



Pedro Santos Rosa
Director da área de Tourism,
Hospitality and Leisure

Deloitte.

Na ausência de massa crítica qualquer um destes “gigantes” (Abreu e ES Viagens) não passa de um pequeno “anão”, que poderá não resistir à investida de um Operador Turístico internacional. E se assim for, um dos elos da cadeia de valor do turismo nacional poderá ser quebrado, colocando em causa e em desequilíbrio o sector como um todo.

Uma onda de fusões e aquisições

No contexto da onda de fusões e aquisições que já se iniciou no sector bancário europeu e que é previsto atinja também Portugal, a Deloitte considera importante questionar como evoluirão os restantes quadrantes da nossa sociedade, em particular aqueles que se enquadram no âmbito do sector turístico.

Um estudo recente, liderado pelo director de research da DELOITTE no Reino Unido, Christopher Gentle, concluiu que o sector bancário europeu será, até 2009, dominado por cinco bancos principais. Ou seja, que a “onda fusões e aquisições”, que agora se iniciou, vai levar ao desaparecimento de cerca de 700 bancos europeus. No que concerne a Portugal, o mesmo estudo considera que esta vaga de movimentos de consolidação acabará, obviamente, por afectar também a banca nacional.

Perante esta conjuntura, importa questionar como evoluirão os restantes quadrantes da nossa sociedade, em particular aqueles que se enquadram no âmbito do sector turístico.

Tomemos por base a Cadeia de Valor do Turismo e todos os agentes económicos que a integram. Se analisarmos com atenção verificamos que, à escala mundial, os movimentos de consolidação já se iniciaram, no entanto, estamos prestes a atingir uma fase de aceleração que visa sobretudo dar resposta às necessidades de um sector cada vez mais competitivo, no qual o conceito fronteira vai acabar por se esbater.

Quero com isto dizer que a internacionalização dos grandes grupos económicos que actuam no sector do turismo não é recente, no entanto, tende a ser incre-

mentada com o objectivo de fechar o ciclo de conquista de novos destinos turísticos.

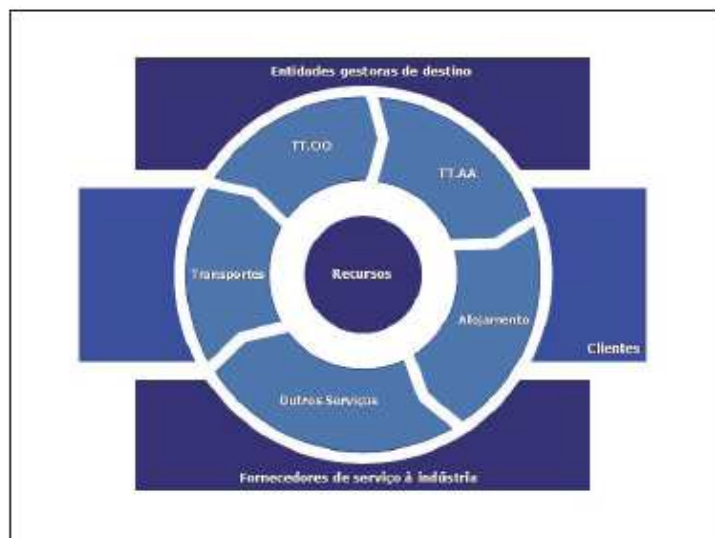
UM PLANO ESTRATÉGICO SUPORTADO NA NOSSA MASSA CRÍTICA

Apenas a existência de massa crítica capaz de definir uma estratégia de médio prazo – não digo de longo prazo porque o tempo urge –, poderá minimizar – não digo impedir – o impacto que a globalização terá num mercado como o nacional.

Paralelamente, é essencial a capacitação das diferentes dimensões de recursos, entre as quais assumem particular relevância os recursos financeiros, os recursos humanos e os recursos técnicos, que permitam contrariar esta tendência.

A nível financeiro, constata-se que o panorama actual da oferta no sector do turismo se caracteriza por um aumento da competitividade e agressividade comercial, provocando pressões sobre a política de pricing dos principais players em destinos considerados tradicionais e consolidados. Este fenómeno reflecte-se nas margens operacionais, obrigando a uma racionalização de recursos e processos, gerando grandes dificuldades ao nível da capacidade de investimento e, conseqüentemente, no crescimento sustentado do sector turístico nacional.

Ou seja, identificar novas fontes de financiamento, que possibilitem definir medidas



de actuação não meramente defensivas, mas que instiguem à expansão e à internacionalização, é um factor crítico para o sucesso dos nossos agentes de mercado. Nesse sentido, novos conceitos de financiamento devem ser equacionados. Enquadra-se nesta linha de actuação estratégica o mercado emergente de oferta de fundos de investimento especializados no sector turístico.

No que respeita aos recursos humanos, verifica-se que a sua utilização intensiva é transversal à cadeia de valor do turismo. Na realidade, os recursos humanos constituem a face visível da prestação do serviço ao turista e são um dos factores críticos para a qualificação do sector do turismo.

Nesse sentido, é necessário actuar a montante com o objectivo de dotar os recursos humanos das competências inerentes à prestação de um serviço de qualidade. Paralelamente, é necessário criar os mecanismos que garantam a sustentabilidade e o reconhecimento do

valor gerado pelos profissionais desta área. Face ao exposto é necessário definir estrategicamente qual o posicionamento que se pretende que os recursos humanos no sector do turismo assumam e qual o valor que lhes deverá ser reconhecido.

No âmbito da dimensão de recursos técnicos, quer se tratem de recursos básicos como as infra-estruturas, quer se tratem de recursos tecnológicos capazes de tornar mais eficiente e agilizar a operação, muito pode e deve, ainda, ser feito. Potenciando, por exemplo, a utilização das bases de dados de clientes, e traçando através das mesmas, qual a melhor forma de capitalizar o relacionamento com o cliente indo ao encontro das suas expectativas.

O RISCO DA CADEIA DE VALOR DO TURISMO NACIONAL SE QUEBRAR

Foqemo-nos novamente na Cadeia de Valor de Turismo, e tomemos por base apenas um dos elos, os Operadores


Turísticos (TT.OO).

Como é sabido, operam actualmente, em Portugal, dezenas de Operadores Turísticos, no entanto, a sua dimensão, em termos de quota de mercado, é na grande maioria reduzida.


No ranking, dois operadores assumem posição destacada, Club 1840 (Abreu) e Mundo Vip (Espírito Santo Viagens), e compete-nos questionar sobre o que lhes acontecerá se efectivamente, a onda de fusões e aquisições, a exemplo do previsto para o sector bancário, se estender a este sector.

À luz das disposições legais impostas pela União Europeia, confirmadas em Portugal pela Autoridade da Concorrência, estes dois "gigantes" atingiram já o limiar possível para a sua expansão em Portugal, ou seja, não existe possibilidade de maior concentração. Podemos, simplesmente encarar esta situação como benéfica para o equilíbrio do mercado e na defesa dos interesses do cliente final, contudo, a nossa análise não se deve cingir ao mercado nacional, deve isso sim, ultrapassar as fronteiras e antever quais os perigos que se avizinham.

Na ausência de massa crítica qualquer um destes "gigantes" não passa de um pequeno "anão", que poderá não resistir à investida de um Operador Turístico Internacional. E se assim for, um dos elos da cadeia de valor do turismo nacional poderá ser quebrado, colocando em causa e em desequilíbrio o sector como um todo. Em suma, perante este panorama e, como acima foi referido, é necessário e urgente identificar novas fontes de financiamento que suportem a expansão e internacionalização dos nossos "gigantes" e que permitam a sobrevivência dos Operadores Turísticos que operam em determinados nichos de mercado.



Vá de férias descansado.
Estamos a seu lado
24 horas por dia!



Av. da República, 24
Piso 1, 2 e 7
1050-192 Lisboa
Tel: 21 381 66 00
www.aide.pt