



O turismo num ponto de viragem

Estudo da BlueShift procura interpretar os primeiros sinais de abrandamento do turismo em Portugal e lança algumas pistas para as empresas hoteleiras

Nem é preciso ler jornais e ver televisão para perceber, basta andar na rua. Portugal entrou definitivamente na primeira liga do turismo mundial. Para se ter uma ideia, entre 2012 e 2017, o número de dormidas – principal indicador de procura de um destino turístico – aumentou 45%. Os proveitos globais – que consideram também o factor preço, assim como as receitas de refeições, Spa e outros serviços – aumentaram 83%. Se considerarmos que o acumulado a Setembro de 2018 já vai em mais 6,3%, percebemos que estamos muito próximos de uma duplicação do indicador.

O boom chegou ao fim?

Subitamente, em 2018, surgiram os primeiros sinais de abrandamento da procura turística. Segundo o INE, as dormidas acumuladas a Setembro registam uma quebra ligeira, de -0,5%, com as quedas mais significativas a ocorrerem na Madeira (-3,8%), Centro (-3,5%) e Algarve (-1,8%).

O abrandamento é inevitável e já vinha sendo antecipado pelos players do sector. Não se cresce a dois dígitos durante muito tempo, muito menos numa indústria madura, cíclica e extremamente competitiva a nível global, como o turismo. No entanto, não deixa de ser surpreendente a intensidade da travagem.

Os motivos são vários, conhecidos, e longamente debatidos entre a “inteligência” do sector: em primeiro lugar, a reabertura de destinos concorrentes na bacia do Mediterrâneo, como Turquia, Grécia e Tunísia, conhecidos pela sua forte competitividade em preço. Em segundo, o impacto do Brexit, sobretudo via desvalorização da libra, mas também, no futuro, dependente de eventuais restrições à circulação no espaço europeu. Finalmente, o evidente esgotamento do Aeroporto Humberto Delgado, que tenderá a agravar-se nos próximos anos.

... ou apenas sofremos um solavanco?

Mas a intensidade da travagem poderá estar fortemente relacionada com outros factores, de carácter pontual, que nos afectaram em 2018. Se nos concentrarmos nos destinos com maiores quedas – Madeira, Algarve e Centro – é fácil identificar estes impactos. Particularmente relevante para os dois primeiros, a falência de três companhias aéreas, no final de 2017, afectou fortemente a capacidade aérea – representavam 10%

dos lugares no Algarve –, mas deverá corrigir naturalmente à medida que os slots são apropriados por companhias concorrentes. No caso do Centro, a anomalia tem mais a ver com estatística: como 2017 foi ano de visita do Papa a Fátima, o pico de turistas naquele ano – 15,2% de crescimento face a 2016 – não poderia deixar de se reflectir em 2018.

Outro aspecto que poderá ter sido determinante para a travagem é o efeito de “overshooting” de preço típico de anos de mudança de ciclo. Nesta indústria, grande parte dos preços – por exemplo, tour operadores ou grandes congressos – é contratado com mais de um ano de antecedência, em função daquilo que são as expectativas do momento. Em 2017 ainda se acreditava que viria aí mais um ano de forte crescimento, pelo que se manteve a tendência de aumento de preços. Quando a procura se revela menos favorável, os hotéis acabam por ficar caros e desposicionados, agravando a travagem. A contratação feita para 2019 já deverá reflectir uma maior moderação que irá, por si, ajudar a soltar a procura. Tudo aponta, assim, para que estejamos, efectivamente, a entrar num período de crescimento mais moderado. Mas há razões para acreditar que a travagem não será tão abrupta como os números de 2018 parecem indiciar.

E se for uma mudança mais estrutural?

Mas a parte mais intrigante da nossa análise é a divergência entre os números da hotelaria e os dos aeroportos. Aquilo que decidimos designar como “o mistério dos turistas desaparecidos” explica-se de forma simples: se as chegadas de turistas internacionais aos aeroportos nacionais cresceram 7,4% até Setembro e as dormidas de estrangeiros caíram 1,4%... onde pernoitam os turistas em falta?

A divergência é ainda mais flagrante se nos focarmos nas regiões de Lisboa e Porto. Em ambos os casos, as chegadas aos respectivos aeroportos crescem acima de 11%, mas as dormidas de estrangeiros apresentam variações de, respectivamente, -0,2% e +0,6%.

O problema tem que ver com a insuficiência das estatísticas do turismo, que consideram as tipologias de alojamento mais tradicionais – como hotéis e aldeamentos turísticos –, mas deixam de fora fenómenos em grande crescimento como o Alojamento Local. Ou, sendo mais rigoroso, consideram apenas os estabelecimentos com mais de 10 camas, o que é quase a mesma coisa – são apenas 2663



estabelecimentos num total de 77 053 constantes do Registo Nacional de Alojamento Local (RNAL). Com a ressalva de quem fala de números sem meios estatísticos fiáveis, tudo indica que os “turistas desaparecidos” estão a pernoitar no Alojamento Local. Uma má notícia para hoteleiros: mais do que abrandamento da procura, estamos a assistir a uma mudança no mix de formatos, resultado da mudança das preferências do consumidor.

Uma travagem não é uma catástrofe

Foi partindo da constatação de que a procura hoteleira está a abrandar, que a BlueShift desenvolveu um estudo sobre o impacto de uma travagem abrupta nas empresas hoteleiras. Uma das maiores preocupações do sector é o impacto do enorme pipeline de novas unidades com abertura prevista para os próximos anos. Um levantamento efectuado pela revista “Publituris Hotelaria” identificou um total de 140 novos hotéis no triénio 2018–20. Apesar de a experiência mostrar que parte do pipeline nunca chega a sair do papel, ou é adiado quando o crescimento abranda, não deixa contudo de ser inédito pela sua dimensão. A estas potenciais aberturas corresponde um crescimento de aproximadamente 16 500 quartos de hotel, ou seja, 16,6% da oferta existente em 2017.

O nosso estudo assume um cenário extremo, em que a procura estagna nos anos 2019 e 2020 e, apesar dessa mudança de contexto, 75% da oferta planeada concretiza-se no prazo previsto. Nesse cenário teórico, o desvio de procura para as novas unidades impactaria a taxa de ocupação das unidades actuais em -6,6%, em média, e o preço médio em -3%. O RevPAR – receita de alojamento por quarto existente –, principal indicador de rentabilidade de um hotel, cairia, em resultado, cerca de 9,3%.

Trata-se, obviamente, de um impacto significativo. No entanto, é preciso ter presente que o mesmo ocorre ao fim de meia década de crescimento excepcional. Basta pensar que, mesmo neste cenário extremo, o RevPAR ficaria, em 2020, ao nível de 2017. E, se bem me lembro, na altura toda a gente achou 2017 um ano excepcional.

O futuro depende de cada um

O comportamento da procura é, obviamente, uma condicionante fundamental da performance empresarial. Mas, como o nosso

estudo demonstra, não será esse elemento, só por si, a destruir a rentabilidade das empresas, mesmo num cenário mais extremo. Ela depende, em grande medida, da forma como as empresas se prepararam nos anos de crescimento e da sua capacidade para se adaptarem ao novo contexto.

Com base na sua experiência na gestão e consultoria a hotéis de perfis diversificados, a BlueShift destaca quatro factores críticos de sucesso. O primeiro é a diferenciação do produto. Produtos indiferenciados estão, por definição, muito vulneráveis ao esmagamento de preços num cenário de menor procura. Em contrapartida, um hotel com um conceito mais diferenciado tem poder de mercado e consegue cobrar preços mais elevados, mesmo em cenário de crise.

O segundo factor é o domínio do “revenue management”, ou seja, a capacidade de perceber o negócio, de prever a procura e de determinar o mix de canais e pricing adequado para otimizar receita e resultados. Quando não existem ferramentas e metodologias adequadas nesta área, a tendência é focar em assegurar a ocupação o mais cedo possível, mas à custa da redução de preços, o que destrói a rentabilidade.

O terceiro é a eficácia comercial. Num cenário de estagnação, a concorrência é mais intensa e a pressão sobre o preço maior. É fundamental diversificar mercados e canais.

Finalmente, a estrutura de custos. Numa indústria cíclica, a organização tem que ter capacidade de se ajustar à procura, através da variabilização de grande parte dos custos. Segundo a modelização efectuada pela BlueShift, e considerando um hotel financeiramente saudável, uma redução de 9% do RevPAR, como a que foi estimada, impactaria os resultados na mesma proporção numa empresa com uma estrutura de custos fortemente variável, mas poderia atingir 30% numa empresa com estrutura rígida e custos fixos.

Nenhum destes factores é instantâneo, constrói-se com expertise especializado e investindo recursos no seu planeamento e implementação. As empresas que aproveitaram os últimos cinco anos para construir os seus factores de competitividade sustentável terão melhores condições para defender a sua rentabilidade num cenário menos favorável. Em contrapartida, as empresas que não tiraram partido do oxigénio dos últimos cinco anos para investirem na actualização e optimização do seu produto e práticas de gestão poderão enfrentar dificuldades acrescidas. ■

