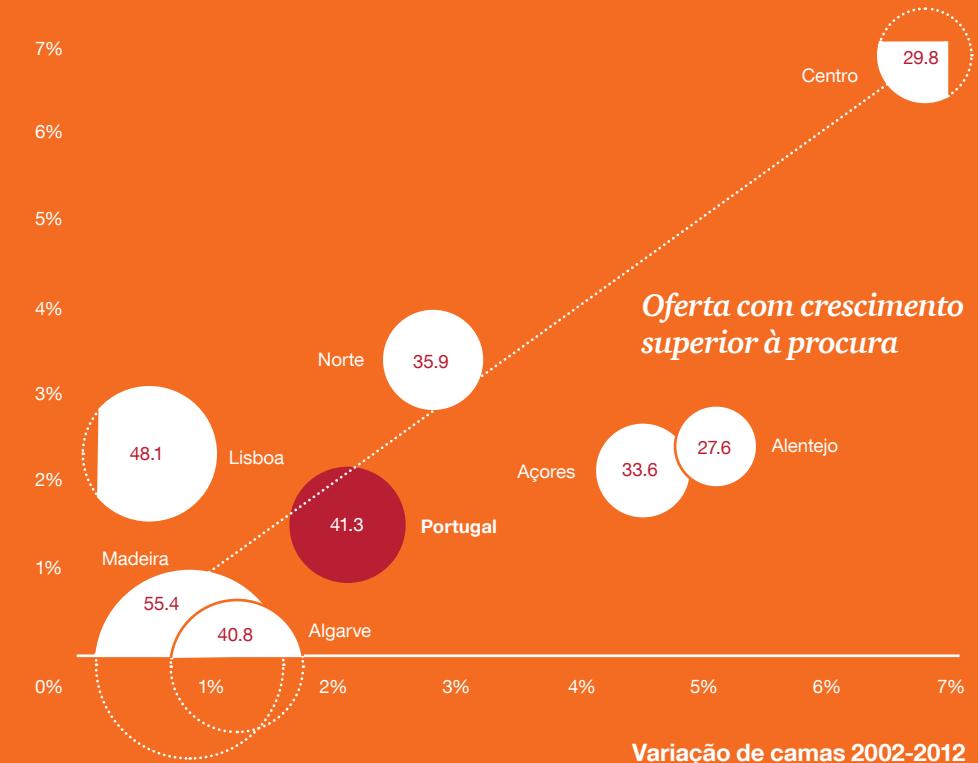
Fonte: Turismo de Portugal

**84%**  
*Lisboa, Algarve e Madeira são responsáveis por 84% das dormidas de estrangeiros em Portugal.*

<sup>4</sup> Dados do Turismo de Portugal a Agosto de 2013.

## Equilíbrio entre a Oferta e a Procura - Variação 2002 - 2012

### Variação de dormidas 2002-2012



● A dimensão representa a taxa de ocupação de camas em 2012

Fonte: Turismo de Portugal - O turismo em números - Abril 2013

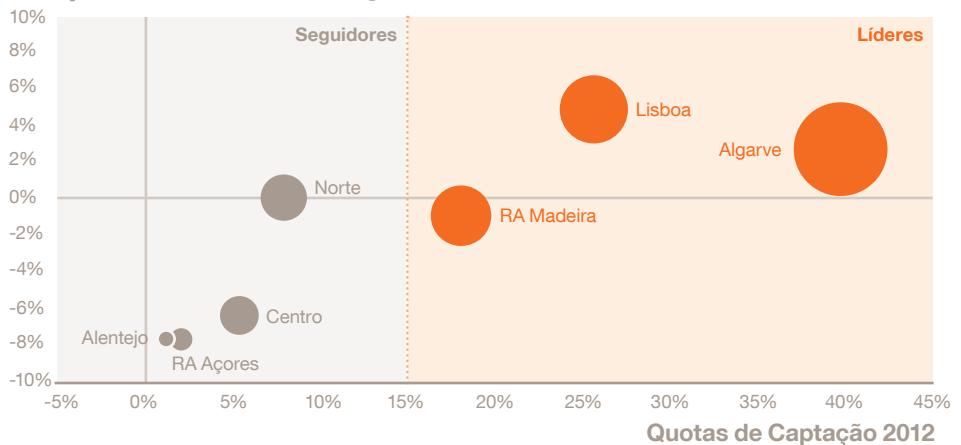
O crescimento da oferta a um ritmo superior ao crescimento da procura traduziu-se num impacto significativo ao nível do rendimento por quarto disponível (RevPar), em especial nos Açores e Alentejo. No caso do Centro, o rápido crescimento da oferta obrigou a uma estratégia de preços agressiva que, embora tenha permitido melhorar a taxa de ocupação, se refletiu fortemente ao nível do RevPar (-4.9%/ano). Lisboa por seu lado viu a procura crescer a um ritmo superior ao da oferta, tendo sacrificado o seu RevPar em cerca de 0,2%, neste período. No caso da Madeira, será de realçar a situação excepcional referente à

catástrofe natural ocorrida em 2010, que colocou esta região numa situação de retração quando comparada com a performance de 2008. Apesar de historicamente a Madeira apresentar um número de dormidas similar à soma da região Norte e Centro, com o forte crescimento verificado nos últimos anos nestas regiões e o decréscimo pela razão acima mencionada do turismo na Madeira, esta tem vindo a perder representatividade face a estas regiões. O turismo da Madeira representa cerca de 40% da economia regional. Acresce ainda referir que a sua insulariedade e periferismo, tal como para os Açores, não lhe permite beneficiar do efeito de *spill over* de outras regiões, como acontece no Norte, no Centro e no Alentejo que beneficiam dos segmentos de *touring* e gastronomia na alavancagem do seu produto.



## Dormidas de estrangeiros por NUTS II

Variação de dormidas de estrangeiros 2011-2012



Fonte: Turismo de Portugal - O Turismo em números - Abril 2013

Numa análise relativa de quotas de mercado e capacidade de atração de turistas, é de facto notória a prevalência de Lisboa e Algarve, não só em termos de quota de captação de dormidas, mas também ao nível do crescimento registado entre 2011 e 2012, como consequência de uma maior resiliência/resistência à crise e uma maior capacidade de reação dos operadores incumbentes. Lisboa, Algarve e Madeira representam em 2012, cerca de 84% das dormidas de estrangeiros em Portugal e são simultaneamente os destinos nacionais com maior reconhecimento internacional.

No entanto, denota-se um peso crescente de outras regiões nomeadamente “Porto com Douro” e Fátima que surgem como pólos de atração turística que se inserem em programas turísticos alargados.

Porto com Douro surge como uma oferta específica e dirigida a um segmento e produto regional, beneficiando do aeroporto do Porto e capturando uma quota relevante de espanhóis das zonas raianas, devendo ser enquadrada na estratégia turística nacional, no quadro desta especificidade, designadamente através de maior desenvolvimento da ligação ao Douro de forma mais sistemática.

Fátima surge, por seu lado, como um polo de atratividade turística *per si*, sem deixar de ser um ponto (muitas vezes determinante) da visita a Lisboa. No entanto, a reduzida oferta turística (em sentido lato) de Fátima tem condicionado o seu crescimento.

As restantes regiões Norte (exceto Porto com Douro), Centro e Alentejo devem ser tratadas como complementos desta oferta primária. São regiões relevantes como complementariedade estratégica e como dinamizador do Turismo interno/doméstico.

Exceção deverá ser feita à Região Autónoma dos Açores que, tratando-se de uma região ultraperiférica, dificilmente beneficiará dos efeitos de *spill over* das restantes regiões. Caberá ao Governo Regional, no quadro da sua estratégia de desenvolvimento económico e de ordenamento do território, articular-se, a nível nacional ou internacional, num modelo que melhor possa alavancar os objetivos que preconizar.

Assim, dever-se-á apontar para a promoção da oferta primária e criação de modelos de fidelização e “empacotamento” de serviços adequados aos mercados-alvo, procurando agregar valor à oferta turística nacional e regional e premiar o consumo e os distribuidores que venham a contribuir para criar essa oferta.

Os vários *players* do setor deverão apostar numa integração de esforços, por forma a implementar uma estratégia de comunicação conjunta junto dos principais mercados alvo, que permita reforçar a distinção internacional das regiões turísticas cuja promoção deverá ser eleita como prioritária, promovendo o crescimento da quota de mercado nesses mercados alvo, pelo aumento do número de turistas e receitas turísticas, só possível com uma mensagem credível de valor.

A aposta na colaboração com operadores turísticos relevantes, nos principais mercados emissores, conjuntamente com uma adequada estratégia de comunicação (incluindo o online), deverá potenciar as marcas regionais e, consequentemente, a quota de mercado turística.

***A estratégia de curto prazo deverá passar pelo foco prioritário na promoção das regiões turísticas com maior notoriedade internacional.***



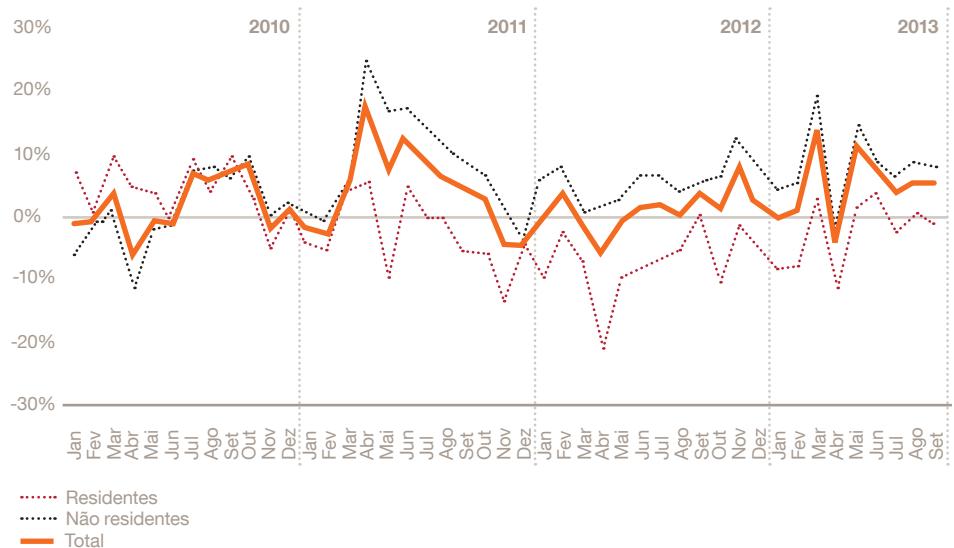
## Atrair os turistas que ainda não vêm

Desde junho de 2010, as dormidas de não residentes têm apresentado taxas de crescimento positivas face ao mês homólogo, salvo as exceções verificadas em finais de 2011 e maio de 2013, com especial impacto em Lisboa, Algarve e Madeira, cuja dependência do turismo externo se situa entre os 75%, em Lisboa e no Algarve, e os 90% na Madeira.

Os dados históricos indicam claramente que a resposta para o crescimento do Turismo em Portugal, para 2014, será através da continuação da aposta nos turistas estrangeiros, e no turismo internacional intra-europeu.

Desde o início de 2012, a contribuição do turismo para as exportações tem sido crescente, representando a setembro de 2013 mais de 14% das exportações de bens e serviços (e mais de 46% dos serviços exportados).

### Dormidas - Taxa de variação homóloga mensal



Fonte: INE – Atividade Turística – Setembro de 2013

## Turismo doméstico

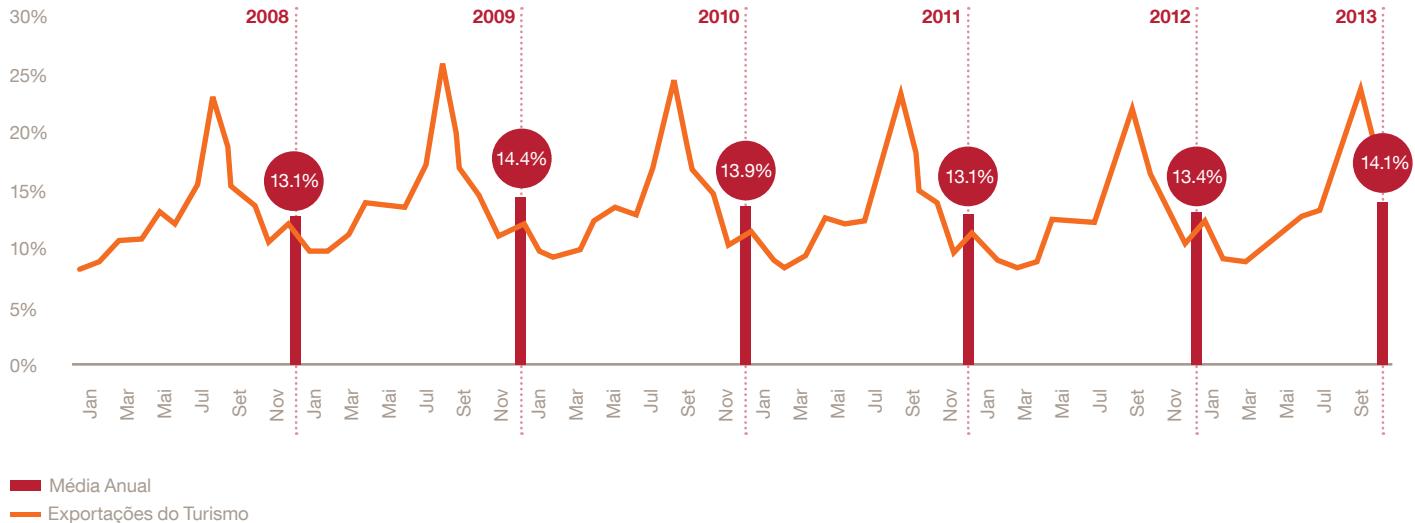
O turismo interno ou doméstico constitui uma importante estratégia defensiva do início da crise financeira internacional, com principal impacto entre 2008 e meados de 2010, época em que se registou maior abrandamento do turismo internacional.

No entanto, à data já se vinha antevendo que o efeito de substituição do turismo interno por turismo internacional seria temporário, para além de não trazer o efeito multiplicador que os estrangeiros induzem na economia (o principal valor acrescentado diferencial no turismo interno traduz-se ao nível do alojamento e alguma atividade de entretenimento e lazer que, de outra forma, não seria consumida na sua origem, ao invés do turismo internacional que tudo o que consome tem diferencial positivo e um contributo para a Balança Comercial por via das exportações).

Foi apenas uma questão de tempo para que a crise económica agravasse a pressão sobre o rendimento das famílias portuguesas e a propensão para o consumo, resultando numa alteração dos padrões de consumo e numa redução do gasto turístico interno – em preço, número de viagens e estada média. Entre novembro de 2010 e abril de 2013, o número de dormidas de residentes vem registando um decréscimo, face ao período homólogo, salvo as exceções registadas em março, abril e junho de 2011.



## Contribuição do Turismo para as Exportações

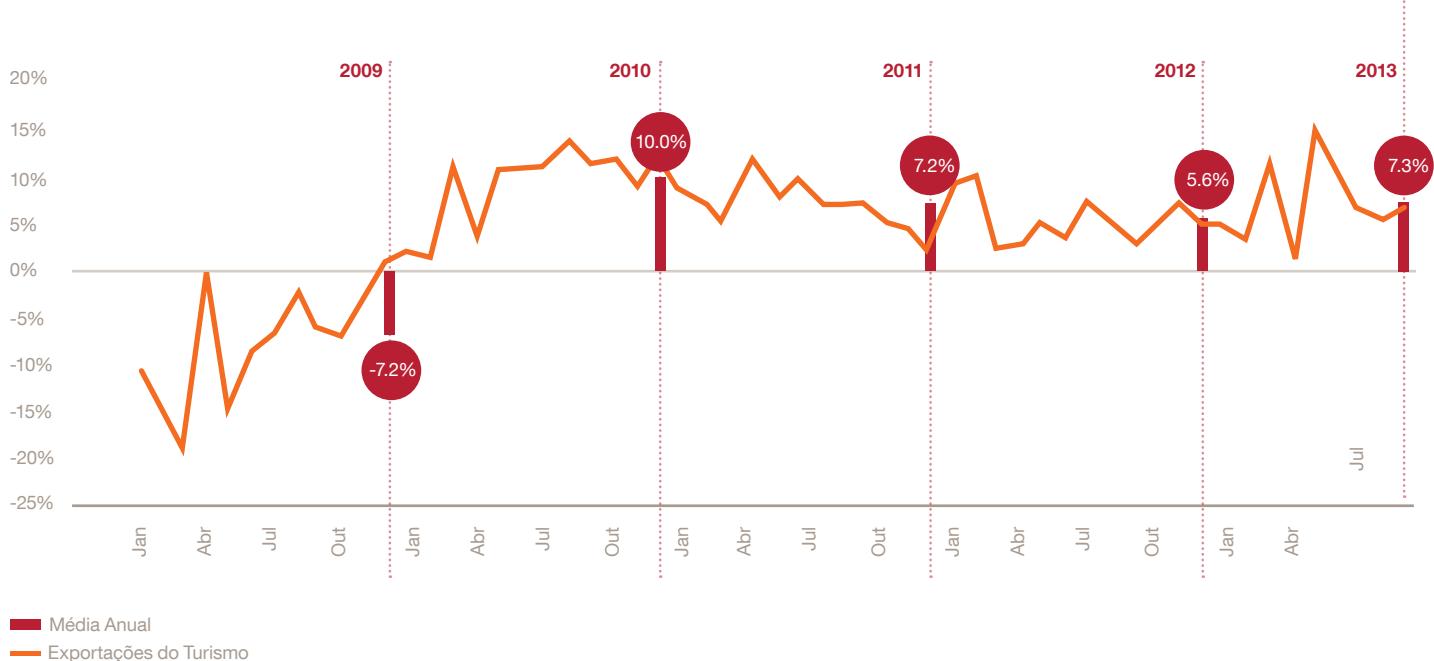


Adicionalmente, se considerarmos a contribuição turística para as exportações, tem-se verificado taxas de crescimento (positivas) homólogas, desde dezembro de 2009, até setembro de 2013, ou seja, há 45 meses consecutivos.

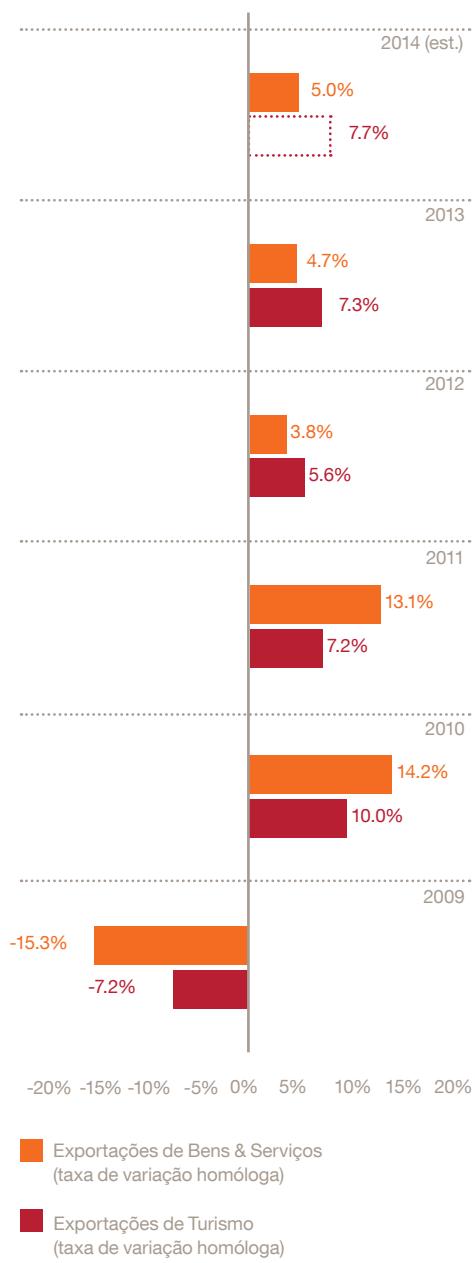
Para 2014, estima-se que as exportações do turismo possam vir a registar um crescimento entre 7.5% e 8%, aumentando a sua contribuição para as exportações nacionais para 14.4%, o que, ainda que de

forma linear e mantendo a estrutura de receitas turísticas, implicará um aumento do peso das dormidas dos turistas internacionais em 1 ponto percentual, com maior ênfase em Lisboa, Algarve e Madeira.

## Exportações do Turismo (taxa de variação homóloga)



### Taxas de crescimento das Exportações de Turismo e de Bens&Serviços



Quando analisamos as tendências de turismo na Europa, o turismo intra-europeu prevalece e continuará a ser dominante até 2020, estimando-se que represente cerca de 75% das 740 a 750 milhões de viagens estimadas para essa data.

Enquanto mercado recetor, a Europa apresentou um ligeiro declínio nas taxas de ocupação dos primeiros 9 meses de 2012, em especial nos destinos do Sul da Europa. Em contraste, um relatório da European Travel Commission refere que o Leste Europeu continua em crescimento, com hotéis, inclusivamente a subir preços, embora ainda para valores inferiores aos da média dos mercados maduros, sugerindo um crescimento da procura por opções menos onerosas pelos turistas, estadias mais curtas e um crescimento da procura de alojamento não-hoteleiro (e.g. alojamento local).

Não obstante este abrandamento, a Europa tem vindo a atrair cada vez mais turistas de “longa-distância”. De facto, nos últimos anos, Brasil, Rússia, Índia, China e Médio Oriente têm-se tornado mercados estratégicos de captação de turistas, face ao aumento significativo do número de consumidores de luxo nestas regiões, os quais se definem como indivíduos que dispõem de mais de 1 milhão de dólares de liquidez na sua conta bancária<sup>5</sup>. Estima-se que a China tenha contribuído em 2012, com 5 milhões de turistas para a Europa, tendo a Espanha lançado em Pequim um plano para impulsionar o turismo de chineses no país, com o objetivo de atingir a marca de um milhão de turistas chineses até 2020. De igual modo, registou-se um crescimento da presença do mercado americano no Leste da Europa e também de Japoneses.

<sup>5</sup> High net worth individuals.

## Não obstante o panorama económico para 2014 existem perspetivas positivas para o mercado europeu.

Enquanto mercado emissor, no quadro Europeu surgem realidades distintas ao nível da *performance* turística. Nos primeiros 9 meses de 2012, a Rússia surge como um dos principais mercados emissores da Europa. Alemanha e Holanda também apresentaram crescimento, mas sobretudo para os mercados de Leste. O mercado francês não apresentou tendência definida e a Itália apresenta clara tendência de abrandamento. Não obstante o panorama económico para 2014, existem perspetivas positivas para o mercado europeu.

Quando analisados os quatro mais importantes mercados emissores de turistas para Portugal, nos últimos 7 anos apenas registámos um reforço de quota de mercado em França, sendo que na Alemanha, claramente, não acompanhámos o crescimento do mercado como emissor de turistas internacionais.

Portugal necessita apostar nos mercados onde já conquistou posição, reforçando e defendendo esse posicionamento de uma forma mais informada e mais eficaz, podendo assim crescer no imediato, com os ajustamentos à oferta que se apresentem necessários.

### Variação do turismo internacional e da captação de Hóspedes Estrangeiros para Portugal - Por mercado

Variação Outbound 2004-2011



Fonte: Eurostat

## Quotas de mercado de Portugal nos principais mercados-alvo

### Alemanha

33.8% dos alemães viajam para o estrangeiro, 1.2% vêm para Portugal



### Bélgica

74.4% dos belgas viajam para o estrangeiro, 2.0% vêm para Portugal



### Holanda

51.8% dos holandeses viajam para o estrangeiro, 2.7% vêm para Portugal



### Reino Unido

37.9% dos ingleses viajam para o estrangeiro, 4.1% vêm para Portugal



### França

11.0% dos franceses viajam para o estrangeiro, 4.2% vêm para Portugal



### Espanha

7.9% dos espanhóis viajam para o estrangeiro, 12.4% vêm para Portugal



Fonte: Eurostat

Excetuando o verificado no mercado espanhol, por questões de proximidade geográfica, Portugal apresenta quotas de mercado de captação de turistas inferiores a 4.3% nos 7 principais mercados-alvo, sendo que na Alemanha, nosso principal mercado emissor, a quota de mercado portuguesa em pouco ultrapassa 1%.

Tendo presente os dados da *Canadian Intelligence Center* que perspetiva um crescimento de turistas internacionais oriundos da Alemanha, França, Reino Unido e Espanha, se Portugal conseguir defender a sua quota de mercado nesses mercados, estima-se que possa vir a receber mais 200 mil turistas em 2014, provenientes destas regiões.

De facto, os dados do Barómetro de conjuntura do Turismo de Portugal vêm reforçar esta perspetiva, nomeadamente refletindo expectativas mais positivas de crescimento para os mercados Alemão, Inglês, Francês e Brasileiro.

### Perspetivas de evolução da procura segundo empreendimentos turísticos - por mercado

Alemanha



Reino Unido



França



Escandinávia



Holanda



Brasil



█ Aumento      █ Estabilização

**Fonte:** Turismo de Portugal - Barómetro de conjuntura - Empreendimentos turísticos - Outubro 2013

### Perspetivas de evolução da procura pelas agências de viagens - por mercado

Alemanha



Brasil



França



Estados Unidos



Escandinávia



Reino Unido



█ Aumento      █ Estabilização

**Fonte:** Turismo de Portugal - Barómetro de conjuntura - Agências de viagem - Outubro 2013



## Mercados atuais

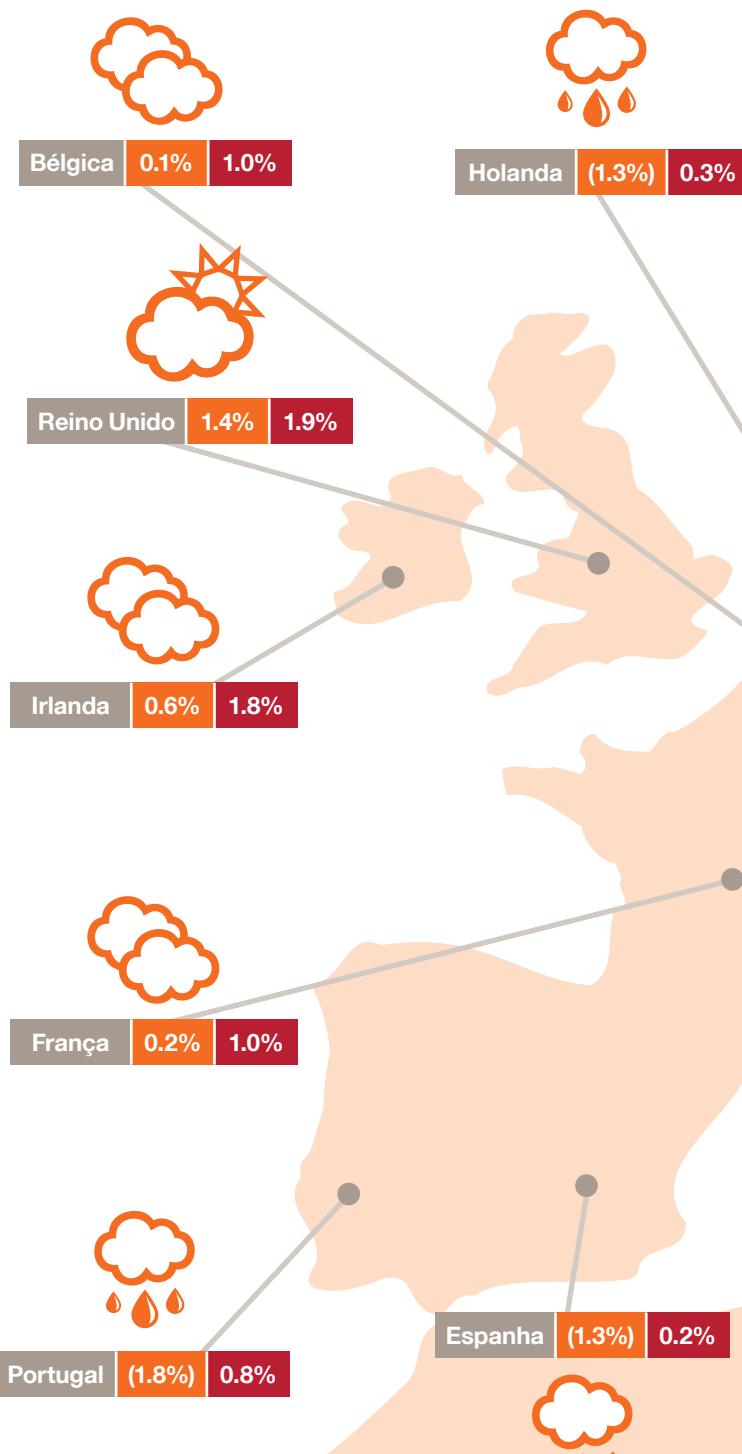
Se Portugal se propusesse aumentar em 1 ponto percentual a sua quota em 3 dos seus principais mercados, nomeadamente na Alemanha, Reino Unido e França, o número de turistas que nos visitam aumentaria 1,4 milhões, o que resolveria grande parte do problema da sobrecapacidade atual da nossa oferta.

Se a longo prazo conseguíssemos atingir 5% de quota, nestes mercados receberíamos quase mais 9 milhões de turistas (suportados em 60% pelo aumento de alemães), impondo a requalificação e reestruturação de parte da cadeia de valor, desde as infraestruturas aeroportuárias, ao parque hoteleiro, ao ordenamento e animação das cidades, potenciando inclusivamente o posicionamento da restante oferta turística nacional complementar.

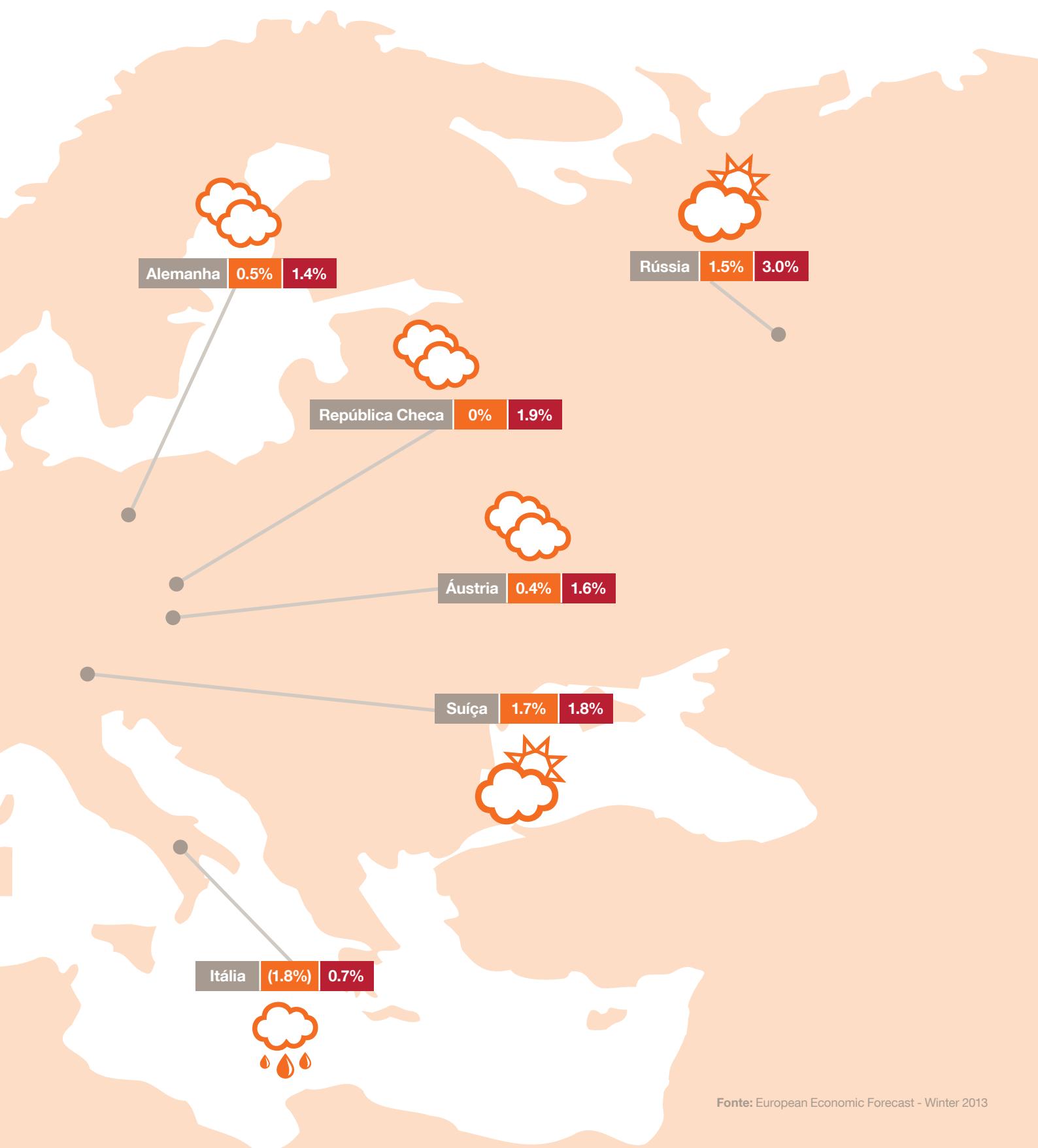
Portugal deverá assim continuar a apostar nos mercados inglês, alemão e francês, com um *targeting* específico aos vários níveis, de forma segmentada: por localização, perfil de consumo (incluindo modelos de decisão de aquisição) e atitude perante a experiência do turista. A título de referência, para os turistas alemães, Portugal apresenta-se como o quarto destino preferencial para os próximos 3 anos, quando comparado com os restantes países da bacia do Mediterrâneo<sup>6</sup>, sendo Espanha o país de eleição para este mercado emissor. Além disso, Alemanha, Reino Unido e França encontram-se entre os países cujo PIB (Produto Interno Bruto) apresenta melhores perspetivas de crescimento na Europa (todos eles com estimativas superiores a 1%).

## Mapa Económico da Europa

| Legenda | Crescimento esperado do PIB em 2013 (%) | Crescimento esperado do PIB em 2014(%) |
|---------|---|--|
|---------|---|--|



<sup>6</sup> De acordo com o ReiseAnalyse, janeiro 2013.



Fonte: European Economic Forecast - Winter 2013



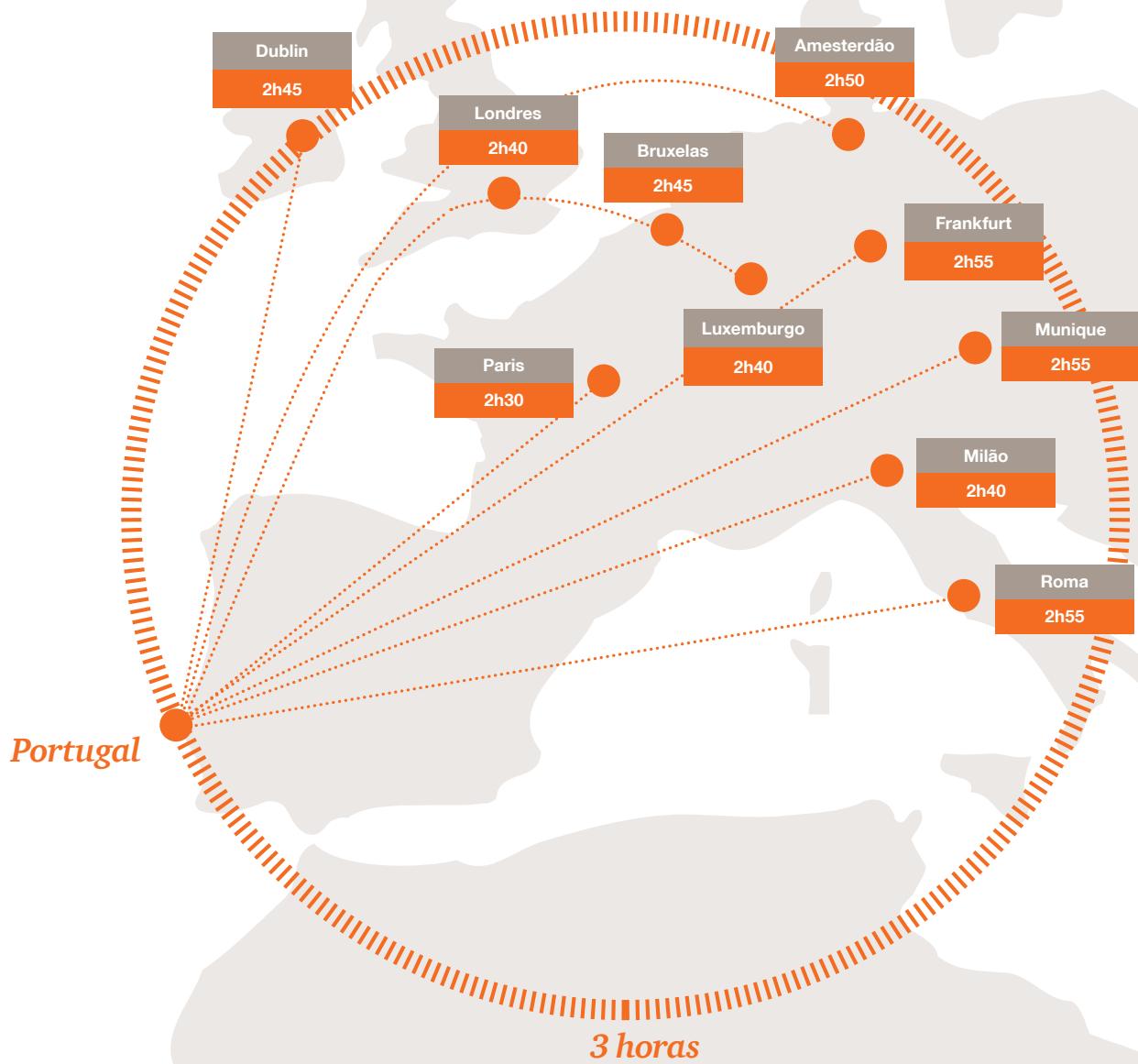
### Novos mercados

Apostar em novos mercados, para além de estes não nos conhecem, apresenta ainda dificuldades acrescidas a nível de transporte (voos diretos), vistos, língua, implicando a necessidade de melhorar a facilidade de deslocação e de adequar a oferta à procura.

Exceção deverá ser, no entanto, atribuída aos mercados brasileiro e angolano, onde Portugal apresenta boas perspetivas de crescimento em número de turistas. De facto, a restante Europa tem tido dificuldades em captar, de forma sustentável, o turista brasileiro e o angolano, em parte pelas dificuldades linguísticas, mas também por diferenças culturais e dificuldades de *targeting* de indivíduos. Portugal poderá apresentar uma (limitada) oferta nesta área, mas surge com posicionamento favorável, não só pela proximidade linguística e património cultural comum, mas também por dispor de ligações aéreas diretas com estes mercados e apresentar um clima de transição entre o calor (sub) tropical e o frio europeu.

Embora podendo surgir como fator lateral, uma aposta no ensino superior para captação de estudantes destas regiões lusófonas poderá constituir também uma alavancas para o turismo, potenciando a curto prazo a visita de amigos e familiares a Portugal e, a médio prazo, a ligação para uma eventual fidelização ao destino Portugal.

*Tendo em conta que a maior parte do turismo internacional é de proximidade, Portugal deverá apostar na atratividade do mercado europeu que em média dista 3 horas e que apresenta melhores perspetivas de crescimento do PIB para 2014.*



# 3.

*Combater a  
sazonalidade  
e alavancar a  
competitividade.*

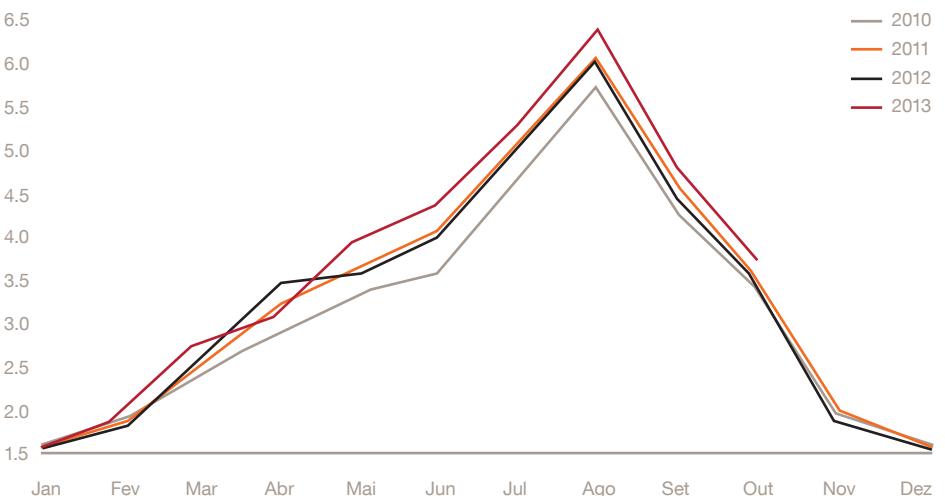
Uma questão de inovação.



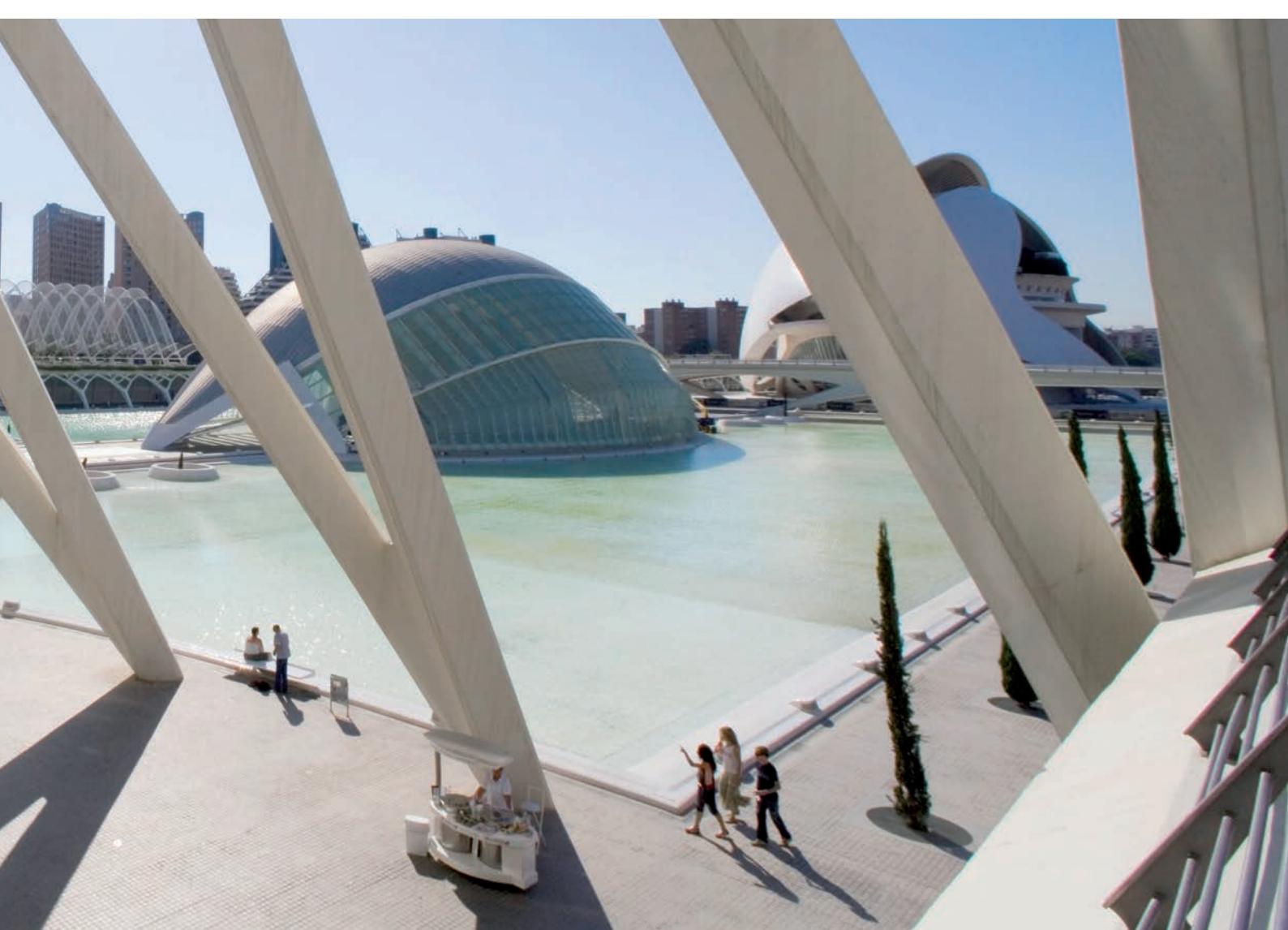
Outros dos grandes desafios que se colocam ao setor do Turismo em Portugal prendem-se com a **necessidade de o país ter de ser mais competitivo em relação a outros destinos bem como com a sazonalidade da procura**, problemas estes que o esforço para diversificar a oferta não tem conseguido combater e onde o fator inovação surge como uma variável-chave.

#### Número de dormidas por mês

Em milhões



Fonte: INE



Inovar significa implementar novas soluções que criam valor para as empresas, os acionistas e os clientes, o que pode – e deve – traduzir-se em crescimento rápido da receita, numa maior satisfação do cliente e numa melhoria global da eficiência operacional das empresas, a par de um posicionamento mais competitivo no mercado.

O *World Economic Forum* (WEF) indica, no “**Relatório de Competitividade em Viagens & Turismo (2013)**”, que Portugal apresenta oportunidades claras de crescimento, principalmente no que toca aos recursos naturais disponíveis e, consequentemente, ao turismo sustentável associado a uma exploração consciente e adequada dos mesmos. Por outro lado, o mesmo *ranking* diz-nos que as principais falhas do país são a pouca eficácia do marketing e do targeting, as políticas de contratação e gestão do pessoal e a fraca formação disponibilizada às equipas que recebem e servem os turistas.

A experiência e as tendências de mercado dizem-nos que, o setor do Turismo, para combater parte das ineficácia identificadas, deve estruturar uma estratégia de inovação orientada para a experiência do cliente, com base num novo modelo de negócio e potenciada por iniciativas de colaboração que promovam o trabalho em rede (*networking*). Assim, será possível reduzir custos e aumentar receitas, captando mais turistas e incrementando a percepção de valor, alavancando assim o crescimento do setor.

Para encontrar novas soluções é essencial compreender que o setor está em fase de mudança do lado da procura, o que exige também mudanças do lado da oferta. Atualmente, além de existirem novas exigências relacionadas com a relação qualidade-preço, o papel do consumidor ultrapassa a simples pesquisa e compra de serviços de turismo, para abranger também a área das críticas e da publicidade. A experiência digital, neste contexto, é cada vez mais importante.

Tendo em conta estes indicadores, conclui-se que é necessário que exista uma oferta de elevada qualidade, que esteja disponível na maior parte do ano, e que se distinga pela diferenciação, pela acessibilidade, pelo produto, pela distribuição, pelo apoio à venda e pela experiência do cliente.

Sabemos que em Portugal não é possível ter 12 meses de época alta, no entanto, através de ofertas complementares, poder-se-á mitigar a sazonalidade, alongando os períodos de época média/alta.

Para promover estas soluções complementares, as empresas do setor devem dotar-se de uma estratégia de inovação bem estruturada e planeada, de forma a estarem alinhados com a estratégia de negócio – com recurso a boas práticas e modelos operacionais eficazes.

Importa então, perceber para que direção estratégica se deve guiar a inovação no Turismo em Portugal, refletindo especificamente nas seguintes ações:

- inovar no modelo de negócio – o turista encena a experiência;
- apostar nas plataformas digitais e nas redes sociais – todos são guionistas; e
- investir no capital humano.

**Portugal necessita melhorar a eficácia do marketing e do targeting e as políticas de contratação e formação das equipas que recebem os turistas.**



## **Inovar no modelo de negócio**

### **- O turista encena a experiência**

A inovação efetivamente já não diz apenas respeito às tecnologias ou aos produtos e serviços comercializados. Os líderes estão, cada vez mais, a usar a inovação para alterar os modelos de negócio e definir novas formas de criar valor.

De acordo com o Global Innovation Survey (GIS), a PwC apurou que, a par da procura por novos clientes, a generalidade das empresas planeia melhorar a experiência do cliente, oferecendo os produtos e os serviços de forma mais inovadora, fazendo-os valer pela qualidade dos resultados e pela experiência do consumidor (o objetivo de 81% dos executivos portugueses).

As empresas estão, cada vez mais, a inovar e a comercializar novas propostas de valor para os seus clientes, oferecendo uma solução que satisfaz uma necessidade por completo, em vez de disponibilizar apenas um produto ou serviço – isto reflete o plano de 79% dos executivos portugueses.

No que diz respeito ao Turismo, esta aposta torna-se ainda mais premente, sendo que este setor depende, cada vez mais, do facto de os clientes exigirem ofertas diferenciadoras, o que significa que tanto o acesso a novas experiências como a qualidade da experiência sentida determinará a maior ou menor competitividade dos players deste setor.

**Necessitamos melhorar a experiência do cliente, oferecendo produtos e serviços de forma mais inovadora.**

Efetivamente, Portugal conta com uma oferta turística adicional ao turismo de “Sol e praia” de grande qualidade, a qual terá de se tornar mais conhecida, indo além dos segmentos especializados. Exemplos de outras tipologias de Turismo onde Portugal se está a posicionar positivamente são o turismo de cidade, golfe, gastronómico, enoturismo, congressos, natureza, histórico-cultural, religioso e saúde e bem-estar.

Sendo de realçar também a evolução e o impacto que poderá ter no turismo os desportos como o surf e o kitsurf, bem como a evolução recente dos cruzeiros.

#### **Tipologias de inovação no modelo de negócio e que serão implementadas nos próximos 3 anos**

Melhorar a experiência de cliente



Encontrar novas formas de comercializar produtos e serviços existentes



Servir novos clientes e/ou clientes insatisfeitos



Oferecer novas propostas de valor



Reducir custos



Fonte: Global Innovation Survey - Resultados para Portugal - PwC



## O turista quer, cada vez mais, viver o guião que escolhe.

O desafio torna-se claro: é fundamental potenciar outras características dos produtos e serviços oferecidos fora da época alta.

Portugal tem que se destacar tanto pela qualidade como pela oferta variada. A fidelidade e lealdade do turista proporcionam lealdade ao destino.

Dar resposta a este desafio é conseguir passar a ideia que “Portugal oferece experiências únicas durante uma parte significativa do ano!”

Os *players* do Turismo têm assim o importante desafio de oferecer aos seus clientes experiências únicas que estejam associadas aos serviços que prestam, visando acrescentar valor aos mesmos, diferenciando-os de uma simples “commodity”. Quando o turista compra um serviço, obtém um conjunto de atividades, algumas delas intangíveis, que são prestadas por sua conta. Quando o turista compra uma experiência, paga para disfrutar de um conjunto de eventos inesquecíveis/memoráveis. Eventos que o envolvem pessoal e emocionalmente.

Mas a experiência é muito mais que o simples entretenimento, sendo que o entretenimento faz parte da experiência. É o envolvimento do turista com o produto/serviço, numa encenação programada, que faz com que essa ligação se torne pessoal e perdure na sua memória.

O turista quer, cada vez mais, viver o guião que escolhe, de forma a usufruir da experiência que desenhou, como se de um encenador se tratasse. É neste conceito que assenta o sucesso de alguns gigantes globais como a Disney, a Starbucks, a Virgin, a Apple, a Four Seasons e de destinos como Veneza, Las Vegas, Nova Orleães, entre outros.

Surge igualmente a necessidade de promover a colaboração entre os *players* do setor, de modo a que todos, em conjunto e em simultâneo (*clusters*), beneficiem da implementação de novos processos que já foram prototipados por parte da “rede”.

A colaboração entre entidades pode alavancar o *sharing* e os resultados finais. De acordo com o Global Innovation Survey da PwC, as empresas mais inovadoras apostam na colaboração e planeiam colaborar mais do que as menos inovadoras, principalmente com parceiros estratégicos, clientes e fornecedores.

De facto, 25% das empresas portuguesas têm planos para colaborar até com a concorrência.

## No “commodities”. Experiências únicas!

### Intenções de colaboração, nos próximos 3 anos

Parceiros estratégicos

93%

Clientes

85%

Fornecedores

52%

Universidades

35%

Concorrentes

25%

Fonte: Global Innovation Survey –resultados para Portugal - PwC

## **Apostar nas plataformas digitais e nas redes sociais** – Todos são guionistas

É importante ter em conta que vivemos na era do conhecimento e da constante (r)evolução digital, e que, tal como as ferramentas digitais, também o turista-consumidor está em constante mutação.

Disto resulta um ‘novo turista’ que, ao invés de depender de um operador turístico, escolhe planejar a sua própria viagem online, recorrendo a plataformas digitais e às redes sociais para se informar, fazer comparações, desfrutar de descontos e reservar as viagens e estadas que mais lhe agradam em termos de impacto e preço.

A função das empresas do setor é acompanhar essas mudanças, encarando-as como oportunidades para crescer.

A forma como os clientes escolhem, compararam preços, fazem reservas e partilham opiniões sobre as experiências turísticas está a transformar-se radicalmente: pesquisam em *websites* de hotéis, críticas e recomendações, “clicam” em anúncios, inspiram-se nas opiniões que circulam nas redes sociais, descarregam aplicações para os auxiliarem; fazem reservas e compram cada vez mais online e preferem empresas que permitem fazê-lo de forma rápida e intuitiva; à medida que experienciam os serviços, os clientes partilham opiniões nas redes sociais; ao voltar a casa essa partilha intensifica-se, através de fotografias e comentários nas redes sociais e em *websites* da especialidade.

### Oportunidades para a verdadeira diferenciação através do digital



Fonte: PwC



## Motivos que estiveram na origem da seleção de Portugal como destino

Familiares, colegas ou amigos recomendaram

36%

Viu informação na Internet

22%

Já tinha estado em Portugal de férias e gostou

14%

Viu informação na agência de viagens

6%

Visitou Portugal em trabalho e quis voltar para férias

3%

Viu publicidade

2%

Leu artigo na imprensa

1%

Viu na televisão

1%

Outros motivos

15%

**Fonte:** Relatório de Estudo “Satisfação de Turistas”, Intercampus, setembro 2013

De acordo com um estudo de avaliação da satisfação dos turistas que visitam Portugal, promovido pelo Turismo de Portugal em setembro de 2013, a informação disponibilizada na internet, em conjunto com as recomendações de familiares e amigos, foram os motivos que estiveram na origem da escolha de Portugal como destino para, respetivamente, 22% e 36% dos turistas inquiridos.

O novo turista é cada vez mais o “turista conectado”, de acordo com as tendências globais do consumidor atual (segundo os dados de um estudo da Cisco, estima-se que em 2020 existam cerca de 50 mil milhões de aparelhos tecnológicos com ligação à internet – aproximadamente 6,5 aparelhos por pessoa).

Os dados do GIS e do “Global Entertainment & Media Outlook” da PwC, mostram que uma utilização estruturada e consistente das **plataformas digitais** catalisa a inovação em qualquer setor. Disciplinar a gestão das redes sociais reflete-se numa inovação do serviço e do modelo de negócio (mais orientados para o online).

Neste enquadramento, torna-se absolutamente fundamental, tal como mencionado anteriormente, que seja criada uma plataforma de *business intelligence*, de modo a que as informações sobre os turistas que já nos visitam permitam não só a definição de estratégias de fidelização e melhor adequação da oferta a quem já nos procura, como também contribua para atrair aqueles que ainda não nos conhecem.

As **redes sociais** permitem aumentar o número de interações que as pessoas podem ter com diferentes experiências e pontos de vista, representando uma forte ferramenta no que respeita à gestão da relação com o cliente.

#### The rise of the “Internet of Things”

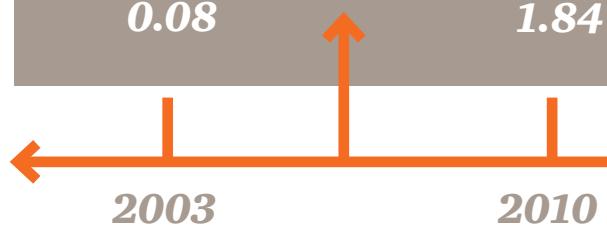
##### **População mundial**

**6.3 mil milhões      6.8 mil milhões**

##### **Dispositivos ligados à Internet**

**500 milhões      12.5 mil milhões**

##### **Dispositivos ligados à Internet por pessoa**



Fonte: Cisco Internet Business Solutions Group, April 2011

**Torna-se fundamental, que seja criada uma plataforma de business intelligence.**

**7.2 mil milhões**      **7.6 mil milhões**

**25 mil milhões**      **50 mil milhões**



**3.47**

**6.58**

**2015**

**2020**

Um estudo do Cornell's Center para a "Hospitality Research", intitulado "The Impact of Social Media On Lodging Performance (2012)" refere que a satisfação dos clientes dos hotéis, medida pelo seu score de reviews online positivo, teve um impacto financeiro positivo na performance do hotel.

O sistema de *reviews* é utilizado pelos hotéis como forma de divulgação dos seus ativos, sendo que bons *reviews* geram aumento de revenues. Segundo o estudo "How can hotels achieve the right kind of growth in a digital age?", conduzido pela PwC, esta premissa não só se mostra verdadeira no que respeita ao volume de reservas, como também na possibilidade de impactar nos preços. Esse mesmo estudo, conclui que a satisfação dos clientes nos meios digitais tem impacto direto no desempenho financeiro dos hotéis. Adicionalmente, os meios digitais e a partilha de experiências têm também a vantagem de permitirem às unidades hoteleiras uma melhor gestão de *reviews* negativos, contribuindo para a melhoria do serviço prestado, tornando assim o setor turístico mais competitivo.

Após a partilha de experiências e recolha de informação, segue-se a fase da **reserva**. O estudo "Top 10 Hospitality Industry Trends for 2013 in Hotel Business Review", revela a tendência para as reservas online. Os clientes procuram uma facilitação deste processo, pelo que os hotéis deverão procurar mecanismos para aumentar o número de reservas através dos seus *websites*. Os conteúdos devem, assim, estar online, à mão dos consumidores, promovendo um simples fluxo desde a procura de informação à reserva.

Adicionalmente, e tendo em consideração a tendência para a partilha de imagens, existe a necessidade de que todos os *players* do setor capitalizem estes meios para comunicarem visualmente o seu *lifestyle* e marca, no sentido de captar a atenção dos clientes.

***Disciplinar a gestão das redes sociais e de conteúdos online, é essencial para o aumento da competitividade.***

O estudo demonstrou que o aumento de 1% na avaliação do hotel (na escala de 100 pontos da "ReviewPro global review index"), gera um aumento de:

- 0.89% no preço;
- 0.54% na taxa de ocupação;
- 1.42% no RevPar.

## **Investir no Capital Humano**

O Turismo é um setor que abrange um leque muito variado de intervenientes e em cada categoria a fragmentação é elevada. Sendo os caminhos estratégicos para o setor – conhecimento e proximidade ao mercado e cliente; inovação assente em soluções de base emocional; elevada pressão para resultados com exigência financeira acentuada – não é tarefa fácil encontrar um designio estratégico para o fator que cumpre a proposta de valor do setor – **as Pessoas.**

Se o foco e concentração de esforços é uma recomendação nas abordagens anteriores, no que ao capital humano diz respeito não é uma exceção. Todo o investimento em Capital Humano tem que ser orientado por uma interligação - qual a tradução da estratégia global para cada interveniente (sejam eles agências de viagens, hotéis, restauração, equipamentos culturais, etc) e quais os indicadores de *performance* que medem o valor criado.

Com base neste enquadramento é possível definir uma estratégia de investimento em capital humano. Globalmente pode afirmar-se que este investimento se centra em 4 níveis:

- desenho de estruturas organizacionais em função da cadeia de valor na qual o cliente é “peça central” e onde se incluiu o desenho das funções e das competências associadas;
- definição de perfis de talento
  - conhecimento, experiência e competências técnicas e pessoais
  - por cada função;
- desenho de planos de desenvolvimento
  - formação pelo reforço de conhecimento, percursos de experiência e modelos de apoio ao desempenho da função – que assegurem a produção de talento;
- implementação de modelos de remuneração que conciliem a valorização do perfil e incentivem a *performance*.





## **O investimento em Capital Humano surge como um elemento estratégico que promove o desenvolvimento sustentado e permite manter ou melhorar o posicionamento das empresas de turismo no mercado.**

Neste capítulo, mais do que assumir necessidade e concretizar investimentos avultados, é fundamental a articulação dos mesmos.

Tendo em conta a análise do *World Economic Forum* (WEF), o investimento em Capital Humano surge como um elemento estratégico que promove o desenvolvimento sustentado e permite manter ou melhorar o posicionamento das empresas de Turismo no mercado.

Ainda que exista sempre espaço para mais investimentos, acredita-se que hoje se foi tão longe quanto se pode em investimentos genéricos – aumento da formação profissional de base em áreas de atendimento, renovação de quadros e aposta em dotar as organizações profissionais com qualificações reconhecidas.

Estamos em fim de ciclo no que ao capital humano diz respeito e a próxima etapa, neste domínio, deve ser orientada sob o desígnio da integração estratégica.

Paralelamente aos investimentos identificados é também necessário criar um novo modelo de Gestão de Capital Humano que passe por:

- abertura à integração de profissionais de outros setores com experiências de redefinição estratégica, cuja aprendizagem possa potenciar a renovação no turismo;
- reconhecimento social das funções do setor, quer através da especialização técnica, quer do valor que cria;
- definição de políticas de compensação e benefícios com componente variável, em estreita ligação à medição da *performance* do negócio, reconhecendo a *performance* individual e de equipa, mas também valorizando o desempenho comportamental nas dimensões de serviço em resposta à necessidade de proximidade a mercados e clientes.



# 4.

*Melhorar a  
rentabilidade  
e responder  
aos desafios do  
financiamento.  
Uma questão de gestão  
e consolidação.*



Caracterizando-se o setor do Turismo por ser uma indústria de elevados custos fixos, numa conjuntura em que o crescimento não é significativo, uma gestão efetiva e criteriosa da rentabilidade dos negócios assume um papel fundamental.

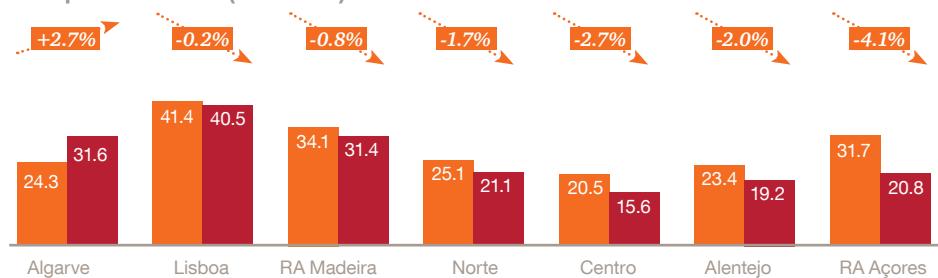
Na última década verificou-se uma tendência de diminuição das taxas de ocupação, nas várias regiões, acompanhada por um decréscimo do Revpar. É de salientar que Lisboa manteve uma estabilidade nos dois indicadores e que o Algarve, apesar da quebra na sua taxa de ocupação, viu o seu RevPar subir 2.7%, neste período.

O setor do Turismo viveu em 2012 e até setembro de 2013, apesar da crise que assola a maior parte da atividade económica em Portugal, um período de crescimento, nomeadamente no que respeita a taxas de ocupação e dormidas, principalmente no que ao setor hoteleiro diz respeito.

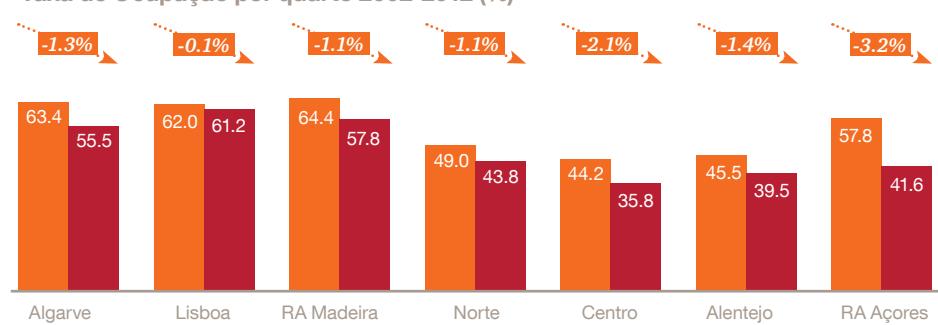
No entanto, continua-se a assistir a um cenário de deterioração dos preços praticados.

#### Revpar vs Taxa de ocupação – CAGR<sup>7</sup> 2002-2012

Revpar 2002-2012 (em euros)



Taxa de Ocupação por quarto 2002-2012 (%)



Fonte: Turismo de Portugal

<sup>7</sup> Taxa composta de crescimento anual

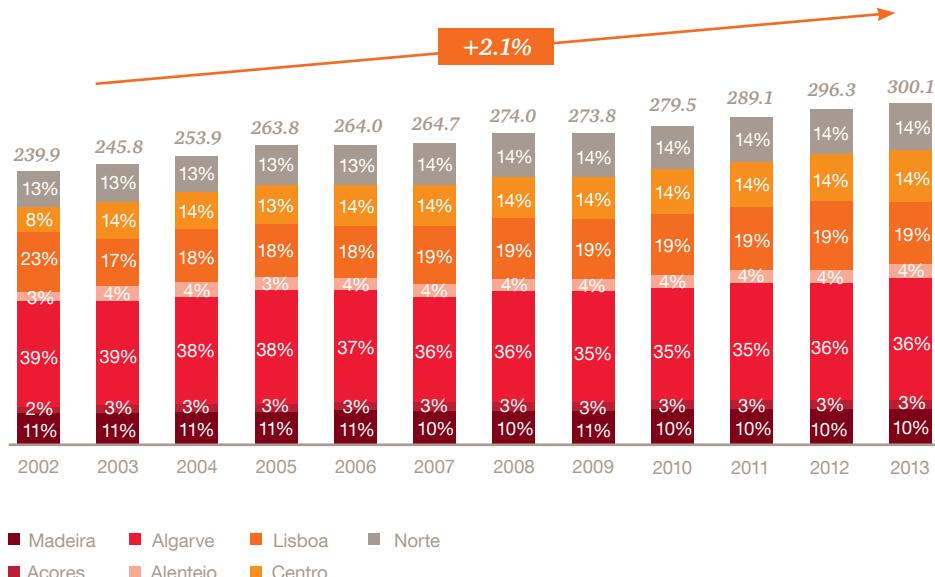


No período de 2002 a 2012, verificou-se um crescimento acentuado no número de camas devido à construção de inúmeras unidades hoteleiras que, exceto em Lisboa, Norte e Centro, foi superior ao crescimento das dormidas.

Face às evidências, o modelo de crescimento do setor, não deverá passar pela construção de novas unidades hoteleiras.

Este aumento da procura deve-se, para além do esforço e dedicação dos seus principais agentes, também à conjuntura política que se vive em algumas regiões turísticas do globo, como sejam os destinos turísticos do Médio Oriente e alguns do Norte de África, que têm afastado os turistas desses destinos. Esta procura externa tem ajudado a suplantar a queda do turismo interno, permitindo assim manter as taxas de ocupação em níveis aceitáveis.

#### Evolução do número de camas





**Gestão e exploração  
de ativos por parte de  
terceiros e integração  
em marcas de maior  
dimensão e visibilidade.**

Com efeito, a procura interna tem caído de forma acentuada nos últimos anos, não se prevendo melhorias para 2014, antes pelo contrário. A apresentação da proposta do “Orçamento Geral do Estado” para 2014, deixa antever um ano de 2014 bastante difícil para os portugueses e consequentemente para o turismo interno. A manutenção da política de austeridade e de elevados níveis de fiscalidade, direta e indireta, com medidas que continuam a ter um efeito negativo no rendimento disponível das famílias portuguesas, deixa antever que o próximo ano deverá continuar a ser marcado por uma contração do mercado interno.

Assim, torna-se premente identificar áreas onde se pode incrementar a rentabilidade do setor do turismo, seja:

- pelo aumento da rentabilidade, através da exploração de ativos de terceiros e da consolidação da oferta;
- por gerir o preço de forma estratégica;
- por aumentar a rentabilidade através de serviços partilhados; ou
- por apostar na internacionalização.

## **Aumentar a rentabilidade através da exploração de ativos de terceiros e da consolidação da oferta**

Num mercado em que o dinheiro disponível para novos investimentos ou não existe, ou é muito caro, o crescimento do setor, ao contrário do que acontecia em anos anteriores, não deverá continuar a passar pela construção de novas unidades. Assim, o ganho de rentabilidade das cadeias e grupos hoteleiros portugueses poderá passar por operações de **otimização da exploração de ativos e consolidação da oferta**.

O endividamento excessivo de alguns projetos imobiliário-turísticos, conjugado com a diminuição da procura interna, levou a que muitos projetos, por dificuldades financeiras, acabassem na posse dos seus credores ou por encerrar a sua operação.

Grande parte dos projetos que passaram para a posse dos credores, na sua grande maioria os principais bancos nacionais, estão a ser integrados em fundos de investimento criados especificamente para a gestão de ativos imobiliário-turísticos, com o objetivo de viabilizar os respetivos projetos.

A criação destes fundos abre uma nova oportunidade de negócio aos principais grupos e cadeias hoteleiras nacionais que, com a sua experiência e *know-how* na exploração turística, se devem posicionar na linha da frente para poder assegurar a gestão de alguns desses ativos.





A exploração destes ativos, permitirá também, no atual cenário de dificuldades, obter financiamentos e proporcionar o desenvolvimento de uma estratégia de crescimento assente num novo paradigma de negócio, ou seja, mais na **exploração de hotéis de terceiros** do que no modelo tradicional de exploração e detenção de hotéis próprios.

A proliferação de unidades hoteleiras integradas em fundos constitui, assim, uma oportunidade do setor de ganhar escala - consolidar. A estes "novos" players no setor caberá um papel determinante no processo de consolidação, pois poderão coordenar com os principais grupos hoteleiros a consolidação pela exploração de ativos, beneficiando de sinergias com cadeias já existentes (nacionais e internacionais), bem como consolidar ativos que possam ser geridos de uma forma conjunta.

No entanto, esta possibilidade deverá respeitar aquilo que é a cultura, marca e posicionamento de cada grupo ou cadeia, os seus padrões de qualidade, de modo a que seja um potenciador do crescimento e da rentabilidade, num quadro de

economias de escala e de sinergias. Também para os casos em que os ativos não tenham sido integrados nos fundos de investimento, a atribuição da sua gestão e exploração a terceiros e integração em marcas de maior dimensão, representa uma oportunidade para ambas as partes: (i) para o detentor do ativo, que desta forma obtém uma rentabilidade do mesmo; e (ii) para a entidade exploradora, ao permitir-lhe um crescimento sustentável, sem grandes necessidades de financiamento significativo adicional, o que em função das sinergias existentes, pode contribuir de forma positiva para melhorar a sua rentabilidade. Assim, num modelo de exploração de ativos de terceiros, estes poderiam eventualmente ter rendas variáveis (a pagar aos proprietários), dependendo da altura/época do ano.

Assim, o caminho da consolidação do setor será, em nosso entender, uma necessidade a curto/médio prazo.

A consolidação terá a vantagem de poder permitir melhorar a capacidade de acesso ao crédito, e uma maior capacidade de crescimento, o que permite ganhar atratividade para potenciais investidores que queiram aportar novo capital a esses projetos.

Adicionalmente, esta consolidação, num cenário em que apesar de tudo a procura até tem crescido, poderá permitir uma redução da pressão sobre os preços praticados e os custos de estrutura, o que a médio prazo contribuirá para o aumento da rentabilidade.



## **Gerir o preço de forma estratégica**

O problema do preço em Portugal não se trata de uma questão conjuntural, mas sim da estrutura e posicionamento da oferta (a que não está isenta a promoção). Note-se que muitos operadores têm uma visão de curto prazo a gerir os seus ativos, já que defendem que um quarto desocupado é um recurso perdido: “qualquer valor é assim uma receita adicional”. Alguns defendem que com promoções agressivas se promove o *cross-selling*, poupano o cliente no valor do quarto e ganhando o hotel, entre outros, no valor da alimentação e bebidas e SPA's, e na fidelização do turista ao destino. Contudo, os números demonstram que os clientes sensíveis ao preço, preferem adquirir produtos e serviços complementares fora do hotel e apenas se fidelizam ao baixo preço e não ao fator experiência.

Adicionalmente esta estratégia não se mostrou acertada na ótica da rendibilidade obtida, uma vez que a mesma viu-se penalizada pelos preços baixos praticados.

A inversão da “estratégia” de venda, com base na redução do preço, é de difícil concretização num mercado fortemente atomizado e em que coexistem vários grupos com capacidade financeira limitada para acomodar uma estratégia, cujo prazo de recuperação (para ser sustentável), poderá ser longo.

Há quem refira igualmente que esta tensão possa ser corrigida com a “importação” de âncoras de atração e distribuição: marcas de hotéis de cinco estrelas\*; ou de parcerias/integração com operadores globais de turismo. O papel destas âncoras pode ser especialmente importante, já que, com a sua proximidade aos consumidores, flexibilidade e diversidade de ofertas, podem ser mais ágeis a responder às necessidades dos seus clientes. Estes *players* garantem procura, reduzem o risco de mercado, suportam os custos fixos e proporcionam margem para políticas de preço menos agressivas, contribuindo para o “passa a palavra”.

Assim, é fundamental que em 2014 as principais unidades hoteleiras melhorem os seus programas de gestão de preços e de acompanhamento da experiência do cliente.

Emergem duas opções para dar resposta a este desafio de “pricing”: (i) o *revenue management* e (ii) o *value pricing* - melhoria da experiência do cliente. Mais do que *buzz words*, estes conceitos revelam duas formas distintas de captar e entregar maior valor nos serviços prestados aos clientes.

**É necessário melhorar os programas de gestão de preços e de acompanhamento da experiência do Cliente.**



#### **Revenue Management**

O *revenue management* não é um conceito novo. De facto a ideia subjacente é simples: como atingir a receita máxima através do uso mais eficiente das capacidades existentes. Requer soluções imaginativas e algo complexas. No final, com estas políticas de gestão, consegue-se vender, aos clientes alvo, a capacidade (sejam camas, assistência a espetáculos ou lugares de avião) pelo preço desejado.

Um *player* pode considerar que um quarto vazio é de facto uma receita perdida e, assim, tentar colocar essa ‘capacidade’ disponível ao melhor preço para o cliente, apostando numa lógica de receita e custo marginais. Mas sem capacidade de distinção, essa estratégia acaba por atingir todos os clientes, destruindo o mercado.

Os *players* deverão procurar efetuar um esforço de manutenção de preço e gerir as ações de promoção de forma estratégica, procurando modelos de comercialização que potenciem reservas com maior antecipação e que, em caso de *no show*, se verifique uma perda de valor para o cliente, tal como ocorre com as companhias aéreas. Estas ações, se concertadas, poderiam mitigar o *last minute* e a redução acentuada de preços que está associada a este modelo.

**Os “*players*” deverão procurar efetuar um esforço de manutenção de preço e gerir as ações de promoção de forma estratégica.**

### **Value Pricing**

Para os turistas, um preço justo é aquele que está emocionalmente certo. É aceitável e justo. Mas como gerir essas expectativas? Outra forma de melhorar os resultados é gerir o preço baseado na experiência do cliente – na parte intangível do produto turístico. De uma forma muito concreta: um hotel vende quartos ou vende uma noite romântica? Uma companhia de aviação vende transporte, vende destinos de férias ou vende um conceito de viagem? O desafio torna-se tanto maior, quando é mais difícil conhecer os clientes: quem são e que experiências querem?

Anteriormente, a questão do conhecimento da procura poderia não ter a relevância de hoje. As agências de viagem e os operadores traduziam as necessidades da procura e modelavam a oferta. O turista, em qualquer país emissor, dirigia-se a uma agência de viagens e adquiria as suas preferências que se traduzem em experiências. Os operadores tentavam preparar pacotes que melhor se adaptassem a este cliente e minimizar o esforço de negociação das agências locais, constituindo-se como “tradutores” das necessidades do cliente.

Presentemente, com o advento do consumo consciente, a disponibilização da oferta na internet e a interação através das redes sociais, o “tradutor” das necessidades do cliente está a perder espaço. Mas a necessidade de conhecer a procura mantém-se.

Por outro lado, os clientes analisam os preços e os produtos turísticos tornam-se *commodities*. É preciso contrariar este efeito. Como referido, quando o turista compra um serviço, está a comprar um conjunto de atividades, muitas delas intangíveis, que são prestadas por sua conta. Quando um turista compra uma experiência, paga para disfrutar de um conjunto de eventos inesquecíveis que um destino encena – tal como um teatro – que o envolvam emocional e pessoalmente.

Assim, o preço é a soma de todos os valores que o cliente obtém pelos benefícios percecionados. Se se subir os benefícios percecionados, o valor pago será mais elevado. O desafio está em mostrar ao cliente o que ele pode obter por escolher Portugal, ou qualquer região, localização ou produto.

Os diferentes *players* do setor têm que procurar efetuar uma otimização da gestão do espaço, isto é, da sua presença no canal online (ebookings, entre outros), na distribuição (operadores e agências) e na venda direta (no seu site online) que lhes permita maximizar a rentabilidade na presença em cada um dos canais, minimizando os gastos de distribuição, evitando a “canibalização” dos mesmos e a perda de mercado pelo desinteresse de algum dos *stakeholders*, sendo condição essencial a gestão adequada dos canais de distribuição e do preço praticado.

---

**Otimização da gestão de espaço, nos canais online e distribuição (agências e operadores).**



## **Aumentar a rentabilidade através de serviços partilhados**

A rentabilidade do setor hoteleiro está significativamente afetada por uma estrutura de custos muito rígida e por uma receita que não cresce o suficiente. A adoção de medidas e práticas empresariais que contribuam para a redução dos custos é uma via para o aumento da rentabilidade.

O correto aproveitamento das sinergias internas dos vários grupos, permite poupanças de gastos importantes. Exemplo disso é a criação de centros de serviços partilhados que permitam uma flexibilização e otimização dos recursos, evitando duplicação de custos.

Estes centros poderão concentrar em si diversas áreas de suporte (administrativa e financeira, sistemas, compras, marketing),

permitindo desta forma, e a um menor custo, concentrar e, eventualmente, externalizar um conjunto de atividades ligadas a transações e processos cuja execução não traz valor ao negócio. A criação destes centros de serviços partilhados pode, no caso de organizações ainda muito descentralizadas, representar poupanças de custos entre 25% a 40%. Pode também ser uma oportunidade e um meio para a consolidação entre grupos ou empresas de reduzida dimensão, podendo ainda a adoção destes modelos em áreas específicas trazer economias de escala significativas.

A atribuição a empresas externas (*outsourcing*) de algumas funções atualmente concentradas nas organizações, poderá também contribuir para uma otimização de custos, como por exemplo, atividades de limpeza, segurança e algumas atividades administrativas.



## Apostar na internacionalização

Sendo o mercado interno reduzido e caracterizado por preços baixos, um dos desafios dos *players* do Turismo poderá ser a aposta nos mercados internacionais, dadas as rentabilidades superiores desses mercados. Estudos recentes apontam Lisboa como das capitais da Europa mais baratas, quer em termos de preço por quarto, quer em termos de RevPar.

No entanto, a falta de escala e dimensão dos grupos portugueses é muitas das vezes apontado como um dos problemas para o seu crescimento e internacionalização.

Um cenário de fusão entre alguns dos grupos existentes poderá não ser possível no curto ou médio prazo, seja por razões financeiras ou por razões políticas/estratégicas dos grupos envolvidos. A solução poderá passar pela criação de parcerias/consórcios/*joint-ventures* para explorarem hotéis em países com melhores rendibilidades.

Este posicionamento comum, o qual poderá passar, inclusive, pela criação de uma marca comum, facilitaria, por um lado, a melhoria do posicionamento e comercialização dos hotéis das cadeias envolvidas no mercado internacional, permitindo também a melhoria da promoção da marca e do destino Portugal. Este aumento de escala das cadeias portuguesas, poderá também representar uma oportunidade para atingir novos mercados, que de uma forma isolada são difíceis de alcançar.

| Cidades         | Taxas de ocupação | ADR (euros)  | RevPar (euros) |
|-----------------|-------------------|--------------|----------------|
| Paris           | 79.1%             | 267.11       | 211.17         |
| Genebra         | 63.7%             | 253.85       | 161.8          |
| Zurique         | 70.9%             | 185.44       | 131.53         |
| Londres         | 77.1%             | 174.11       | 134.21         |
| Moscovo         | 67.6%             | 153.12       | 103.54         |
| Roma            | 65.2%             | 146.57       | 95.51          |
| Milão           | 61.4%             | 130.99       | 80.45          |
| Frankfurt       | 69.5%             | 121.05       | 84.07          |
| Amsterdão       | 74.9%             | 120.73       | 90.38          |
| Barcelona       | 75.7%             | 115.35       | 87.32          |
| Bruxelas        | 68.5%             | 104.81       | 71.77          |
| Edinburgo       | 77.2%             | 100.49       | 77.61          |
| Viena           | 70.4%             | 98.21        | 69.18          |
| São Petersburgo | 58.1%             | 94.83        | 55.06          |
| Dublin          | 75.1%             | 90.44        | 67.93          |
| Berlim          | 73.5%             | 90.27        | 66.36          |
| <b>Lisboa</b>   | <b>63.5%</b>      | <b>84.15</b> | <b>53.43</b>   |
| Madrid          | 64.7%             | 80.27        | 51.96          |
| Praga           | 69.5%             | 73.62        | 51.16          |

Fonte: PwC - European Cities Forecast - 2013



## Agências de Viagens e Operadores Turísticos

### Enquadramento

O negócio dos agentes de viagens em Portugal, passa fundamentalmente pelo *outgoing*, que tem vindo a deteriorar-se nos últimos anos devido à:

1. diminuição do rendimento disponível e poder de compra dos portugueses;
2. crescimento no mercado nacional das agências de viagem online globais e de outras fórmulas de distribuição de produtos e serviços turísticos – e.g. *flash sales* e *vouchers* ofertas;
3. aumento do número de rotas e frequências das *low costs* nos principais aeroportos nacionais;
4. deficiente gestão do binómio serviço/valor acrescentado/*pricing*, com deterioração da rentabilidade das empresas;
5. concorrência agressiva entre as empresas do setor com destruição das margens do negócio;
6. oferta excessiva no mercado.

Uma maior consolidação deste subsetor poderia – num contexto de uma estratégia e modelo de negócios diferenciador – ser uma oportunidade, permitindo, em maior escala:

1. incrementar a presença online, de modo a captar os clientes que cada vez mais optam por configurar a sua experiência consoante a informação que lhes chega através das redes sociais e outras plataformas sociais;
2. desenvolver e inovar em tecnologias para permitir ao consumidor antecipar as vivências e a sensação do destino através de tecnologias multimédias;
3. evoluir de um modelo tradicional de agência baseada em folhetos de produtos de operadores para um modelo mais dinâmico de consultoria de serviços de viagens, que permita nomeadamente aos seus clientes “viver” a sensação do destino através de tecnologias multimédias;
4. adaptar os horários de funcionamento dos balcões em função do tráfego de clientes, flexibilizando a jornada laboral dos mesmos; e
5. potenciar a relação de proximidade e confiança com os clientes para alargar a sua base de serviços aos mesmos – *upselling/cross selling*

No plano do receptivo – setor que tem uma especificidade própria no plano do *know how*, da logística, da promoção e venda nos mercados internacionais – importa atualizar a base operacional das empresas, complementando a forte componente personalizada da relação de negócio com um suporte tecnológico flexível e consistente, em particular, na área dos conteúdos e dos suportes de promoção e venda. O estabelecimento de parcerias sólidas com parceiros com atividades complementares às do serviço de distribuição de produtos e serviços é crítico também para a rentabilidade e eficiência das operações neste segmento.

### Cliente conectado

O entendimento que o cliente é hoje um consumidor conectado e informado, e que tem um comportamento no plano da compra multicanal, é fundamental para reformar o modelo de negócio, concentrando o mesmo na relação e interação com o consumidor e, em especial, apostando na construção de uma relação de confiança com o mesmo, aproveitando o contexto de volatilidade e incerteza atual e na sua fidelização, só possível pela prestação de um serviço personalizado e pela demonstração constante da entrega de valor acrescentado.

A rentabilidade depende desta entrega pois, só assim, se conseguirá cobrar o serviço prestado por um valor que assegure a rentabilidade da operação. Assim os modelos de negócio deverão privilegiar soluções que assegurem a proximidade ao cliente e sejam adequados aos seus comportamentos e necessidades.

### Internacionalização

Numa ótica de um modelo de negócio que privilegie soluções que assegurem a proximidade ao cliente e que se adequem aos seus comportamentos e necessidades, a internacionalização das agências de viagens nacionais, principalmente para os países lusófonos, poderá ser uma solução. No entanto, esta solução exige escala, tecnologia, capacidade financeira, e uma identificação clara do negócio/segmento de negócio a internacionalizar e uma adequada escolha de parceiros locais. A procura de mercados com maiores taxas de crescimento e onde as empresas portuguesas desenvolvem negócios deverá ser a base da internacionalização dos *players*, por forma a permitir uma maior probabilidade de sucesso, dado o conhecimento já existente do cliente, das suas necessidade e formas de pensar.

# *Contactos*











Esta comunicação é de natureza geral e meramente informativa, não se destinando a qualquer entidade ou situação particular, e não substitui aconselhamento profissional adequado ao caso concreto. A PwC não se responsabilizará por qualquer dano ou prejuízo emergente de decisão tomada com base na informação aqui descrita.

© PwC 2014. Todos os direitos reservados.  
PwC refere-se à PwC Portugal, constituída por várias entidades legais, ou à rede PwC. Cada firma membro é uma entidade legal autónoma e independente. Para mais informações consulte [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure).