

Turismo Português
Reflexões sobre a sua
competitividade e sustentabilidade
António Trindade

DT 9-97

Novembro 1997

As análises, opiniões e conclusões expressas neste documento de trabalho são da exclusiva responsabilidade do seu autor e não reflectem necessariamente posições do Ministério da Economia.

Turismo Português

Reflexões sobre a sua competitividade e sustentabilidade*

por

António Trindade

Empresário do Sector do Turismo
e Hotelaria na Madeira

* Texto elaborado com base na intervenção no Seminário do GEPE, Estratégias do Turismo em Portugal, no dia 11 de Julho de 1997, no Hotel Tivoli Lisboa.

FICHA TÉCNICA

Título: Turismo Português - Reflexões sobre a sua competitividade e sustentabilidade

Autor: António Trindade

Editor: GEPE - Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica
Rua José Estêvão, 83-A, 1.º-Esq.
1150 Lisboa
Gep@mail.telepac.pt

Concepção gráfica: Deltagraphos - Design e Publicidade, Lda.

Impressão e acabamento: Grafema - Sociedade Gráfica, Lda.

Tiragem: 1000 exemplares

Edição: Lisboa, Novembro 1997

ISBN: 972-8170-32-7

Depósito legal: 118 774/97

Sumário

Turismo Português - Reflexões sobre a sua competitividade e sustentabilidade	7
1. Turismo-Aspectos Diferenciadores	9
2. Pensar Global, Agir Local	11
3. A Promoção Turística	15
4. A Internacionalização do Turismo	17
5. Formação, Cultura e Confiança	19
6. Documentos publicados	20

Turismo Português

Reflexões sobre a sua competitividade e sustentabilidade

Procurarei transmitir os meus pontos de vista sobre “competitividade” e “sustentabilidade” do turismo português da minha “janela” de gestor de “micro-produtos” para uma plateia co-responsabilizada na gestão desse mundo que é o TURISMO PORTUGUÊS.

Da importância daquilo a que se chama já a civilização do lazer e das viagens e da sua tendência para o crescimento à escala mundial, julgo não haver dúvidas.

É a própria OMT que prevê um crescimento de 3 a 5% por ano até 2005.

1. Turismo - Aspectos Diferenciadores

A trever-me-ia contudo a realçar alguns aspectos que reputo de importantes e diferenciadores:

— O seu particular **contributo para o PIB, equi-líbrio das balanças de pagamentos e receitas fiscais dos países receptores.**

Assumem particular importância nesta área as receitas geradas pelo IVA pois, ao contrário dos outros sectores exportadores, a cobrança do IVA turístico é efectuada no próprio país onde os serviços são prestados.

— O contributo para a **criação de emprego**, em muitos casos com evidentes exigências de qualificação profissional,

— A sua quase única capacidade em **induzir transversalmente investimentos em outros sectores produtivos**, quer a montante, quer a juzante. Da agricultura à construção civil, dos têxteis, mobiliário, aos transportes, etc.,

— O seu forte contributo para a **correção de assimetrias regionais**, constituindo para muitas regiões o principal pilar, diria mesmo o único, do seu desenvolvimento socio-económico.

Quando iniciava a preparação desta minha comunicação, li uma curta entrevista dada a uma revista portuguesa pelo Dr. Rolf Corsten Presidente da TUI, maior Operador Turístico europeu, que à pergunta de como caracterizava o mercado turístico português, respondia ser o nosso país um **mercado potencial**, com grandes **perspectivas de crescimento**. Concebia contudo que só nos poderíamos candidatar a um **estatuto de vencedores**, se conseguíssemos atingir os seguintes objectivos:

- diversificar e segmentar a oferta;
- adequar os produtos às necessidades dos grupos destinatários apoiados em áreas como:

- formação;
- fompetitividade;
- qualidade;

tendo em particular atenção:

- a protecção ambiental;
- alto nível de profissionalismo.

Ao ser-lhe perguntado também sobre se achava aceitável uma política comum europeia para o turismo, respondia não poder haver uma política comum, pois “o turismo é uma questão regional e não nacional. O turismo de cada país deriva da política local”.

Embora introduzindo este último ponto de vista, que se poderá considerar algo polémico, o Presidente da TUI abordou, quanto a mim, em poucas palavras, o cerne das questões mais actuais do turismo português e das suas regiões.

Passarei então a reflectir convosco sobre a seguinte questão:

Para atingirmos o objectivo da optimização do produto ou produtos turísticos portugueses que preocupações há que ter e que instrumentos a utilizar:

- na qualificação do Produto;
- na promoção do Produto;
- na preparação dos seus Agentes.

Uma política turística nacional perde sentido quando não tem em conta, a par das linhas mestras nacionais, a necessidade de diferenciar o tratamento a dar a realidades tão díspares como o são as cidades, os destinos turísticos de sol e praia, as realidades insulares, os diferentes interiores do País, os produtos temáticos, etc...

2. Pensar Global, Agir Local

Na realidade, o desenvolvimento turístico de Portugal e das suas diferentes regiões turísticas terá de necessariamente assentar num “pensar global, agir local, diria regional”.

A par de uma política nacional fundamentalmente assente na qualificação, promoção e definição da qualidade da “marca” PORTUGAL, dever-se-ão centrar em cada Região e Produto as melhores estratégias e acções que visem responder positiva e prontamente à evolução do mercado, independentemente dos “gabinetes” onde se definam essas estratégias.

Estou certo de que o recente pacote legislativo de regulação do produto turístico português virá finalmente consagrar este princípio:

Qualificar a nível nacional, agir a nível regional.

Se no universo da instituição EMPRESA se deve ter como objectivo a optimização dos resultados visando os seus **três pilares**:

- “Clientes” - Cliente *stricto sensu*;
- Trabalhadores;
- Participantes no Capital,

esta preocupação deve ser mantida numa análise do macro-produto turístico e em relação a cada região e ao País:

Visar os melhores resultados para os três intervenientes no produto: Clientes (Procura), População e Indústria turística.

Torna-se assim necessário conjugar a satisfação dos objectivos destes três tipos de clientes, dotando o desenvolvimento turístico de um pensamento e visão estratégicos,

- com planos, medidas e políticas susceptíveis não só de **consolidar e preparar o crescimento da oferta**,
- mas também capazes de cativar o “**melhor cliente**” e “**fidelizá-lo**”. Esse cliente, que no momento presente é tão solicitado pela men-

sagem de outros destinos, quer daqueles que, apesar de maduros, revêem a sua estratégia, quer dos muitos emergentes...

- sem descurar a **qualidade** das diferentes regiões portuguesas assentes num “**conjunto de subsistemas**” em que está inserida a actividade turística, onde **o ordenamento do território, a preservação ambiental e cultural, a gestão integrada dos recursos e a garantia da manutenção de uma capacidade de carga a absorver** desempenham um papel fundamental na afirmação da competitividade e sustentabilidade dos diferentes produtos turísticos portugueses.

Lia há pouco tempo uma frase que julgo definir particularmente bem este tema:

“O que determina a competitividade não é tanto a existência de recursos, mas sim como eles são utilizados e a capacidade de resposta face à concorrência”.

Quantas vezes, no nosso dia-a-dia ouvimos o mercado dizer que a maior ou menor popularidade deste ou daquele destino está directamente ligada ao preço de venda do produto. Estaremos a falar, nestes casos, necessariamente na adopção de uma política que desperte uma maior competitividade, ou assistimos à utilização do factor preço, como único instrumento para protagonizar, a curto prazo, uma acção na área de pura rendibilidade de negócio?

Os modelos de desenvolvimento, quer micro, quer macro-económico, assentes exclusivamente nos factores custo, preço de venda e taxa de câmbio (com os dias contados no espaço da União Europeia), debater-se-ão com grandes problemas face aos novos desafios que a competitividade internacional impõe.

Há que assumir assim uma postura e implementar acções suficientemente coerentes em relação aos produtos que temos:

A-Identificando em primeiro lugar os elementos integrantes da oferta

B-Analisando os seus pontos fortes e fracos a partir de permanentes auscultações:

- **aos clientes** - munindo-se de inquéritos que permitam aferir **permanentemente** não só da aceitação do produto e das suas inovações, como também da evolução das suas preferências, com o objectivo de, ao implementar a resposta às solicitações do mercado, poder também garantir a fidelização do cliente ao produto. (Veja-se o detalhe de informação com que os grandes Operadores Turísticos se servem para auscultar o mercado e definir os seus planos de expansão ou redução dos diferentes destinos turísticos)
- **aos agentes que integram a oferta interna** (num permanente diálogo entre os diversos agentes públicos e privados)
- **à oferta concorrencial**. Quando me refiro à oferta concorrencial, menciono não só a oferta estrangeira mas também os outros destinos nacionais que deverão ser objecto deste *benchmarking*, contribuindo essa concorrência para uma maior qualificação dos diferentes produtos portugueses.

C-Implementando acções estratégicas que possam atingir objectivos qualificadores e diferenciadores do produto turístico.

Destacaria entre elas:

- a compatibilização dos Planos Regionais de Ordenamento Territorial com os Planos Directores Municipais;
- a diversificação integrada da oferta;
- a calendarização e criação das principais infra-estruturas incentivadoras de um desenvolvimento sustentado, como por exemplo as acessibilidades internas e externas;
- os projectos estruturantes;
- a definição e distribuição dos Fundos estruturais e sistemas de incentivo.

Na realidade, o sector do turismo sobretudo o instalado em zonas de *resort* tem uma identificação particularmente grande com o território e com as suas características físicas, bem diferente de outras actividades produtivas onde a mobilidade é inclusive uma condicionante do sucesso.

Abordarei agora outros factores que contribuem também para a aferição da competitividade do nosso turismo, os quais requerem já uma reflexão de âmbito nacional:

A - a evolução dos circuitos de distribuição do "mercado turístico" e os seus reflexos na procura, determinados também por alterações de comportamento dos consumidores;

B - a internacionalização dos mercados;

C - a formação, cultura e confiança.

A evolução da situação política internacional, o aparecimento de novos centros captadores de investimento, a união de economias nacionais, a recente pressão competitiva dos mercados emissores tradicionais, fruto do redimensionamento dos seus Agentes, requerem uma atenção que ultrapassa as próprias fronteiras nacionais.

Trata-se na realidade de desafios que afectam todos os prestadores de serviços e não somente o turismo.

Dar-vos-ei três exemplos, de desafios à indústria turística nacional:

A **política de desregulamentação do transporte aéreo na Europa** começou já a dar sinais evidentes de que os agentes transportadores querem assumir acções mais competitivas, também em relação aos destinos turísticos. A profunda separação de mercados que se verificava entre as Companhias de transporte regular e as Companhias *Charter* deu lugar a uma concorrência enorme com intromissões mútuas nos diferentes mercados.

Paralelamente, **surgem no mercado da oferta turística novas realidades**, das quais gostaria de destacar o negócio imobiliário turístico e dentro deste o direito real de habitação periódica, vulgo *time sharing*, que pela sua inovação e pelas alterações que tem causado aos circuitos de comercialização turística, merece uma particular atenção, pois determina uma tendência de *no return* para a separação do mercado (quer na procura, com acessos a novos canais de distribuição, quer na oferta, pois altera-se o vínculo de fidelidade ao produto) .

Ainda muito recentemente o *Managing Director* da Airtours - um dos maiores Operadores Turísticos ingleses e europeus que tem a sua própria companhia de *charter* e que domina também mais de metade do mercado escandinavo - reconhecia que uma das razões para aquele Operador ter entrado no mercado do *Time Sharing* devia-se ao facto de se ter constatado que 25% do mercado de *charter* britânico era vendido em *seat only*, na sua grande maioria a detentores de unidades de *time share*, sem recurso aos "Operadores Turísticos". Esta recente evolução com evidentes reflexos na oferta turística, deverá constituir assim motivo para alguma reflexão, por parte dos agentes tradicionais.

Julgo também que as Companhias nacionais de aviação deveriam estar atentas a esta evolução e à oportunidade de negócio que aquele universo pode representar.

Um terceiro exemplo de alteração das regras de mercado é o **avanço ultra rápido das tecnologias, mais concretamente o das comunicações.**

Os investimentos em *hardware* e *software* informático, o desenvolvimento das redes de comunicação nomeadamente a Internet, têm sido tais que esta evolução se torna totalmente irreversível.

E com ela, entreabrem-se dimensões completamente novas de acesso aos clientes por parte dos detentores da oferta, inclusive os da indústria turístico-hoteleira, **criando paralelamente novos circuitos de venda do produto turístico.**

Uma rede tipo *internet*, um endereço e-mail, fazem com que o cliente tenha acesso rápido e simples, em sua casa, às informações desejadas segundo os seus critérios individuais e com uma capacidade acrescida de comparação de ofertas, ao mesmo tempo que a multiplicação de canais de televisão transforma a nossa casa em armazém ao domicílio.

Julgo que, dentro de um período muito curto de tempo, teremos os operadores de redes, os consórcios de comunicações e as grandes empresas de venda por correspondência a quererem conquistar um posto-chave no turismo.

O mercado turístico português, salvo honrosas excepções, ainda não soube tirar grande proveito da interactividade e de novas sinergias que a "era das comunicações" sugere.

As novas exigências e alterações de comportamentos dos consumidores, em relação aos produtos e à prestação de serviços, terão uma tendência no futuro para uma progressiva polarização. Referem os especialistas que as ofertas de qualidade terão tendências para crescimento, a par das ofertas tipo *discount* com preços atractivos, aliadas a ofertas de "mais-valias" orientadas sobretudo para a aventura e o conforto.

A manutenção de produtos insípidos e facilmente substituíveis tem tendência a subalternizar-se no mercado da oferta.

Se no passado as tendências da procura eram relativamente estáveis, hoje em dia podem modificar-se no intervalo de poucos meses.

Desta forma, a rapidez da resposta por parte da oferta turística e a sua flexibilidade serão factores competitivos fundamentais para uma acrescida capacidade de decisão.

Há que estar cada vez mais atento ao que se passa à nossa volta.

Não podemos continuar a encarar o futuro assentando as nossas apostas em valores empíricos ou somente em dados que o passado nos revela.

Há que ter ouvidos.

Há que dispor de sistemas de informação capazes de detectar imediatamente as modificações da procura e prognosticar desenvolvimentos futuros, onde a motivação recíproca entre os sectores envolvidos, potencie um ganho constante de competitividade.

Constituem instrumentos fundamentais para uma estratégia ganhadora num mercado global competitivo:

- **criatividade e inovação;**
- **definição de Ciclos de planificação mais breves:**

**Aproximando os intervenientes e os *timings* da percepção (diagnóstico, acção e controle);
Com estruturas organizativas compostas de pequenos módulos mais flexíveis, capazes de reagir, em "tempo real", à evolução da procura.**

Esse grande mercado que nos está tão próximo - a nossa vizinha Espanha - tem assumido que o excessivo amadurecimento e ausência de sinais de diferenciação de alguns dos seus destinos produziu graves desvantagens competitivas, pelo que têm as entidades públicas e privadas, nacionais e regionais, iniciado programas de recuperação que deverão merecer toda a nossa atenção, como o são por exemplo o Programa das Zonas de Excelência Turística - ZETs criadas em 1992, os Programas Integrados do Turismo e Meio Ambiente- ECOTUR. etc..

Mas a necessidade de diferenciar exige também **acção** noutras áreas como as **acessibilidades e transportes, promoção** e inclusive **formação**.

As grandes opções sobre acessibilidades e transportes por exemplo terão reflexos turísticos muito diferentes na costa e no interior alentejanos, no

nordeste transmontano, no Algarve , na Madeira ou nos Açores e, por isso, se torna imperioso a existência de **elos de ligação entre o planeamento e concretização das acessibilidades e o desenvolvimento da zona e do tipo de turismo pretendido**.

A existência de um Aeródromo no Alentejo ou a concretização do Aeroporto de Lisboa a Sul do Tejo deverá ser uma condição *sine qua non* para a afirmação da Costa de Prata e da costa alentejana como destinos turísticos no exterior, a concretização da Auto-Estrada Lisboa-Algarve terá necessariamente um efeito particularmente importante no turismo algarvio e alentejano, sobretudo na área do imobiliário turístico, os fáceis acessos do litoral ao interior produzirão necessariamente uma capacidade acrescida de se promoverem produtos mais integrados e abrangentes.

3. A Promoção Turística

Falemos agora um pouco de **promoção**. A promoção de Portugal e dos seus diferentes produtos (geográficos e temáticos) tem sido sempre um dos temas eleitos pelos agentes do sector para aferir da eficiência da política de turismo nacional. É tão frequente ouvirem-se críticas ao Governo, ao ICEP, às Regiões sobretudo em períodos de recessão, justificando esta situação pelo facto de não ter havido a desejável e devida promoção do produto, sem muitas vezes se reconhecer também que a acção promocional levada a cabo pelo sector privado pecou por alguma ausência.

Entendo que a **promoção** é uma outra área que não pode viver sem um entendimento profundo entre os sectores público e privado. Quer no que respeita aos produtos a promover, aos mercados a cobrir, às prioridades, ao partenariado possível, etc..

Por isso dou os meus parabéns ao Secretário de Estado de Comércio e Turismo e ao ICEP pela criação do **Conselho de Marketing Estratégico**, o qual julgo que, assente numa **gestão por objetivos**, será certamente mais do que um Senado Corporativo, em que se carpem mágoas... corporativas, como infelizmente experiências passadas revelaram.

Mas, tal como para a qualificação do produto turístico há que ter a coragem de assumir em todas as áreas uma distinção clara e responsável entre a abordagem "umbrela" nacional, regional e sectorial da promoção e uma co-responsabilização entre os sectores público e privado de modo a preparar um "pacote" o mais completo possível, aproximando ao máximo a oferta do consumidor final.

De há muito tempo a esta parte, venho defendendo na Madeira a necessidade de criação de

uma **Sociedade de Promoção Exterior**, que por um lado congregue e permita a criação de sinergias entre os sectores exportadores que possam trazer um acréscimo de mais-valia promocional da "marca" Madeira e por outro lado permita criar uma gestão co-participada e co-financiada por todos aqueles parceiros ligados à exportação.

As Ilhas Canárias, mais concretamente Tenerife e Gran Canaria, criaram as suas próprias Sociedade de Promoção Turística com participação pública de 51%, sendo o restante capital dividido entre os diversos representantes do sector privado. Recorreram a quadros fortemente especializados e, assumindo um conceito de gestão empresarial, têm tido resultados que deverão merecer uma particular atenção por todos aqueles que têm responsabilidades nesta área.

A prossecução dos objectivos promocionais aos diferentes níveis (institucional, corporativo e individual), embora muitas vezes não necessariamente coincidentes no tempo, não podem contudo ser antagónicos nem correrem em total ausência de sintonia.

Queremos, ao promover, **o melhor cliente para o produto que temos, ou para o produto que queremos ter?**

Para conciliarmos **o melhor Cliente com o melhor Produto** temos de **constantemente ouvir o mercado e sobretudo o cliente** (o turista que visita cada uma as nossas regiões, ou o operador turístico por exemplo, que tem em carteira valiosíssima informação) sobre a evolução das suas preferências e ter a capacidade de, com estruturas simples de diagnóstico, de acção e de distribuição da mensagem, poder responder positivamente.

4. A Internacionalização do Turismo

Gostaria agora de vos falar de um outro factor determinante da competitividade do turismo português, A internacionalização do tecido produtivo turístico português.

Este nosso País periférico e à beira-mar plantado, esteve, até há duas décadas, assumida e “orgulhosamente só”, com um desfazamento educativo e cultural que o afastava do resto da Europa.

Só muito recentemente, Portugal sentiu o grande desafio que se coloca ao seu tecido produtivo, a internacionalização dos mercados.

Durante muito tempo fomos habituados a considerar suficiente para uma relação internacional a bilateralidade das relações com parceiros estrangeiros.

As experiências de concentração, verticais e horizontais, no nosso ramo têm tido nestes últimos anos um aumento muito significativo, às quais a classe empresarial portuguesa não pode ficar desatenta, nem passiva perante o aparecimento de investidores estrangeiros, com “projectos” e “marcas” internacionais.

Assistimos à criação de *joint-ventures* Operadores Turísticos-Cadeias hoteleiras e outros investimentos cruzados, grande incremento das cadeias de *management*, agora também nos destinos turísticos, a novos esquemas de *franchising* hoteleiro. etc..

Embora se possa reconhecer que alguns riscos podem surgir no equilíbrio da oferta, aqueles investimentos são, não só **determinantes numa nova padronização do turismo e hotelaria por-**

tugueses, mas também e sobretudo **potenciadores de novas oportunidades de negócio e investimento de empresários portugueses, quer no país quer no exterior.**

Os empresários portugueses têm sabido aproveitar as vantagens competitivas que caracterizam os pontos fortes da nossa oferta turística: o nosso clima, as nossas praias, o nosso sol, as nossas cidades, a nossa história, as nossas paisagens, a nossa cordial maneira de bem receber, etc..

Vantagens que são nossas e que, ou não são deslocáveis, ou, sendo-o, podemos tratá-las tão bem como a concorrência internacional.

Mas, salvo honrosas excepções, ainda não nos preparámos suficientemente para dar o “salto” para o “além fronteiras”. Quer aumentando a participação e partenariado dos agentes nacionais no ciclo do negócio gerado para Portugal, quer no investimento directo no exterior.

Este é, no momento presente, um dos grandes desafios que se colocam à economia portuguesa e neste caso ao seu turismo. Não podemos continuar a ser o **sujeito passivo das decisões dos grandes grupos internacionais**, em ambientes de relacionamento bilateral.

É necessário encontrar a “**massa crítica**” e “**ousadia**” que suporte investimentos nossos no mercado internacional com “**marcas**” e *know-how* de qualidade e origem portuguesas.

Um as últimas palavras, que talvez devessem ser as primeiras:

5. Formação, Cultura e Confiança

Não podemos ter pretensões em ser ganhadores neste mundo tão competitivo do turismo e hotelaria sem as devidas “**cultura turística**” e **qualificação permanente** do capital humano.

Do **político, do empresário, dos quadros e dos formadores**, a quem lhes é pedida a capacidade de desenvolvimento de uma visão estratégica, criatividade e inovação, mas também dos **trabalhadores**, tão importantes numa estratégia de qualificação da oferta turística portuguesa e para quem a formação deverá representar também uma forma de auto-satisfação.

Além da instrução base (escolar e turística) que felizmente se começa a ver um pouco por todo o lado, sobretudo nas camadas etárias mais jovens, existe contudo a necessidade de formação continuada destinada aos diferentes níveis hierárquicos das instituições (quer públicas, quer privadas).

Esta formação exige não só dos gestores de topo, mas também e muito do *middle management*, uma postura que revele humildade e vontade de aprender, num ambiente em que a formação e a

informação ultrapassem as fronteiras nacionais, com mutações cada dia mais rápidas.

As exigências colocadas por um mercado fortemente competitivo que aposta à escala global preferencialmente no “Homem”, determinam um investimento redobrado na formação e qualificação.

Francis Fukuyama no seu livro “**confiança** - Valores sociais e criação de prosperidade” escreve:

“... A eficiência económica máxima não resulta necessariamente do comportamento racional dos indivíduos movidos pelo interesse próprio, mas antes da acção de grupos de indivíduos que, pela preexistência de uma comunidade moral, se mostram capazes de trabalhar efectivamente juntos”.

Pela motivação colectiva, pela existência de uma cultura baseada nos valores que diferenciem cada instituição e pela confiança mútua de quem integra as instituições, passa muito a razão de sucesso de um posicionamento estratégico que determine as nossas reais vantagens competitivas.

6. Documentos Publicados

- DT 1 **Política de Concorrência e Política Industrial**
Nov. 96 *António Nogueira Leite* - (Esgotado)
- DT 2 **Transformação Estrutural e Dinâmica do Emprego**
Dez. 96 *Paulino Teixeira* - (Esgotado)
- DT 3 **Ética e Economia**
Jan. 97 *António Castro Guerra* - (Esgotado)
- DT 4 **Padrões de Diversificação dos Grupos Empresariais**
Mar. 97 *Adelino Furtado* - (Esgotado)
- DT 5 **Estratégias e Estruturas Industriais e o Impacto da Adesão à Comunidade Europeia**
Maio 97 *António Brandão, Alberto Castro e Helder de Vasconcelos* - (Esgotado)
- DT 6 **Têxteis, Vestuário, Curtumes e Calçado - Uma Visão Prospectiva**
Jun. 97 *João Abel de Freitas*
- DT 7 **O Comércio a Retalho Português no Contexto Europeu**
Jul. 97 *Teresinha Duarte*
Com a coordenação de Julieta Estêvão
- DT 8 **Será a Globalização um Fenómeno Sustentável?**
Out.97 *Vitor Santos*
- DT 9 **Turismo Português - Reflexões sobre a sua competitividade e sustentabilidade**
Nov. 97 *António Trindade*