

---

## GRANDE ENTREVISTA

---

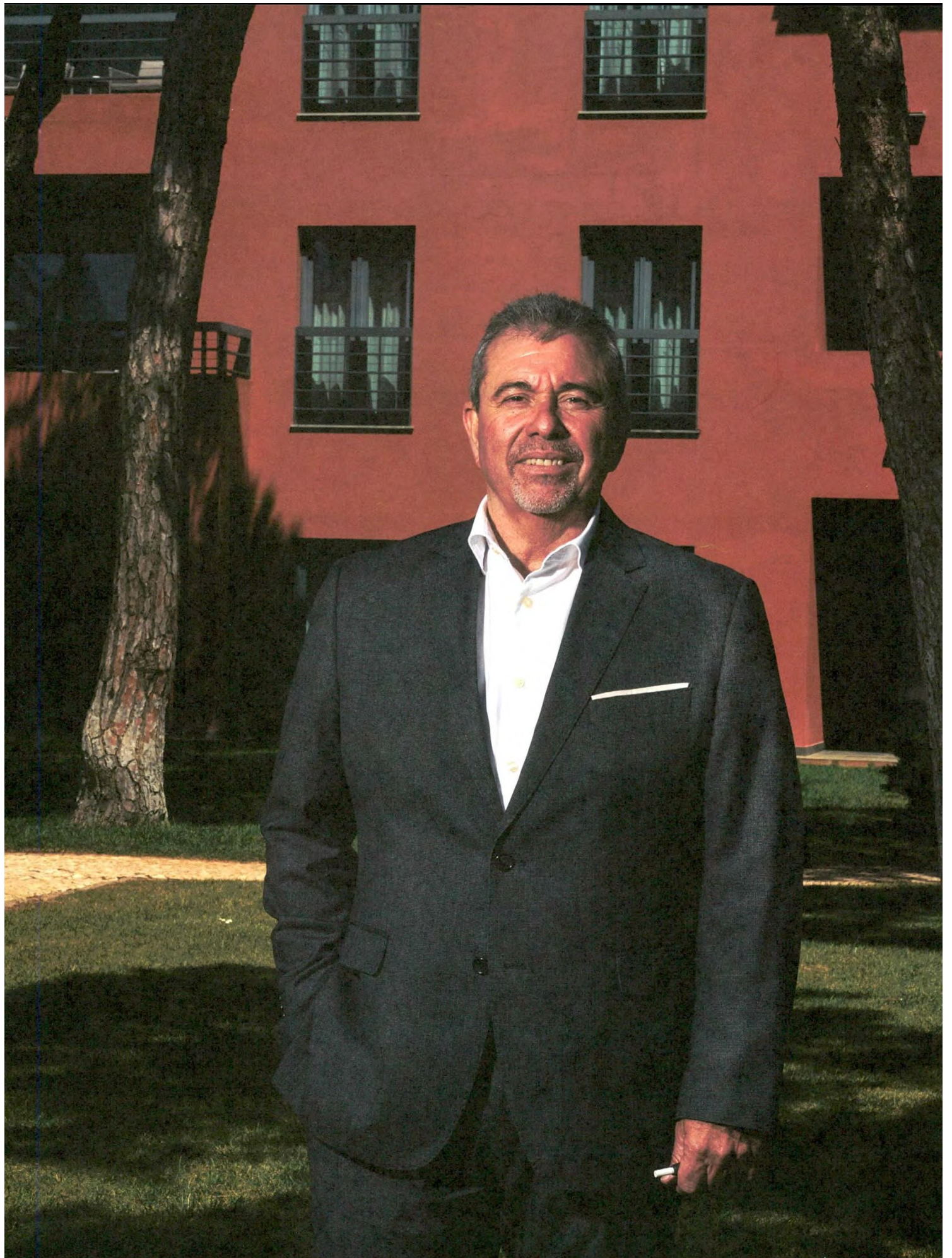
ENTREVISTA DÍRCIA LOPES FOTO GONÇALO F.SANTOS

---

"O Governo  
tem de facilitar  
a imigração"

---

O GRUPO HOTELEIRO UNITED INVESTMENTS PORTUGAL, INTEGRADO NO AL-BAHAR INVESTMENT GROUP, COM ORIGEM NO KOWEIT, TEM VINDO A REFORÇAR A APOSTA NO MERCADO PORTUGUÊS. O DIRETOR-GERAL DA UIP, **CARLOS LEAL**, ASSUME QUE O FUTURO SERÁ DE INVESTIMENTO SUSTENTÁVEL E QUE O PRINCIPAL DESAFIO NO SECTOR É A FALTA DE MÃO DE OBRA.





**A NOSSA INTENÇÃO É CRESCER ESTA MARCA [SERENITY SPA] É O SEU POSICIONAMENTO. EM PRINCÍPIO, EM JANEIRO DE 2023, VAMOS INTERNACIONALIZAR A MARCA, JÁ QUE VAI TOMAR CONTA DO SPA DO HOTEL FAIRMONT DUBAI E DO NOSSO HOTEL NO KOWEIT.**

**A United Investments Portugal (UIP) está a reforçar a presença no mercado português?**

Sim, agora nota-se um bocadinho mais. Mas sempre tivemos um plano de crescimento, muito ponderado e sustentável. Não adianta, como alguns, querer crescer e depois ter dificuldades em continuar e manter a sustentabilidade desse crescimento. Uma das razões que nos ajudaram durante a crise de 2008/09/10 foi o facto de não termos um crescimento rápido, mas sim um em que a nossa alavancagem é controlada, não alavancamos demasiado para depois estarmos numa situação de dificuldade mais tarde.

**Apesar de sustentado, há um forte investimento?**

Nos últimos cinco a seis anos, se considerarmos todo o investimento que temos feito tanto no Pine Cliffs, no Sheraton Cascais Resort e no Hyatt Regency Lisboa, já investimos mais de 200 milhões de euros. Só no Hyatt temos 80 milhões, na Quinta Marques Gomes já vamos em perto de 80 milhões, no Pine Cliffs mais de 30 milhões, e no Yotel Porto foram mais de 30 milhões. Ainda temos previsto, na Quinta Marques Gomes e noutros projetos que estamos a ver, mais sensivelmente 140 a 150 milhões de euros para construir ou para desenvolver e investir durante os próximos dois a três anos.

**Nas vossas unidades, quais são os principais mercados emissores de turistas?**

Depende da região. No Algarve, o mercado inglês continua a dominar e vai continuar, sobretudo com as iniciativas adotadas pelo Governo em termos de facilitar a vida à entrada dos ingleses. Isso é uma vantagem, mas também é uma desvantagem porque o Algarve está demasiado dependente do mercado inglês. Não é bom ter todos os ovos num cesto. O mercado português para o Algarve virou o segundo mercado, sendo este um dos resultados da pandemia. Descobriu-se o país lindíssimo que temos. Os Estados Unidos estão em grande crescimento. Fiquei extremamente surpreendido por

saber que, no primeiro trimestre deste ano, o primeiro mercado com o maior número de Golden Visa foi os Estados Unidos, seguido da China, do Brasil, Índia, África do Sul e Paquistão. Isso acaba por ter impacto no turismo. Neste momento, ainda é uma oportunidade. Mas ao dia de hoje, é sobretudo o Reino Unido, seguido do mercado português, brasileiro e europeu que compõem os principais mercados emissores.

**Estão prestes a inaugurar o cinco estrelas Hyatt Regency Lisboa. Como é que irá fazer a diferença?**

Houve uma pessoa muito inteligente que disse que há três regras importantes na hotelaria: *location, location, location*. A localização [Rua da Junqueira] é única, junto ao rio, com a vista para a Ponte 25 de Abril e o Cristo-Rei, com o Centro de Congressos ao lado, a proximidade com as Docas, o Mercado da Ribeira. A própria marca acrescenta muito valor. A Hyatt é uma marca de luxo que tem tentado entrar em Portugal há muitos anos, sendo esta a primeira entrada. Além da qualidade do serviço, vamos ter um *roof top* fabuloso e um restaurante com um conceito inovador. Temos salas de reunião porque com um centro de congressos ao lado seria ridículo criar salas de congressos. Tem a flexibilidade para os diversos segmentos de mercado para atrair o mercado de congressistas, de negócios como também de lazer porque posso alugar um quarto ou uma *suite* com dois quartos, por exemplo, para uma família.

**Depois do Hyatt, o que se pode esperar do grupo?**

Olhando para o futuro, temos uma visão muito clara de aonde queremos ir. Começando pela parte mais fácil, temos a marca Serenity Spa – The Art of Well Being, a qual, neste momento, com o Hyatt, será o terceiro espaço e depois na Quinta Marques Gomes terá o quarto. A nossa intenção é crescer esta marca e o seu posicionamento. Em princípio, em janeiro de 2023, vamos internacionalizar a marca, já que vai tomar conta do *spa* do hotel Fairmont Dubai e do nosso hotel no Koweit. Criámos um modelo

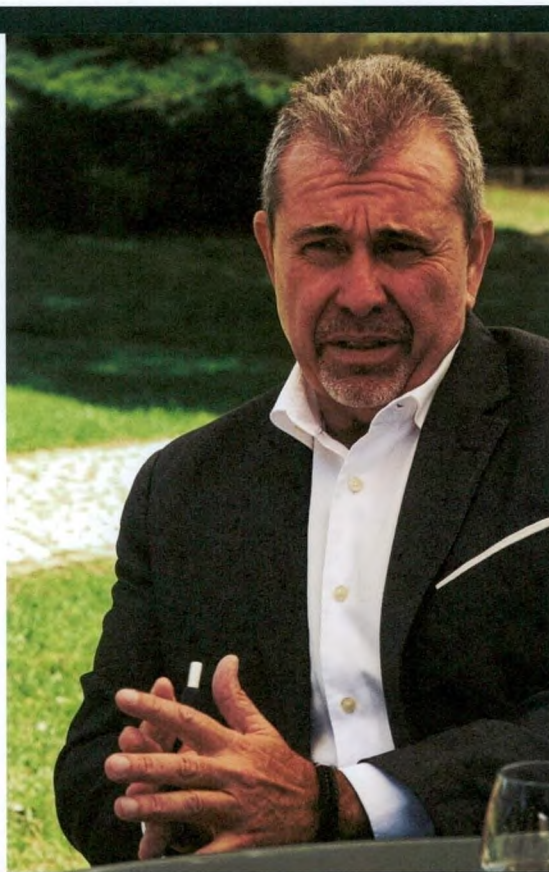
de *management* e de *franchising* para lançarmos a marca para prestar serviços em hotéis de terceiros, ou seja, propriedades que não são nossas. Esse é um segmento que queremos criar na marca. A segunda aposta resulta de, neste momento, termos uma empresa de gestão hoteleira, Hospitality Management Company UIP, que criámos em Portugal e no Médio Oriente. O nosso objetivo é crescer o posicionamento com essa marca para fazer a gestão de empreendimentos turísticos não só nas nossas propriedades mas também de terceiros com ou sem marca.

### Mas há outras apostas?

O terceiro elemento é a nossa marca Yotel, que é um conceito inovador. Recentemente foi anunciado, além da unidade no Porto, o novo Yotel em Lisboa no World Trade Center. Estamos em fase de crescimento desta marca com à volta de 18 hotéis em *pipeline* à volta do mundo, desde Tóquio, Melbourne, Atlanta. Aqui estamos a liderar o processo de crescimento da marca na Península Ibérica. Na área de imobiliário, continuamos à procura de investimentos que façam sentido nas várias classes de imóveis: na classe puramente turística, na classe imobiliária de primeira residência e um misto dos dois. Por exemplo, na Quinta Marques Gomes temos tanto a parte da primeira residência como a parte turística e várias diferentes classes de turismo como o *coliving*, que está em enorme crescimento. A nossa intenção será sempre continuar na parte imobiliária e na parte de construção e desenvolvimento de empreendimentos de luxo e de qualidade para as várias classes de imobiliário. Na componente de investimento, estamos a criar um fundo. E depois a internacionalização, em que a nossa participação passa mais por investimento e não por gestão porque torna-se difícil fazê-la a partir de Portugal nos vários países onde estamos presentes.

### Ainda vão desenvolver o projeto de Vale do Freixo, em Loulé?

O Vale do Freixo é uma tristeza e um mau exemplo de alguns dos nossos governantes. É uma propriedade que comprámos em 2001, passaram vários governos, foi considerado um projeto de interesse nacional. Foi considerado núcleo de desenvolvimento económico tipo III. Teve a aprovação de 13 entidades menos do Instituto Nacional de Conservação e Florestas, que decidiu não dar parecer, o que é igual a dar parecer negativo. Na opinião deles, a volumetria é excessiva. Apesar de termos demonstrado que nem chega a 70% dos parâmetros urbanísticos permitidos no PROTAL, que é de 30 camas por hectare. Aparentemente, agora está de novo bem encaminhado, e esperamos dentro dos próximos 12 meses ter o projeto aprovado. É um projeto de 400 hectares



## O LEGADO DE ÁFRICA

Nasceu em Angola e passou a juventude na África do Sul. Carlos Leal assume que esta vivência africana tem muita influência na sua forma de estar na vida. "Aprendi muito, para mim foi fundamental não só por alguns mentores que tive como Chris Cudmore, que me ensinou algumas lições que podem parecer básicas, mas que para mim foram muito importantes." O gestor detalha que foram lições como, por exemplo: "não te preocupes com o que o teu colega ganha. Se ele ganha mais, à noite em frente ao espelho pergunta à pessoa que está refletida o que está a fazer mal. Paga as tuas dívidas e assim consegues dormir à noite".

Mas realça que o mais importante é que lhe deu alguma da energia ou influenciou a maneira de ser foi ainda na África do Sul quando fez dois anos de tropa na fase em que se impôs as sanções devido ao Apartheid. "Aprendi na juventude e início da minha carreira que tudo tem uma solução. Em vez da cultura que encontrei em Portugal de se culpar o outro ou o Governo. Tenho tido imensos desafios na carreira e na vida pessoal, mas tudo tem uma solução."



**ATUAMOS MUITO RÁPIDO EM TERMOS DE CONTENÇÃO DE CUSTOS, DE PROCURAR NOVOS MERCADOS E PLATAFORMAS PARA FAZER NEGÓCIO. POR EXEMPLO, VIRAMOS O SHERATON CASCAIS PARA O LONG STAY, EM VEZ DE ALUGARMOS OS QUARTOS E SUITES POR NOITE, COMEÇAMOS A ALUGÁ-LOS POR MESES, COM CONTRATOS DE SEIS MESES**

que tem campo de golfe, *spa*, componente agrícola artesanal onde já fazemos mel e azeite. A ideia é fazer um empreendimento onde o golfe, o turismo, o bem-estar e a agricultura artesanal podem coexistir no campo, mas a 20 minutos da praia. É um projeto muito interessante, baseado no conceito de uma *villa*.

#### **Como vai evoluir a Quinta Marques Gomes?**

Na Quinta Marques Gomes vamos ter um *boutique hotel*, sendo que já temos a componente imobiliário. Vamos ter um *destination spa* com a marca Serenity Spa, isto seguindo as tendências mundiais em que os *spas* são *membership clubs* em que as pessoas se tornam membros. As vendas imobiliárias têm sido fantásticas. Já é reconhecido no Norte como o destino de preferência residencial, por exemplo, para jogadores de futebol. Não há uma oferta igual no Porto e no Norte.

#### **Qual foi o impacto da crise sanitária na UIP?**

O impacto mais visível foi definitivamente na área do turismo. A área imobiliária sofreu um bocadinho, mas não foi material em termos de venda de imobiliário. Tivemos de aprender novas maneiras de fazer vendas, à distância, mas continuamos a ter vendas. Na parte do investimento houve um fecho e uma desaceleração, mas que foi geral no mercado. Assistimos ao conceito de *dry powder*, pólvora seca, em que grandes fundos de investimento na Europa e nos Estados Unidos têm a pólvora seca guardada para investir. Ou seja, têm muito capital que não está a ser aplicado porque, com as incertezas que a covid trouxe, houve muita contração do investimento. Mas não foi tudo mau. Também nos ensinou a adaptar-nos e a focar no que é realmente importante, novas maneiras de comunicar. Mudou muito a nossa maneira de ser e de gerir os negócios. Teve um impacto negativo sobretudo nos hotéis de cidade e nos hotéis com centros de congresso, porque as pessoas viajam menos e podem fazer as reuniões via outras plataformas digitais.

#### **Mas tiveram de conter custos...**

Atuamos muito rápido em termos de contenção de custos, de procurar novos mercados e plataformas para fazer negócio. Por exemplo, viramos o Sheraton Cascais para o *long stay*, em vez de alugarmos os quartos e *suites* por noite, começamos a alugá-los por meses com contratos de seis meses. Isso permitiu manter-nos abertos, tivemos contributo para os custos e demos emprego. Não obtivemos, obviamente, os resultados que queríamos e que desejávamos. Ficou muito aquém do que foi no passado. Mas conseguimos evitar, por exemplo, em Cascais estar no vermelho. Foi difícil para todos.

#### **Pode quantificar esse impacto nas receitas de turismo?**

Em termos de receita, durante o ano de 2020, tivemos uma perda na parte do turismo sensivelmente à volta dos 50 a 60 milhões de euros, e em 2021 foi ligeiramente menos porque em julho toda a gente pensava que a covid já tinha acabado e começaram a aliviar as restrições. Até chegar outubro e cair tudo outra vez, pelo que foi um fim de ano ainda mais difícil do que se antecipava. Mas diria que, no total entre os dois anos, houve uma perda em receita de bem mais do que 80 a 90 milhões.

#### **Nos primeiros meses de 2022 já vê alguma retoma?**

Foi muito positivo, mas esta é uma tendência não só em Portugal como mundial. Estou satisfeito porque já estamos a atingir níveis iguais ou superiores a 2019 para o primeiro trimestre. As reservas que estão a entrar para o segundo e terceiro trimestre são animadoras. A expectativa nas nossas propriedades é excedermos 2019. Isto tem muito que ver com a necessidade das pessoas, ao fim de dois anos confinadas, de sair. Isto é transversal, por exemplo, no Dubai estamos 20% acima de 2019 desde novembro até março deste ano. Desse lado é positivo, mas não está fácil, porque há alguns desafios para enfrentar.

### Quais são esses desafios?

O maior desafio é a falta de mão de obra. Já tenho tido conversas com a secretária de Estado do Turismo para tentarmos criar mecanismos para facilitar a imigração para trazer a mão de obra que falta. Em 2019 havia mão de obra e agora não há. O Governo tem de facilitar e criar mecanismos para facilitar nem que seja a imigração temporária, sobretudo, quando são pessoas dos mesmos grupos. Temos quatro hotéis no Dubai em que, quando é época baixa lá, é época alta cá. Faz todo sentido trazer esse pessoal para os hotéis em Portugal. Mas, para isso, precisamos tanto da embaixada em termos de emissão de vistos como também do SEF para dar vistos temporários de trabalho. Este é um problema transversal, não somos os únicos. Mas, se não for resolvido, temo que vá ter impacto extremamente negativo no turismo. Portugal voltou a estar na moda, e, se não conseguirmos ter a mão de obra para dar resposta à procura, as pessoas não voltam. Este é um dos maiores riscos, seguido dos aeroportos.

### Falta capacidade para escoar os passageiros...

Os nossos aeroportos não têm capacidade, e, mesmo naqueles que têm, as pessoas são confrontadas com horas para passar o controlo de passaporte. O Algarve continua a ser abandonado pela linha aérea nacional, está a sofrer por estar dependente das *low-costs*. Pelo contrário, na Madeira, Porto e Açores está a ser cada vez mais incentivado pelo Governo e são criados mecanismos para aumentar voos diretos. O terceiro risco surge do facto de, em 2021, ter havido 70 novas unidades abertas, 4500 quartos. Estão previstos mais 10 mil camas entre 2022 e 2023. Se a procura não aumentar ao mesmo ritmo da oferta, vai haver uma diluição das taxas de ocupação. Se acontecer, entra-se na luta de preço porque se começa a baixar para roubar quota de mercado. Este é um risco que pode ser muito negativo para o turismo. Claro que não estou a dizer para sermos tão radicais como Barcelona, onde nos próximos 10 anos não há mais licenciamento de hotéis. Mas deve haver alguma contenção. Temos de criar um mecanismo de infraestruturas para ajudar a procura a acompanhar a oferta.

### O novo aeroporto de Lisboa poderá ser a solução?

Não sei porque toda a gente está tão enclachada em mais um aeroporto. Gatewick só tem uma pista e faz 65 milhões de passageiros, Lisboa tem 22 a 24 milhões de passageiros. O problema não passa pelo facto de ter de haver outro aeroporto. Passa por não haver portões e espaço para o avião estacionar para fazer o *load* e o *offload*. O tempo de transição dos aviões em Lisboa é o triplo

de Gatewick. Tem de se diminuir o tempo de transição dos aviões. Se começassem hoje ou no início de 2023 a construir o novo aeroporto, iria sempre demorar cinco a sete anos até estar a funcionar. Daqui e até aos próximos sete anos temos de sobreviver.

### Mas qual a solução que sugere?

Temos de criar soluções com o que temos. Se é para se ter uma solução rápida, há, por exemplo, o aeroporto de Beja, que está às moscas. Será que não poderia ser ativado? É equidistante entre o Algarve e Lisboa, pode-se ter um canal de distribuição via autoestradas. O novo aeroporto não é uma solução imediata. A solução é reorganizar o que temos e ver se as outras infraestruturas não poderiam ser adaptadas. Fazer Beja, por exemplo, só para *low-cost*, da União Europeia. Mas não punha tanto valor neste suposto novo aeroporto, até porque não sabemos se vai ser viável e ainda nem saiu do papel.

### Na gestão de pessoas o que aplica?

Gerir pessoas é a tarefa mais difícil que existe e que ninguém é preparado na faculdade para o fazer. Uma parte fundamental para o sucesso de um líder não é ensinada, que é: Como é que se gere pessoas? Como lidar com as diferentes personalidades, tirar o melhor das pessoas? Toda a gente é diferente e tem sensibilidades diferentes, e não se pode falar da mesma maneira. Hoje na hotelaria lida-se com pessoas da Síria, Brasil, China, Índia, EUA, que têm culturas e maneiras diferentes.

### Ainda assim, quais as máximas que segue?

Lidero pelo exemplo. Nunca exijo a alguém da equipa o que eu não estaria disposto a fazer. Independentemente do erro que façam, *I always have their back*. É da minha equipa para o bem e para o mal, quase como num casamento. Sigo a filosofia de porta aberta, às vezes o meu escritório parece a estação de Santa Apolónia. Tenho de estar sempre disponível. E tento ser justo e razoável. Tenho muito pouca paciência para a indiferença para com o trabalho. Toda a gente comete erros. O que conta é como se retifica esses erros.

### Ainda sobra tempo para hobbies?

Claro. O meu *hobby* preferido é trabalhar. Mas adoro rãguebi, joguei durante muitos anos. Jogo golfe, salto de avião. Gosto de fazer coisas diferentes e experimentá-las pelo menos uma vez. Tenho um *bucket list* que nunca acaba porque assim nunca posso morrer. Ainda quero pilotar um avião, mas é preciso muito tempo. É quase como o meu MBA, que já comecei três vezes e ainda não acabei. É preciso tempo. 📌