

RAUL MARTINS
FRANCISCO SÁ NOGUEIRA

JOSÉ THEOTÔNIO
JORGE VASCONCELLOS E SÁ

CRESCIMENTO SEM KEYNES NO TURISMO

Prefácio de

Pedro Costa Ferreira (Presidente da APAVT)



VidaEconómica

ÍNDICE

Prefácio.....	7
I. Introdução	11
II. Eclesiastes, Shakespeare e os exemplos da Croácia, Barcelona e Dublin	17
2.1 Porquê estes três exemplos.....	19
III. A Croácia: a importância de se ter estratégia	37
3.1 A Croácia.....	39
IV. Barcelona: o sucesso de uma parceria público-privada	59
4.1 Introdução.....	61
4.2 As vantagens iniciais de Barcelona.....	62
4.3 Os programas	63
4.4 Promoção.....	73
4.5 Os resultados e as restrições	75
4.6 As restrições e o plano até 2015	78
V. Dublin: sucesso a partir do nada	81
5.1 Introdução.....	83
5.2 O(s números do) sucesso	85

5.3 As causas	88
5.4 Conclusão e problemas	93
VI. As lições dos sucessos	95
VII. Um programa de acção para o turismo português	107
7.1 As sugestões de Raul Martins	111
7.2 As sugestões de Sá Nogueira	113
7.3 As sugestões de José Theotónio	122
VIII. Conclusão: a década (quase) perdida, o desafio e a nona ficha de acção	129

PREFÁCIO

Portugal não possui no seu tecido económico muitos sectores que possam liderar um eventual programa de mudança do cenário macroeconómico deprimido que vivemos há, diria, demasiado tempo.

O turismo, onde Portugal é um player mundial, constitui, com toda a certeza, uma potencial excepção, sendo certo que será sempre um dos pilares do crescimento futuro do País, após o período de ajustamento em que vivemos. Contudo, a efectivação desta excepção depende de mais factores do que eventualmente precisaríamos...

Na impossibilidade de mergulharmos mais fundo no assunto, destacaria três factores que deverão ser considerados. Pela sua extraordinária importância; e também porque, para este livro, apenas me solicitaram um prefácio...

- i) Necessidade de abandonarmos a inconstância das políticas turísticas
- ii) Ao traçarmos uma política que nos proteja da inconstância, basearmo-nos nos factos
- iii) Finalmente, pensar sobre os factos antes de chegar às conclusões, em lugar de juntarmos apenas alguns factos, apenas em determinada relação causal, para... chegarmos à conclusão que havíamos pré-concebido

Como já ouvi o próprio Professor Jorge Vasconcellos e Sá referir em vários fóruns, um destino turístico , principalmente um País de pequena dimensão e reduzida capacidade económica, para ser visível, tem que (i) segmentar e (ii) especializar-se

Por outras palavras, tem que encontrar o(s) segmento(s) de mercado em que é muito melhor que a concorrência e, de forma rápida e coerente, especializar-se nesse(s) mesmo(s) segmento(s) de mercado.

Seguir este raciocínio será concluir que os segmentos em que podemos fazer melhor que a concorrência são os que estão relacionados com a forças de atracção de um País, por exemplo, condições naturais de excepção, gastronomia ímpar ou existências de condições (fauna , flora, etc.) raras , não detectadas em nenhum outro ponto do planeta.

É exactamente sobre estas forças de atracção que devemos fundar as raízes estratégicas do destino, “O que queremos ser enquanto destino? Para quem queremos ser este destino ?”.

E, se são raízes estratégicas, só podem florescer numa política consistente, traçada muito para além do curto prazo, proveniente de uma opção estratégica fundamental, que responda com precisão às perguntas formuladas atrás.

Ora, em Portugal, temos alterado os fundamentos da abordagem política do turismo, cada vez que mudamos de governo, impedindo que se alcance consistência. E sem consistência , não alcançamos coerência.

O resto, é fácil de perceber – se a política certa exige apoio nas raízes estratégicas (que por definição perduram ao longo do tempo), permitindo uma opção de especialização nos segmentos em que somos melhores, e respondemos com inconstância e permanente retorno à “casa de partida”... ficamos simplesmente mais invisíveis enquanto produto turístico.

Deste modo, enquanto todos os stakeholders não souberem estar de acordo em relação a um programa de estratégia turística (identificação das forças de atracção; escolha dos produtos turísticos e mercados alvo; promoção coerente desses produtos turísticos nesses mercados alvo), obrigando os partidos políticos a uma linha estratégica de actuação, independentemente do partido no poder, dificilmente seremos mais visíveis.

Evidentemente, o traçado desta via estratégica tem que passar pela análise dos factos, aplicando massa cinzenta, permitindo que, antes da consistência das políticas, se identifique correctamente a direcção a seguir.

E crescer.

Discutir o crescimento do turismo português, a partir de exemplos de sucesso, em destinos comparáveis com os portugueses, foi exactamente a preocupação inicial da APAVT (Associação Portuguesa das Agências de Viagens e Turismo), ao inserir o painel “Portugal – Os Desafios do Crescimento”, no programa do xxxviii congresso da associação, realizado em Coimbra, em Novembro de 2012.

“Chamar”, para liderar esta tarefa, o Professor Jorge Vasconcellos e Sá foi uma escolha natural.

Por duas razões fundamentais :

- i) Porque se queremos tirar as conclusões úteis, temos que trabalhar sobre factos, e o Professor Vasconcellos e Sá é obcecado pelos factos.
- ii) Porque, em tempos de dificuldades diárias, afastamo-nos frequentemente da essência das questões, não resolvendo o presente e, mais grave, perdendo o futuro. Ora, eu não sei o que gosto mais no Professor Vasconcellos e Sá, se a sua obsessão pelos factos, se a forma brilhante como sobre eles pensa, percebendo os caminhos do futuro.

Desafiar alguns dos mais importantes empresários do mercado a realizar a ponte entre e excelentes exemplos de sucesso, e as necessidades de Portugal, fez igualmente parte da definição do painel, e pretendeu emprestar efectividade a todo o processo – Portugal tem que realizar escolhas importantes, ao nível das políticas de turismo e... temos pouco tempo!

Registo pois, reconhecido e com agrado, a disponibilidade do Eng.º Raul Martins, do Dr. Francisco Sá Nogueira e do Dr. José Theotónio, para aceitarem este desafio e contribuírem para esta missão.

É naturalmente com imenso prazer que assisto ao registo deste projecto, que tanto acarinhámos, em livro.

Nele, embarcamos num exemplo perfeito de aplicação do pensamento sobre os factos, que representa mais uma importante contribuição da APAVT para a definição do panorama turístico nacional, oportunidades e vias de crescimento.

“Mr. Vasconcellos, never mind your hapiness, just do your duty”, disse um dia Peter Druker ao próprio Professor Vasconcellos e Sá, no final de uma das muitas conversas que desenvolveram.

Sempre que leio, ou ouço, o Professor Jorge Vasconcellos e Sá, percebo melhor a frase de Druker.

É, afinal, no cumprimento do dever que nos sentimos mais felizes !

Boa leitura!

Bruxelas, Novembro 2012

Pedro Costa Ferreira

Presidente APAVT

I. INTRODUÇÃO



Croácia: taxa de crescimento do número de turistas estrangeiros de 8,3% ao ano desde 1999 (contra 2,5% em Portugal no mesmo período).

É **indispensável**, a elaboração de um programa de **crescimento económico**, em paralelo com o atual de austeridade, sob pena de se criar um **círculo vicioso** de: austeridade → recessão → agravamento do deficit → logo necessidade de mais austeridade.

Contudo, esse programa de crescimento económico *não pode basear-se em grandes investimentos públicos* que agravem o déficit, aumentem a dívida (dado não existir emissão de moeda interna) e que têm um impacto mínimo no crescimento (numa economia pequena e aberta ao exterior como é a portuguesa).

A questão é pois: **como crescer sem Keynes?**

A resposta tem que começar pelos setores 1) **exportadores** e com 2) **grande capacidade ociosa**.

É o caso do **turismo**, que representa 15,2%¹ do PIB, tem uma capacidade ociosa de quase metade (48%), beneficia de (±) 53% de estrangeiros entre os seus clientes, representando o valor das suas exportações 10,3 mil milhões de euros, isto é 6% do PIB e 17,3% do total de exportações portuguesas (figura 1-1).

Além, naturalmente, do papel fundamental que o turismo pode desempenhar na **substituição de importações**, já que os portugueses gastaram em 2011, o valor de 2,5 mil milhões de euros² em viagens de lazer ao estrangeiro (excluindo negócios), representando 1,5% do PIB e 3,7% do total de importações (figura 1-1).

1. Inclui quer a contribuição direta (gastos dos turistas em hotéis, transporte, restauração, atividades de lazer), quer indirecta (actividades potenciadas como comércio e construção e conexas como serviços fotográficos, investimentos de capital por todos subsectores da indústria do turismo, etc.).

2. Após dedução de 15,1% referente às viagens de negócios dos portugueses ao exterior (Fonte: INE, Inquérito às deslocações dos residentes, 2011).

Figura 1-1

O turismo como **motor do crescimento sem Keynes, 2011**

Características estruturais	Peso no PIB		15,2% ¹ (INE, 2010 = 9,2% do PIB)
	Taxa de ociosidade		48% ²
Exportações	Valor absoluto		10,3 mil milhões de euros ³
	Percentagem	Total de exportações	17,3% ³
		PIB	6% ³
Importações (excluindo viagens de negócios)	Valor absoluto		2,5 mil milhões de euros ³
	Percentagem do	Total de importações	3,7% ³
		PIB	1,5% ³

Fontes: 1 - World Travel & Tourism Council, TSA Research 2012; 2 - Turismo de Portugal, 2012; 3 - INE Portugal, 2012;

Nota: o INE atribui um peso ao turismo no PIB inferior ao WTCC: p.e. em 2010, 9,2% contra 14,4%. Tal deve-se ao INE não incluir no turismo actividades potenciadas como comércio e construção e conexas como serviços fotográficos.

O que isto significa é que se pudéssemos diminuir a capacidade ociosa para metade, o PIB aumentaria 7%, passando as exportações a representar 12,1% do PIB ($13 (6+7) / 107 (100+7)$ – vide célula A2 da figura 1-2).

E se a isso se acrescentasse também a redução para metade do turismo no exterior (por substituição com o interno), aos 7% de cima haveria que crescer, 0,75%, perfazendo um aumento de $7,75\% \simeq 8\%$ do PIB (célula B2) da figura 1-2.

Com 100% de taxa de ocupação, fruto ou só do aumento das exportações (célula A4) ou também substituição de importações (célula C3) o PIB português aumentaria $\simeq 14\%$ ¹.

1. A figura 1-2 apresenta outros valores cuja metodologia de cálculo é simples e partilhamos com o leitor.

- *Primeiro:* recordamos que o PIB é o valor final dos bens e serviços **finais** produzidos durante um ano. Pelo que valores indiretos como investimentos para desenvolver o turismo, gastos do estado e efeitos da cadeia de oferta (supply-chain) não contam. De qualquer modo, as exportações e importações são bens finais.
- *Segundo:* se 52% dos quartos representam 15,2% do PIB, em proporção direta, mais 43% e mais 48% (colunas 3 e 4 na figura 1-2) representam mais 12,5% e 14% respetivamente.
- *Terceiro:* também mantendo a proporção cada 1% do PIB requer mais 3,4% dos quartos pelo que a substituição total das importações implicaria um aumento da taxa de ocupação de $1,5 \times 3,4 = 5,1\%$ dos quartos.
- *Quarto:* assim, com substituição total das importações (que ocupariam $\pm 5\%$ dos quartos) o máximo que as exportações podem aumentar é de 43% dos quartos ($5 + 43 = 48$, capacidade ociosa).
- *Quinto:* estes valores têm subjacentes várias hipóteses simplificativas (p.e. que o preço dos quartos no exterior é semelhante ao interno), pelo que se tratam apenas de aproximações, cuja margem de erro além de pouco significativa, é de qualquer modo o preço a pagar pela simplicidade.

Ou seja, o turismo português pode contribuir (exportando mais ou substituindo importações) para um aumento máximo do PIB de 14%. E isto: 1) aos preços atuais (descontando a inflação); 2) e só com a capacidade instalada (sendo certo que, indo-se buscar mais recursos disponíveis na economia em geral, dado o gap potencial do PIB, o aumento seria ainda maior).

Figura 1-2

Cenários do impacto^{1,2} do crescimento do turismo no PIB, (em %), sem aumento da capacidade instalada

Valor da substituição das importações ³ \ Aumento de exportações	1. Zero	2. +24% ocupação dos quartos	3. + 43% ocupação dos quartos	4. + 48% ocupação dos quartos
A. Sem alteração		+7%	+12,5%	+14%
B. Metade	+0,75%	+7,75%	+13,3%	
C. Total	+1,5%	+8,5%	+14%	

Notas: 1 Ceteris paribus, tudo o resto (receita por turista) constante, naturalmente.

2 Os valores deste quadro são apenas aproximações dado que foram calculados através da capitação de quartos de todo o tipo de turista em Portugal, um valor obtido dividindo as receitas de todos os subsectores (hotelaria, restauração, actividades de lazer, transporte, etc.) pelo número de quartos. Assim, este cálculo sofre de várias limitações, já que:

- 2.1 o preço do quarto no exterior é diferente do de Portugal;
- 2.2 os valores relativos ao estrangeiro dizem respeito a todo o tipo de gastos dos turistas portugueses e não apenas na hotelaria; e
- 2.3 está-se a assumir que tudo o resto é constante.

3 Excluindo o turismo de negócios.

Mas como? **Como atingir estes números?**

A resposta é dupla: aprendendo com os **bons exemplos** (de fora); e **adaptando** (às especificidades internas).

E são estas as tarefas dos seis capítulos que se seguem. Do segundo ao sexto, da responsabilidade de Vasconcellos e Sá, analisam três casos de sucesso: a Croácia, Barcelona e Dublin.

O sétimo, da autoria (por ordem alfabética) de Raul Martins, Sá Nogueira e José Theotónio, apresenta **oito** medidas 1) concretas, 2) detalhadas e 3) quantificadas para o turismo português.

A conclusão no final sugere os **próximos passos**, consubstanciada numa **nona** ficha de ação.

Comecemos pois por ver o que as experiências estrangeiras nos podem ensinar.

2.1 PORQUÊ ESTES TRÊS EXEMPLOS?

Há uma passagem no **Eclesiastes** que diz: “*viajei, vi muito que não conhecia, enriqueci em sabedoria*”.

E **Shakespeare** recomenda algo semelhante, quando confessou que “*a maior parte das pessoas aprende à custa da sua experiência, mas que ele preferia aprender à custa da experiência dos ... outros*”.

É pois importante olhar pela janela (embora em verdade muitos gestores prefiram olhar-se ao espelho).

Mas olhar para onde? Que exemplos procurar?

Sucessos no mundo há vários: o *Dubai*, p.e. cujo número de turistas estrangeiros cresce acima dos 16% ao ano (figura 2-1) ou a *Malásia* aumentando mais de 12% desde 1998 (figura 2-2).

Figura 2-1

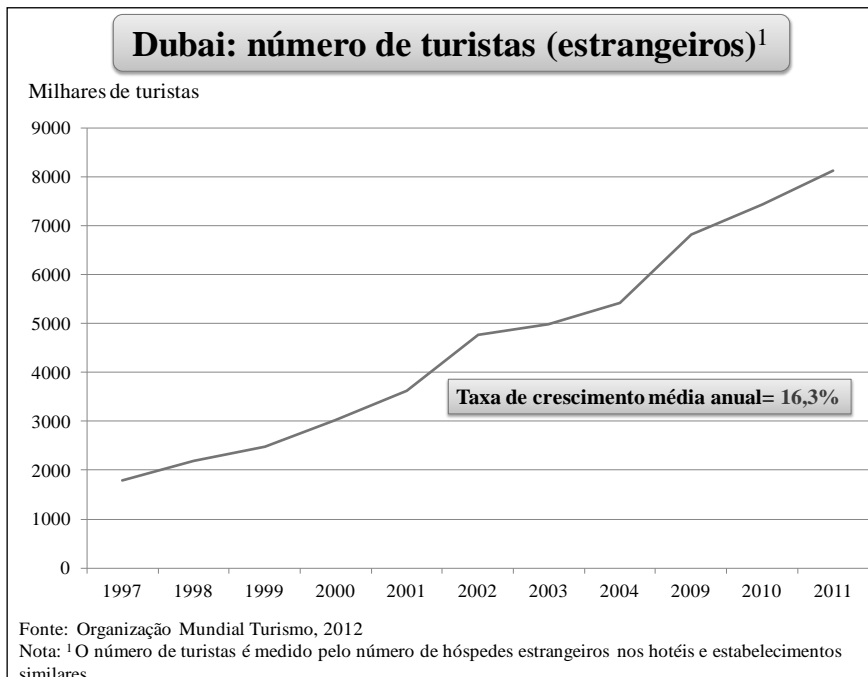
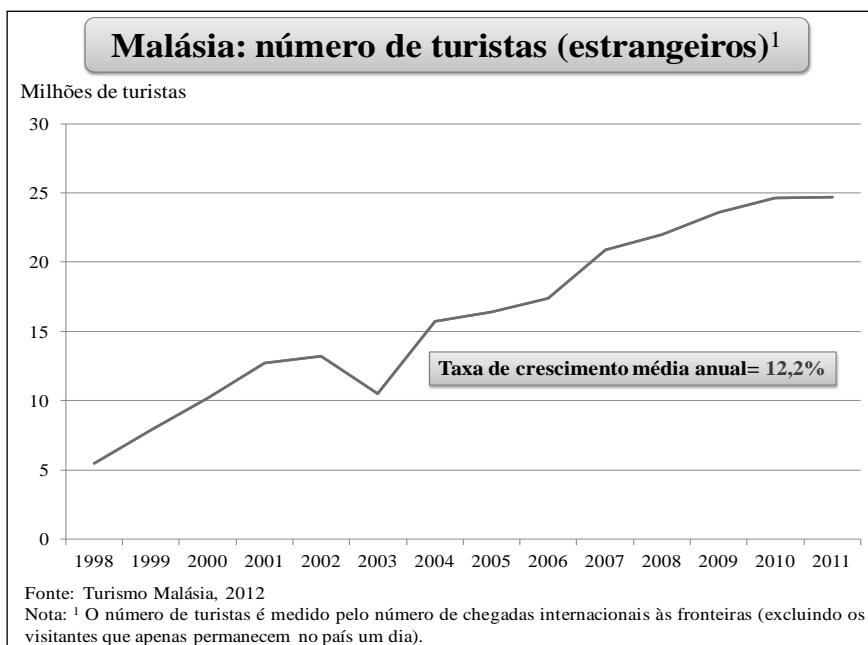


Figura 2-2



Mas um exemplo é tão poderoso, quanto mais ele for semelhante. Parecido em tudo connosco, exceto... nos resultados.

Comparável na localização (Europa). Na dimensão (territorial e de população). Nos recursos (destituído de petróleo ou matérias-primas que facilitem investimentos maciços). E semelhante até na história (com um vizinho poderoso) e no clima (em temperatura média, amplitude, pluviosidade, dias de sol). Para além de uma localização junto à costa.

É isto que a **Croácia** tem face a **Portugal**. **Barcelona** perante **Lisboa**. E **Dublin** em relação ao **Porto** (figura 2-3-A-B-C).

Figura 2-3

As razões da escolha dos exemplos

A- Croácia face a Portugal

Países		Croácia	Portugal
Características			
Localização		Europa	Europa
População (milhares), 2011		4500	10651
Território		56542 km ²	92090 km ²
Costa		5835 km	1793 km
PIB per capita (PPC), 2011		15076 euros	19491 euros
Vizinhos poderosos		Sérvia (7 milhões)	Espanha (46 milhões)
Temperatura	Média	12,6°C	17° C
	Amplitude	13,7°C	9,5°C
Número de dias pluviosidade		121	112
Número de dias com sol		120	180

Fontes: Comissão Europeia (Ameco database), 2012; CIA World Factbook, 2012; Pordata, 2012; Instituto de Estatísticas da Croácia, 2012

B- Lisboa face a Barcelona

Cidades		Barcelona	Lisboa
Características			
Localização		Europa	Europa
População (milhares), 2011		5529	2840
Território		91,4 km ²	83,84 km ²
PIB per capita (PPC), 2009		30700 euros	26400 euros
Temperatura	Média	18,3°C	18,2° C
	Amplitude	5,7°C	8,4°C
Número de dias pluviosidade		55	97
Número de dias com sol		212	222

Fontes: Eurostat, 2012; Pordata, 2012; World Weather Organization, 2012

C- Porto face a Dublin

Características		Dublin	Porto
Localização		Europa	Europa
População (milhares)		1743	1286
Território		114,99 km ²	41,66 km ²
PIB per capita (PPC), 2009		44200 euros	19000 euros
Temperatura	Média	10,1°C	15,9° C
	Amplitude	7,8 °C	8,5°C
Número de dias pluviosidade		286	120
Número de dias com sol		61	158

Fontes: Eurostat, 2012; Pordata, 2012

http://www.tutiempo.net/en/Climate/Dublin_Airport/39690.htm

São pois – de acordo com a figura 2-3 – parcas as diferenças e muitas as semelhanças entre estes destinos.

A maior é o rendimento per capita de Dublin face ao Porto (2,3 vezes). Mas tal é mais que compensado pela desvantagem de clima: mais 138% de dias de chuva e mais 47% de dias sem sol e menos 5,8°C graus de temperatura média.

Tratam-se pois de seis realidades parecidas (duas a duas), mas cujas semelhanças acabam quando se passa das **características** aos **resultados** no turismo.

Todas as localidades estrangeiras crescem mais em **número de turistas estrangeiros** (neste milénio) que as nacionais (figura 2-4-A). A Croácia cresce à taxa de 8,3% e Portugal 2,5%; Barcelona 6,6% contra Lisboa a 2%; Dublin a 2,8% face aos 2,7% do Porto.

Capitação de turistas estrangeiros¹? A da Croácia é 223% melhor que a de Portugal e a de Barcelona e Dublin 37% e 173% superiores, respetivamente aos padrões de comparação nacionais (Lisboa e Porto).

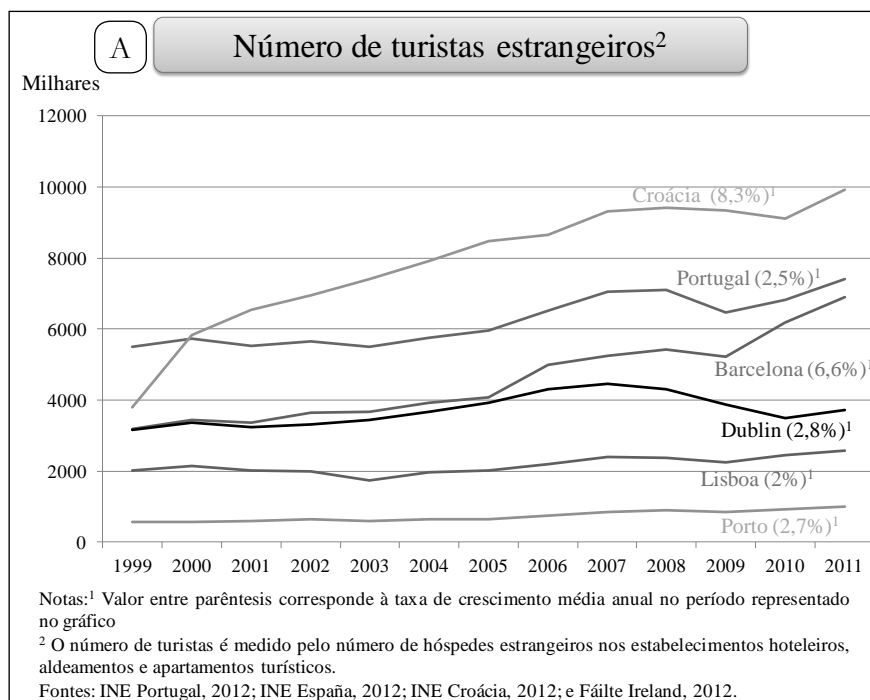
1. Número de turistas estrangeiros a dividir pela população.

Sendo certo que nos exemplos estrangeiros a **importância do turismo no PIB** (figura 2-4-C) é quase sempre inferior, sendo a única exceção a Croácia cujo valor é 74% superior ao nacional.

Em parte devido à **receita por turista** (figura 2-4-D), que tem crescido 0,6% ao ano para atingir 665 euros em 2011 e assume valores face aos portugueses de Lisboa e Porto de +11% e +15% respetivamente.

E os **revpars** (figura 2-4-E) estrangeiros são todos melhores que os nacionais, fruto de uma maior taxa de *ocupação* (2-4-F)¹ e *tarifa* diária (2-4-G).

Figura 2-4



1. Excetua-se unicamente a Croácia que tem maior % de quartos ociosos que Lisboa.

Figura 2-4 (continuação)

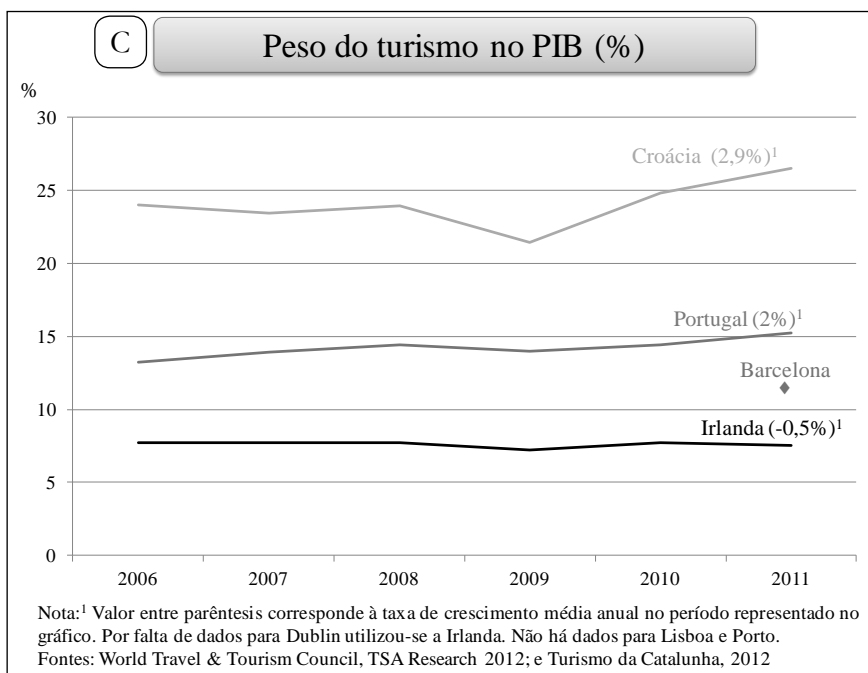
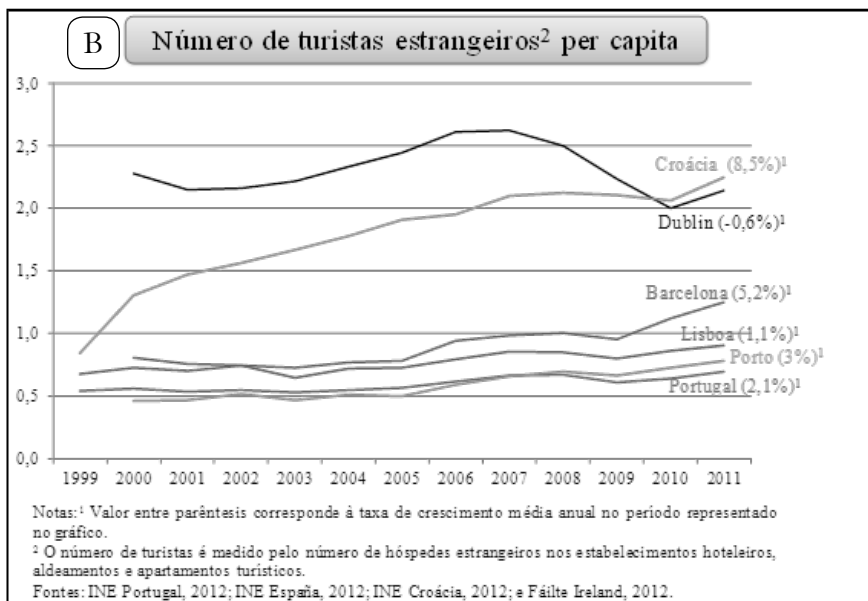
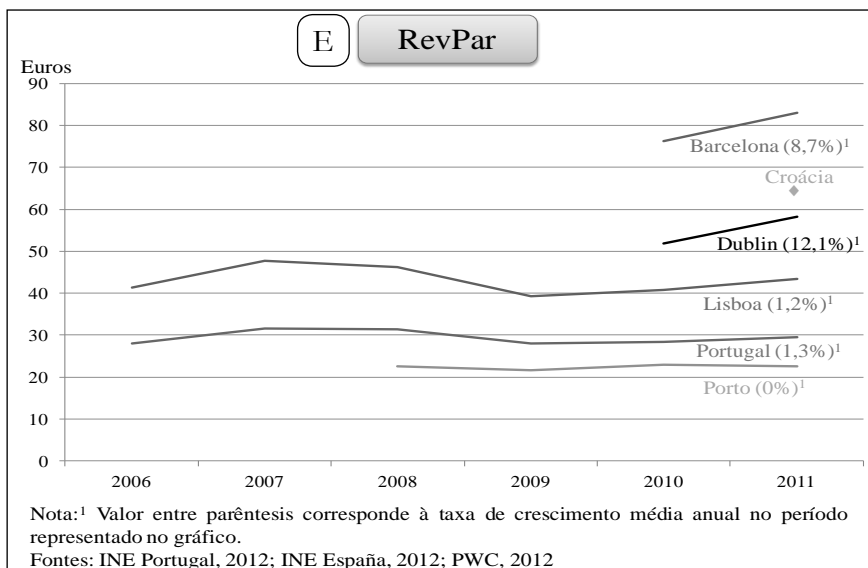
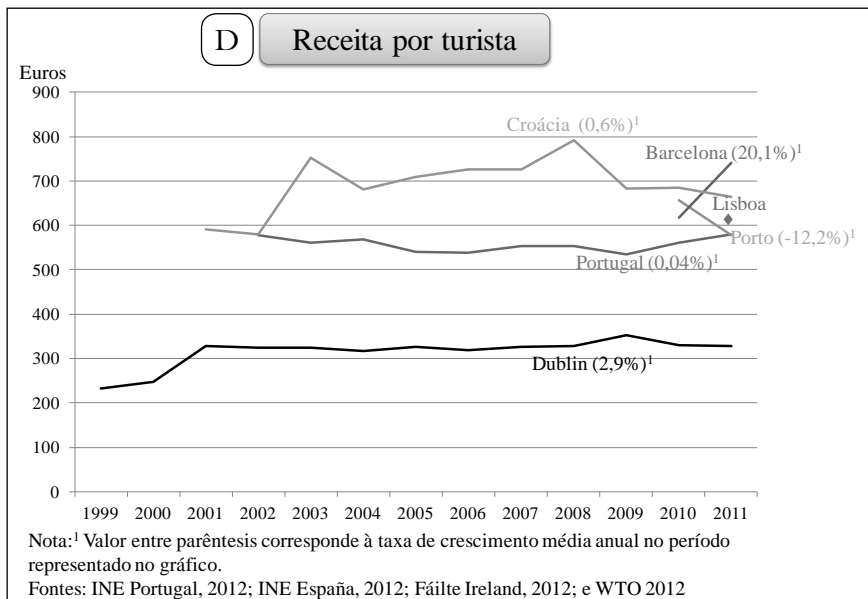


Figura 2-4 (continuação)



CRESCIMENTO SEM KEYNES NO TURISMO

“Discutir o crescimento do turismo português, a partir de **exemplos de sucesso**, em destinos comparáveis com os portugueses, foi exactamente a preocupação inicial da APAVT.

“Chamar”, para liderar esta tarefa, o **Professor Jorge Vasconcellos e Sá** foi uma escolha natural.

E desafiar alguns dos mais importantes empresários do mercado a realizar a **ponte** entre excelentes exemplos de sucesso, e as necessidades de Portugal, pretendeu emprestar efectividade a todo o processo – Portugal tem que realizar escolhas importantes, ao nível das políticas de turismo e... temos pouco tempo!

Registo pois, reconhecido e com agrado, a disponibilidade do **Eng.º Raul Martins**, do **Dr. Francisco Sá Nogueira** e do **Dr. José Theotónio**, para aceitarem este desafio e contribuírem para esta missão.”

Pedro Costa Ferreira
Presidente APAVT

Visite-nos em
livraria.vidaeconomica.pt

www.vidaeconomica.pt

ISBN: 978-972-788-634-0

