

BlueShift Insight Brief

Como interpretar os primeiros sinais de abrandamento do turismo em Portugal. Algumas pistas para as empresas hoteleiras.

1. Os primeiros sinais de abrandamento do turismo em Portugal estão a preocupar o setor

- Depois de 5 anos de crescimento excepcional (var.% 2012-17 Dormidas +45%, Proveitos +83%)...
- ... 2018 apresenta os primeiros sinais de abrandamento a nível das Dormidas (-0,5%¹), ainda que a dinâmica favorável do fator preço permita manter algum crescimento a nível de Proveitos (+6,3%¹)...
- Madeira (-3,8%¹), Centro (-3,5%¹) e Algarve (-1,8%¹) foram os destinos mais afetados a nível de Dormidas.
- Em paralelo, o crescimento de oferta para os próximos anos é inédito - um levantamento efetuado em janeiro 2018, pela revista Publituris Hotelaria, identificou a existência de projetos para um total de cerca de 140 novas unidades hoteleiras no triénio 2018-20. A estas potenciais aberturas corresponde um crescimento de aproximadamente 16.500 quartos de hotel (+16,6%²), proporcionalmente mais forte nas regiões do Algarve (+25,6%²), Lisboa (+18,2%²), Madeira (+17,6%²) e Norte (+16,2%²).
- Este enorme pipeline agrava as preocupações dos empresários com um eventual cenário de abrandamento. Será este crescimento de oferta insustentável para o setor num contexto de menor crescimento?

2. É preciso perceber melhor o que está a acontecer

- A informação estatística disponibilizada pelo INE e pelo Turismo de Portugal não olha para o fenómeno do Alojamento Turístico de forma completa, uma vez que não

¹ Variação % homóloga acumulada a setembro 2018

² Variação % face ao inventário de quartos de hotel existente no final de 2017

considera o Alojamento Local. As estatísticas poderão estar enviesadas por um efeito de alteração de mix que beneficia estes novos formatos, em linha com as tendências internacionais do consumidor. Isto sai particularmente evidente quando comparamos a evolução das estadias em Alojamentos Turísticos com a evolução do número de Passageiros Internacionais Desembarcados nos Aeroportos, e verificamos que esta última variável não apresenta a mesma tendência de abrandamento. Onde pernoitam aqueles turistas? Exemplos:

- Total Portugal: Dormidas Estrangeiros -1,4%¹, Passageiros Internacionais +7,4%¹.
 - A.M. Lisboa: Dormidas Estrangeiros -0,2%¹, Passageiros Internacionais +11,5%¹.
 - Norte: Dormidas Estrangeiros +0,6%¹, Passageiros Internacionais +11,6%¹.
- Existem, igualmente, diversos fenómenos pontuais que tiveram um impacto excecional em 2018, e que terão piorado a performance de alguns destinos. Exemplos:
 - Algarve e Madeira: falência de 3 companhias aéreas no final 2017 (Monarch, Air Berlin, Nikki), cujos slots estão já ser retomados por outras companhias. No Algarve, estas 3 companhias representavam 10% da capacidade aérea.
 - Centro: visita do Papa a Fátima em 2017, que motivou um crescimento excecional de dormidas de 15,2%, refletindo-se inversamente em 2018.
 - Existe também o efeito de “overshooting” de preço típico de anos de mudança de ciclo. Grande parte dos preços praticados em 2018 (ex.º tour operação, grupos) foram definidos em 2017, quando a expectativa era de mais um ano de forte crescimento, contribuindo para agravar uma eventual tendência de travagem. A contratação feita para 2019 já deverá refletir uma maior moderação que irá, por si, ajudar a soltar a procura.
 - Mas há também fatores que poderão ter um caráter mais permanente. Exemplos:
 - Reabertura de destinos resort concorrentes na bacia do Mediterrâneo: Turquia, Grécia, Tunísia, etc. (impactos mais relevantes Algarve, Madeira).
 - Impacto do Brexit: desvalorização da libra, restrições de entrada na UE (peso de dormidas mercado UK em Portugal 16%, Algarve 32%, Madeira 26%).

- Esgotamento do Aeroporto Humberto Delgado (Lisboa).
- Os aspetos atrás referidos, de não exaustividade da informação estatística, e da existência de efeitos exógenos pontuais em 2018, tornam particularmente difícil avaliar, por um lado, qual a real amplitude da tendência de abrandamento que se sente no mercado, e por outro, a resiliência dessa tendência para 2019 e anos seguintes. Mas tudo indica que o abrandamento estrutural não será tão forte como as estatísticas parecem indicar.

3. Mesmo um cenário de travagem não é uma catástrofe

- A BlueShift acredita que o abrandamento é inevitável, mas normal, depois de uma quase duplicação das receitas do setor desde 2012.
- Pela nossa análise, o abrandamento de procura e crescimento de oferta não colocam, por si, em causa a rentabilidade do setor. Para o demonstrar, a BlueShift desenvolveu um estudo teórico em que se modeliza a evolução de procura e oferta de hotéis para o triénio 2018-20, e o seu impacto direto na rentabilidade das empresas do setor. Principais pressupostos:
 - Considerou-se um cenário extremo, em que a procura estagna nos anos 2019 e 2020 e, apesar dessa mudança de contexto, 75% da nova oferta planeada concretiza-se no prazo previsto.
 - Nesse cenário – e não considerando outros fatores –, o desvio de procura para as novas unidades impactaria a Taxa de Ocupação das unidades atuais em -6,6% (-4,3 pp), em média.
 - Pelo efeito de maior concorrência no mercado, assumiu-se uma queda do Preço Médio correspondente a 45% da redução da Taxa de Ocupação, ou seja, -3%. Um cenário algo extremo que ocorreu em 2009, num contexto de crise internacional e com a procura em queda (e não apenas estagnada).
 - O RevPAR – por acumulação dos dois efeitos – cairia -9,3%.
- Em média, uma queda de RevPAR de 9,3% levaria o setor para valores de rentabilidade praticamente ao nível de 2017 (52,9 vs. 54,8), ano que foi considerado excecional.

- No entanto, o impacto não é uniforme entre regiões. O Algarve poderia cair -13,3%, e a A.M. Lisboa -10,4%.
- A BlueShift considera, assim, que o impacto direto da nova oferta não acarreta, por si, um problema significativo para a rentabilidade do setor.

4. O futuro do setor está nas mãos dos empresários e gestores

- O impacto da mudança de ciclo depende antes, e em grande medida, da forma como as empresas se prepararam nos anos de crescimento e da sua capacidade para se adaptarem ao novo contexto.
- A BlueShift relativiza, assim, o impacto do esperado abrandamento, mesmo num cenário de travagem súbita da procura. No entanto, põe o acento tónico na capacidade de gestão de cada empresa enquanto fator determinante para a defesa da rentabilidade no novo contexto.
- Com base na sua experiência na gestão e consultoria a hotéis de perfis diversificados, a BlueShift destaca quatro fatores críticos de sucesso:
 1. Diferenciação do produto: Produtos indiferenciados são escolhidos pela localização (que é um dado) e pelo preço, estando 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.
 2. Revenue management: Capacidade de perceber o negócio, prever a procura e 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.
 3. Eficácia comercial: Ao contrário de um momento de boom, em que basta ter a porta aberta para encher o hotel, num cenário de estagnação a concorrência é mais intensa e a pressão sobre o preço maior. É fundamental diversificar mercados e canais, por exemplo evitando uma dependência excessiva de grandes tour operadores em destinos resort.

4. Estrutura de custos: numa indústria cíclica, a estrutura tem que ter capacidade de se ajustar ao ciclo, através da variabilização de grande parte dos custos. De acordo com a modelização efetuada 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 fatores 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 fatores 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 atualização e otimização do seu produto e práticas de gestão poderão enfrentar dificuldades acrescidas.