A Competitividade e a Estratégia nas Empresas Turísticas. A crise de 2008-2009

MANUEL BRAZINHA FIRMINO * [brazinhafirmino@netcabo.pt]

Palavras-chave | Procura Turística Mundial, Crise Imobiliária e Económico-financeira, Modelos de Competitividade, Potências Emergentes, Estratégia.

Objectivos | Pretende-se analisar a procura turística mundial no período da crise imobiliária e económico-financeira, que afectou a economia mundial, em 2008-2009. Neste contexto, a competitividade é tratada enquanto conceito multidimensional, aplicável a empresas, indústrias, mercados, nações e grupos de países. Por seu turno, a oferta turística está associada à competitividade, à atractividade e à sustentabilidade dos destinos, enquanto sistemas turísticos, nos quais os diversos *stakeholders* interagem, para maximizar as suas preferências individuais ou actuando em parceria, em associação ou integrados em *clusters*.

Pretende-se igualmente demonstrar que o nível de desempenho (*performance*) das empresas turísticas assenta em modelos de competitividade e em estratégias. Como objectivo específico procura-se a integração da estratégia num modelo, para melhorar a interacção entre os diversos *stakeholders*.

Metodologia | A metodologia adoptada assenta na análise de modelos de competitividade (com aplicação aos destinos turísticos e às empresas turísticas), em estratégias, na interpretação de indicadores e na divulgação de resultados de trabalho empírico.

Foi estudada a competitividade e a sustentabilidade, segundo Goeldner e Ritchie, Lick, Sirse e Mihalic; são analisados os modelos de Calgary, de Crouch e Ritchie, de Gilbert, de Poon, de Kim e de Hassan; sugerem-se novos modelos de negócios (Buhalis e Costa, 2006a; Buhalis e Costa, 2006b; Cooper *et al.*, 2007; Cooper, 2008).

Na estratégia destacamos os contributos de Mintzberg e Quinn, Jonhson et al., Porter e Okumus, e são apresentados os Modelos de Retornos Superiores à Média.

São analisados e interpretados os principais indicadores da actividade turística a nível mundial (chegadas, receitas, quota de mercado, despesa turística, contribuição do turismo para o Produto Interno Bruto e emprego, mercados emissores) e indicadores económicos com impacto na actividade turística (Produto Interno Bruto, desemprego, poupança, inflação, produtividade, competitividade, taxa de juro). São utilizadas fontes internacionais (Organização Mundial de Turismo, World Travel & Tourism Council, Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico - OCDE, World Economic Forum, International Institute For Management Development, International Labour Organization) e nacionais (Instituto Nacional de Estatística, Banco de Portugal, Turismo de Portugal).

São apresentados alguns resultados a partir de trabalho empírico (Firmino, 2006) e, finalmente, são propostas linhas de orientação estratégica, conclusões e recomendações.

* **Doutor em Gestão Industrial** pela Universidade de Aveiro e **Professor Coordenador** no Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa.

Principais resultados e contributos | Sugere-se um novo paradigma de gestão associado a uma nova abordagem do marketing, com implicações nas práticas das empresas turísticas e na estratégia das Organizações Nacionais de Turismo. Pretende-se uma aposta nos recursos humanos, na qualidade, na fidelização e satisfação da clientela e num novo *marketing*, na perspectiva do *marketing* relacional.

A promoção dos destinos e o papel das Organizações Nacionais de Turismo obrigam a alterações na afectação dos recursos, por forma a encontrar resultados eficazes para as empresas e para o destino no seu conjunto, numa perspectiva de sustentabilidade.

Face à recessão das economias da OCDE, as sugestões de Roubini (2009), para reduzir o gigantismo das organizações, são da maior importância. Por outro lado, as estratégias de resiliência, de estímulos e de “green economy”, propostas pela Organização Mundial de Turismo (2009), poderão dinamizar a actividade turística.

Finalmente, apresentamos um modelo que propomos para a competitividade dos destinos turísticos, tendo como principal referência o destino Portugal e as empresas portuguesas do sector do turismo (Firmino, 2006). A partir deste estudo são apresentados os resultados de correlações entre variáveis, da análise factorial para as vantagens competitivas e das escolhas dos segmentos-alvo para a estratégia.

Limitações | Apesar de ser feita uma reflexão com alguns indicadores recentes e recorrendo a modelos de referência, a comunicação poderia ser enriquecida com trabalho empírico a partir de dados recolhidos, de uma amostra junto das empresas turísticas, no período em análise (crise de 2008-2009).

Conclusões | Perante a volatilidade da indústria do turismo, recomenda-se uma análise permanente de variáveis importantes, tais como: evolução de variáveis como a dimensão do mercado, crescimento do mercado, satisfação do cliente, competitividade da concorrência, preços, rentabilidade financeira, mudança tecnológica, problemas ambientais, conjuntura económica, quota de mercado, padrões de qualidade, fidelização da clientela, posicionamento da marcas, canais de distribuição, mudanças rápidas no mercado, *marketing* e promoção, inovação, segurança, moda, alterações climáticas, ataques terroristas, guerras, instabilidade política, problemas de saúde pública, vírus H1N1, *tsunami*, gripe das aves, sismos, tempestades tropicais, idade da reforma, potências emergentes, combustíveis, finanças públicas, mudanças de governos, taxas de câmbio, entre outras.

O governo português terá de apostar na oferta de produtos nos quais detém vantagens competitivas e vantagens comparativas. O Estado tem uma função de parceiro, facilitador e corrector, ao mesmo tempo que desenvolve a actividade de vigilância face a actos de terrorismo, criminalidade e corrupção. O sector do turismo necessita de melhorar a qualificação dos seus recursos humanos e desenvolver a investigação e informação neste sector de actividade. Tem-se revelado a necessidade de cooperação de todos os ministérios com o Turismo de Portugal, nomeadamente no domínio do ambiente. Impõe-se a necessidade de promover, em Portugal, uma nova cultura de turismo assente no rigor, na organização, na qualidade, nas competências comunicacionais, na ética, na lei e nas inspecções. Ao nível empresarial são necessários projectos inovadores, *benchmarking*, *clustering* e cooperação/alianças (e. g., apoios do Quadro de Referência Estratégica Nacional). A aposta na diferenciação, leva o consumidor a distinguir Portugal dos seus destinos rivais.