



Departamento
de Prospectiva
e Planeamento

MINISTÉRIO DO AMBIENTE, DO ORDENAMENTO DO TERRITÓRIO E DO DESENVOLVIMENTO REGIONAL

TURISMO 2020

APRESENTAÇÃO DE UM PROCESSO INTEGRADO E MODULAR DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA APLICADO A PORTUGAL

Documento de Trabalho N° 2/2007

António Alvarenga
Paulo Soeiro de Carvalho

Lisboa

As ideias expressas nesta publicação são da exclusiva responsabilidade dos respectivos autores, não traduzindo qualquer posição oficial do Departamento de Prospectiva e Planeamento

**Ministério do Ambiente, do Ordenamento do Território
e do Desenvolvimento Regional**

***Departamento de Prospectiva
e Planeamento***

Director-Geral

João Eduardo Gata

Subdirectores-Gerais

José Manuel Félix Ribeiro

Manuela Proença

FICHA TÉCNICA

Título: Turismo 2020 – Apresentação de um Processo Integrado e Modular de Prospectiva Estratégica Aplicado a Portugal¹

Autor: António Alvarenga (antonio@dpp.pt)ⁱ
Paulo Soeiro de Carvalho (paulo@dpp.pt)ⁱⁱ

Editor: Departamento de Prospectiva e Planeamento

Av. D. Carlos I, 126

1249-073 Lisboa

Fax: (351) 213935208

Telef: (351) 213935200

E-mail: dpp@dpp.pt

Disponível na Internet em www.dpp.pt

1ª edição: Fevereiro de 2007

Capa: Concepção – PIMC

Impressão – SCARPA

Edição Impressão e Acabamento

Núcleo de Informação e Comunicação

Distribuição: Núcleo de Informação e Comunicação

¹ Este documento foi elaborado no âmbito de um protocolo de colaboração entre o DPP e o IQF visando a prestação de serviços técnicos de aconselhamento metodológico e facilitação na construção de cenários sectoriais no âmbito do Projecto “Evolução das Qualificações e Diagnóstico das Necessidades de Formação”.

ÍNDICE

Introdução	3
1. Apresentação do “Processo de Prospectiva Estratégica para o Turismo”	5
2. Tendências Críticas, Incertezas Cruciais e <i>Wildcards</i>	7
3. Análise Morfológica	13
4. Apresentação e Descrição dos Cenários	18
Cenário 1 – Ambição Global	18
Cenário 2 – Sucesso Ibérico	21
Cenário 3 – Investimento sem Retorno	23
Cenário 4 – Espiral Predatória	25
Bibliografia	27

ⁱ António Alvarenga (antonio@dpp.pt) é técnico superior do DPP, desempenhando funções na Direcção de Serviços de Prospectiva (DSP), onde se especializou nas áreas da Prospectiva Estratégica e dos Assuntos Europeus. Da sua actividade no DPP destaca-se o recente envolvimento em exercícios de Prospectiva e Planeamento de carácter nacional como o QREN 2007-2013 e a ENDS 2005-2015. Licenciou-se em Economia pela FEP-Porto e concluiu o *Master of Arts* em Estudos Económicos Europeus do Colégio da Europa (Bruges), seguindo-se uma Pós-Graduação em Estratégia (ISCSP). Encontra-se actualmente a trabalhar no Doutoramento na *École Doctorale MIF (Université Jean Moulin Lyon 3)* na área da Prospectiva Estratégica (coordenador: Professor Alain Charles Martinet). Tem experiência profissional numa multinacional (PepsiCo), nas Instituições Europeias (Parlamento Europeu), no ensino (Instituto Politécnico da Guarda) e na atracção de investimento directo estrangeiro (API). Trabalhou ainda na Roménia e em Itália. Conta com múltiplas publicações e participações em conferências nacionais e internacionais.

ⁱⁱ Paulo Soeiro de Carvalho (paulo@dpp.pt) desempenha actualmente as funções de Chefe de Divisão na Direcção de Serviços de Prospectiva (DSP) do Departamento de Prospectiva e Planeamento (DPP) Ministério do Ambiente, Ordenamento do Território e Desenvolvimento Regional (MAOTDR). As suas principais áreas de trabalho são a Economia Industrial, Tecnologia e Inovação e as metodologias e aplicações de Prospectiva/*Foresight*. Nasceu em 1969 em Lisboa, licenciou-se em Economia em 1994 no ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão (Universidade Técnica de Lisboa). Concluiu um Mestrado em Economia e gestão de Ciência e Tecnologia (ISEG) em 1997 e uma pós graduação em Prospectiva e Estratégia das Organizações (IESF – Instituto Superior de Estudos Financeiros e Fiscais) em 1998. Actualmente é Doutorando em Ciências de Gestão na Universidade Jean Moulin Lyon 3 (École Doctorale MIF). Ao longo da sua carreira também trabalhou no Instituto para a Inovação e Formação (INOFOR, 1996-1999). Tem várias publicações nas áreas da Economia Industrial, Tecnologia e Prospectiva/*Foresight*).

INTRODUÇÃO¹

O processo de Prospectiva Estratégica aqui apresentado e implementado durante o ano de 2005 ao caso Português combina e adapta ferramentas metodológicas de Prospectiva/*Foresight* às especificidades do sector do Turismo e às restrições do exercício em causa (em particular no que respeita ao factor tempo). A apresentação deste caso justifica-se sobretudo pela divulgação das potencialidades do processo de Prospectiva Estratégica (e do exercício de “hibridização metodológica”) e identificação de possíveis evoluções para o sector do Turismo em Portugal.

A Análise Prospectiva consubstancia-se na construção de cenários para o Turismo em Portugal, tendo-se definido como horizonte temporal o ano 2020. O objectivo da construção destes cenários é a exploração de evoluções futuras do sector suficientemente contrastadas, plausíveis e capazes de colocar em evidência os principais desafios que este sector enfrentará a médio e longo prazo.

A Análise Prospectiva visou proporcionar aos actores e decisores estratégicos do sector orientações para o respectivo desempenho competitivo face às evoluções possíveis do sector, permitindo (no caso concreto) antecipar necessidades de qualificações e competências requeridas num horizonte temporal de 15 anos².

Tal como a Figura 1 procura ilustrar, este documento percorre de forma necessariamente sintética seis tópicos:

¹ Os autores agradecem a colaboração do Dr. José M. Félix Ribeiro, Sub-director do Departamento de Prospectiva e Planeamento no âmbito do qual foi desenvolvido o processo que serviu de base a este texto.

² Como este artigo tem como objectivo apresentar uma metodologia e um conjunto de forças e incertezas que “mexem” com o sector do turismo, a questão das necessidades de qualificações e competências não será aqui desenvolvida.

Figura 1: Índice

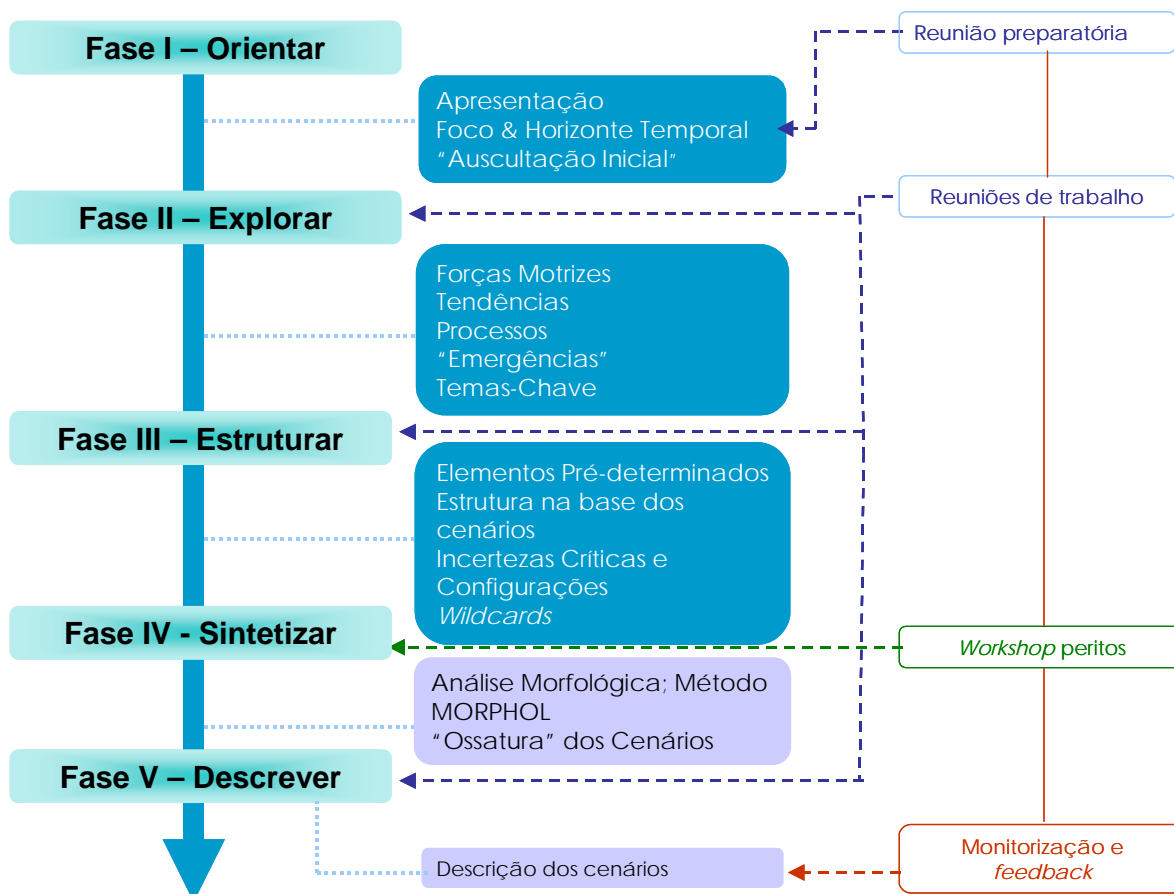


Estes seis tópicos são organizados, neste texto, em quatro capítulos: um primeiro capítulo direccionado para a apresentação do Processo de Prospectiva Estratégica; um segundo capítulo onde se apresentam e caracterizam as Tendências Críticas geradoras de rupturas, as Incertezas Cruciais e os *Wildcards*; um terceiro capítulo consagrado à Análise Morfológica, percorrendo os diferentes passos que conduziram à identificação e selecção dos cenários retidos para este exercício de cenarização; e um quarto e último capítulo onde são apresentados e descritos de forma sintética os quatro cenários para o Sector do Turismo em Portugal no Horizonte 2020.

1. APRESENTAÇÃO DO “PROCESSO DE PROSPECTIVA ESTRATÉGICA PARA O TURISMO”

Como já foi referido, devido às particularidades deste sector, optou-se pela concepção de um Processo de Prospectiva Estratégica específico:

Figura 2: o Processo de Prospectiva Estratégica³



Como se pode constatar o processo concebido envolve 5 fases distintas, as quais se descrevem de forma muito sumária nos pontos seguintes.

A **Fase I – “Orientar”** implicou a apresentação do Processo de Prospectiva Estratégica pela equipa de projecto e a fundamentação das opções metodológicas de acordo com as especificidades do projecto e do sector de actividade. Nesta fase foi realizada uma “Auscultação Inicial” a peritos sobre o sector, visando, entre outras questões, a identificação de um conjunto de dificuldades específicas que o sector comporta para a realização de um exercício de cenarização (de entre estas, destaque para a elevada

³ Adaptado e alterado a partir de “What If? – The Art of Scenario Thinking for Nonprofits”, Diana Scarce, Katherine Fulton, and the Global Business Network community, GBN, 2004.

amplitude e heterogeneidade interna do sector). Por último, nesta primeira etapa, foi definido o foco do exercício de cenarização⁴ e fixado o respectivo horizonte temporal.

A **Fase 2 – “Explorar”** centrou-se em três domínios de exploração de carácter marcadamente analítico, respectivamente: a) Realização de uma análise retrospectiva (direccionada para a identificação e caracterização de Tendências chave e outros elementos potencialmente relevantes); b) Identificação de Temas-Chave que permitiram organizar a “arrumação” das Tendências e elementos considerados relevantes para o exercício de cenarização; c) Levantamento e discussão crítica de Forças Motrizes, Tendências, Sinais Fracos e outros elementos potencialmente relevantes para a construção dos cenários.

A **Fase 3 – “Estruturar”** foi uma etapa onde se aprofundou a análise e o resultado do trabalho realizado na fase anterior. Neste sentido, é possível afirmar que, de uma fase analítica, passou-se, nesta fase 3, para uma fase interpretativa, a qual se direccionou fundamentalmente para a estruturação e categorização de todos os *inputs*/elementos identificados e recolhidos na fase anterior. Para a prossecução deste propósito foram apresentados, discutidos, categorizados e seleccionados os seguintes tipos de elementos: Elementos Pré-determinados, Incertezas Críticas e respectivas Configurações e *WildCards*. Nesta fase, e após este trabalho (provisório) de categorização de elementos para a construção de cenários, realizou-se todo o trabalho preparatório do *workshop* com especialistas/peritos convidados.

Workshop de Prospectiva “TURISMO 2020 – EXPLORANDO FUTUROS POSSÍVEIS”. Este *workshop* de Prospectiva envolveu a participação de um conjunto de peritos sectoriais visando o enriquecimento do processo e a obtenção de contribuições para o trabalho de cenarização. Este *workshop* focalizou-se em duas questões consideradas determinantes no processo de construção de cenários para o sector do Turismo em Portugal no horizonte 2020: a) selecção e descrição de um conjunto limitado de Tendências Críticas; b) identificação e exploração de Incertezas Cruciais.

A **Fase 4 – “Sintetizar”** centrou-se na realização de uma Análise Morfológica recorrendo ao *software* MORPHOL⁵. Esta ferramenta metodológica permitiu chegar às estruturas-base dos cenários através da combinação sucessiva das configurações das incertezas cruciais.

A **Fase 5 – “Descrição”** respeita à descrição sumária dos Cenários, completando-se as estruturas-base identificadas na fase 4.

⁴ Implicou a discussão da delimitação do sector e a clarificação de que estávamos a conceber e a construir cenários que, como já referimos, visavam, em última instância, identificar e explorar as implicações das evoluções possíveis do Turismo em Portugal sobre as qualificações, as competências e o emprego.

⁵ Disponibilizado pelo CNAM/LIPSOR em <http://www.3ie.org/lipsor/morphol.htm>.

2. TENDÊNCIAS CRÍTICAS, INCERTEZAS CRUCIAIS E *WILDCARDS*

Após a realização das etapas que permitiram o levantamento, selecção e análise de todos os elementos indispensáveis para a construção de um exercício de cenarização (nomeadamente: a análise de tendências, a selecção de incertezas e correspondentes configurações possíveis para a respectiva evolução futura e a identificação de um conjunto limitado de *wildcards*), apresentamos nos pontos seguintes, de forma muito sintética, os três tipos de elementos resultantes (Tendências Críticas Geradoras de Desafios, Incertezas Cruciais e *Wildcards*). Como foi referido, estes elementos são fundamentais para a construção e posterior descrição dos cenários do Turismo no Horizonte 2020.

Tendências Críticas geradoras de desafios

Seleção e descrição de um conjunto limitado de Tendências Críticas capazes de gerar desafios e rupturas na evolução futura do sector. Estas Tendências foram organizadas em torno de cinco temas: “Partidas e Chegadas”, “*Inputs* Básicos”, “Dinâmica da Oferta”, “Dinâmica das Empresas e Organizações” e “Demografia e Tendências Subjectivas da Procura” (ver figura 3).

Incertezas Cruciais

Identificação e exploração de Incertezas Cruciais, isto é, elementos com um elevado grau de incerteza e independência relativa e um forte impacto potencial para o sector (ver figura 4). As Incertezas Cruciais foram organizadas em torno de três domínios: “Organização e Gestão”, “Mercados Motores” e “Factores de Atracção”.

Wildcards

Apresentam-se os quatro *Wildcards* considerados como mais relevantes ao longo do Processo de Prospectiva Estratégica (ver figura 5).

Figura 3: Tendências Críticas geradoras de Desafios

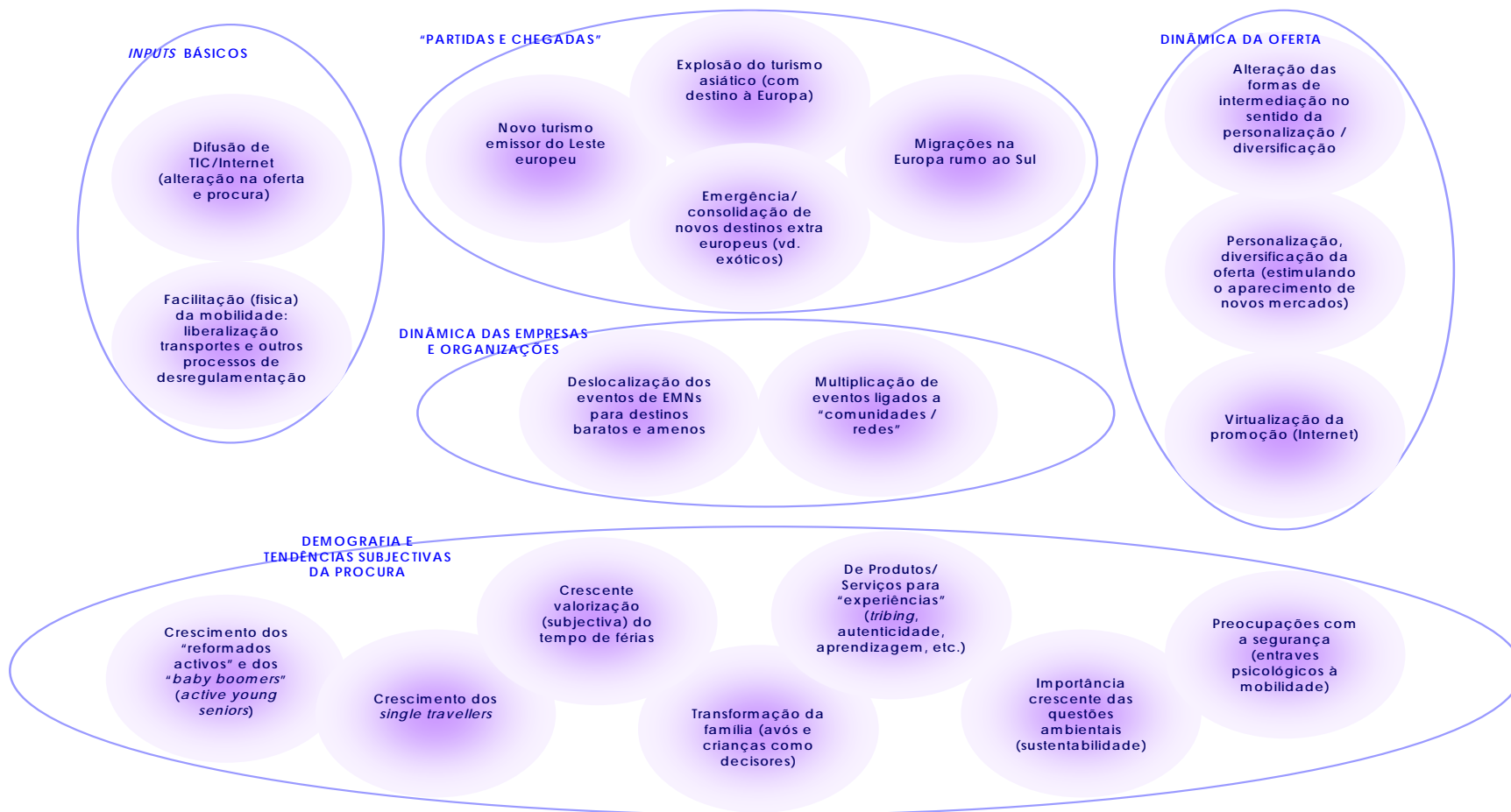


Figura 4: Incertezas Cruciais

Organização e Gestão

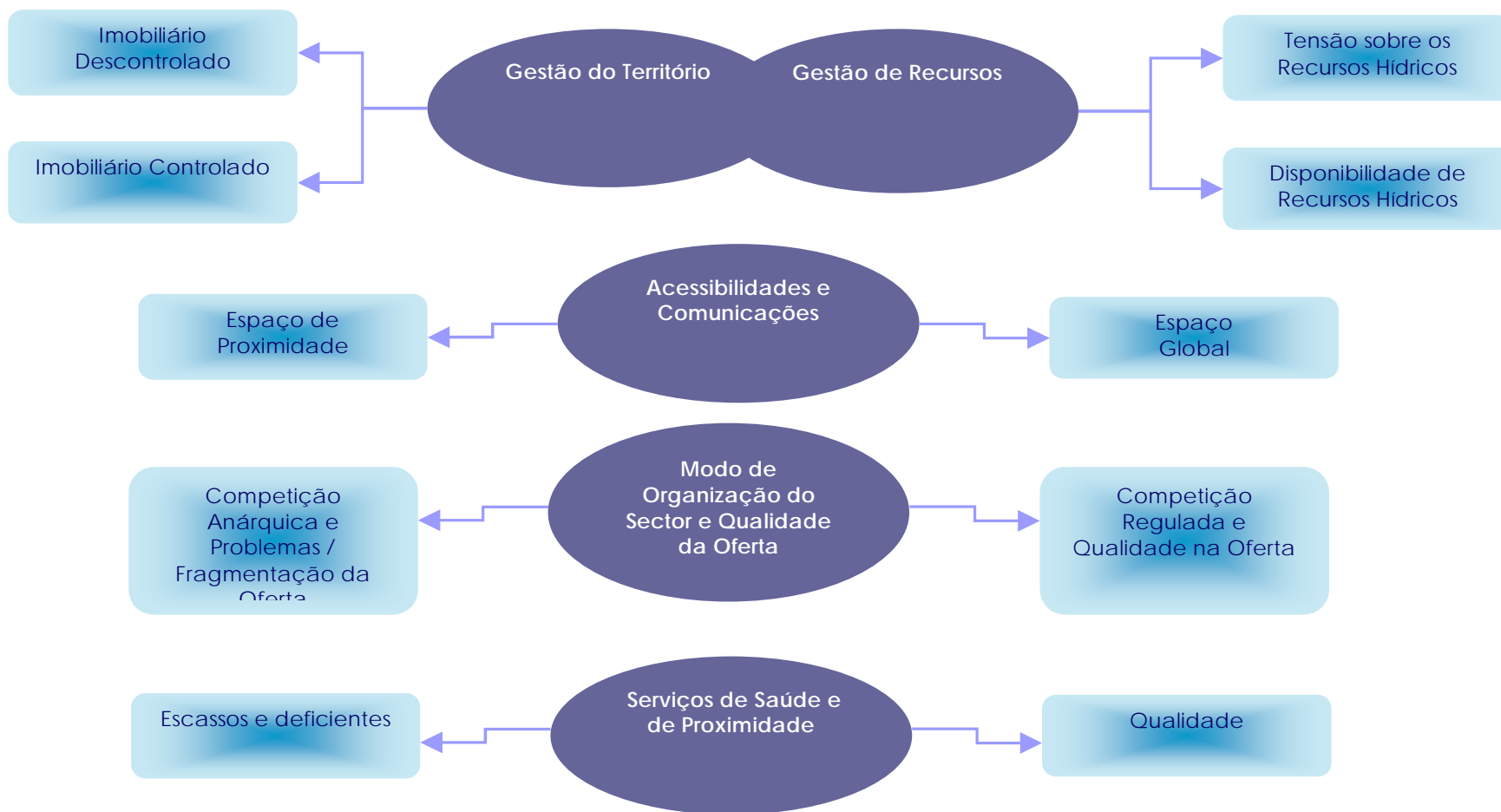


Figura 4: Incertezas Cruciais (continuação)

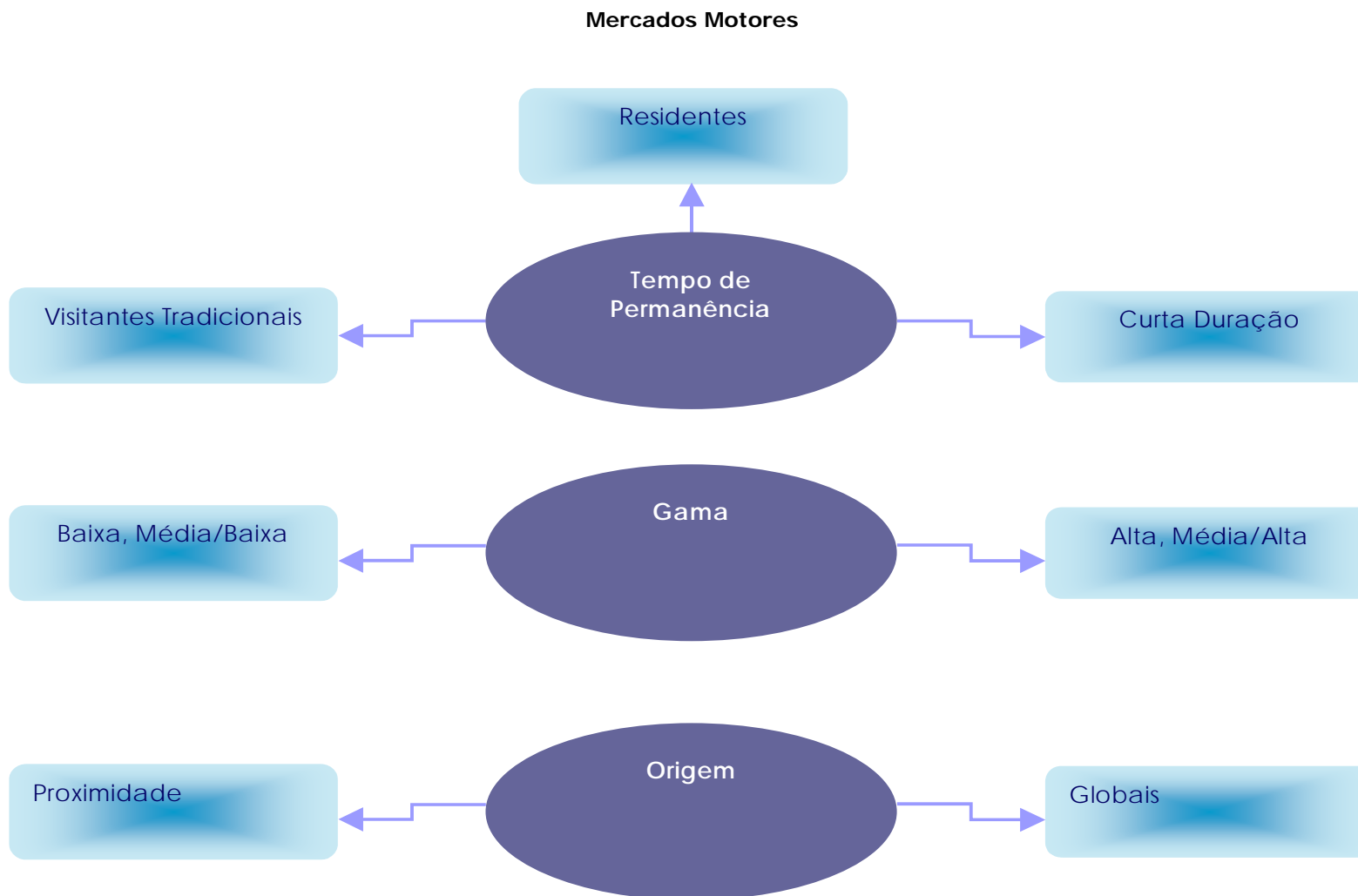


Figura 4: Incertezas Cruciais (continuação)
Factores de Atracção

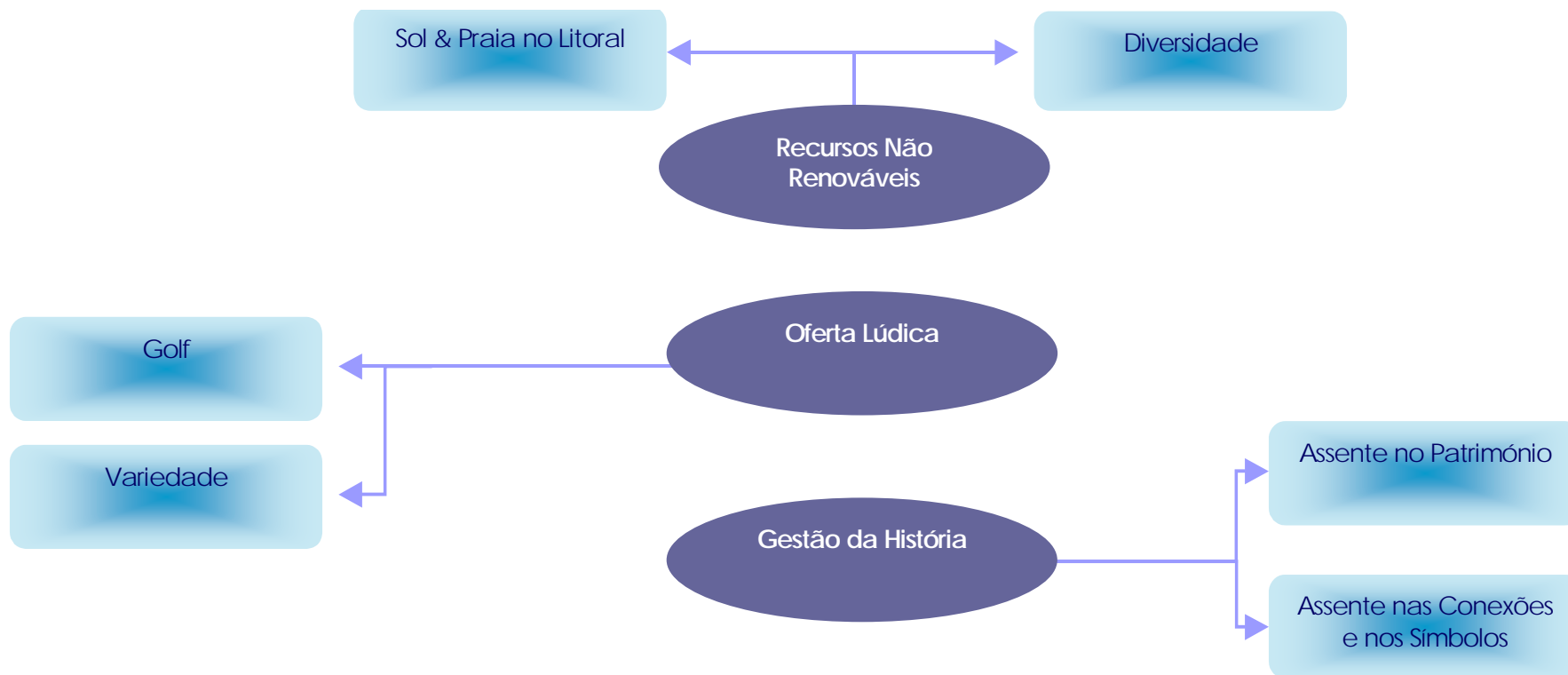


Figura 5: *Wildcards*



3. ANÁLISE MORFOLÓGICA

O Processo de Prospectiva Estratégica para o Sector do Turismo em Portugal incorporou uma etapa centrada na realização de uma Análise Morfológica, recorrendo-se para o efeito ao software MORPHOL, desenvolvido pelo CNAM/LIPSOR.

A Análise Morfológica tem subjacente que um sistema global pode ser decomposto em dimensões ou componentes (por exemplo, demográficas, económicas, tecnológicas, sociais ou organizacional), cada um destes componentes tendo um certo número de estados possíveis (configurações).

Um encaminhamento dentro das combinações que associam uma configuração de cada componente não é senão uma “ossatura” de cenário.

Partindo deste princípio orientador, a Análise Morfológica foi realizada tendo como matéria-prima todo o trabalho realizado a montante, em particular o processo que permitiu identificar e seleccionar as incertezas cruciais (as quais também se podem denominar de “variáveis de cenário”).

Como já vimos, as 11 Incertezas Cruciais foram organizadas em torno de 3 Domínios (ver figura 4). Para cada uma das Incertezas Cruciais foram definidas possíveis configurações de evolução (ver figura 6).

Figura 6: Domínios, Incertezas Cruciais (Variáveis de Cenário) e Configurações

DOMÍNIO	VARIÁVEL (INCERTEZA CRUCIAL)	CONFIGURAÇÕES		
		CONF. A	CONF. B	CONF. C
Organização e Gestão	1 - Gestão do Território	Imobiliário Descontrolado	Imobiliário Controlado	
	2 - Gestão de Recursos	Tensão sobre os Recursos Hídricos	Disponibilidade de Recursos Hídricos	
	3 - Acessibilidades e Comunicações	Espaço de Proximidade	Espaço Global	
	4 - Modo de Organização do Sector e Qualidade da Oferta	Competição Anárquica e Problemas/Fragmentação da Oferta	Competição Regulada e Qualidade na Oferta	
	5 - Serviços de Saúde e de Proximidade	Escassos e deficientes	Qualidade	
Mercados Motores	6 - Tempo de Permanência	Visitantes Tradicionais	Curta Duração	Residentes
	7 - Gama	Baixa, Média/Baixa	Alta, Média/Alta	
	8 - Origem	Proximidade	Globais	
Factores de Atracção	9 - Recursos Não Renováveis	Sol&Praia no Litoral	Diversidade	
	10 - Gestão da História	Assente no Património	Assente nas Conexões e nos Símbolos	
	11 - Oferta Lúdica	Golf	Variedade	

A Análise Morfológica de todas as Configurações associadas a estas 11 Variáveis de Cenário, sem qualquer tipo de restrição ou preferência, gerou 3072 combinações possíveis, as quais formam aquilo que podemos denominar como sendo o Espaço Morfológico ou o Espaço dos Futuros Possíveis.

A partir deste Espaço Morfológico, identificaram-se 15 restrições de exclusões (exclusão de combinações de configurações), tendo-se igualmente excluído duas variáveis de cenário⁶ em virtude de se ter concluído que não eram suficientemente significativas para a Análise Morfológica. Estes dois procedimentos permitiram reduzir de forma significativa o espaço dos futuros possíveis, tornando-o manuseável e útil.

Este espaço morfológico reduzido é constituído por 44 cenários (“ossaturas” de cenário), tendo sido a partir da análise das relações de proximidade entre estes cenários e os cenários pré-retidos que se seleccionaram os quatro cenários contrastados para o sector do turismo em 2020.

Assim, de três cenários inicialmente pré-retidos, foram desenvolvidos dois cenários extremos (“Ambição Global” e “Espiral Predatória”), tendo-se adaptado o cenário intermédio (“Sucesso Ibérico”) à percepção de novas relações surgida durante a Análise Morfológica. Esta análise tornou igualmente mais clara a importância da apresentação de um outro cenário intermédio (“Investimento sem Retorno”).

As três figuras seguintes permitem evidenciar as relações de proximidade entre os cenários do espaço morfológico reduzido, tendo-se destacado os quatro cenários retidos⁷. Como se pode constatar pela localização dos quatro cenários seleccionados nas figuras apresentadas, eles são significativamente contrastados entre si, cobrindo um espectro suficientemente amplo do espaço morfológico reduzido.

No sentido de facilitar a compreensão dos quatro cenários explorados, antes da descrição sumária de cada um destes é apresentada a respectiva combinatória de configurações das 11 variáveis.

⁶ Esta última opção de exclusão apenas foi realizada aquando da combinação de configurações. Estas duas variáveis são incluídas na estrutura final de cada um dos cenários construídos.

⁷ Foi desenhado um círculo em redor dos quatro cenários seleccionados.

Figura 7: Plano de Proximidade dos Cenários do Espaço Morfológico Reduzido



**Figura 8: Grafo das Proximidades entre os Cenários do Espaço Morfológico Reduzido
 (visualização de 25% das proximidades mais fortes)**

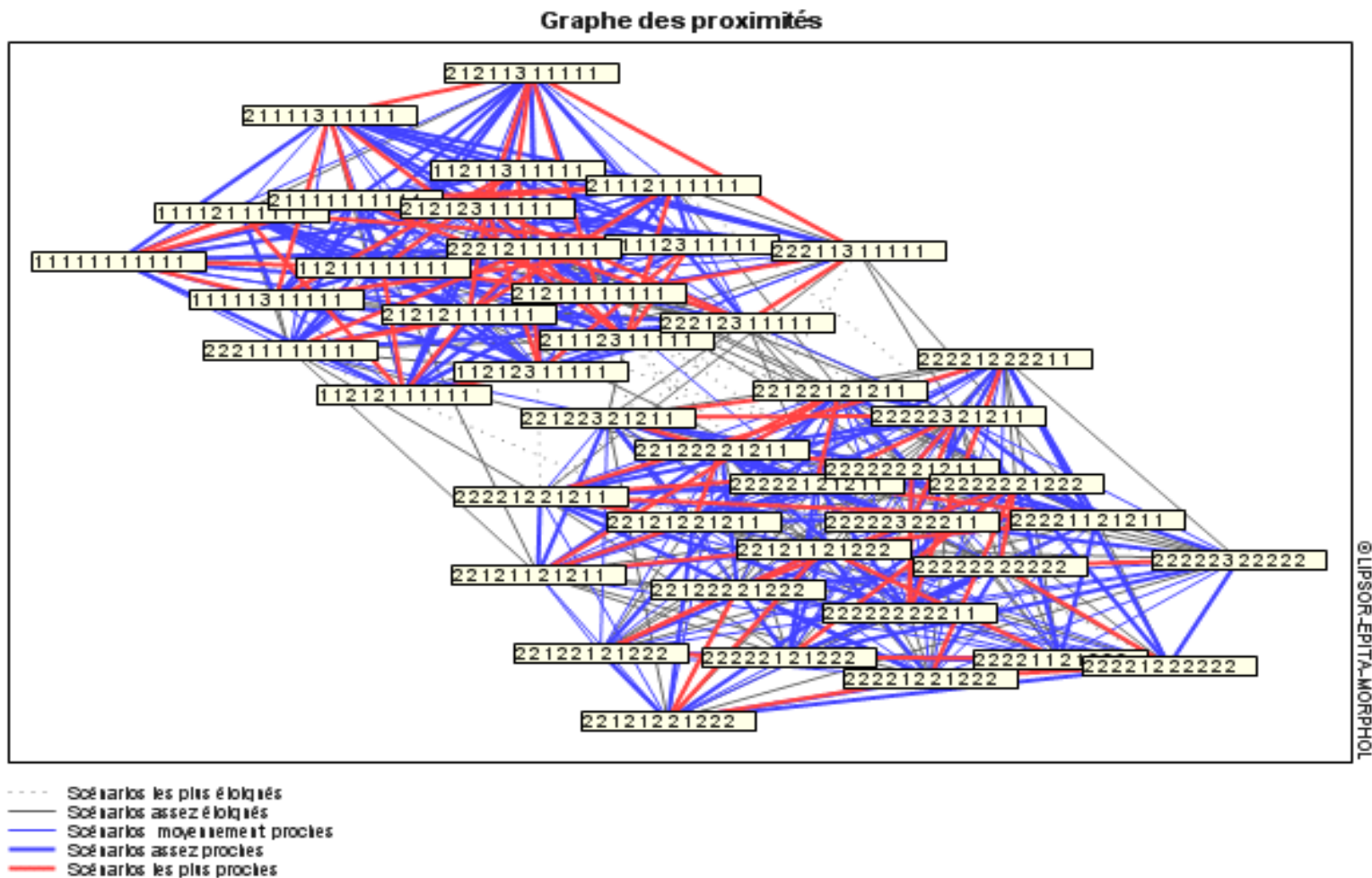
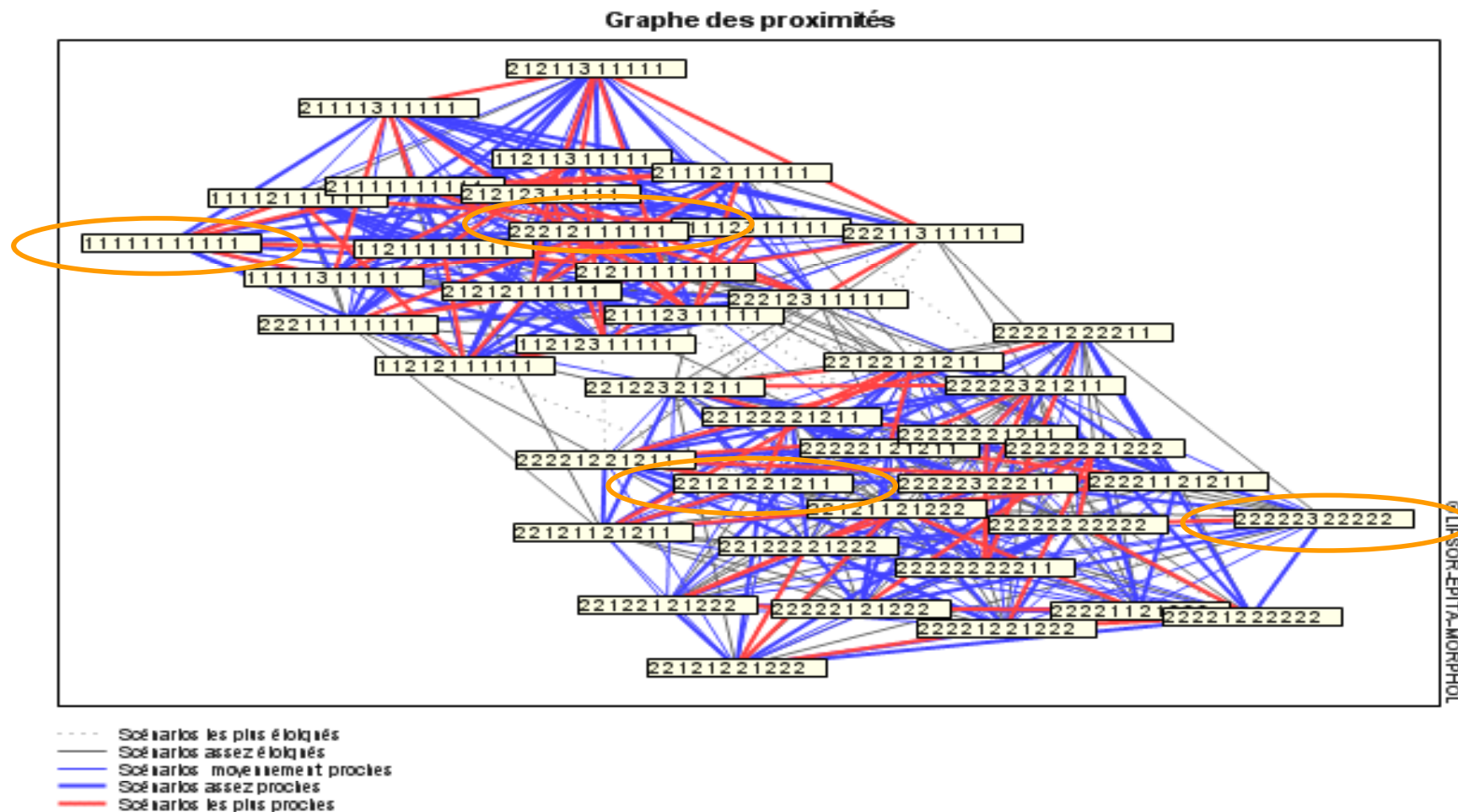


Figura 9: Grafo das Proximidades entre os Cenários do Espaço Morfológico Reduzido
 (visualização de 50% das proximidades mais fortes)



4. APRESENTAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS CENÁRIOS

No sentido de facilitar a compreensão dos quatro cenários explorados, antes da descrição sumária de cada um destes é apresentada a respectiva combinatória de configurações das 11 variáveis.

Cenário 1 – Ambição Global

DOMÍNIO	VARIÁVEL (INCERTEZA CRUCIAL)	CONFIGURAÇÕES		
		CONF. A	CONF. B	CONF. C
Organização e Gestão	1 - Gestão do Território	Imobiliário Descontrolado	Imobiliário Controlado	
	2 - Gestão de Recursos	Tensão sobre os Recursos Hídricos	Disponibilidade de Recursos Hídricos	
	3 - Acessibilidades e Comunicações	Espaço de Proximidade	Espaço Global	
	4 - Modo de Organização do Sector e Qualidade da Oferta	Competição Anárquica e Problemas/Fragmentação da Oferta	Competição Regulada e Qualidade na Oferta	
	5 - Serviços de Saúde e de Proximidade	Escassos e deficientes	Qualidade	
Mercados Motores	6 - Tempo de Permanência	Visitantes Tradicionais	Curta Duração	Residentes, Curta Duração
	7 - Gama	Baixa, Média/Baixa	Alta, Média/Alta	
	8 - Origem	Proximidade	Globais	
Factores de Atracção	9 - Recursos Não Renováveis	Sol&Praia no Litoral	Diversidade	
	10 - Gestão da História	Assente no Património	Assente nas Conexões e nos Símbolos	
	11 - Oferta Lúdica	Golf	Variedade	

O sector do Turismo em Portugal sofreu em quinze anos uma transformação profunda derivada da evolução muito significativa num conjunto de áreas ou factores críticos que se podem estruturar em torno de três forças motrizes, respectivamente: Organização e Gestão do Sector; Mercados e Segmentos Motores; e Factores de Atracção.

Assim, Portugal assistiu a uma alteração profunda do perfil de especialização do sector do Turismo, no sentido de uma maior diversificação de segmentos de actividade turística e mercados emissores, e uma ascensão ao nível da gama de turistas/visitantes e correspondentes níveis de exigência em termos de qualidade, personalização, diversidade e integração de serviços e de factores de atracção.

Uma das mudanças da estrutura de actividades turísticas dominantes em Portugal centrou-se na elevação em termos de gama e de distanciamento (geográfico e cultural) dos mercados de origem dos turistas/visitantes nos segmentos mais tradicionais do turismo de sol e praia e do turismo de negócios (tendo-se assistido a uma crescente

diversificação para outros segmentos incluídos nas denominadas estadias de curta duração: short breaks, eventos associados a EMN e a redes ou comunidades de interesse, etc.).

A aposta bem sucedida na promoção e valorização da História de Portugal, privilegiando os símbolos e as conexões (vd. os Templários e a presença islâmica), e não tanto o património edificado, aumentou a exposição mediática do país a uma escala global, permitindo-lhe aproveitar a tendência de crescente valorização e atracção por tudo o que suscita curiosidade, mistério e fascínio. Esta situação teve uma influência transversal em vários segmentos turísticos, tendo em particular transformado de forma substancial o segmento do turismo cultural.

Assente numa contínua disponibilidade de recursos hídricos e no dinamismo de actores (investidores, promotores e operadores) de dimensão e qualidade, existiu a capacidade de diversificar a oferta turística dependente dos recursos naturais, nomeadamente com o sucesso dos projectos estruturantes de grande qualidade e sustentabilidade do Douro, do Alqueva e da Costa Alentejana.

A estas tendências de reforço, elevação do valor acrescentado oferecido e de gama de turistas/visitantes, e nível superior de integração e complementaridade ao nível da oferta (que atravessaram aqueles que eram os segmentos mais importantes do sector turístico de Portugal no início do século), juntou-se a emergência e afirmação de uma multiplicidade de segmentos turísticos que permitiram diversificar e enriquecer a oferta turística nacional. No âmbito deste movimento destacou-se, pela sua dimensão, carácter motriz e nível de exigência em termos de serviços de elevado valor acrescentado, o segmento dos residentes com elevado poder de compra.

Esta dinâmica ao nível dos mercados e segmentos motores foi possível devido a uma evolução extremamente favorável (resultante de uma acção reformadora) de um conjunto fundamental de variáveis integradas na força motriz "Organização e Gestão do Sector".

Neste sentido, a já referida subida generalizada da gama de turistas/visitantes (que atravessou a maioria dos segmentos turísticos mas teve um enfoque particular naqueles que se encontram mais direccionados para os mercados externos) resultou, em grande medida, da capacidade demonstrada pelos diferentes tipos de entidades responsáveis pelo controlo da construção imobiliária direccionada para a actividade turística em zonas de elevado potencial (em termos de amenidades e recursos naturais), em conjunto com o esforço bem sucedido no que respeita à regulação da competição e reorientação de políticas capazes de estimular a oferta turística de qualidade, permitindo diminuir de forma substancial a parcela da oferta paralela de alojamento turístico (vd questão muito evidente em determinadas zonas do Algarve).

O controlo do imobiliário em zonas de elevado potencial turístico e a regulação da competição, em conjunto com o investimento localizado de serviços de saúde e de assistência especializada a idosos e a grupos com necessidades específicas e com a expansão dos serviços de proximidade (vd. ligados ao conforto, ...), foram determinantes para a expansão de segmentos turísticos muito exigentes em termos de qualidade e diversidade de serviços (vd. residentes).

A construção de um novo aeroporto passível de assumir as funções de *hub* internacional de um dos consórcios aéreos de amplitude global, foi um elemento decisivo para a capacidade de atracção de turistas e visitantes oriundos de mercados distantes, conferindo desta forma uma amplitude global a este cenário. Permitiu igualmente a exploração de uma oportunidade centrada na capacidade de passar a desempenhar as funções de plataforma de distribuição de turistas europeus e asiáticos para o Brasil.

Finalmente, importa sublinhar que a evolução do sector do Turismo retractada apenas foi possível devido a uma dinâmica muito positiva verificada ao nível dos factores de atracção, destacando-se em particular, o dinamismo e a crescente variedade ao nível da oferta lúdica (que passou pelo investimento em parques temáticos e equipamentos de entretenimento que potenciaram a vocação específica das regiões/locais onde se localizaram) e a promoção da animação cultural, reforçada pela referida aposta na “promoção da História” com base nos símbolos e nas conexões e não apenas no património edificado.

Cenário 2 – Sucesso Ibérico

DOMÍNIO	VARIÁVEL (INCERTEZA CRUCIAL)	CONFIGURAÇÕES		
		CONF. A	CONF. B	CONF. C
Organização e Gestão	1 - Gestão do Território	Imobiliário Descontrolado	Imobiliário Controlado	
	2 - Gestão de Recursos	Tensão sobre os Recursos Hídricos	Disponibilidade de Recursos Hídricos	
	3 - Acessibilidades e Comunicações	Espaço de Proximidade	Espaço Global	
	4 - Modo de Organização do Sector e Qualidade da Oferta	Competição Anárquica e Problemas/Fragmentação da Oferta	Competição Regulada e Qualidade na Oferta	
	5 - Serviços de Saúde e de Proximidade	Escassos e deficientes	Qualidade	
Mercados Motores	6 - Tempo de Permanência	Visitantes Tradicionais	Curta Duração	Residentes, Curta Duração
	7 - Gama	Baixa, Média/Baixa	Alta, Média/Alta	
	8 - Origem	Proximidade	Globais	
Factores de Atracção	9 - Recursos Não Renováveis	Sol&Praia no Litoral	Diversidade	
	10 - Gestão da História	Assente no Património	Assente nas Conexões e nos Símbolos	
	11 - Oferta Lúdica	Golf	Variedade	

A transformação do sector do Turismo em Portugal foi marcada por três vectores/elementos estruturantes:

- ◆ A promoção do Turismo e do país em mercados de proximidade (geográfica, histórica e cultural), com uma forte integração no espaço ibérico quer ao nível dos turistas quer dos principais actores do sector (vd. a fortíssima actividade em Portugal de operadores e promotores turísticos espanhóis).
- ◆ A elevação da qualidade da oferta turística e da gama de turistas e visitantes em segmentos relativamente tradicionais em Portugal, através da resolução de um conjunto importante de estrangulamentos, e de apostas estratégicas centradas na diversificação da oferta (sucesso do desenvolvimento do Turismo no Vale do Douro, no Alqueva e na Costa Alentejana).
- ◆ A incapacidade de resolver algumas questões ligadas à inadequação dos serviços de saúde e de proximidade, à aposta em acessibilidades “de proximidade” e a recursos elásticos assentes no património e no golfe, as quais colocaram uma limitação à dinâmica de transformação do sector, em particular na diversificação de segmentos turísticos com capacidade e dimensão suficientes para assumirem um papel motor no turismo nacional (vd. residentes).

Como já foi referido, no contexto de uma aposta clara nos mercados de proximidade, destacou-se claramente o mercado espanhol (de longe o mercado emissor dominante da actividade turística em Portugal em 2020). A referida “proximidade” resultou, em grande parte, da opção tomada no sentido de construir um novo aeroporto que não foi destinado a ser um *hub* internacional nesta região da Europa. O reforço da ligação a Espanha derivou igualmente, entre outros factores, das opções tomadas em termos de acessibilidades ao país vizinho, destacando-se a construção em tempo útil da linha de TGV Lisboa-Madrid (com a duração das viagens a rondar as três horas) e ainda das boas ligações ferroviárias com outras regiões de Espanha.

Ao nível dos segmentos turísticos, embora não tenha havido alterações muito significativas na tipologia dos segmentos motores, houve uma clara subida na gama de turistas em alguns dos mais importantes segmentos, respectivamente, os visitantes tradicionais e os segmentos que se podem inserir nas estadias de curta duração vocacionadas para actividades de lazer.

Esta subida da gama de turistas/visitantes resultou de um conjunto de transformações importantes, entre as quais se destacam o controlo efectivo do imobiliário direccionado para a actividade turística (situação que permitiu estancar o carácter predatório que este tipo de expansão imobiliária tende a exercer em regiões ou zonas de elevado potencial turístico) e o sucesso na regulação da competição no sector (conduzindo a uma redução do peso da oferta de alojamento paralelo, e subsequente concorrência “desleal” no mercado nacional, e a um incremento da qualidade da oferta).

Finalmente, a permanência de deficiências importantes ao nível dos serviços de saúde, de assistência e de proximidade funcionou como um obstáculo muito importante à atracção de residentes com elevado poder de compra e de segmentos de mercado de seniores e outros grupos com necessidades especiais/específicas.

Cenário 3 – Investimento sem Retorno

DOMÍNIO	VARIÁVEL (INCERTEZA CRUCIAL)	CONFIGURAÇÕES		
		CONF. A	CONF. B	CONF. C
Organização e Gestão	1 - Gestão do Território	Imobiliário Descontrolado	Imobiliário Controlado	
	2 - Gestão de Recursos	Tensão sobre os Recursos Hídricos	Disponibilidade de Recursos Hídricos	
	3 - Acessibilidades e Comunicações	Espaço de Proximidade	Espaço Global	
	4 - Modo de Organização do Sector e Qualidade da Oferta	Competição Anárquica e Problemas/Fragmentação da Oferta	Competição Regulada e Qualidade na Oferta	
	5 - Serviços de Saúde e de Proximidade	Escassos e deficientes	Qualidade	
Mercados Motores	6 - Tempo de Permanência	Visitantes Tradicionais	Curta Duração	Residentes
	7 - Gama	Baixa, Média/Baixa	Alta, Média/Alta	
	8 - Origem	Proximidade	Globais	
Factores de Atracção	9 - Recursos Não Renováveis	Sol&Praia no Litoral	Diversidade	
	10 - Gestão da História	Assente no Património	Assente nas Conexões e nos Símbolos	
	11 - Oferta Lúdica	Golf	Variedade	

O sector do Turismo em Portugal, apesar de todas as expectativas criadas, não se conseguiu transformar significativamente. E não foi por falta de investimento. Por exemplo, no que toca às acessibilidades, foi construído um novo aeroporto com possibilidades de se transformar num *hub* internacional. No entanto, se é verdade que a infra-estrutura foi construída, os seus resultados ficaram muito aquém do esperado (devido, entre outros factores, a uma política de alianças que se revelou errada por parte da transportadora nacional e que fez com que o novo aeroporto nunca se conseguisse posicionar no mercado face a Barajas), revelando-se a opção como duplamente penalizadora (pelo investimento que exigiu e pelos resultados que não alcançou).

Por outro lado, ao longo dos últimos 15 anos, o sector da saúde e dos serviços de proximidade teve um grande crescimento em Portugal (alicerçado na procura interna mas sempre na expectativa de responder a fluxos externos – de novos residentes, por exemplo – que nunca apareceram), potenciado pelo investimento quer de grupos portugueses (provenientes fundamentalmente dos sectores financeiro e da construção) quer de grupos estrangeiros. No entanto, novamente, os novos residentes nunca chegaram de forma significativa.

A que se deveu este falhanço, principalmente tendo em conta que a situação de descontrolo no imobiliário foi sendo paulatinamente limitada com base em medidas como

a alteração profunda da forma de financiamento das autarquias? Uma razão é apontada por todos: o insucesso das tentativas de regular a oferta. De facto, apesar de existirem um conjunto de condições para a transformação e a “subida de gama” do sector do turismo (acessibilidades e comunicações, controlo sobre o imobiliário, qualidade e quantidade nos serviços de saúde e proximidade, a que se juntou uma diminuição na tensão sobre os recursos hídricos), os actores do sector e o seu modo de organização foram incapazes de se transformar. A competição continuou a ser fragmentada e anárquica, incapaz de actuar de forma integrada e de competir globalmente. A regra continuou a ser o pequeno operador, de dimensão insuficiente e de competências limitadas, incapaz de integrar e organizar a oferta. A oferta paralela continuou a crescer, expandindo-se para novas áreas (vd. costa alentejana), e as tentativas de organizar territorialmente a oferta turística (vd. Alqueva e Douro) revelaram-se, por falta de coordenação, infrutíferas. A fortíssima concorrência de novos destinos (que atraíram turistas, investidores e operadores) também não facilitou o processo de estruturação da oferta nas regiões portuguesas mencionadas.

É ainda de referir o falhanço da tentativa de fomento da atractividade de Portugal (principalmente junto de segmentos de gama mais elevada e de nichos) através de um potenciar das conexões e dos símbolos presentes na nossa História. Mais uma vez, esta incapacidade resultou fundamentalmente da acumulação de dois factores: recorrente insuficiência de coordenação entre actores e grande concorrência internacional.

Assim, o turista que visita Portugal continua a ser fundamentalmente um turista de proximidade (assistiu-se a uma quase permanência da origem dos fluxos) de gama baixa/média baixa que procura sol e praia no litoral durante o seu período de férias.

Cenário 4 – Espiral Predatória

DOMÍNIO	VARIÁVEL (INCERTEZA CRUCIAL)	CONFIGURAÇÕES		
		CONF. A	CONF. B	CONF. C
Organização e Gestão	1 - Gestão do Território	Imobiliário Descontrolado	Imobiliário Controlado	
	2 - Gestão de Recursos	Tensão sobre os Recursos Hídricos	Disponibilidade de Recursos Hídricos	
	3 - Acessibilidades e Comunicações	Espaço de Proximidade	Espaço Global	
	4 - Modo de Organização do Sector e Qualidade da Oferta	Competição Anárquica e Problemas/Fragmentação da Oferta	Competição Regulada e Qualidade na Oferta	
	5 - Serviços de Saúde e de Proximidade	Escassos e deficientes	Qualidade	
Mercados Motores	6 - Tempo de Permanência	Visitantes Tradicionais	Curta Duração	Residentes
	7 - Gama	Baixa, Média/Baixa	Alta, Média/Alta	
	8 - Origem	Proximidade	Globais	
Factores de Atracção	9 - Recursos Não Renováveis	Sol&Praia no Litoral	Diversidade	
	10 - Gestão da História	Assente no Património	Assente nas Conexões e nos Símbolos	
	11 - Oferta Lúdica	Golf	Variedade	

Embora o mercado turístico em Portugal apresente um conjunto variado de segmentos, estes não têm massa crítica nem um nível de sofisticação suficientes para alterarem o peso dominante do segmento mais tradicional do sol e praia de visitantes “tradicionais” oriundos de mercados emissores próximos (geográfica e historicamente em termos de fluxos turísticos) e com um poder de compra relativamente baixo.

Por outro lado, alguns dos segmentos em que Portugal (e em particular a cidade de Lisboa), apresentava no início do século um forte potencial de crescimento – destacando-se os *short-breaks* e o turismo de negócios e de eventos – registaram uma evolução que ficou aquém do esperado. Razões: forte competição entre cidades europeias na atracção e captação de feiras e congressos internacionais e eventos de EMN e de comunidades/redes.

Um outro factor limitador foi a incapacidade em conter o carácter predatório do imobiliário direccionado para a actividade turística, o qual, em 2015, se estendeu por um conjunto significativo de novas áreas do litoral português. Os erros do passado alargaram-se, como uma mancha de óleo, a novas áreas vítimas do descontrolo imobiliário, da competição anárquica e da fragmentação da oferta (vd. Costa Alentejana). De facto, existiram grandes dificuldades e lentidão nos processos implementados pelas autoridades públicas de âmbito nacional e regional no sentido da regulação da

competição e certificação (controlo da qualidade) da oferta turística em Portugal, o que faz com que, em 2020, ainda exista uma oferta paralela muito substancial ao nível do alojamento (a qual, como foi referido, se estendeu a novas áreas). Esta fragmentação piorou a já difícil situação no que concerne às crescentes tensões sobre os recursos hídricos, *input* fundamental (e cada vez mais escasso e caro) para o desenvolvimento turístico.

Neste contexto, a subida na gama de turistas e a atracção de novos residentes exigentes revelaram-se impossíveis.

A tudo isto, juntaram-se os sucessivos atrasos na construção de um novo aeroporto internacional e da rede de alta velocidade com ligação a Madrid (a ligação, inaugurada já bem próximo do ano 2020, revelou-se bem mais lenta do que as três horas apontadas como referência).

A referida incapacidade ao nível da regulação da competição foi complementada pela ausência de operadores de dimensão e competências suficientes para integrarem e organizarem a oferta e pela colocação do enfoque, nas duas últimas décadas, na construção de acessibilidades internas para uma multiplicidade de regiões turísticas (conduzindo a uma crescente dispersão e destruição de recursos não renováveis e à impossibilidade de diversificar a oferta lúdica e potenciar a “gestão” integrada das conexões e símbolos do imaginário histórico português).

A fragmentação e desregulação do sector conduziu igualmente à impossibilidade de debelar as deficiências graves ao nível dos serviços de saúde e de assistência a idosos em regiões ou zonas com uma forte apetência turística, tornando ainda mais difícil a atracção quer de residentes de uma gama alta/média alta quer de segmentos de turistas mais idosos.

BIBLIOGRAFIA

Alvarenga, A., "Aplicação do Método MACTOR ao Processo de Integração na Europa: Nice e a Reforma Institucional", *Prospectiva e Planeamento*, volume 7, 2001, DPP (MP), Lisboa, Maio 2001, pp. 105-162 (também disponível em <http://www.dpp.pt/gestao/ficheiros/mactor.pdf>).

Bell, W., "Foundations of Futures Studies: History, Purposes, and Knowledge: Human Science for a New Era (Vol. 1)", Library of Congress, 1997.

Félix Ribeiro, J. M., Correia, V., Soeiro de Carvalho, P., "Prospectiva e Cenários: uma Breve Introdução Metodológica", Série "Prospectiva – Métodos e Aplicações", N°1, DPP – Secretaria de Estado do Desenvolvimento Regional – Ministério do Equipamento, do Planeamento e da Administração do Território, Lisboa, 1997.

Glenn, J., Gordon, T., (Editores), "Futures Research Methodology – Version 2.0", The Millennium Project, American Council for The United Nations University.

Godet, M., "Manual de prospectiva estratégica – da antecipação à acção", *Publicações Dom Quixote – Coleção Gestão & Inovação: Macrotendências*, Lisboa, 1993.

Godet, M., "Manuel de Prospective Stratégique 1 – Une indisciplinée intellectuelle", Paris, Dunod, 1997.

Godet, M., "Manuel de Prospective Stratégique 2 – L'art et la Méthode", Paris, Dunod, 1997.

Gonod, P., "Dynamique des systèmes et méthodes prospectives", in "Travaux et Recherches de Prospective" (Dir.: Michel Godet, Jean-Louis Guigou, Hugues de Jouvenel, Jacques Lesourne), N°2, Mars 1996, *Futuribles International* – LIPS - DATAR.

Heijden, Kees van der, "Scenarios – the Art of Strategic Conversation", London, John Wiley and Sons, 1996.

Jouvenel, H., "La Démarche Prospective: Un bref guide méthodologique", *Futuribles* n°246, Novembro 1999, actualizado em 2002.

Keenan, M., "What is Foresight? A basic introduction to concepts, methods, and utilisation", presentation to Permanent Secretaries, Kingston, Jamaica, July 28th 2000, consultado a 15/9/4 em <http://les.man.ac.uk/PREST/>.

Ringland, G., "Scenario Planning. Managing for the Future", Chichester, Wiley, 1998.

Searce, D., Fulton, K., "What if? The art of scenario thinking for nonprofits", GBN, 2004.

Schwartz, P., "The Art of the Long View", Doubleday Currency, New York, 1991.

Slaughter, R., (Coord. e Ed.), "The Knowledge Base of Futures Studies" (vols 1-4 em CD-ROM, 2000).

Wack, P., "Scenarios: shooting the rapids", *Harvard Business Review*, November-December, N°6, 1985b.

Wack, P., "Scenarios: uncharted waters ahead", *Harvard Business Review*, November-December, N°6, 1985.