

# Encontro de Negócios Ibero-Americano

SEGIB – AICEP

Lisboa, 19 de Março 2018



Experiencias & Aprendizagens na AL  
José Roquette – CDO Grupo Pestana



**PESTANA**  
HOTEL GROUP

**<< ...If you can meet with Triumph and Disaster  
And treat those two impostors just the same...>>**

**Rudyard Kipling**



1. Enquadramento macro
2. Uma historia de crescimento & consolidação
3. América Latina, um enorme desafio
4. América Latina, entre o samba e o tango
5. Um caminho de aprendizagem corporativa



# Enquadramento Macro

- ✓ Turismo com crescimento sólido à escala global
- ✓ 25M em 1950, 260M em 1980, 674 M em 2000 e o dobro em 2016, cresce aprox 50M / ano desde 2015 e irá aproximar-se de 2bi até 2030
- ✓ UE e EUA com sinais de vitalidade, força dos emissores asiáticos
- ✓ América Latina : realidades multifacetadas
- ✓ Desafios importantes : ambiente, instabilidade politica e segurança





# Crescimento & consolidação

- ✓ Uma história de ousadia, um rumo de estabilidade
- ✓ A caminho de 100 hotéis em 20 países
- ✓ Duas décadas de internacionalização (Palop, AL, Europa e “Am. Dream”)
- ✓ O plano de expansão mais ambicioso de sempre
- ✓ Uma jornada de diversificação
- ✓ Enriquecer a cultura de gestão





# América Latina, um enorme desafio

- ✓ Uma verdadeira Business School... um Master em surpresas... um PHD em flexibilidade...
- ✓ Entre a certeza do potencial e os receios da instabilidade
- ✓ Arte da prudência versus ousadia da descoberta : “every day is day 1”...
- ✓ No turismo, de novo num momento de crescimento mas um longo caminho para percorrer





# América Latina, entre o samba e o tango

- ✓ Brasil : vários Brasis, passo decisivo na AL, hoje contexto contraditório
- ✓ Argentina : ao sabor do tango Venezuela : contra ventos e marés
- ✓ Uruguay e Colombia : arranques lentos
- ✓ Rumo estratégico mas atenção ao contraciclo, gestão dos timings
- ✓ Quando as regras do jogo mudam durante o jogo...
- ✓ A ilusão da língua (portuguesa e espanhola)





# Um caminho de aprendizagem corporativa

- ✓ Uma jornada de adaptação e desafio à agilidade
- ✓ Compreender as novas geografias : know before you go...
- ✓ Crescer mantendo flexibilidade : evitar digestões lentas
- ✓ A solidez como única protecção contra os ciclos : a “maratona”
- ✓ Evitar a vaidade corporativa : o ROE return-on-ego...





<< Destrói os olhos que tiverem visto.  
Cria outros, para as visões novas.  
Destrói os braços que tiverem semeado,  
Para se esquecerem de colher.  
Sê sempre o mesmo.  
Sempre outro. Mas sempre alto.  
Sempre longe.  
E dentro de tudo.>>

Cecilia Meireles



**PESTANA**

**HOTEL GROUP**