

McKinsey apresenta novo relatório sobre a recuperação do turismo

COVID-19 põe em risco 600 mil postos de trabalho e 60 mil milhões de euros no setor do turismo em Portugal

- *O turismo doméstico pode não recuperar os níveis pré-COVID até 2023, e o turismo internacional até 2024.*
- *Serão necessárias alavancas de recuperação mais criativas para identificar novos segmentos de procura turística e criar produtos que os atendam. Para tal, será essencial uma maior competitividade do setor, ideias inovadoras de colaboração entre empresas do setor e outras áreas, bem como uma maior colaboração público-privada para uma gestão mais ativa do turismo.*

Lisboa, 30 de junho de 2021- Na década de 2010, o turismo em Portugal brilhou. Durante a maior parte da década, o Algarve esteve entre os 20 principais destinos turísticos da Europa e, em 2019, o setor valia cerca de 35 mil milhões de euros, ou 16,2% do PIB nacional.

De acordo com o relatório sobre turismo em Portugal, desenvolvido pela McKinsey, quando o setor recuperar, **Portugal poderá ter acumulado perdas de 60 mil milhões de euros e até 600 mil postos de trabalho poderão ter sido eliminados**, para além dos potenciais efeitos secundários com impacto noutros setores. Perante este cenário, a resposta tem de ser ousada e inovadora.

A recuperação total pode demorar anos

Embora seja impossível prever quando é que o setor poderá dar sinais de retoma, há muitas medidas que os *players* do setor poderiam estar a desenvolver no imediato. Há três prioridades essenciais para uma recuperação mais rápida e mais sustentável.

- As empresas têm de aumentar a sua competitividade de forma decisiva, sobretudo através da digitalização.
- Os diversos intervenientes têm de promover novos modelos de colaboração para que emerja um setor mais sustentável.
- Tem de haver um esforço para reimaginar o turismo e criar um novo paradigma para o desenvolvimento do mesmo no futuro.

Embora as discussões em torno de algumas destas ideias sejam anteriores à pandemia, o momento para as lançar pode finalmente ter chegado.

O relatório da McKinsey prevê que o turismo doméstico em Portugal possa não voltar aos níveis pré-pandemia até 2023, e o mesmo acontecerá com o turismo internacional (*inbound*), que é cerca de quatro vezes maior que o doméstico, até 2024, assumindo um modelo de recuperação limitado por episódios recorrentes da pandemia.

A McKinsey aponta cinco fatores-chave que determinarão a rapidez com que o setor turístico de Portugal poderá recuperar.

- ***Atratividade dos principais destinos.*** Quanto mais naturalmente atrativo um destino for, maior é a probabilidade de recuperar mais rapidamente a perda no turismo internacional. Neste aspeto, Portugal ocupa uma posição bastante forte, estando entre os 15 primeiros países do mundo no que toca a recursos naturais e culturais. Porém, o turismo doméstico é reduzido e Portugal tem uma posição geográfica mais periférica.
- ***Disponibilidade de capacidade aérea.*** Os destinos que exigem viagens de avião para os alcançar serão mais adversamente afetados devido a preocupações com a segurança e restrições de viagens aéreas. Alguns dos destinos turísticos portugueses mais famosos dependem fortemente do transporte aéreo (ele próprio profundamente afetado), com 77% de todos os turistas em Portugal em 2019 a chegar por esta via. A recuperação da capacidade aérea será uma questão chave para o turismo português.
- ***Capacidade e qualidade dos cuidados de saúde.*** As normas de saúde e higiene afetam a tomada de decisão dos viajantes. A este respeito, e em termos gerais, Portugal tem um Sistema Nacional de Saúde robusto e está ao nível dos destinos do Sul da Europa embora subsistam assimetrias regionais que podem limitar a performance do país.
- ***Peso das viagens de negócios.*** Dado que as viagens de negócios demorarão mais tempo a recuperar, as cidades e destinos portugueses com maior dependência destas viagens serão mais seriamente afetados a médio prazo. No entanto, Portugal detém uma boa situação nesta dimensão, uma vez que os viajantes de negócios representam apenas 7% da despesa total em Portugal, um valor muito inferior ao de outros países (a título de exemplo, em Espanha, as viagens de negócios representam 17% da despesa).
- ***Importância da sustentabilidade.*** Os viajantes estão cada vez mais cientes da dimensão da pegada de carbono que produzem quando viajam, e baseiam crescentemente as suas decisões de viagem em questões ambientais. De acordo com o Centro de Direito e Política Ambiental de

Yale, Portugal ocupa o 27.º lugar a nível internacional no seu índice de performance ambiental, uma posição média.

Algumas limitações nestes cinco fatores colocam desafios a uma recuperação mais rápida e, consequentemente, levam à necessidade de uma ação decisiva para acelerar a recuperação do setor em Portugal.

Os danos causados no setor do turismo em Portugal terão efeito noutros setores da economia

O turismo é particularmente importante para a economia portuguesa e para a população. É responsável por 18,6% do total de empregos no país, se forem tidos em conta os efeitos diretos, indiretos e induzidos¹. As regiões altamente dependentes do setor do turismo são ainda mais prejudicadas. Em locais como o Algarve, a Madeira e os Açores, o turismo representa mais de 20% do PIB e empregos locais.

Para tornar a questão ainda mais complexa, o setor é profundamente fragmentado, sendo constituído por muitas micro e pequenas empresas.

Embora o impacto da COVID-19 no turismo em Portugal tenha sido especialmente grave, a contração económica é também fortemente sentida por outros setores da economia, que dependem deste tráfego para se manterem à tona, tais como centros comerciais, restaurantes e retalhistas.

Em termos globais, a McKinsey estima que, entre 2020 e 2023, **Portugal pode perder 60 mil milhões de euros do PIB (equivalente a 26% dos níveis do PIB em 2019)**, considerando tanto os efeitos diretos quanto os indiretos e induzidos. Adicionalmente, no pico da crise, o setor poderá **perder até 600 mil empregos, alguns dos quais poderão não ser recuperados no futuro.**

O perfil do turismo português está a sofrer uma mudança estrutural

A morfologia do turismo português está a mudar significativamente, e a recuperação não será uniforme nos vários segmentos. O setor do turismo em Portugal é um mosaico de diferentes segmentos, tais como viagens de grupo, viagens individuais, e viagens de sol e praia, entre outros. A McKinsey avaliou mais de

¹ Com base na metodologia do Conselho Mundial de Viagens e Turismo, que contabiliza: (1) a contribuição direta do setor de viagens e turismo através da aplicação da metodologia da Conta Satélite de Turismo, aprovada pelo Departamento de Estatísticas da Organização Mundial do Turismo das Nações Unidas; (2) os efeitos indiretos da cadeia de abastecimento dos fornecedores do setor de viagens e turismo e dos investimentos do setor; e (3) os efeitos induzidos da forma como os trabalhadores diretos e indiretos do setor de viagens e turismo gastam os respetivos rendimentos.

uma dúzia de segmentos face a indicadores em quatro grandes categorias para avaliar a vulnerabilidade de cada um destes segmentos. Quanto maior a pontuação global, mais longa será a recuperação.

A análise sugere que os segmentos de MICE (reuniões, incentivos, conferências e exposições), viagens de grupo, cruzeiros, viagens individuais e de turismo urbano serão os mais afetados pela pandemia e demorarão mais tempo a recuperar. À medida que mais colaboradores se habituem ao trabalho remoto e que as empresas procurem minimizar as despesas de viagens, alguns segmentos altamente afetados, como as viagens aéreas em negócios e as viagens relacionadas com MICE, podem não recuperar totalmente para níveis pré-pandemia.

Por outro lado, o turismo de segunda habitação, o ecoturismo e o turismo religioso, desportivo e cultural serão menos afetados e deverão recuperar mais rapidamente.

Apostar ainda mais na competitividade

As empresas no setor terão de se tornar muito mais eficientes nas respetivas operações, não só implementando transformações de custos mais “tradicionais” como também aumentando o foco na produtividade e competitividade.

Hugo Espírito Santo, sócio da McKinsey Portugal refere que *“a crise provocada pela COVID-19 forçou muitos viajantes a explorar destinos alternativos e, como resultado, a competitividade pode aumentar. As empresas de turismo têm de ser mais ágeis para poderem reagir rapidamente às mudanças e inovar na forma de interagir com os clientes”*.

A digitalização do setor tem sido um tema em destaque na última década, mas a pandemia obrigou muitas empresas no setor a intensificarem os respetivos esforços nesta área, muito mais no último ano do que nos cinco anos anteriores. A digitalização no setor em Portugal pode centrar-se em três grandes prioridades: simplificação das normas sanitárias, melhoria das operações e identificação / estímulo da procura.

“As empresas podem equipar-se com as tecnologias e infraestruturas que permitam aproveitar as vantagens de análises avançadas e técnicas de digitalização de processos para prever o comportamento e as preferências dos viajantes. Numa análise mais detalhada, seria possível detetar e prever ‘bolhas’ de procura e tendências emergentes. Por exemplo, à medida que o trabalho remoto se torna mais comum, as empresas de turismo podem oferecer alguns destinos como locais atrativos para trabalhar remotamente”, acrescenta Hugo Espírito Santo.

Inovar na colaboração intersetorial mas também dentro do setor

A solução para a crise que afeta o setor passa não só por cada interveniente encontrar novos caminhos para melhorar, mas também por uma maior capacidade de colaboração e de inovação conjunta, muitas vezes para além do próprio setor do turismo. Em concreto, duas áreas emergem para possíveis colaborações intersetoriais no sentido de criar novos fluxos de receitas e transformar segmentos vulneráveis do turismo.

- *Identificar e satisfazer novas bolsas de procura.* As empresas do setor do turismo podem trabalhar com outros setores para identificar novos segmentos com exigências únicas e criar produtos para lhes dar resposta. Por exemplo, os hotéis e outros locais de MICE poderiam ser convertidos em instalações de ensino à distância para acolher “férias escolares”.
- *Partilhar recursos para melhorar a flexibilidade.* A colaboração entre empresas é também uma forma de reduzir os custos laborais, simultaneamente aliviando congestionamentos.

Igualmente importante é uma colaboração próxima com o sector da aviação, de modo a garantir que haja uma rápida disponibilização de capacidade quando esta é necessária.

Ao mesmo tempo, este é o momento para juntar forças também através de fusões e aquisições. Portugal tem poucos *players* com escala relevante, e as empresas mais pequenas tendem a ter uma produtividade mais limitada.

Formar uma *task force* de reimaginação do turismo

Os segmentos turísticos mais resilientes são os que estão diretamente ligados à atratividade inerente e às características únicas do respetivo destino. Para além da assistência financeira ao setor, as entidades públicas poderiam assumir um papel mais ativo na gestão do turismo por meio de parcerias com empresas para aumentar a atratividade dos destinos turísticos, mantendo, ao mesmo tempo, elevados standards de higiene e segurança.

No caso de Portugal, o setor poderia preparar-se para satisfazer a procura turística revisitando segmentos onde possa alavancar numa posição de força.

Uma coordenação eficaz é fundamental para uma colaboração bem-sucedida, seja entre entidades públicas de diferentes regiões, entre empresas, ou entre os setores público e privado. A criação de uma ***task force* de reimaginação do turismo** é uma resposta de índole semelhante às que muitas

organizações têm posto em prática.² Esta *task force* de reimaginação do turismo, que reuniria entidades públicas e *players* privados e semiprivados em equipas de projeto para abordar cinco áreas *core*, poderia proporcionar um quadro de colaboração especialmente adequado aos diversos intervenientes do setor do turismo.

As empresas que nada fizerem enquanto aguardam a recuperação orgânica do setor podem ver-se incapazes de sobreviver à pandemia.

SOBRE A MCKINSEY & COMPANY

A McKinsey & Company é uma consultora de gestão à escala global, empenhada em ajudar organizações a mudar o que importa – Change that Matters. Em mais de 130 cidades e 65 países, servimos os nossos clientes dos setores privado, público e social na definição e implementação de estratégias arrojadas, na transformação da forma como trabalham, na incorporação de tecnologia onde esta cria valor e no desenvolvimento de competências aceleradoras da mudança. Não se trata de qualquer mudança, mas de uma mudança com impacto – Change that Matters – para as organizações, para as pessoas, e para a sociedade como um todo.

² Ver Margaux Constantin, Steve Saxon e Jackey Yu, “Reimagining the \$9 trillion tourism economy—what will it take?”, 5 de agosto de 2020, McKinsey.com.