

Turismo e transporte aéreo em Portugal

Relatório

(volume V de V)

V Parte – Procura/oferta de turismo e intervenção pública

Anexo - *Package holiday e independent travel* no Algarve (da década de 1990 à actualidade)

Lisboa 15 Outubro 2016

Sérgio Palma Brito

Consultor no CIITT

Edição:



CENTRO INTERNACIONAL DE
INVESTIGAÇÃO EM TERRITÓRIO E TURISMO
INTERNATIONAL CENTRE OF
TERRITORY AND TOURISM RESEARCH

Apoio:



Índice Geral

Explicação

Introdução

Iniciais

Léxico

Explicação sobre conceitos úteis à leitura do texto

I Parte – Dos 1950's à transformação do mercado europeu dos 90's

I.2.Introdução à explosão do turismo na Europa (1950/1992)

I.3.Package holiday na Europa Ocidental – os primeiros trinta anos

I.4.Anos oitenta – consolidação de operadores e *independent travel*

I.5.Transformação estrutural mercado europeu da viagem de lazer

Notas

II Parte – Indústrias europeias do transporte aéreo

II.1.Introdução

II.2.Transporte aéreo na Europa e comparação com outros continentes

II.3.Industria europeia de Low Cost Carriers

II.4.Industria europeia de Full Service Carriers

Notas

III Parte – Tráfego aéreo no total dos três aeroportos – continentes, países e empresas

III.1.Introdução

III.2.Total dos três aeroportos – tráfego por continente emissor

III.3.Total dos três aeroportos – tráfego por mercado emissor

III.4.Total dos três aeroportos – tráfego por companhia aérea

Notas

IV Parte – Passageiros em Lisboa, Porto e Faro – continentes, países e empresas

IV.1.Introdução

IV.2.Passageiros no aeroporto de Lisboa

IV.3.Passageiros no aeroporto do Porto

IV.4.Passageiros no aeroporto de Faro

Anexo IV.4 – Companhias aéreas em Faro entre 1995/2013

Notas

V Parte – Procura/oferta de turismo e intervenção pública

V.1.Portugal no mercado emissor do Reino Unido

V.2.Transporte aéreo e alojamento turístico no Algarve

V.3.*Destination branding* e marketing & vendas da oferta

V.4.Intervenção da Vinci Airports / ANA-Aeroportos de Portugal

V.5.Politica/Serviços de Turismo e promoção turística

V.6.Responder às exigências do sucesso

Notas

Anexo – Package holiday e independent travel - o Algarve no contexto europeu

AA.1.Mercado do Reino Unido – da década de 1990 a 2007

AA.2.Mercado da Alemanha – da década de 1990 a 2007

AA.3.Mercado, package holiday e LLLC após consolidação de 2007

AA.4.Faro – companhias aéreas consolidadas nos operadores TUI e Thomas Cook

Notas

Índice detalhado da V Parte

V Parte – Procura/oferta de turismo e intervenção pública

V.1.Portugal no mercado emissor do Reino Unido

V.1.1.Introdução

V.1.2.Introdução ao mercado emissor do Reino Unido

V.1.3.Portugal no mercado do Reino Unido

V.1.4.Portugal, Grécia e Turquia no mercado do Reino Unido

V.2.Transporte aéreo e alojamento turístico no Algarve

V.2.1.Passageiros aeroporto Faro e hóspedes hotelaria Algarve

V.2.2.Mercado Reino Unido – passageiros e hóspedes

V.2.3.Mercado de Holanda, Alemanha, Irlanda e caso da França

V.3.Destination branding e marketing & vendas da oferta

V.3.1.Da promoção turística tradicional ao branding e marketing

V.3.2.Destination branding – casos concretos

V.3.3.Marketing & vendas da oferta de turismo no Continente

V.3.3.1.Introdução

V.3.3.2.Distribuição/Promoção da oferta de turismo do Continente

V.3.4.Conceitos

V.4.Intervenção da ANA

IV.4.1.Proactividade da ANA - percurso pelos anos de 2003 a 2012

V.4.2.Relação da ANA com LCC e Turismo de Portugal (notas)

a)O pioneirismo da ANA

b)Initiative.pt 2009/11

c)Initiative.Pt 2.0 – 20012/2014

d)O ano 2015

V.5.Politica/Serviços de Turismo e promoção turística

V.5.1.Introdução

V.5.2.Intervenções pragmáticas

a)Política de turismo virada para o passado e ignora o futuro – 1992

b)Duas medidas extraordinárias no ano de 2009

c)Novembro de 2012 – “vender, vender, vender”

V.5.3. Contratação da Promoção Regional Externa

V.5.4. Agência Nacional de Promoção Turística – balanço e modelo

V.6. Exigências da sustentabilidade do sucesso do turismo

V.6.1. Euforia, culto do sucesso, discurso light e política de turismo

V.6.2. Intervenção pública na oferta de turismo

V.6.3. Concertação estratégica público/privado e fomento da procura

V Parte – Procura/oferta de turismo e intervenção pública

Na III e IV Parte do presente Relatório ocupámo-nos de 'residentes em mercados emissores onde utilizam uma companhia aérea que aterriza num aeroporto do Continente'. Esta é a visão dominante da política de transporte aéreo (1).

A V Parte deveria ser consagrada à visão integrada da deslocação turística como 'produto' que o consumidor decide adquirir (2). Esta decisão antecede e explica a razão do residente num mercado emissor tomar o avião para desembarcar em Lisboa, Porto ou Faro.

A V Parte não analisa esta integração pela falta de meios ao nosso dispor. E mesmo que os tivéssemos, a ausência de informação estatística e de relatórios das agências de *business intelligence* não permitiria elaborar o texto que o leitor merece. Ao longo de cinco capítulos desta V Parte apresentamos apenas rudimentos de elementos da análise em falta.

Nos Capítulos V.1 e V.2 damos uma muito pequena ideia da análise que desejaríamos realizar ao quantificar o que é possível:

-no Capítulo V.1, apresentamos o mercado emissor do Reino Unido, as deslocações turísticas deste mercado para Portugal e rudimentar comparação de Portugal com Grécia e Turquia,

-no Capítulo V.2, o isolamento geográfico do Algarve permite ter uma ideia de como se os turistas residentes nos principais mercados e que chegam ao Algarve por avião escolhem o alojamento turístico classificado ou não.

Depois,

-no Capítulo V.3 mostramos como o *destination branding* é indissociável do marketing & vendas da oferta de turismo,

-no Capítulo V.4 mostramos como a gestora aeroportuária ANA tem intervenção charneira entre o marketing aeroportuário junto de companhias aéreas e a parceria público/privada do capítulo seguinte (1),

-no Capítulo V.5 mostramos como a Promoção Turística tradicional se transforma, de maneira algo lenta para o nosso gosto, para a intervenção de uma parceria público/privada no *destination branding* e apoio ao marketing & vendas da oferta privada.

-por fim, no Capítulo V.6 situamos as exigências da sustentabilidade do sucesso que actualmente conhece o turismo em Portugal. Não fazemos recomendações nem propostas, apenas levantamos questões de cuja discussão poderá resultar contributo para oferta mais competitiva nos mercados internacionais.

V.1.Portugal no mercado emissor do Reino Unido

V.1.1.Introdução

O mercado do Reino Unido é simultaneamente o mais importante no conjunto dos três aeroportos, dominante em Faro onde têm lugar os maiores impactes da transformação dos anos noventa, o melhor documentado e, muito graças ao 'efeito ilha', o que dispõe de melhores estatísticas.

Esta apresentação sintética do mercado integra três módulos:

-a que mostra as grandes categorias de deslocações do mercado em geral, com destaque para o segmento que mais nos interessa: o das deslocações com Destino à Europa, por avião e por *holiday*, com detalhe por IT (*Inclusive Tour*) e por *independent travel*, com este a ser igual ao de *holiday* menos o de IT,

-a que situa as deslocações a Portugal, em todos os meios de transporte e por *holiday*, com detalhe idêntico ao anterior – relacionamos estes valores com os anteriores por o IPS (International Passenger Survey) não disponibilizar o motivo *holiday* por país e por admitirmos que as deslocações a Portugal por *holiday* e não-avião não têm muito significado,

-uma rudimentar comparação de Portugal com Grécia e Turquia que situa ordens de grandeza de volumes de tráfego e de eventuais desvios entre países.

V.1.2.Introdução ao mercado emissor do Reino Unido

***Evolução das grandes categorias 1980/2015 e 2010/15**

O gráfico V.2.a ilustra o total de deslocações do mercado do Reino Unido e dos segmentos Europa, avião e *holiday*, entre 1980/2015. Destacamos um padrão comum

-crescimento sustentado até 2007, estabilidade em 2008 e queda violenta em 2009, agravada em 2010,

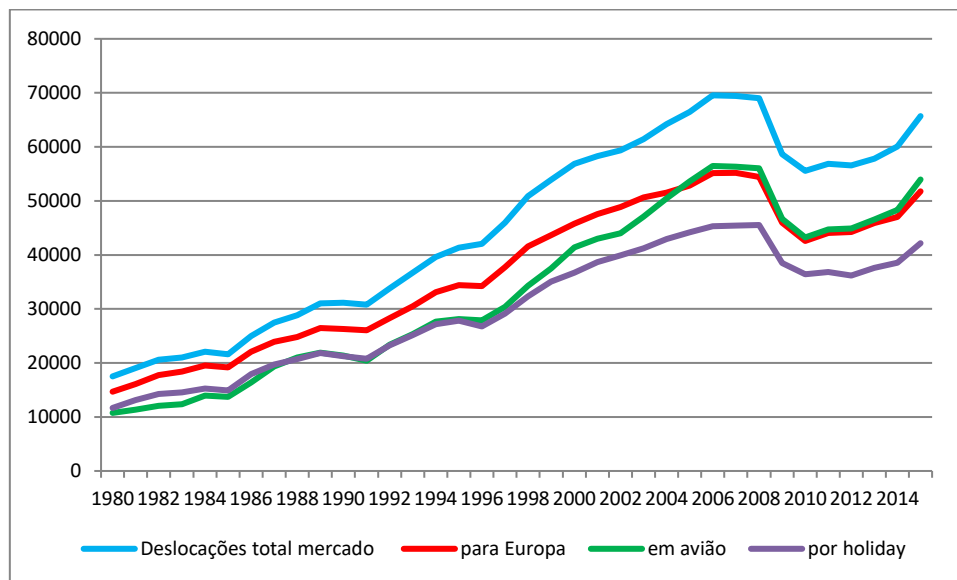
-recuperação entre 2010/15 diferente segundo o segmento, mas sem atingir ainda os valores de antes da crise.

O gráfico V.2.b ilustra a recuperação entre 2010/15 e em índice, do mercado do Reino Unido (*visits*) e dos três segmentos (*Europe, Air, Holiday*):

-as deslocações a partir do Reino Unido em avião (25%) e para a Europa (22%) recuperam acima do mercado, mas as deslocações para a Europa crescem 16%.

Gráfico V.2.a – Deslocações total mercado e segmentos Europa, avião e holiday 1980/2015

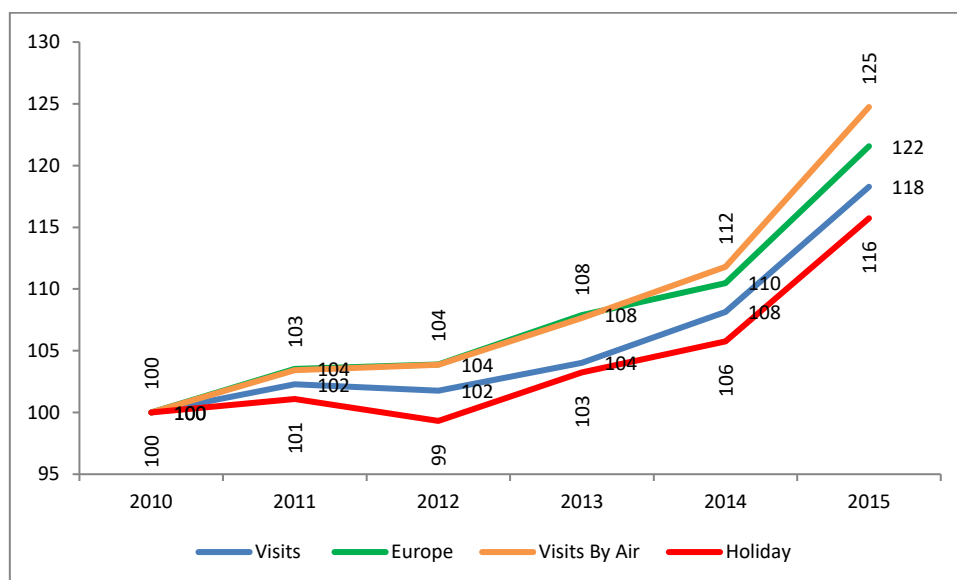
(milhares)



Fonte: Elaboração própria com base em International Passenger Survey (IPS)

Gráfico V.2.b – Mercado Reino Unido: recuperação da crise 2010/15 índice

(2010=100)



Fonte: Elaboração própria com base em International Passenger Survey (IPS)

*Segmento das deslocações para Europa, em avião e por holiday

O gráfico V.2.c ilustra as deslocações do segmento Europa, avião e *holiday*, com detalhe por IT e *independent travel*. Em nossa opinião,

-o posicionamento de Portugal no mercado emissor do Reino Unido deve dar especial atenção a este segmento porque é nele que se forma a maior parte da procura.

Da observação dos três gráficos que seguem, destacamos:

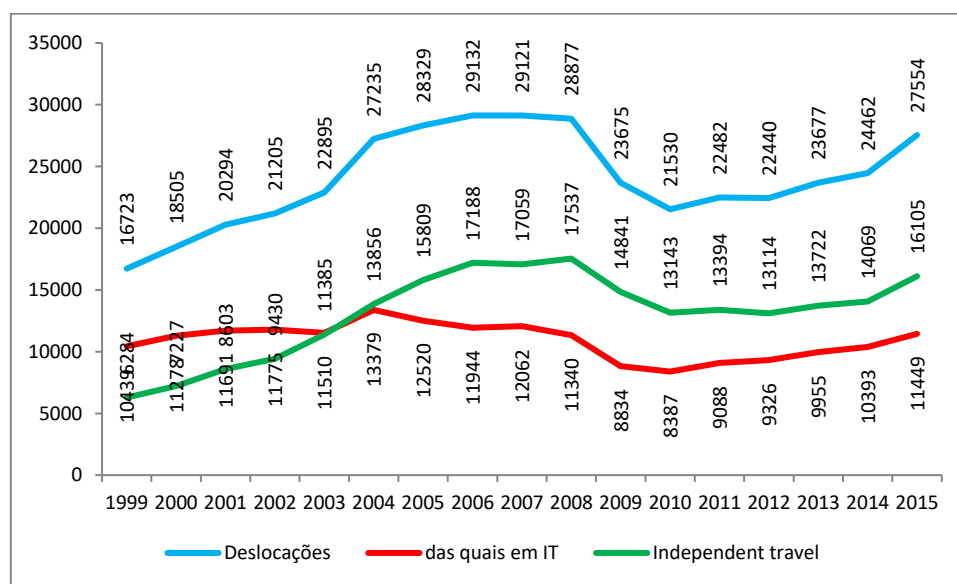
-em 2003/04, as deslocações de *independent travel* ultrapassam as de IT,

-entre 1991/2015, o *independent travel* cresce 156% e o IT 10%,

-na recuperação entre 2010/15, o IT cresce 37%, acima dos 23% do *independent travel* e dos 28% do total do segmento (gráfico V.2.e).

Gráfico V.2.c – Deslocações do segmento Europa, avião e holiday 1999/15 quantidade

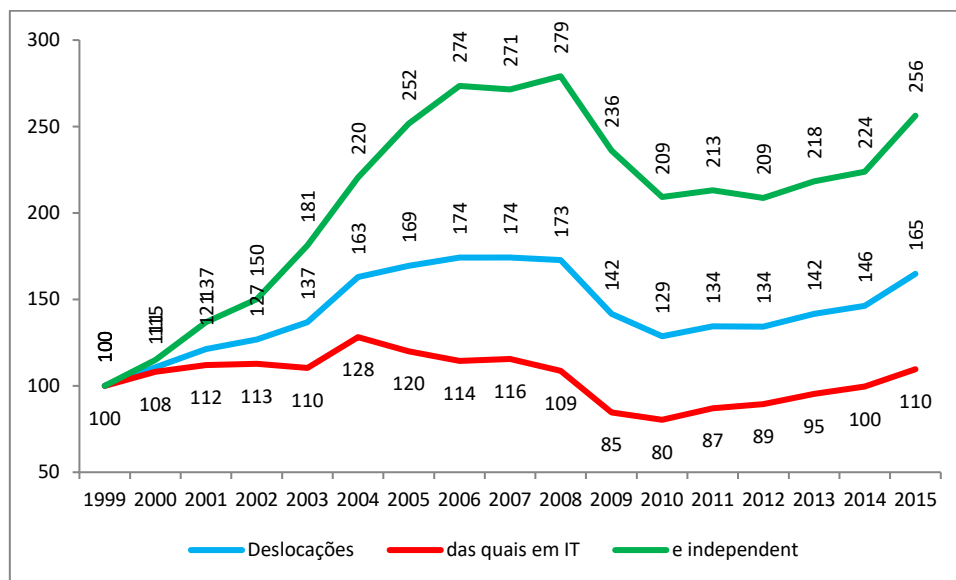
(milhares)



Fonte: Elaboração própria com base em International Passenger Survey (IPS)

Gráfico V.2.d – Deslocações do segmento Europa, avião e holiday 1999/15 índice

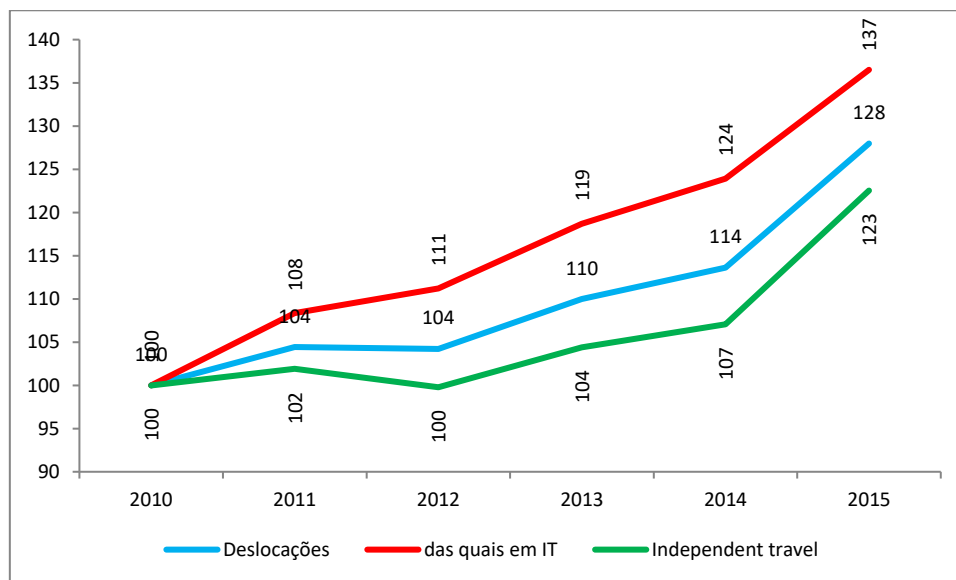
(1995=100)



Fonte: Elaboração própria com base em International Passenger Survey (IPS)

Gráfico V.2.e – Deslocações do segmento Europa, avião e holiday 2010/15 índice

(2010=100)



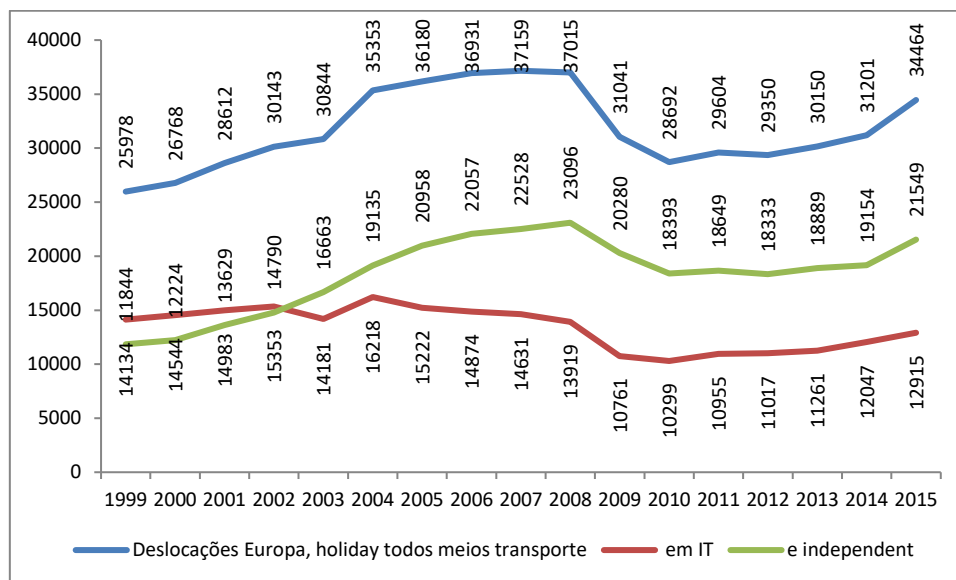
Fonte: Elaboração própria com base em International Passenger Survey (IPS)

*Deslocações para Europa, holiday e todos os meios de transporte

O gráfico V.2.f ilustra as deslocações do segmento Europa, em todos os meios de transporte e *holiday* entre 1999/15. O padrão é idêntico ao do gráfico V.2.c, com *independent travel* a ultrapassar o IT em 2003.

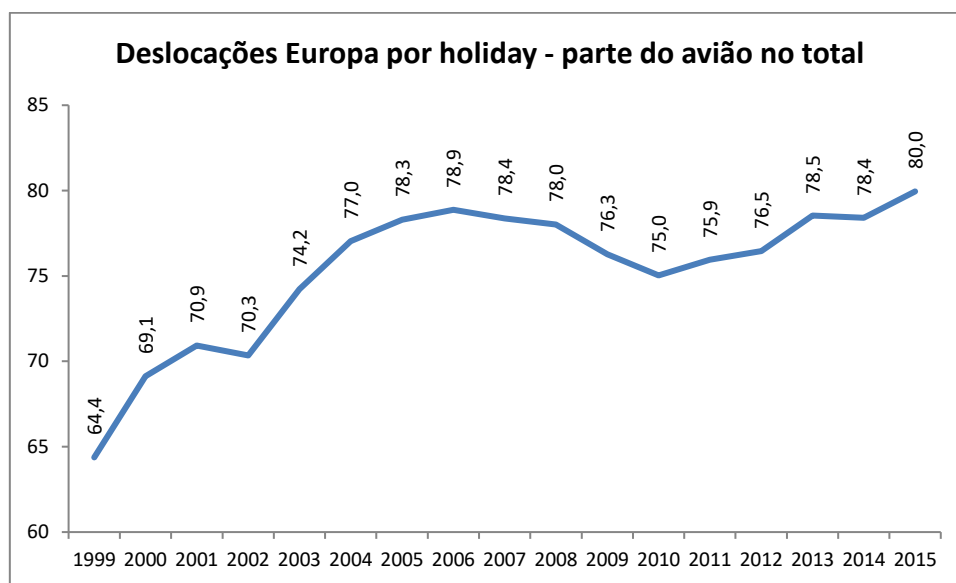
Gráfico V.2.f – Deslocações do segmento Europa, todos meios transporte e holiday 1999/15 quantidade

(milhares)



Fonte: Elaboração própria com base em International Passenger Survey (IPS)

Gráfico V.2.g – Deslocações para a Europa em avião em percentagem das deslocações por todos meios (%)



Fonte: Elaboração própria com base em International Passenger Survey (IPS)

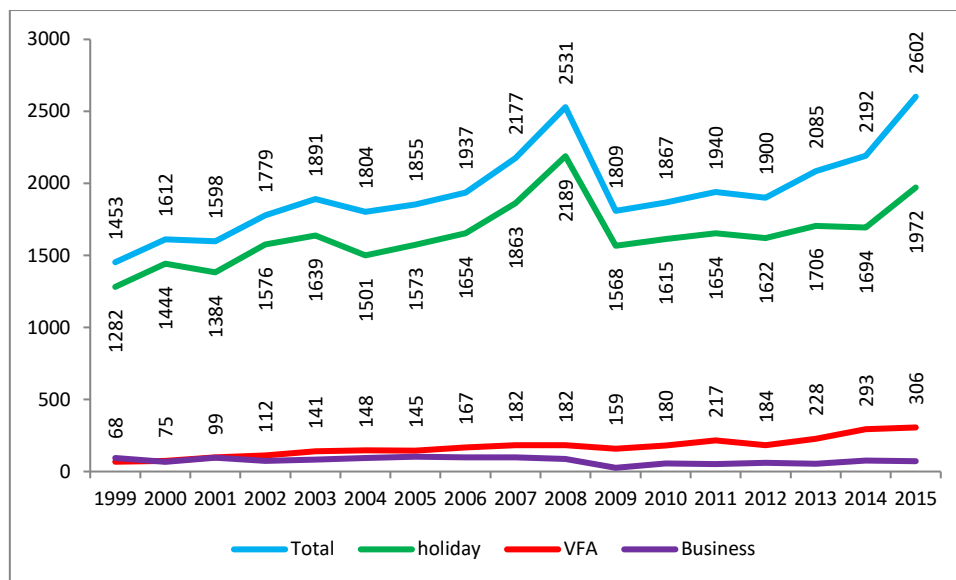
O gráfico V.2.g mostra que nas deslocações entre Reino Unido e Europa, o avião ganha parte do total ao conjunto dos outros meios de transporte, porventura consequência da transformação dos anos noventa.

V.1.3. Portugal no mercado do Reino Unido

*Deslocações a Portugal, todos meios transporte e motivo

Os gráficos V.2.h e V.2.i ilustram a evolução do total das deslocações para Portugal e por motivos entre 1999/15 e entre 2010/15, em milhares.

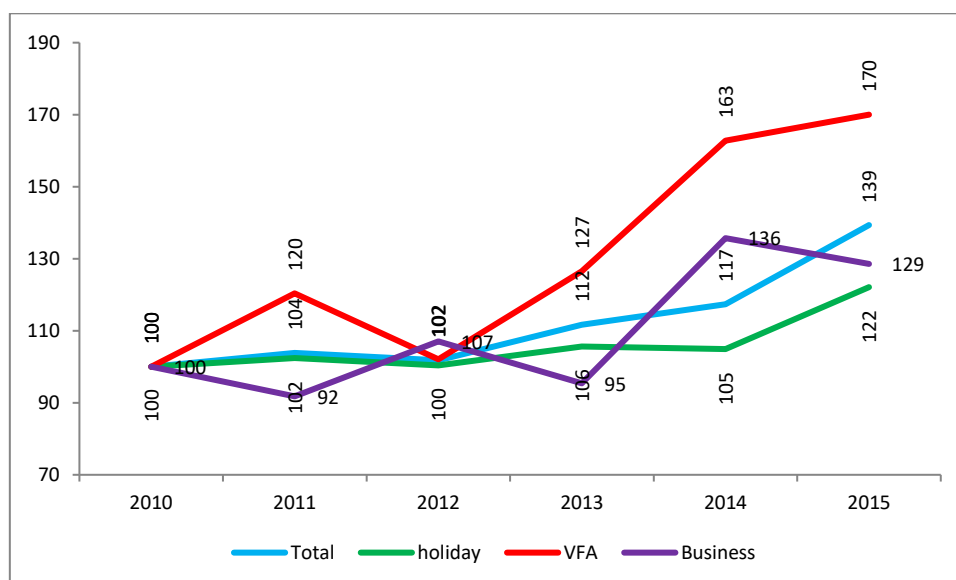
Gráfico V.2.h – Deslocações para Portugal: total e por motivos 1999/15



Fonte: Elaboração própria com base em International Passenger Survey (IPS)

Gráfico V.2.i – Deslocações para Portugal: total e por motivos 2010/15

(2010=100)



Fonte: Elaboração própria com base em International Passenger Survey (IPS)

Do gráfico V.2.h, destacamos:

-um padrão de crescimento diferente do do mercado, no pico de crescimento em 2007 e 2008 [ver gráfico V.2.a e seguintes] e crescimento atípico com o pico de 2015, para o qual não encontrámos explicação,

-a afirmação das deslocações por motivo de visita a familiares e amigos, ligada à diáspora crescente.

Do gráfico V.2.i, destacamos:

-o crescimento das deslocações por VFA (70%), em comparação com o das deslocações por *holiday* (22%), explicável apenas em parte por as bases de partida serem diferentes.

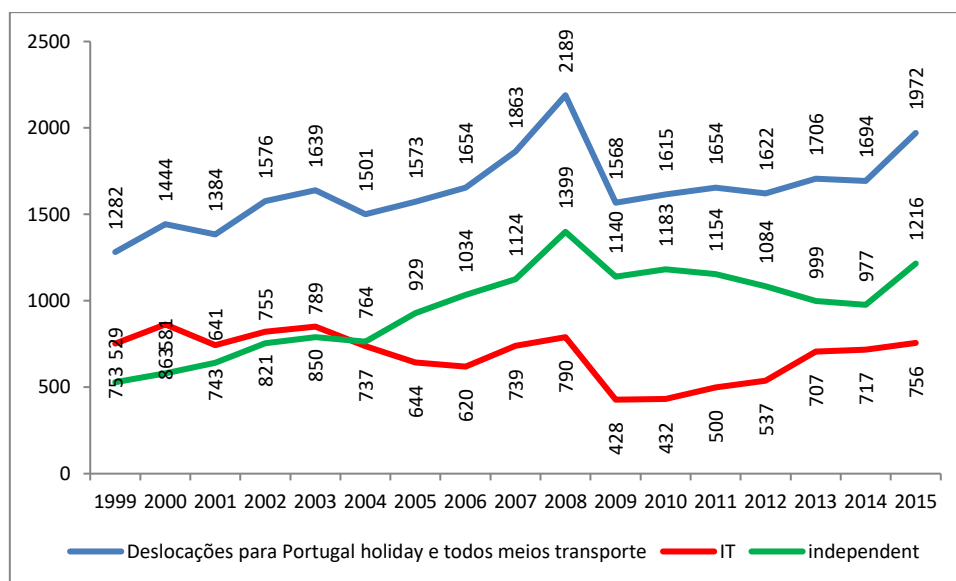
*Deslocações a Portugal em todos os meios de transporte e por holiday

Os três gráficos que seguem (V.2.j a V.2.m) ilustram três aspectos diferentes das deslocações a Portugal, todos meios transporte e por *holiday*, em IT ou *independent travel*. Dos dois primeiros, destacamos,

-o pico do crescimento em 2008, quando já há problemas na procura, é explicado sobretudo pelo *independent travel* mas também pelo tráfego de IT,

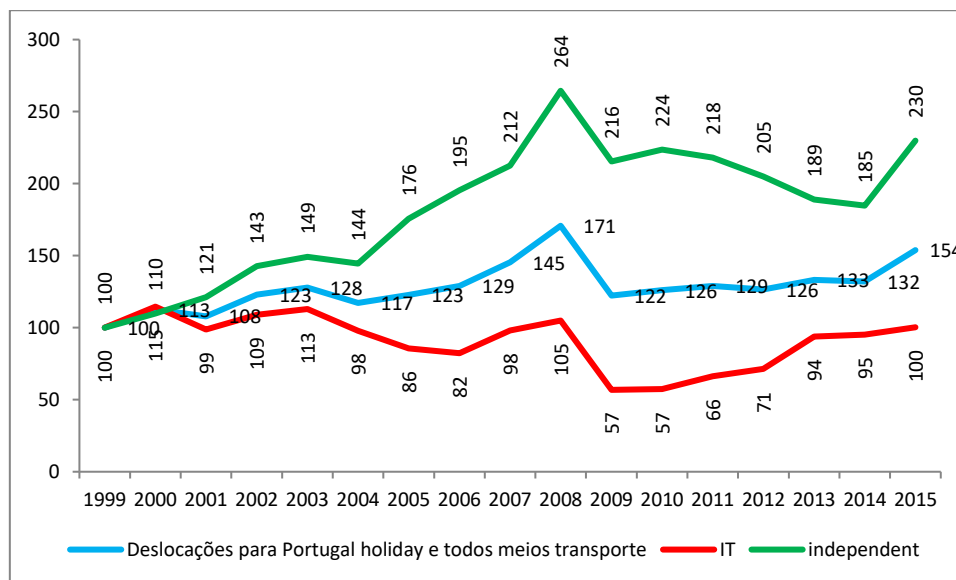
-o crescimento atípico em 2015 parece apenas ligado ao *independent travel*.

Gráfico V.2.j – Deslocações a Portugal, todos meios transporte e por holiday, em IT ou *independent travel* 1999/2015 quantidade



Fonte: Elaboração própria com base em International Passenger Survey (IPS)

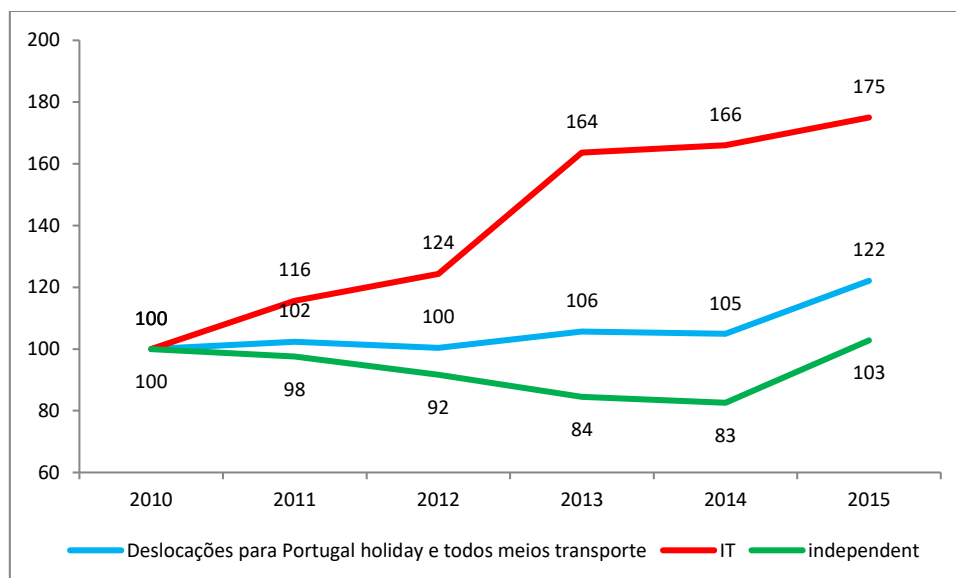
Gráfico V.2.l – Deslocações a Portugal, todos meios transporte e por holiday, em IT ou *independent travel* 1999/2015 índice



Fonte: Elaboração própria com base em International Passenger Survey (IPS)

No tempo da recuperação entre 2010/15 (gráfico V.2.m), o maior crescimento é o do tráfego IT (75%) e apenas 3% do *independent travel*.

Gráfico V.2.m – Deslocações a Portugal, todos meios transporte e por holiday, em IT ou *independent travel* 2010/15 índice



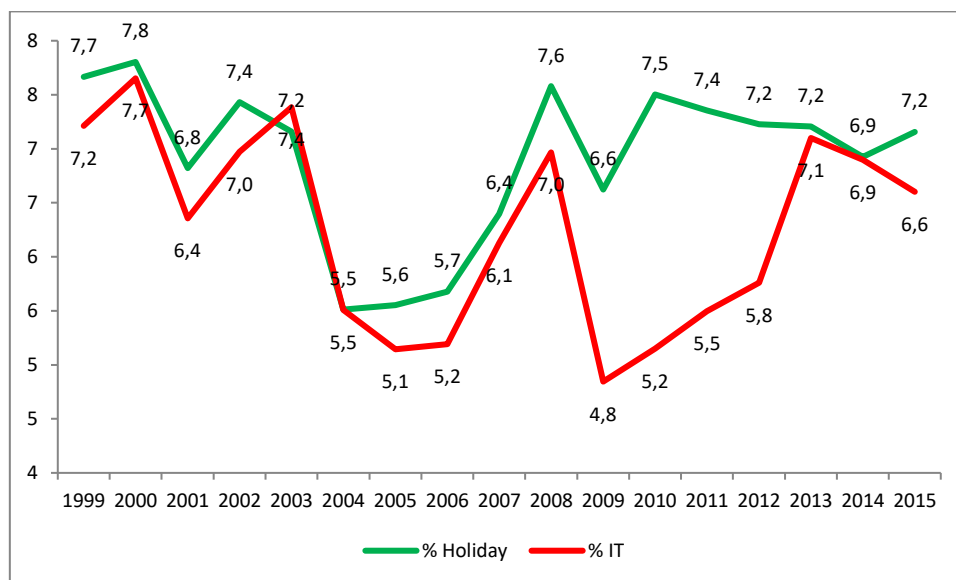
Fonte: Elaboração própria com base em International Passenger Survey (IPS)

Por fim, o gráfico V.2.m ilustra a evolução das partes do total do destino Portugal nas deslocações por *holiday* e IT em todos os meios de transporte. Destacamos:

-a parte das deslocações por IT no total da Europa em IT, é de 7,2% em 1999, desce a 5,1% em 2005, tem o pico anómalo de 2008, cai depois e chega a 2015 com 6,6%, abaixo do valor de 1999,

-este gráfico mostra que algo parece estar mal com os 7% de 2008 porque rompe com uma tendência de queda que vem de antes e continua depois.

Gráfico V.2.m – Parte total deslocações por holiday e IT (%)



Fonte: Elaboração própria com base em International Passenger Survey (IPS)

V.1.4. Portugal, Grécia e Turquia no mercado do Reino Unido

Os gráficos V.2. a V.2.p são embrião do benchmark que há muito deveria ter sido feito sobre deslocações turísticas para Portugal, Grécia e Turquia.

O gráfico V.2.n ilustra a variação 1999/2015 das deslocações do mercado do Reino Unido em todos os meios de transporte e por *holiday*. Destacamos,

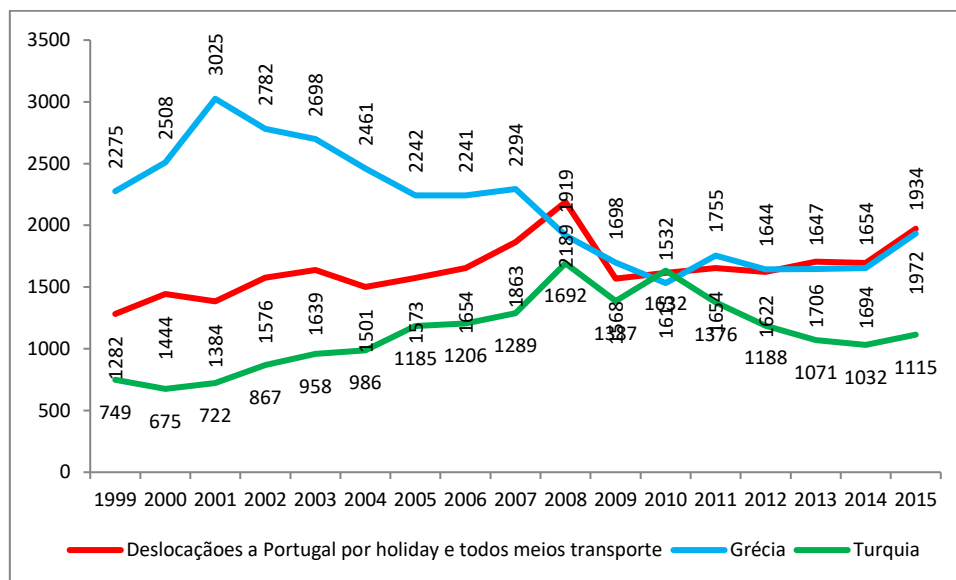
-o domínio da Grécia que atinge o pico de 3.025k em 2001 e depois cai de maneira sustentada até 2010, para estabilizar depois e ter ponta de crescimento em 2015 – é fácil demais admitir que a evolução está relacionada com a adesão da Grécia ao euro e, mais recentemente à baixa de preços que a situação política implica, mas parece ser uma das explicações,

-o crescimento da Turquia até 2010, aparentemente imune à crise, e queda depois, susceptível de ser relacionada com problemas internos,

-a evolução de Portugal, com o crescimento e pico atípico em 2008, e queda até 2014 e recuperação em 2015.

Gráfico V.2.n – Portugal, Grécia e Turquia – deslocações holiday e todos transportes

(milhares)

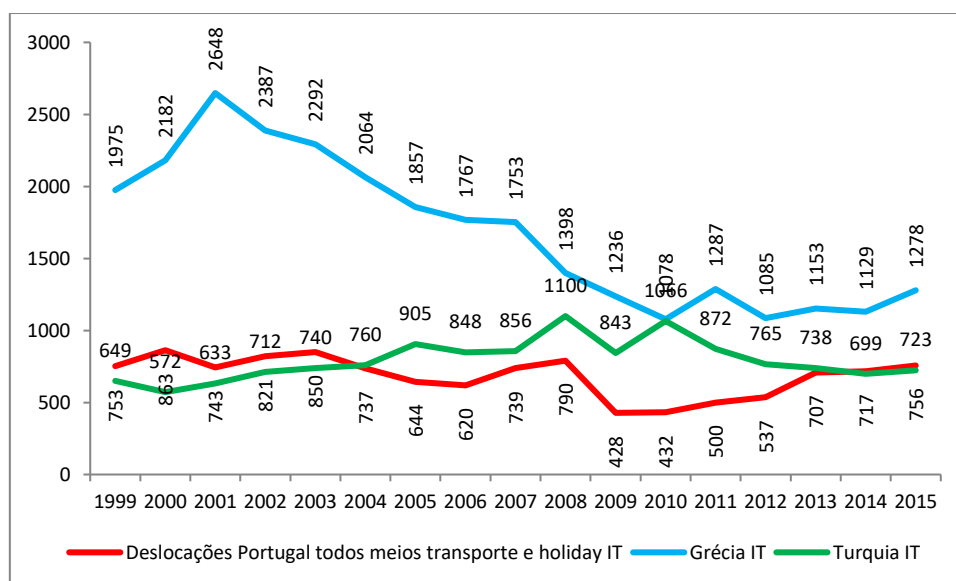


Fonte: Elaboração própria com base em International Passenger Survey

O gráfico V.2.o ilustra a variação 1999/2015 das deslocações do mercado do Reino Unido em todos os meios de transporte e por Inclusive Tour (IT) e deve ser relacionado com o gráfico V.2.p, que ilustra a evolução da percentagem de deslocações em IT nas de *holiday*.

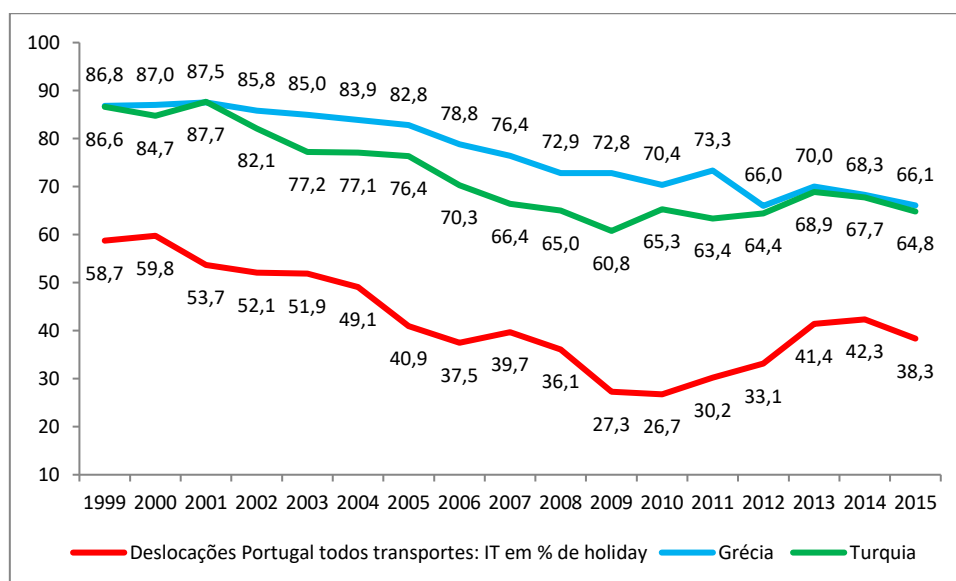
Gráfico V.2.o – Portugal, Grécia e Turquia: deslocações todos transportes e IT

(milhares)



Fonte: Elaboração própria com base em International Passenger Survey

Gráfico V.2.p – Portugal, Grécia e Turquia: deslocações todos transportes e IT em % das por holiday



Fonte: Elaboração própria com base em International Passenger Survey

Do conjunto dos dois gráficos, começamos por destacar

-a diferença de Portugal com uma percentagem estruturalmente mais baixa do que a de Grécia e Turquia, explicável pela importância de alojamento em residência secundária de utilização turística e VFA ligado à diáspora.

As percentagens de Grécia e Turquia não são muito diferentes e diminuem ao longo do tempo, reflexo dos turistas já se sentirem confortáveis para não utilizar o *package holiday* e as LCC tornarem esta opção possível. Acresce que a Grécia proíbe durante muitos anos a compra de casas na costa por estrangeiros e a distância cultural com a Turquia ser dissuasora.

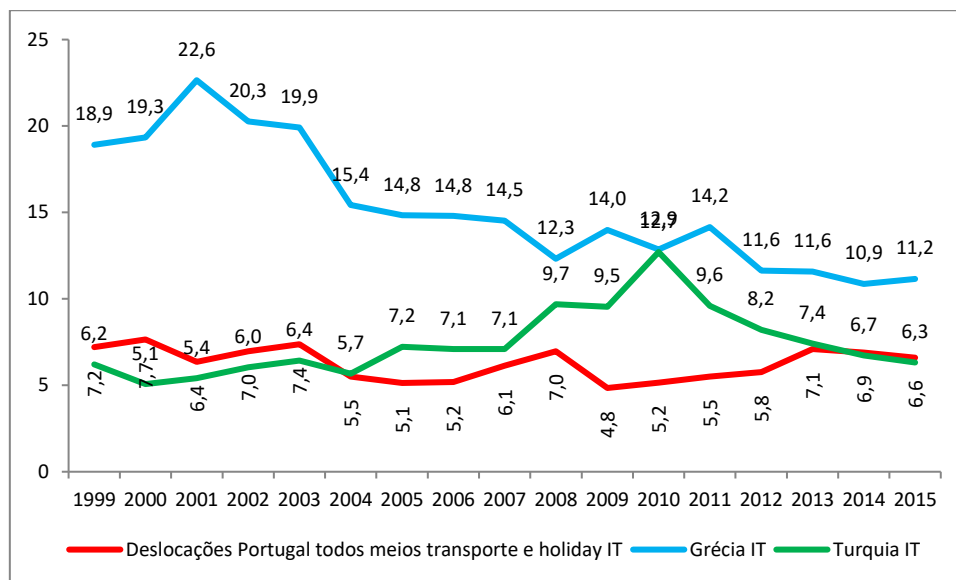
O gráfico V.2.p ilustra a parte das deslocações de todos transportes e IT no segmento Europa, avião e IT. A margem de erro parecer ser menor porque, salvo o *river cruise* no Douro, desconhecemos outras deslocações IT sem ser em avião. 'Parece', mas pode não ser, mas os números dão ordem de valor e tendência. Destacamos os valores em 1999 e 2015:

-a Grécia cai de 18,9% (com pico de 22,6% em 2001) para 11,2%, Portugal ganha 0,1% e Turquia baixa de 7,2% para 6,6%,

-com a exceção da Grécia, reina a estabilidade.

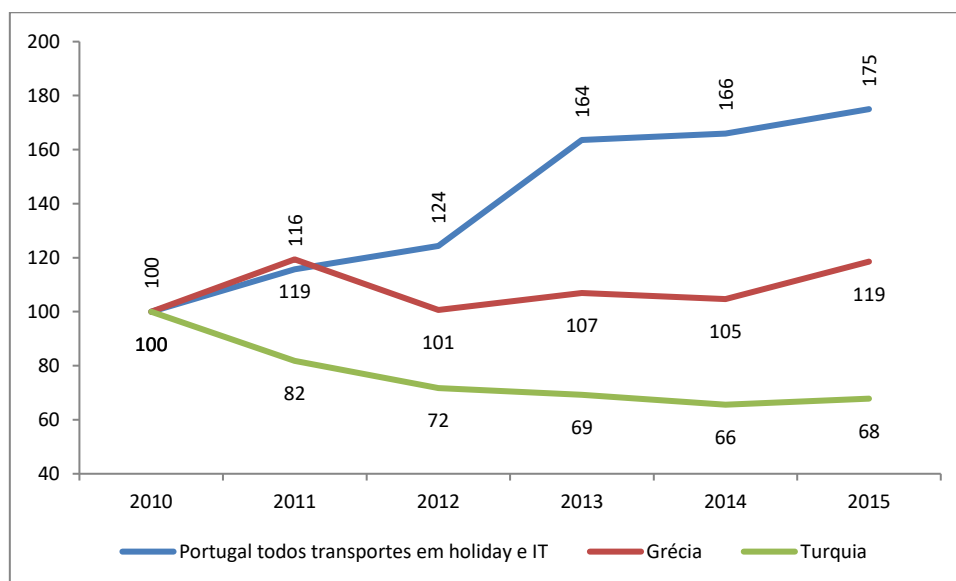
Estes valores devem ser relacionados com os do gráfico V.2.q que ilustra a recuperação da crise pelas deslocações em IT e todos os meios de transporte. Destacamos

Gráfico V.2.p – Portugal, Grécia e Turquia: deslocações todos transportes e IT em % do segmento Europa, avião e IT



Fonte: Elaboração própria com base em International Passenger Survey

Gráfico V.2.p – Portugal, Grécia e Turquia: reacção à crise nas deslocações todos transportes e holiday em IT



Fonte: Elaboração própria com base em International Passenger Survey

Um destaque final:

-entre o máximo de deslocações em IT (1.100k em 2008) e o mínimo (699k em 2014), a Turquia perde 401k deslocações no mercado do Reino Unido,

-entre o mínimo de deslocações em IT (428k em 2009) e os 756k de 2015, Portugal ganha 328k deslocações no mercado do Reino Unido.

V.2. Transporte aéreo e alojamento turístico no Algarve

V.2.1. Introdução

***Explicação sobre o Capítulo V.2**

No Capítulo anterior apresentámos as deslocações turísticas do mercado do Reino Unido com destino a Portugal. Neste capítulo apresentamos a relação entre passageiros no aeroporto de Faro hóspedes no alojamento turístico, hotelaria ou não classificado, no Algarve. Este exercício

-assenta em hipóteses realistas e é possível pelo isolamento do Algarve no contexto do Continente, e é necessário por, desde 2008, não dispormos do Inquérito ao Movimento de Pessoas nas Fronteiras.

Quantificar a utilização do alojamento turístico não classificado é o primeiro passo para

-ultrapassarmos a demonização desta actividade económica pelo libelo acusatório de "imobiliária e camas paralelas",

-começarmos a identificar a utilização da residência secundária pelo proprietário e o mercado do *Holiday Rental* do arrendamento dessas residências a turistas.

Por definição, a actividade aeroportuária abrange e depende de todas as deslocações turísticas, independentemente da modalidade de alojamento que escolhem.

***Hipóteses de trabalho**

Para poder comparar passageiros no aeroporto e hóspedes na hotelaria e 'no resto' do alojamento turístico, assumimos dois conjuntos de hipóteses. No caso dos passageiros

-dividimos por dois o número de passageiros ANA, de modo a obter o número de passageiros desembarcados,

-retiramos 10% a este número de passageiros, para tem em conta os que não ficam no Algarve ou são outbound em regresso a casa,

-retiramos os passageiros oriundos de França e de Espanha.

No caso dos hóspedes não residentes na hotelaria

-retiramos os residentes em Espanha (que admitimos virem todos de automóvel) e França (ver explicação a seguir),

-assumimos que todos os turistas que chegam ao Algarve por avião e ficam, se repartem entre hóspedes na hotelaria e no alojamento não classificado,

-como conhecemos o número de hóspedes não residentes na hotelaria e supomos que todos chegam por via aérea, a diferença dá o número de hóspedes no alojamento n/classificado.

-não consideramos o número de hóspedes não residentes na hotelaria e que chegam ao Algarve de automóvel – o número destes hóspedes faz aumentar o dos que escolhem o alojamento n/classificado.

A hipótese anterior e a exclusão dos hóspedes não residentes em Espanha e França faz com que a nossa estimativa de hóspedes no alojamento n/classificado esteja subestimada em percentagem que não estimamos.

***Debate de base objectiva e acima de emoções e interesses**

Este exercício rudimentar

-dá uma ideia de valores e de tendências e dá base objectiva a debate que tem sido dominado por emoções e interesses particulares legítimos mas com tendência a capturar as políticas publicas,

-mais do que susceptível de crítica fácil é susceptível de aperfeiçoamento – mesmo com a pouca informação estatística disponível é possível refinar as hipóteses que fazemos e melhorar o resultado.

Desafio lançado ao leitor mais interessado

V.2.2.Algarve – hóspedes hotelaria e alojamento não classificado

Em tudo o que segue, 'hóspedes' e 'passageiros' refere a estimativa que resulta das nossas hipóteses e não é o número real.

***Hóspedes por via aérea no alojamento turístico classificado ou não**

Assumidas as hipóteses de trabalho, o gráfico V.2.a ilustra a repartição dos turistas de via aérea por hotelaria e alojamento n/classificado.

Destacamos:

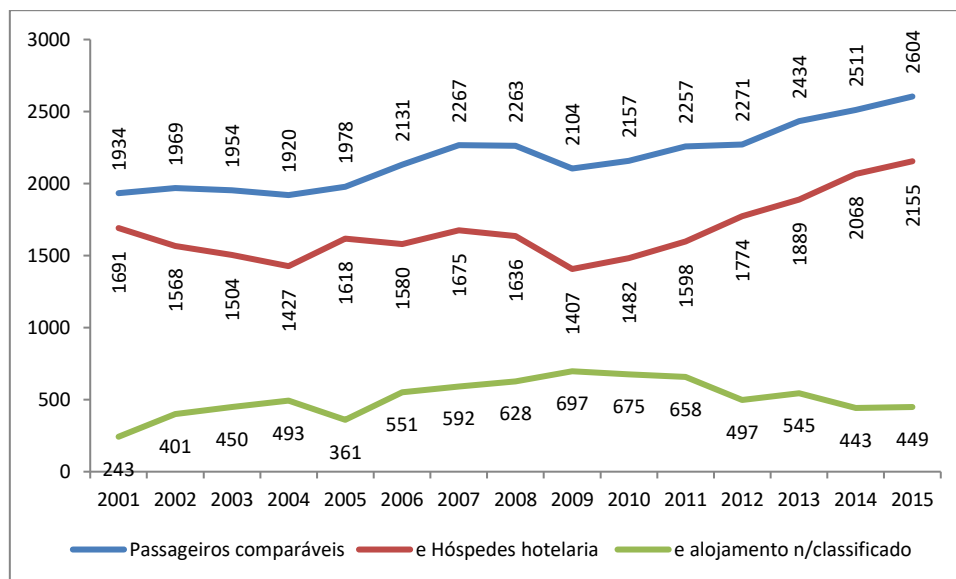
-entre 2009/15, o número de passageiros desembarcados cresce 23,8% e o de hóspedes na hotelaria cresce 53,2%,

-o período coincide com crescimento do tráfego da Ryanair, queda dos operadores TUI e Thomas Cook para valores pouco significativos e irrisórios respectivamente, a afirmação do operador Jet2.Holidays e o crescimento sustentado do tráfego da Monarch Airways.

Estes números, outros referidos antes [ver IV.4.3] e os do Reino Unido, a seguir, põem em causa narrativas sobre a relação entre LCC, operadores de *package holiday* e indústria da hotelaria do Algarve.

Gráfico V.2.a – Passageiros/Faro e hóspedes hotelaria e 'no resto'

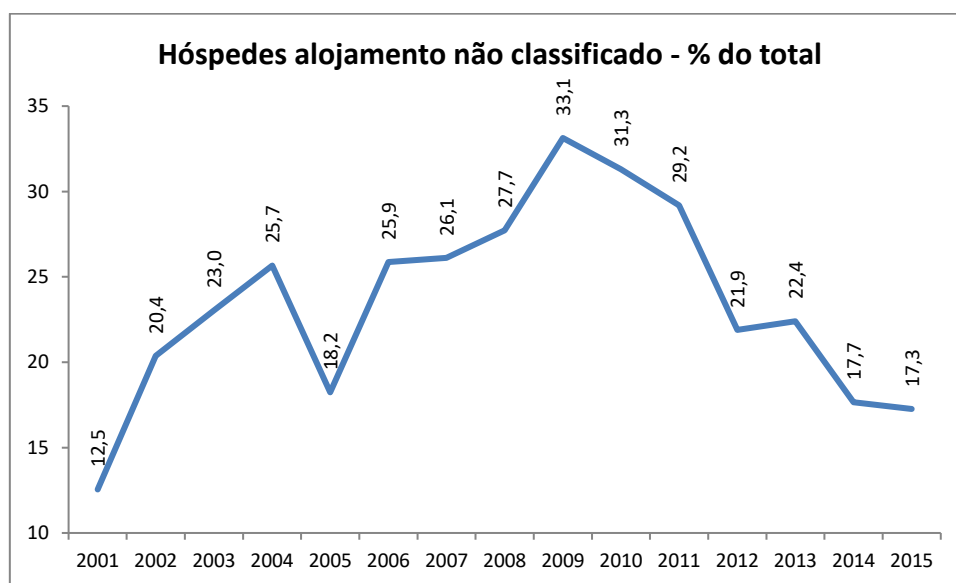
(milhares)



Fonte: Elaboração própria com base em INE – Estatísticas do Turismo e informação ANA

O gráfico V.2.b ilustra a evolução dos hóspedes do alojamento não classificado em percentagem do total de hóspedes/passageiros. Em linha com a observação do gráfico anterior, esta percentagem cai do pico de 2009 (33,1%) para 17,3% em 2015.

Gráfico V.2.b – Hospedes do alojamento n/classificado em % do total



Fonte: Elaboração própria com base em INE – Estatísticas do Turismo e informação ANA

V.2.3.Mercado do Reino Unido

*Passageiros e hóspedes no mercado do Reino Unido

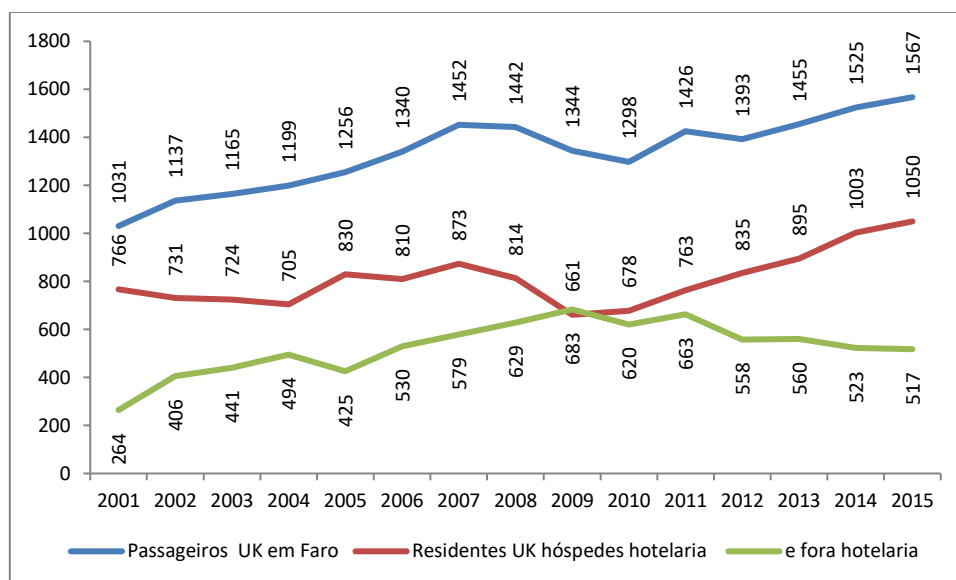
O gráfico V.2.c ilustra, no caso do mercado do Reino Unido, a evolução de passageiros e hóspedes na hotelaria ou alojamento não classificado. Da observação conjunta deste gráfico e do gráfico V.2.d, destacamos:

-o crescimento sustentado até ao pico de 2009 (50,8%) da utilização do alojamento não classificado e posterior queda sustentada até 2013, mais em parte do total do que em quantidade,

-em 2015 e apesar da queda e da estimativa estar subestimada, temos 517k hóspedes residentes no Reino Unido que escolhem o alojamento não classificado, e um terço do total.

Gráfico V.2.c – Reino Unido: passageiros e hospedes na hotelaria ou não

(milhares)



Fonte Elaboração própria com base em INE – Estatísticas do Turismo e informação ANA

Em 2009 e pela nossa estimativa,

-o aeroporto de Faro perde cerca de 100k passageiros/hóspedes, mas o número de hóspedes no alojamento n/classificado aumenta de 54k,

-entre 2009/2015 o número de hóspedes na hotelaria residentes no Reino Unido cresce a ritmo que antes não conhece antes, mas neste período o tráfego de easyJet e Ryanair cresce e o das companhias TUI e Thomas Cook diminui também a ritmos não conhecidos antes [gráfico IV.4.1.c].

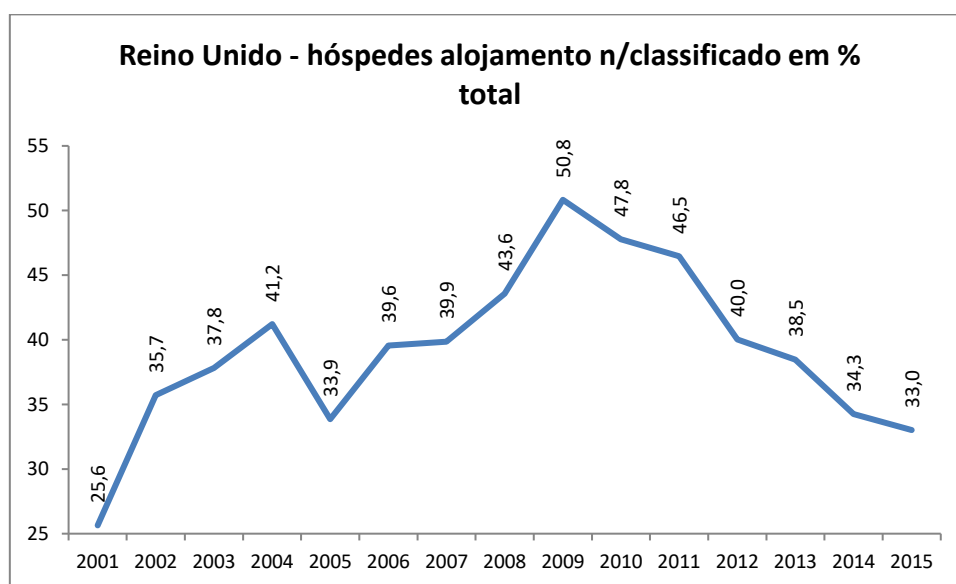
A pesquisa tem de ser aprofundada porque a procura por *package holiday* do Reino Unido para Portugal recupera cerca de 320k deslocações [gráfico

v.2.j], das quais estimamos que 70% (cerca de 220k) para o Algarve. Reconhecido isto, não é menos verdade que

-crescimento de hóspedes na hotelaria a partir de 2009 coincide com crescimento do tráfego de easyJet e Ryanair (sobretudo esta) e forte queda do tráfego das companhias dos operadores TUI e Thomas Cook.

As narrativas sobre 'aposta cega nas LCC' e 'LCC a eucaliptizar o Algarve' exigem ser revistas.

Gráfico V.2.d – Reino Unido - hóspedes alojamento n/classificado em % total



Fonte Elaboração própria com base em INE – Estatísticas do Turismo e informação ANA

V.2.4.Mercado de Holanda, Alemanha, Irlanda e caso da França

***Passageiros e hóspedes de Holanda, Alemanha, Irlanda e França**

Os gráficos seguintes repetem o exercício anterior para os mercados de Holanda, Alemanha, Irlanda e França.

Nos três primeiros mercados encontramos um padrão idêntico ao do Reino Unido, com números são inferiores, mas não deixam de ser significativos. No caso da Irlanda, a evolução em crescimento parece acompanhar a informação informal de que dispomos sobre compra de residências secundárias por irlandeses.

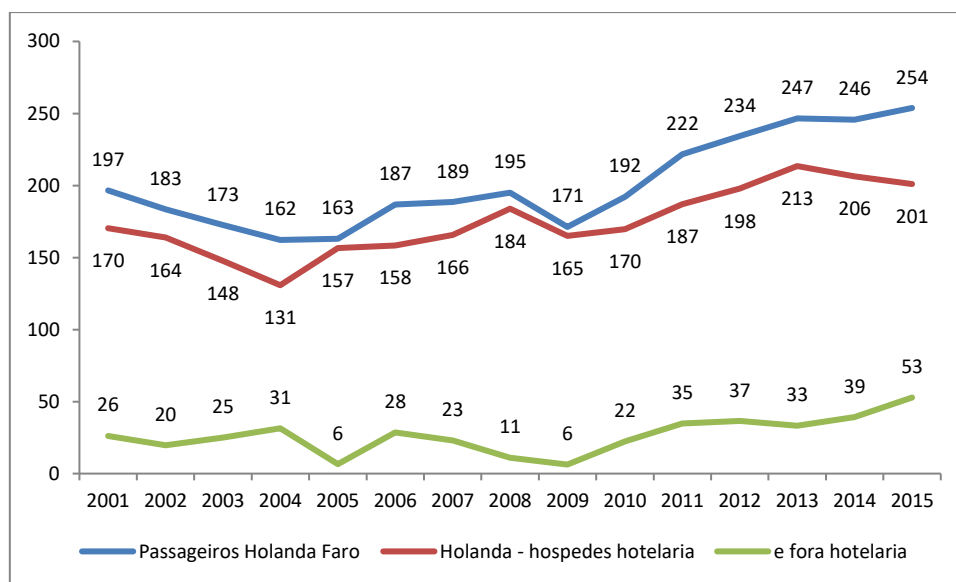
No caso da França, o número de hóspedes na hotelaria é superior ao do de passageiros no aeroporto e deve ser analisado à parte, até porque o número de residentes em França aumenta e é útil saber quais os turistas franceses e quais os que pertencem à diáspora portuguesa que aloja em

residência secundária própria ou casa de familiares e amigos completa a estadia em Portugal com uns dias no Algarve.

-Passageiros e hóspedes do mercado da Holanda

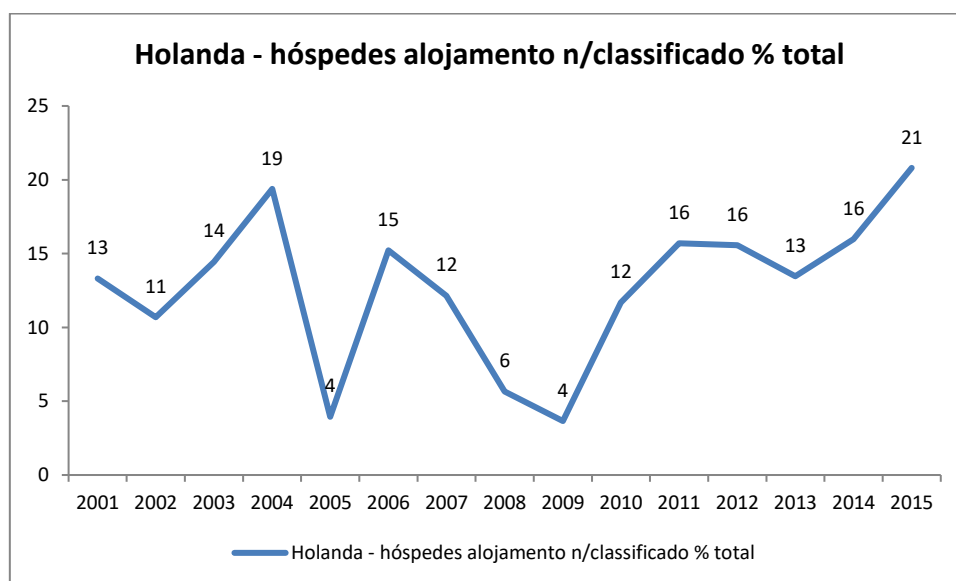
Gráfico V.2.e – Holanda: passageiros e hospedes na hotelaria ou não

(milhares)



Fonte Elaboração própria com base em INE – Estatísticas do Turismo e informação ANA

Gráfico V.2.f– Holanda - hóspedes alojamento n/classificado em % total

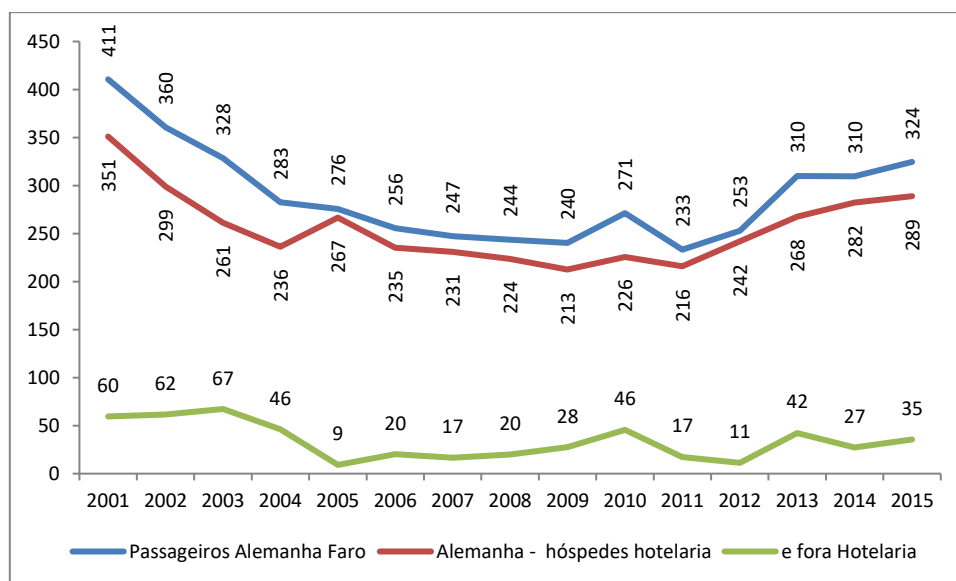


Fonte Elaboração própria com base em INE – Estatísticas do Turismo e informação ANA

-Passageiros e hóspedes do mercado da Alemanha

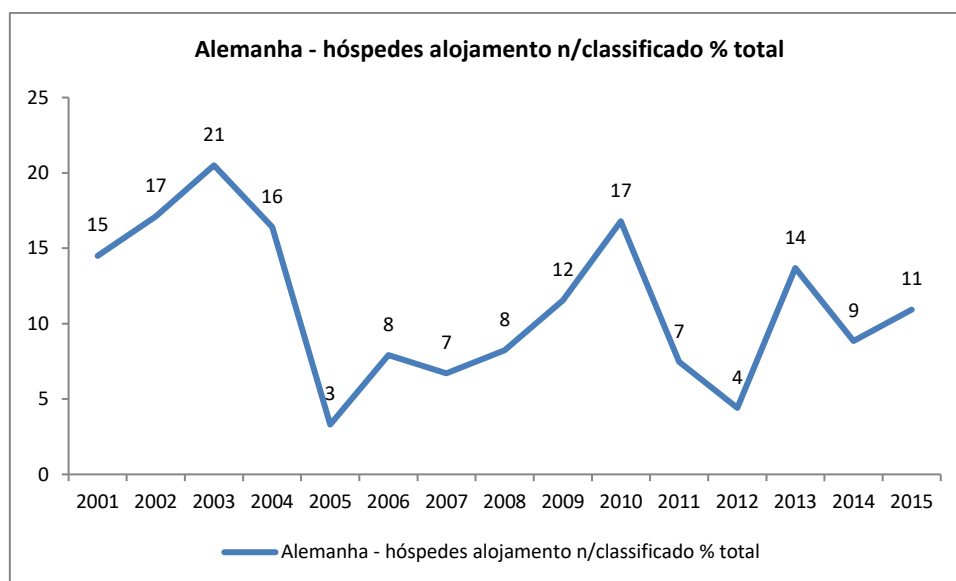
Gráfico V.2.g – Alemanha: passageiros e hospedes na hotelaria ou não

(milhares)



Fonte Elaboração própria com base em INE – Estatísticas do Turismo e informação ANA

Gráfico V.2.h – Alemanha - hóspedes alojamento n/classificado em % total

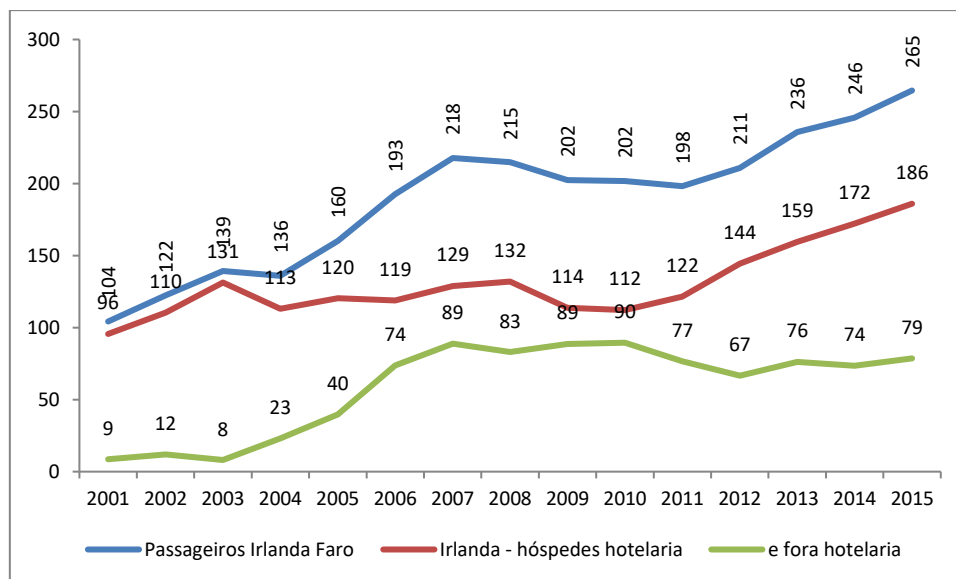


Fonte Elaboração própria com base em INE – Estatísticas do Turismo e informação ANA

-Passageiros e hóspedes do mercado da Irlanda

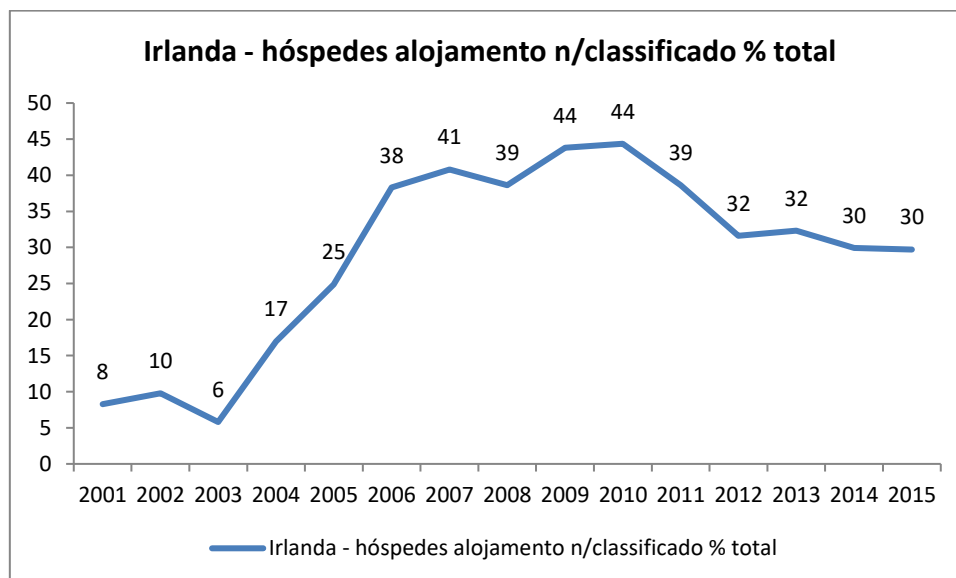
Gráfico V.2.i – Irlanda: passageiros e hospedes na hotelaria ou não

(milhares)



Fonte Elaboração própria com base em INE – Estatísticas do Turismo e informação ANA

Gráfico V.2.j – Irlanda - hóspedes alojamento n/classificado em % total

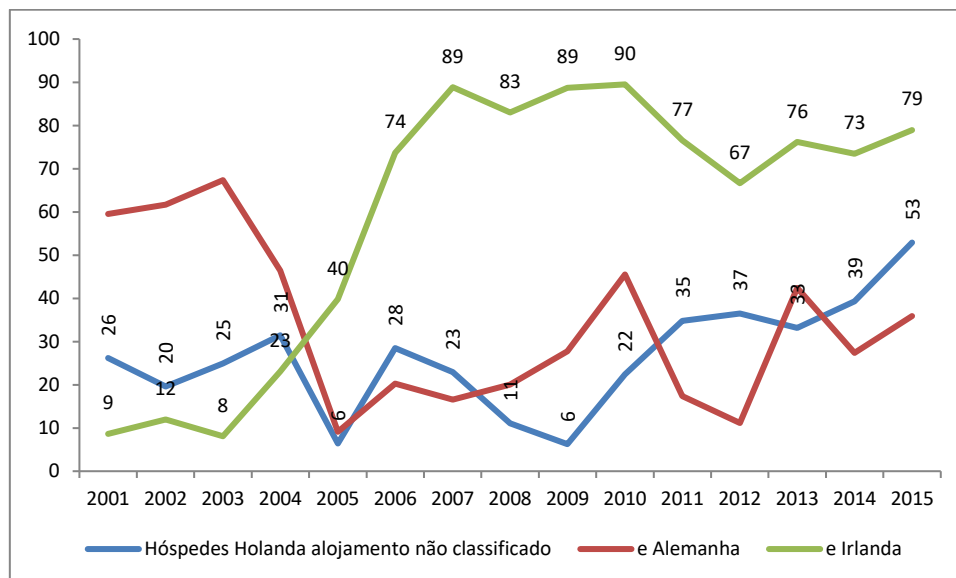


Fonte Elaboração própria com base em INE – Estatísticas do Turismo e informação ANA

-Holanda, Alemanha, Irlanda – hóspedes alojamento n/classificado

Gráfico V.2.1 - Holanda, Alemanha, Irlanda – hóspedes alojamento n/classificado

(milhares)

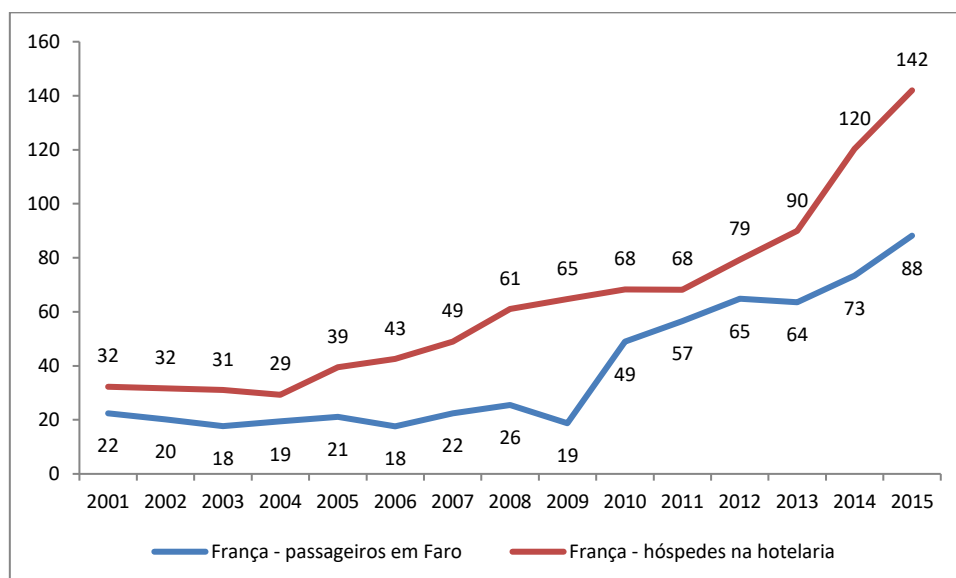


Fonte Elaboração própria com base em INE – Estatísticas do Turismo e informação ANA

-Mercado emissor da França

Gráfico V.2.m – Hóspedes/aeroporto e passageiros/hotelaria

(milhares)



Fonte Elaboração própria com base em INE – Estatísticas do Turismo e informação ANA

V.3. Destination branding e marketing & vendas da oferta

V.3.1. Da promoção turística tradicional ao *branding* e marketing

***Sobre a promoção turística tradicional**

Ao longo de anos e de maneira mais ou menos explícita, a promoção turística tradicional combina valorização da marca Portugal como destino turístico e apoio ao marketing & vendas da oferta. Salvo as exceções que confirmam a regra,

-está em causa gastar as verbas do orçamento, em ambiente cultural dominado mais pela política do que pelo profissionalismo e na ausência de *responsability/accountability* na relação despesa/resultados obtidos.

A evolução mais recente facilita a integração de dois elementos indissociáveis:

-*destination branding* de Portugal como destino turístico e a de destinos regionais, da responsabilidade da Intervenção Pública, por via do Turismo de Portugal,

-marketing & vendas da oferta, da responsabilidade a iniciativa privada.

Esta proposta não é apenas uma questão de semântica, como bem explica Simon Anholt (1).

***Onde recorreremos a Simon Anholt**

Citamos Anholt:

-“The tourist board needs to ‘sell the country’ to a vast international audience of ordinary consumers as well as highly informed professional cadre of tour operators and others influencers, and the background reputation of the country ultimately determines whether that ‘selling’ process is easy or difficult, expensive or cheap, simple or complex – and whether it gets gradually easier and more efficient over time, or ever it remains forever a struggle. A country’s reputation determines whether its messages are welcomed, and whether they are believed.

This is the reason why the concept of destination branding has become so important. [...] Put simply, a destination with a powerful and positive image needs to do less work and spend less money on promoting itself to the market place, because the marketplace already believes what is telling them. It merely has to help buyers find and purchase the product.” (2010: 91).

O *destination branding* implica responsabilidade:

-“But destinations with powerful brands have a different task, one that destinations with weak brands don’t have. Just like any respected

corporation, a highly regarded place has a big responsibility to ensure that the reality always lives up to its reputation. Indeed, in order to protect itself against competitors, such a place must exceed expectations through constant innovation.” (2010:92).

Já antes Anholt defende:

-“Tourism, by contrast, is a refreshingly simple and honest business. The main purpose of a tourist board is selling a more or less tangible product; so, unlike many other branches of national endeavour, the relevance of its messages to the foreign audience is beyond doubt.” (2010: 89).

***Princípios gerais da aplicação do modelo à realidade portuguesa**

Na realidade portuguesa.

-*destination branding* é da responsabilidade do Estado e marketing & vendas da responsabilidade da iniciativa privada,

-*destination branding* permite vender com menos custos de marketing & vendas, na distribuição e na promoção,

-branding/marketing são diferentes e têm responsáveis diferentes, mas estão interligados e, em boas práticas, são indissociáveis.

Neste contexto Estado e iniciativa privada têm de

-concertar orientações estratégicas partilhadas,

-contratualizar planos/programas/acções que se traduzam em vendas mais fáceis e sejam objecto de *responsability* e *accountability*.

V.3.2.Destination branding – casos concretos

***Marca Portugal e Portugal como destino turístico**

Simon Anholt recusa a viabilidade de *branding* de países, regiões e cidades,

-“they can’t usually be branded: at least not in the way that products, services or companies can”,

-“In short, nobody doubts that places have their brand images, and that those images are critical to their success in the many international contests that characterize the modern economy. It’s only when people start talking about branding rather than brand that the problem starts.” (2).

No caso da marca Portugal como destino turístico, há diferença relevante com o *branding* de Portugal de que a campanha Portugal Europe’s West Coast é ícone do disparate que o contribuinte paga:

-“More research is needed in this area, and a clearer distinction between selling campaigns which as tourism and investment promotion – which may well improve sales within their specific sectors and among their specific audiences but may have little or no effect on the overall image of the country – and so-called nation branding campaigns.” (2010: 10)..

***Marca Portugal e marca das regiões – a caixa de chocolates**

Se sairmos do debate dominado por actores de génese política e pelo ego e exercício de poder de quem o exerce, e se situarmos o debate entre pessoas interessadas e técnicos com formação e experiência pessoal comprovada, se conseguirmos isto, a relação entre *branding* do destino Portugal e destinos regionais é simples e quase óbvio. Citamos Anholt sobre a “box of chocolates brand architecture”:

-“When dealing with markets for tourism, investment and exports, the question of whether to represent and promote the nation as a single entity or as a series of “sub-brands” really depends on the audience familiarity with that nation” (2010: 90).

Assim

-“The brand on the outside of the box is “Britain”, and when familiarity is low, we should market the box.

When familiarity is higher, we can open the box and introduce the individual chocolates; each one is distinctive with its own flavours and appearances, but bearing a strongly family resemblance and clear connection to each other and to the brand on the box.”

Segundo os mercados e a sua familiaridade com os grandes Destinos Regionais, assim se promove

-a marca Portugal (a marca da caixa de chocolates), em mercados onde os Grandes Destinos Regionais não são familiares (China, por exemplo) – neste caso, Lisboa é um caso á parte, porque é a capital e a porta de entrada no País,

-marcas de um ou mais dos grandes Destinos Regionais (os sabores da caixa, que se abriu), quando estes são familiares (o caso dos quatro países mencionados antes) – alguém imagina promover o Destino Portugal no Reino Unido, Irlanda e Holanda, omitindo uma referência muito expressiva ao Algarve.

Em conclusão:

-a Imagem de Marca dos grandes Destinos Regionais é um dos comunicadores da Marca Portugal, como Destino Turístico,

-sem Marcas fortes dos grandes Destinos Regionais, não há uma forte Marca Portugal como Destino Turístico.

No caso concreto de Portugal e Algarve,

-a notoriedade do Algarve nos quatro mercados em causa justifica que se abra a "caixa de chocolates" e se faça o *destination branding* do Algarve.

***Destination Branding e Ordinary Tourism Promotion**

Simon Anholt esclarece a relação entre *destination branding* e *ordinary tourism promotion* (2010:92). O sucesso de *destination branding* começa por implicar responsabilidade frequentemente ignorada:

"Just like any respected corporation, a highly regarded place has a big responsibility to ensure that the reality always lives up to its reputation".

Sobre a relação entre *destination branding* e *ordinary tourism promotion*:

-"The idea of destination branding is important because it takes into account these important questions related to the *capture* and *accumulation* of reputational value. Ordinary tourism promotion, when it's carried out with no particular long term national strategy in mind apart from growth, is an endless cycle which may or not lead to real progress in the longer term.

Unlike brand management [de país, região, cidade], it's mainly about selling. It can be certainly effective at doing this, but unless the selling is directed and driven by an underlying brand strategy, there is little chance that the country as an whole will acquire any substantial brand equity, and so the promotional task never gets easier or cheaper, and there is little chance that a price premium will ever be justified in the eyes of the consumer.

The basic principle of destination branding is that every act of promotion, exchange or representation needs to be seen not as an end in itself but as an opportunity to build the country's image and reputation."

Com efeito, "a destination with a powerful and positive image needs to do less work and spend less money on promoting itself to the market place, because the marketplace already believes what is telling them. It merely has to help buyers find and purchase the product."

***"A happy holiday experience"**

Na realidade, voltamos à responsabilidade que o *destination branding* põe em todos os participantes no processo: da mesma maneira que *unhappy holiday experiences* são prejudiciais à *brand image* e *brand equity*, a *happy holiday experience* é decisiva:

-“A happy holiday experience self-evidently has the power to change the ‘brand image’ of that country, quickly and forever, in the mind of the holidaymaker.

People frequently abandon their preconceptions about countries once they visit them: at least for those individuals, the country stops being a brand and becomes a real country.

Indeed there is some evidence from the Nation Brand Index to show the preference for a country, and its people, politics and culture and products tends to increase as a result of any personal experience of that country, even when the holiday experience is not positive.

This factor is significant, because people talk to other people about their holidays. If enough people visit the country, especially if part of an influential demographic, then over time this can create a real and quite possibly measurable improvement in the country’s overall international image. Ah of course it’s a virtuous circle: the better the image, the more people will want to visit the country. (2010: 89)”,

***Em síntese**

No *destination branding* a alocação de meios ao destino nacional e aos destinos regionais é susceptível de ser racionalizada em função do produto e do custo das vendas.

A promoção turística, quando conduzida na ausência de uma *brand strategy* e apenas com objectivo de crescimento, passa a ser a *never ending story* que não gera resultados a longo prazo.

O destination branding

-deve traduzir-se em aumento de *brand equity* do destino, que por sua vez facilita as vendas e reduz o seu custo e a promoção

-que crie imagem forte e positiva reduz o custo das vendas, porque o mercado acredita na promoção.

V.3.3. Marketing & vendas da oferta de turismo no Continente

V.3.3.1. Introdução

***Marketing & vendas da oferta de turismo do Continente**

O Produto final da oferta de turismo em Portugal é a deslocação turística que o consumidor adquire no mercado emissor do seu “meio habitual” (residência). Como se diz por aí, o ‘produto turístico é compósito’

(alojamento, transporte aéreo, *rent-a-car*, golfe ou outros) e pode ser comercializado *bundled*, *unbundled* ou mix dos dois.

Com excepção dos casos de distribuição directa pela oferta do Continente (B2C) o Preço do produto final é fixado pela distribuição.

Na maior parte dos casos, a Distribuição é posterior ao negócio B2B entre a oferta do Continente e o distribuidor, a colaboração entre oferta e distribuidor para chegar ao consumidor (B2B2C) parece ser pouco frequente. O 'B' da distribuição pode envolver várias empresas de que a ligação grossista/retalhista (em versão clássica ou online) é exemplo.

Na maior parte dos casos, a Promoção de vendas está a cargo da Distribuição a não ser que a oferta a apoie (em B2B2C)

***Iniciativa privada e intervenção pública**

É bom que marketing & vendas da oferta seja de exclusiva responsabilidade da iniciativa privada e o Estado só ajude com o *destination branding* e qualificação da oferta.

Em Portugal há tradição de Contratualização Regional Externa, em teoria assente em concertação estratégica entre Serviços de Turismo (hoje, Turismo de Portugal) e iniciativa privada. O que está em causa nos capítulos V e VI é estabelecer mecanismos de concertação estratégica e operacionalização de branding/marketing que abranjam toda a Intervenção Pública (e não apenas a Promoção Regional Externa) e sejam mais qualificados e *friendly*.

V.3.3.2.Distribuição/Promoção da oferta de turismo do Continente

***Distribuição na óptica do consumidor**

O consumidor deseja adquirir uma deslocação turística que necessariamente inclui o transporte aéreo a Lisboa, Porto ou Faro. Tem três opções

-distribuição directa da oferta (hotel ou *rent-a-car*, entre outros) ao consumidor e *unbundled*,

-distribuição da oferta que combina parte directa e parte intermediada pelo distribuidor,

-distribuição da oferta mais pertinente (no mínimo alojamento e alimentação em *Inclusive Tour* em geral ou na modalidade de *package holiday*.

Suporte da Distribuição pode ser pessoal e físico ou online, e esta ser mais ou menos complexa, o modelo anterior é válido.

***Distribuição na óptica da oferta**

Na óptica da oferta (avião, alojamento e outros) a Distribuição representa um custo/benefício que influencia a escolha do canal de Distribuição e o parceiro. Neste caso, há três modelos de negócio ou canais:

- venda directa ao consumidor (B2C),
- venda a intermediário e sem intervenção junto do consumidor (B2B),
- via a intermediário e intervenção conjunta junto do consumidor (B2B2C).

Agora, o leitor já tem ideia mais clara da facilidade que o *package holiday* representa para a oferta de alojamento do Algarve (só aí): com poucos contratos o hoteleiro vende a ocupação do seu hotel. E fica com ideia mais clara do choque que o novo mundo que a transformação dos anos noventa provoca na hotelaria do Algarve.

***Promoção das vendas**

A Promoção das vendas pode ser da exclusiva responsabilidade

- da oferta, quando opta por B2C mais ou menos intenso,
- da Distribuição, ao envolver também elementos da oferta, quando há acordo mais ou menos sofisticado sobre B2B2C.

***Concertação e contratualização da parceria pública/privada**

Vimos como o *destination branding* é de exclusiva responsabilidade da Intervenção pública, mas é indissociável do marketing & vendas da oferta. Disto resulta uma intervenção pública de que a Contratualização Regional Externa é exemplo.

Não nos ocupamos dos chamados erros do passado, mas sim do novo modelo de concertação/contratualização. Neste modelo, a parceria público privada

- apoia planos, programas e acções de marketing & vendas,
- não gasta dinheiro público em acções de Promoção de vendas desgarradas do Produto e da Distribuição.

V.3.4. Conceitos

***Os quatro elementos da marca país ou destino turístico**

Lembramos os quatro elementos do conceito de *brand*:

“-brand identity is the core concept of the product, clearly and distinctively expressed,

-brand image, the perception of the brand that exists in the mind of the consumer or audience,

-brand purpose, an idea that is similar to corporate culture; it can be considered the internal equivalent of brand image,

-brand equity, the idea that if a company, product or service acquires a positive, powerful and solid reputation, this becomes an asset of enormous value” (2007: 5).

Quatro aspectos de *brand* e *brand management

Brand Management uniquely embraces:

-*Brand Identity (Core Meaning)*

-*Brand Image (Reputation)*

-*Brand Purpose (Power of Shared Goals)*

-*Brand Equity (Asset Value of Reputation).*

V.4. Intervenção da Vinci Airports / ANA-Aeroportos de Portugal

A privatização da ANA clarifica e põe em termos estritamente profissionais a relação entre a empresa e o Turismo de Portugal.

A ANA pública acompanha o marketing aeroportuário, “desde que começou a ser sistematizado, nos anos 90”. Neste campo, há um fio condutor entre esta empresa e a que resulta da privatização. O nosso foco não reside no negócio *non-aviation* que transforma os aeroportos, mas na maneira como, desde 2003/04, a ANA

-é proactiva na relação com as companhias aéreas que geram crescimento do tráfego, com grande destaque para as LCC,

-colabora com o Turismo de Portugal na Contratualização da Promoção Regional Externa de apoio ao marketing & vendas da oferta de turismo.

V.4.1. Proactividade da ANA - percurso pelos anos de 2003 a 2012

***2003 - “sistemas de apoios de marketing da ANA SA”**

Entre 2003/04 um relatório interno permite à ANA ter consciência da importância e potencial das LCC e agir em conformidade [ver ponto seguinte].

Em 2003, é organizado o Marketing Aviação que está na base

-da iniciativa: “foi lançado, durante o ano de 2003, um sistema de apoios de Marketing que pretende apoiar as companhias aéreas no lançamento de novas rotas e no reforço das ligações já existentes.”,

-da precaução: “Os sistemas de apoios de marketing da ANA SA estão abertos a todas as companhias aéreas e aos operadores turísticos que operem ou pretendam iniciar as suas operações, nos termos dos requisitos gerais fixados pela empresa.”.

***2004 - acordo Ryanair/Porto e incentivos para Lisboa/Faro 2005**

Em 2004, o Relatório é mais explícito:

-“A novidade dos «low cost» e o sucesso dessa vertente de tráfego, quer em Faro e mesmo em Lisboa e aeroportos insulares, quer, sobretudo, no esperado aumento para o Porto (com o recente acordo com a Ryanair), indicam que a política de incentivos e o acolhimento dado a este tipo de tráfego foram bem entendidos e aceites, o que está patente na crescente procura dos aeroportos nacionais. [em 2005 a Ryanair transporta 234k passageiros, mas já são 1.063k em 2008]”,

-“No final do ano de 2004 foram também preparados novos modelos de sistemas de incentivos para os Aeroportos de Lisboa e Faro, a entrar em vigor em 2005, reflectindo as actuais tendências do marketing aeroportuário. [...] partilha de risco entre o aeroporto e o operador interessado, [...] incremento do tráfego aéreo e a racionalização da capacidade aeroportuária instalada, nomeadamente através da captação de novas rotas, aumento de frequências e fomento à transferência de horários de pico para outros horários.”,

-a precaução sempre presente: “Os sistemas de incentivos da ANA são calculados de forma objectiva com base no tarifário em vigor e são transparentes e não discriminatórios, isto é, são publicitados junto da comunidade aérea e a eles podem concorrer todas as companhias aéreas que preencham as condições e requisitos definidos.”.

***2005 – easyJet em Lisboa/Porto/Faro e Fundo de Desenvolvimento de Rotas**

Em 2005, a mensagem do Presidente:

-“a Empresa tem vindo a apostar no marketing aeroportuário proactivo, promovendo e aprofundando a relação com os agentes regionais e nacionais ligados ao Turismo, no sentido de congregar esforços que visam a criação de uma dinâmica de desenvolvimento de rotas. Neste particular, refere-se o Memorando de Entendimento recentemente assinado entre o Instituto de Turismo de Portugal e a ANA, cujo objectivo central é o de trabalhar numa proposta de concepção de um Fundo de Desenvolvimento de Rotas”.

Dois factos que anunciam futuros desenvolvimentos:

-a easyJet que já voa para Faro desde 2003 [por aquisição da Go Fly, que inicia a operação em 1998] começa a voar para Lisboa e Porto,

-começa aqui a relação entre a ANA, SA e o Turismo de Portugal no desenvolvimento de rotas.

***2006 - Empresa promove maior cooperação com o sector Turismo**

Em 2006, a Mensagem do Presidente:

-“cumpre ainda referir o particular empenho da Empresa em promover uma maior cooperação com o sector do Turismo, na profunda convicção que, em conjunto, melhores e mais sustentados resultados virão a ser obtidos.”,

-“as iniciativas de desenvolvimento do Marketing Aeroportuário foram mais ambiciosas e consubstanciaram-se ainda em trabalhos e estudos, elaborados com a assessoria de um consultor internacional, visando a criação de um Fundo de Desenvolvimento de Rotas.”.

***2007 Iniciativa Desenvolvimento Rotas Aéreas Interesse Turístico**

Citamos:

-“Fruto da consolidação da parceria denominada IDRAIT (Iniciativa de Desenvolvimento de Rotas Aéreas de Interesse Turístico) entre o Grupo ANA e o Instituto de Turismo de Portugal (ITP), alcançámos resultados que nos estimulam [...]”.

Destaque para as exigências da regulamentação comunitária do final de 2005, com linhas de orientação sobre os auxílios a companhias aéreas por parte de aeroportos regionais. Assim,

-“os aeroportos de Lisboa e Faro deixaram de ter sistemas de incentivos publicados pelo facto de terem mais de 5 milhões de passageiros processados. Os restantes aeroportos, por estarem aquém daquele limite, mantêm os seus sistemas de incentivos.”.

***2008 programa Initiative.pt em parceria com Turismo de Portugal**

Em 2008, a mensagem do Presidente, “Uma nota também para o programa Initiative.pt, exemplo da bem-sucedida parceria com o Turismo de Portugal e com as Associações Regionais de promoção turística para o desenvolvimento de rotas e para a promoção dos nossos destinos turísticos nos mercados internacionais.” [parceria entre ANA, a ANAM e o Turismo de Portugal IP].

O Relatório não refere as decisões tomadas no fim do ano e de combate aos efeitos da crise [ver V.7.2].

***2009 - “fluxo acrescido da ordem de 1 milhão de passageiros/ano”**

Em 2009,

-“no contexto negativo em que os aeroportos têm vindo a operar, volta a merecer realce o êxito da estratégia de desenvolvimento de rotas, que tem permitido o crescimento do segmento low cost com incremento das ligações ponto a ponto. Neste âmbito, são dignas de destaque as novas ligações abertas por estas companhias nos últimos três anos: entre 2007 e 2009 foram abertas 15 novas rotas low cost em Lisboa, 26 no Porto e 14 em Faro.”,

-“Desde o seu lançamento [Initiative.pt] e até ao final do Verão IATA 2009 registou-se um impacto positivo na procura, traduzido num fluxo acrescido da ordem de 1 milhão de passageiros/ano.”,

-“inquéritos a realizar por período IATA denominados Initiative.pt Monitor” com a Universidade do Algarve, com a “monitorização dos passageiros que utilizam as rotas apoiadas no âmbito desta iniciativa, de forma a conhecer o respectivo perfil”.

***2010 – “cooperação com principais entidades do sector do turismo”**

Em 2010, num balanço dos últimos três anos, a Mensagem do Presidente:

-“Ferramenta vital para esse esforço foi a cooperação com as principais entidades do sector do turismo, em particular através do Initiative:pt – um programa cujo pressuposto é que o desenvolvimento das rotas e a promoção internacional dos nossos destinos caminhem de mãos dadas.”.

***2011 – “reformulação da parceria com o Turismo de Portugal”**

Citamos:

-“Na área de negócio Aviação, a instalação de bases operacionais de companhias aéreas tem sido uma aposta bem sucedida, sendo de salientar a difícil negociação que permitiu a implementação da base operacional da easyJet no aeroporto de Lisboa a partir da próxima temporada IATA do Verão de 2012.”,

-“Resultante da reformulação da parceria com o Turismo de Portugal, deram-se os primeiros passos para a actualização do programa Initiative:pt, que surge como principal ferramenta de captação de novas rotas de interesse turístico para os aeroportos do Grupo.”.

***2012 – um ano calmo**

O Relatório apenas refere a já anunciada base da easyJet em Lisboa (Abril de 2012) e a rota Lisboa-Dubai operada pela Emirates. Depois a ANA adopta a modalidade de relatórios anuais minimalistas.

V.4.2. Relação da ANA com LCC e Turismo de Portugal

a) O pioneirismo da ANA

***O estudo de 2003**

Em maio de 2003, dois técnicos da ANA assinam um relatório interno: “As companhias low-cost e os aeroportos” (1). Ainda hoje justifica a leitura pela divulgação técnica e muito bem fundamentada sobre as LCC. Citamos apenas um elemento de informação que

-“A análise a mercados onde já ocorreu a entrada de companhias low cost permite constatar que este segmento de oferta motiva, não tanto uma reafecção de passageiros de outras companhias, mas fundamentalmente uma indução de novos passageiros, o que resulta num aumento da dimensão global do mercado.

De acordo com estudos do Department of Environment Transport and Regions do Reino Unido, [...], constatou-se que existe um padrão consistente relativamente à composição do tráfego das low cost. Em média, 30% do seu tráfego é capturado às companhias tradicionais e 70% corresponde a tráfego induzido pelo baixo preço das tarifas. Este facto está na origem da estratégia de abertura de rotas das companhias low cost que não se baseia exclusivamente na procura existente, mas antes na procura potencial, pelo que é condição essencial que as áreas de influência dos aeroportos tenham condições para gerar essa procura adicional.”.

***LCC em Lisboa Porto e Faro – os primeiros tempos**

Na prática temos o seguinte calendário:

- a Go Fly é a pioneira das LCC em Portugal em Faro 1998,
- em Lisboa, a easyJet opera desde 2005 (começa com 18k passageiros e ultrapassa o milhão 2008) e a Ryanair desde 2014 (26k em 2013),
- no Porto, a Ryanair opera desde 2005 e a easyJet desde 2007/08,
- a easyJet entra em Faro em 2003 (aquisição da Go Fly), a Ryanair só é significativa em 2006/08 (100k passageiros) e cresce a partir de 2009.

b) Initiative.pt 2009/11

***Uma avaliação ... de Março 2012**

Segundo a imprensa da época, em 2012

-“Em apresentação do iniciativa 2.0, os responsáveis fizeram um balanço positivo do anterior programa. Em cinco anos, 50 rotas foram apoiadas, 62% das quais pertenceram a companhias baixo custo, 30% da TAP e SATA e 8% de operadores turísticos, com grande pendor no aeroporto de Faro. A primeira geração chegou a ser polemicamente descrita pela imprensa e profissionais do transporte como “um fundo que só apoia low costs” (2).

***Confidencialidade e equívocos – o caso do Algarve**

No Relatório de Actividades do Turismo de Portugal encontramos alguma informação sobre o Initiative.pt, mas não síntese dos objectivos e avaliação dos resultados. Os relatórios do Initiative:pt Monitor são considerados confidenciais pelo TdP (3).

Como vimos antes, a chegada das LCC ao aeroporto de Faro coincide com a transformação dos operadores de *package holiday* e tem impacte significativo na cadeia de valor deste modelo de negócio.

Esta confidencialidade e tensões na relação entre a indústria e Associação Turismo do Algarve faz com que a informação de ANA/TdP não seja divulgada. Estas tensões são agravadas por insuficiente informação sobre as duas importantes acções de combate aos efeitos da crise: Campanhas de “Hard Selling” com as Companhias Aéreas e acções com o *trade* turístico estrangeiro [ver alínea b) de V7.2].

Somos testemunha dos equívocos gerados entre parceiros de negócio com prejuízos para todos.

c) Initiative.Pt 2.0 – 20012/2014

***Initiative.PT 2.0 Março 2012**

Em 1 Março 2012, o programa Initiative.PT 2.0 é apresentado na BTL:

-“São 15 milhões de euros para três anos de contratação, cujo protocolo é estendido para os sete anos no que respeita a vigência para acompanhamento das rotas. Deste valor, 50% advém dos cofres do Turismo, sendo 60% do Turismo de Portugal e 40% das Regiões de Turismo; e 50% dos aeroportos. São estes os números da nova versão do Iniciativa.pt 2.0, que tem em vista apoiar 50 rotas aéreas, das quais metade no âmbito da criação e o restante no aumento de capacidade em linhas já existentes. No final deste período é esperado um apoio a mais 1,5 milhões de passageiros desembarcados nos aeroportos portugueses” (4).

***Relatório TdP 2013**

2013 foi o ano de arranque do novo Initiative 2.0 e da aprovação formal do regulamento pelos parceiros do Turismo de Portugal.

Foram mantidas as operações das bases da Ryanair em Faro e da easyJet em Lisboa, tendo esta aberto Edimburgo como nova rota anual a partir de Nov12 e Bristol nas mesmas condições a partir de Nov13. Foi ainda apoiada a rota da easyJet Paris-Faro.

Foram concluídos os contratos com a TUIfly nas rotas de Frankfurt, Hannover e Colónia para o Funchal e de Gatwick para o Porto Santo, bem como com a Jet2 de Manchester para o Funchal.

Foi ainda celebrado um novo contrato Initiative com a TUI Nordic da Escandinávia para o Funchal no Inverno 2013/2014.

d)O ano 2015

***ANA – incentivos a companhias aéreas Março 2015**

Em Outubro de 2014, a ANA anuncia que vai lançar novo plano de incentivos “às companhias de aviação que criem novas rotas, bem como voos que já existem e são considerados estratégicos”. O Público acrescenta:

-“Hoje já existe um sistema deste tipo, cujos custos são suportados pela ANA em parceria com o Turismo de Portugal, mas que tem sido alvo de críticas pelo facto de ter apoiado maioritariamente as companhias de aviação low cost” (5).

Em Março de 2015, o Jornal de Negócios: “ANA alarga incentivos a companhias aéreas a voar para aeroportos nacionais”. Citamos:

-“Novas rotas, apostas em percursos existentes e aumento do número de passageiros transportados. São estes os três critérios previstos para apoiar as companhias aéreas a voar para Portugal,”,

-“Os apoios são aplicáveis em nove dos 10 aeroportos geridos pela ANA, sendo Lisboa a única fora desta lista.”,

-“A ANA reservará entre 4 a 5% do valor das suas receitas para suportar este Plano de Incentivos.”.

***ANA/TdP, acordo de promoção turística do país Fevereiro 2015**

ANA e TdP “assinaram esta segunda-feira, 23 de Fevereiro, um protocolo com vista ao reforço da procura turística no país”. Segundo o Jornal de Negócios:

-“O acordo de cooperação será válido por cinco anos, prevendo um investimento conjunto de 10 milhões de euros nesse intervalo temporal.

O mesmo pressupõe a conjugação de informação e esforços para monitorizar e planear as rotas existentes, bem como para o planeamento e estudo da viabilidade de novos destinos” (6).

V.5.Política/Serviços de Turismo e promoção turística

V.5.1.Introdução

*Três temas e um percurso histórico

Na relação entre Política/Serviços de Turismo com a promoção turística escolhemos três temas:

- intervenções pragmáticas e de questionável ligação ao mercado,
- Contratualização da Promoção Regional Externa,
- Agência Nacional de Promoção Turística – balanço do modelo em vigor e qual o modelo almejado.

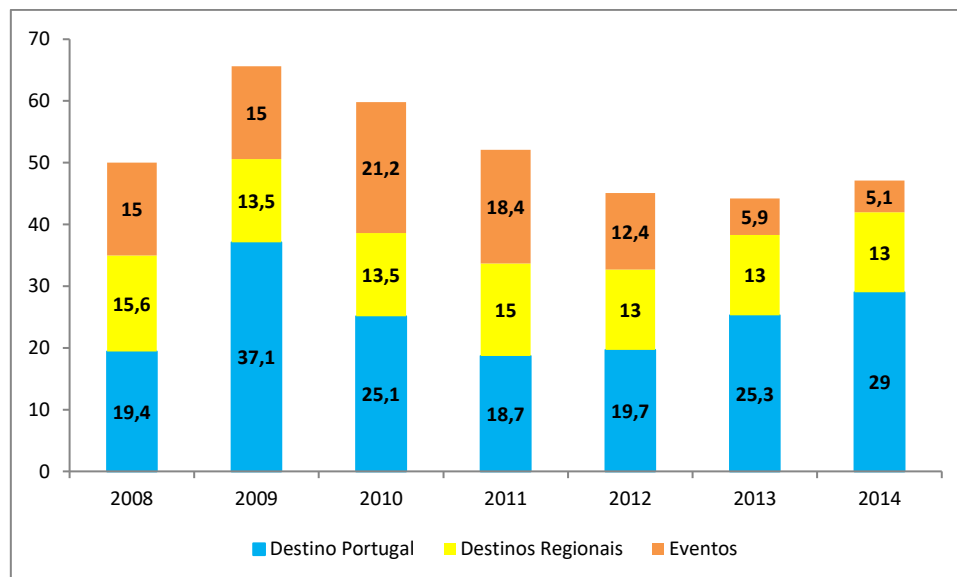
*Afectação dos Fundos Disponíveis

O Relatório de Actividades do Turismo de Portugal disponibiliza muita informação, omite informação importante e ganha em respeitar uma cultura de abertura de informação e transparência. São votos para o futuro.

No caso da Promoção Turística, a informação disponibilizada é parcial mas a que nos foi cedida permite elaborar o gráfico V.5.a sobre a evolução do Orçamento da Promoção Turística entre 2008/2012.

Gráfico V.5.a – Repartição das verbas públicas da Promoção Turística

(€milhões)



Fonte: Elaboração própria com base em informação do Turismo de Portugal

Em 2008, na tomada de posição aprovada pelo Conselho de Presidentes, a CTP defende:

“O esforço de Promoção do Turismo Português, financiado pelo Orçamento do Estado e outros fundos públicos, deve estar mais concentrado no conjunto Produto - Promoção – Distribuição – Resultados Económicos (em ligação com o esforço das empresas) e menos na promoção genérica dos

Destinos. O que está em causa é aplicar fundos públicos, destinados à Promoção de actividades privadas.”.

Em 2008 o governo aprova esta orientação [ver a seguir].

V.5.2. Intervenções pragmáticas

A lista de intervenções políticas avulso na promoção turística vem de longe [ver o anexo sobre a década de 1980] e não cabe aqui (1). Recordamos casos pela sua actualidade e com o distanciamento suficiente para excluir polémicas políticas ou pessoais e aprendermos com cada um deles.

a) Política de turismo virada para o passado e ignora o futuro – 1992

Em 1992, o Governo, “em estreita colaboração com os parceiros sociais”, define “linhas gerais de uma nova estratégia de desenvolvimento”. Está em causa obter mais turistas, maior despesa diária e “crescente ocupação na época baixa.”.

O Governo elenca “os desequilíbrios estruturais que caracterizam o sector do turismo em Portugal” e depois reconhece:

-“não podemos ainda ignorar o total domínio da distribuição internacional da nossa oferta pelos grandes operadores internacionais. Estes operadores controlam aliás a comercialização da generalidade dos principais destinos turísticos de sol e praia tendo uma influência significativa nas opções dos consumidores,” (2).

Em 1992, o secretário de Estado do Turismo é Alexandre Relvas, pessoa cujas qualidades políticas e profissionais são conhecidas. É jovem e desconhece ‘o sector’, mas o seu e nosso problema é a inexistência de um núcleo de saber útil sobre a indústria em Portugal que informe o governo e os serviços. O diagnóstico anterior ignora que

-os “grandes operadores internacionais” apenas controlam parte importante da procura para o Algarve e são irrelevantes no resto do Continente (3),

-está em marcha a fase final do que vai ser a liberalização de 1993, que fatalmente retirará poder aos tais “grandes operadores internacionais”.

b) Duas medidas extraordinárias no ano de 2009

***Duas medidas extraordinárias**

No virar de 2008/2009, o Governo decide implementar um conjunto de medidas extraordinárias para minimizar efeitos da Crise de 2008/2009. Duas destas medidas são a Captação e desenvolvimento de rotas aéreas e

Acções de Promoção Externa. Estas medidas são paralelas com o IDRAIT de Abril de 2007 e a sua conversão em Initiative.pt no virar de 2008/09.

Na decisão e implementação destas medidas não há concertação com a Confederação do Turismo de Português. Tudo passa pelo governo e TdP. Não há Relatório de Execução e de avaliação dos resultados. O Relatório de Actividade do TdP 2009 inclui informação que utilizamos a seguir. A figura V.6.a é tentativa de avaliação das duas "acções do ano de 2009".

Nas "Campanhas de 'Hard Selling' com as Companhias Aéreas", são investidos €5,6 milhões, e anunciado aumento de 101k passageiros desembarcados. Dois comentários:

- 5.6 milhões em um ano compara com 13.3 milhões entre 2007/2011 (4),
- o aumento do número de passageiros é reduzido, mas é sempre possível dizer que, sem o programa, a diminuição teria sido maior.

Quadro 4 – Tentativa de Avaliação das "Acções do Ano de 2009"	
Direcção de Estudos e Planeamento	
Initiativas.pt	Contratos, alguns plurianuais, no valor total de 1.955 k euros
Campanhas de "Hard Selling" com as Companhias Aéreas	"5,6 milhões de Euros de investimento total" e "aumento de 101.020 passageiros desembarcados face ao Verão 2008"
Promoção	
Acção em Moscovo, apoio à rota da TAP	350.000 euros
Campanha de Turismo Interno	Anunciados 4 milhões
Campanha de Comunicação Externa	n. d.
Acções com o trade turístico estrangeiro	Investimento total de 22,65 milhões de euros, 76% financiado pelo Turismo de Portugal e o restante pelos diversos operadores."
Portal	n. d.
Acção especial no Algarve	n.d.
Fonte: Elaboração própria com base em Relatório do Turismo de Portugal 2009	

Nas "Acções com o trade turístico estrangeiro" são gastos 22,65 milhões de euros, com financiamento de 76% pelo Turismo de Portugal. Comentários:

- num ano, os operadores de package holiday recebem um apoio muito superior ao total do apoio 2007/2011 às companhias aéreas pelo Initiative.pt – o argumento de "aposta cega nas low cost" e em desfavor dos operadores turísticos não é aceitável,

-se ligarmos este apoio aos números da TUI Travel e Thomas Cook Group [Anexo sobre o Algarve], constatamos que os mais extraordinários apoios desde sempre coincidem com a diminuição do negócio, o que confirma a inutilidade de “derramar dinheiro público sobre problemas”.

Passamos ao detalhe das medidas, mas concluímos que

-a atribuição destas verbas é um argumento muito forte para que governo e TdP não se envolvam no marketing & vendas da oferta privada.

***Campanhas de “Hard Selling” com as Companhias Aéreas**

Na secção Estudos e Planeamento Estratégico do Relatório de Actividade do TdP de 2009, o ponto 8 sobre “Desenvolvimento das acessibilidades aéreas a Portugal” informa sobre 11 contratos e adendas do Programa Initiative.pt, então no primeiro ano de execução. É o *business as usual*.

Depois, temos o detalhe de “Campanhas de ‘Hard Selling’ com as Companhias Aéreas”, de que citamos:

-“Face à situação económica internacional e às previsões de quebra da procura em 2009, foi decidido lançar acções de apoio à venda nos principais mercados emissores, com o objectivo de colocar Portugal disponível e acessível junto do consumidor final, através de propostas agressivas de valor e/ou de produto.

Neste quadro, foram contratadas 9 campanhas para apoio ao Verão 2009, envolvendo:

-8 companhias aéreas (TAP, easyJet, Ryanair, Jet 2, AerLingus, British Airways, Germanwings, Brussels Airlines),

-65 rotas e cerca de 6,4 milhões de lugares oferecidos (ida e volta) no Verão IATA 2009,

-9 mercados (Reino Unido, Alemanha, Espanha, França, Holanda, Bélgica, Irlanda, Itália, Finlândia),

-Reino Unido, Alemanha e Espanha concentraram 70% do investimento e o Algarve, Lisboa e Porto foram os principais alvos das campanhas,

-5,6 milhões de Euros de investimento total.

Como resultados, registou-se: 2.389.738 passageiros desembarcados no Verão IATA 09 valor que traduz um aumento de 101.020 passageiros desembarcados face ao Verão 2008.

Para o Inverno IATA 09/10 foi contratada uma campanha com a TAP, dirigida ao mercado do Brasil, envolvendo as ligações de Lisboa e Porto às

metrópoles do Rio de Janeiro e São Paulo, com uma operação da ordem dos 20 voos/ semana”.

***Acções com o *trade* turístico estrangeiro (Promoção Turística)**

Da introdução à secção do Relatório de Actividade sobre Promoção Turística, citamos:

-“Em face das dificuldades verificadas ao nível da procura externa, o Turismo de Portugal apoiou ainda, numa iniciativa sem precedentes pela sua envergadura, Operadores Turísticos e Companhias Aéreas dos principais mercados emissores na implementação de campanhas de vendas do Destino Portugal. Estas campanhas com um forte apelo ao consumidor e incentivo às forças de vendas das redes de agências de viagem foi co-financiada pelos parceiros locais estrangeiros em cada mercado e teve como objectivo fundamental assegurar a manutenção da procura.”.

Depois, encontramos o ponto sobre “Acções com o *trade* turístico estrangeiro”, do qual citamos:

-“Face à conjuntura económica internacional, e de modo a minimizar a tendência de quebra generalizada da procura prevista para 2009, o Governo definiu como prioridade absoluta a realização de campanhas extraordinárias de *hard-selling*, no sentido de apoio às vendas dos operadores turísticos para estimular os fluxos para Portugal no verão.

Assim, foi atribuído um orçamento extraordinário para o efeito e o Turismo de Portugal lançou uma acção sem precedentes, em parceria com os principais operadores dos mercados emissores críticos, que se associaram a este esforço através de campanhas de marketing com investimento partilhado.

Estas campanhas foram realizadas essencialmente entre Março e Setembro, e dirigidas ao consumidor final, privilegiando os seguintes meios: On-line (*banners*, newsletters e campanhas em motores de busca); Exterior (*outdoors*, *mupies*, painéis no metro e autocarros); Imprensa nacional e regional; Revistas especializadas; TV e rádio.

Os mercados abrangidos por estas campanhas foram 12: Alemanha, Reino Unido, Irlanda, Holanda, Suécia, Dinamarca, Finlândia, Noruega, Rep. Checa, França, Itália e Espanha.

No total, foram apoiados mais de 70 operadores turísticos, representando um total de perto de 2,5 milhões de turistas para Portugal em 2009. O investimento total atingiu os 22,65 milhões de euros, tendo 76% sido financiado pelo Turismo de Portugal, e o restante pelos diversos operadores.”.

c) Novembro de 2012 – “vender, vender, vender”

***A secretária de estado do Turismo: “vender, vender, vender”**

Em Novembro de 2012, Cecília Meireles adopta um slogan já conhecido: “vender, vender, vender”. No balanço que faz desde que tomou posse, destaca:

-“No que diz respeito à promoção, houve necessidade de implementar uma mudança de paradigma, [...]. Hoje, a operação prende-se mais com acções de comercialização e venda, acções mais tácticas e mais assertivas junto dos nossos públicos-alvo.”.

Interrogada sobre “as principais linhas orientadoras para o Turismo, considerado o sector que mais contribui para o desenvolvimento da economia portuguesa”, responde:

-“Na primeira linha, “vender, vender, vender!”. A nossa aposta tem que ser na captação de turistas para Portugal e rentabilizar o investimento que já foi feito. Se não houver um trabalho muito profundo sobre esta questão não conseguiremos recuperar este investimento, portanto, essa tem que ser a primeira prioridade” (5).

***E sobre a promoção externa**

Sobre a promoção externa, declara:

-Para 2013, a promoção será “muito baseada, como já foi referido, em acções tácticas que comuniquem de forma assertiva com os nossos mercados, e que têm como objetivos a venda da nossa oferta e o ganho de escala de Portugal enquanto destino turístico.”,

-“Para os mercados emergentes continuaremos a fomentar missões comerciais, que permitam quer uma aproximação institucional entre Portugal e esses países quer, simultaneamente, apoiar as empresas portuguesas do sector no início de relações com esses mercados.”.

Citamos o Relatório de Actividades do TdP referente a 1992:

-“No início de 2012, em face das fracas previsões para o ano turístico e da antevista dificuldade das empresas do sector em escoar o seu produto no mercado externo, foi alterada a estratégia de promoção, passando o enfoque a realizar-se nas actividades de cariz mais comercial e de apoio à venda da oferta das empresas nacionais. Em contrapartida, foram reduzidas as acções de promoção da imagem e de projecção da notoriedade do destino Portugal, muito em particular o apoio à realização de eventos no nosso país.”.

***Pragmatismo e estratégia**

A opção pragmática de “vender, vender, vender” não está errada e responde à pressão de empresas que enfrentam um estrangulamento financeiro.

O que consideramos um erro, que vem de antes e se prolonga até hoje, é excluir a concertação público/privada sobre planos de marketing & vendas a três ou quatro anos e direccionados para segmentos bem definidos.

Há uma clara dificuldade de iniciativa privada e Intervenção Pública planearem o futuro.

d)Marketing digital do destino entre 2014/15

O Relatório do Turismo de Portugal referente a 2015 não inclui o texto sobre a actividade que no Relatório de 2014 é designada Apoio À Venda e em 2013 e anos anteriores Promoção Turística.

Na ausência desta informação que consideramos indispensável, não podemos analisar dois pontos cruciais:

-o abandono de actividades dias de Apoio à Venda (por muitos consideradas fora do âmbito do TdeP), e a prioridade ao marketing digital do destino (a substituir a habitual actividade de marca destino).

V.5.3.Contratualização da Promoção Regional Externa

***Contratualização da Promoção Turística 2004**

Em 2004, a Contratualização da Promoção Turística resulta de dupla preocupação do Governo:

-a nível central, assegurar mais eficiente afectação dos Fundo Públicos, com a promoção de vendas pela iniciativa privada,

-a nível regional, reforçar as primeiras parcerias entre fundos públicos e financiamento privado, iniciadas com os Programas de Promoção Conjunta da década de 1990.

Os ‘considerandos’ do documento começam pela OMT e pelo então activo Programa para a Produtividade e o Crescimento da Economia:

-“3. O enquadramento jurídico em vigor para as Regiões de Turismo as define como «interlocutores privilegiados da administração central na promoção turística externa, que integram elementos do sector publico, mas também obrigatoriamente do sector privado da região»”.

A Contratualização é decidida pelo secretário de estado Luís Correia da Silva. A dupla experiência de responsável da promoção turística centralizada e de gestor privado explica a decisão sobre a Contratualização (6).

***Duas orientações políticas – 2006 e 2011 versus 2015**

Os protocolos da Contratualização da Promoção Regional Externa de 2006 e 2011 assentam em opção política centralizadora, com ligeira alteração semântica:

-em 2006 “Compete ao Estado elaborar e implementar, através do Turismo de Portugal, I.P”,

-em 2010, “Compete ao Governo elaborar e implementar

Em 2007, a Lei Orgânica do Turismo de Portugal define que o Turismo de Portugal tem por Missão, entre outros, “a coordenação da promoção interna e externa de Portugal como destino turístico”, mas os protocolos não respeitam o espírito e letra desta Missão.

No protocolo de 2015,

-“A definição das estratégias de promoção turística nacional e regional devem se objecto de concertação entre as entidades oficiais que subscrevem o presente protocolo, nomeadamente o Turismo de Portugal como autoridade nacional para o turismo, as Entidades Regionais de Turismo responsáveis pelo desenvolvimento e gestão dos territórios e das Agências Regionais de Promoção Turística encarregadas da promoção externa regional”.

***Financiamento e Planos de Comercialização e Venda**

O Plano Regional de Promoção Turística de cada ARPT é financiado de acordo com a seguinte regra base: por cada 1€ de investimento privado, corresponde o mínimo de 1€ das ERTs e 4€ de investimento do Turismo de Portugal.

O Protocolo de 2010 define os Planos de Comercialização e Vendas, que o Protocolo de 2015 mantém.

As ARPTs consignam um terço do investimento previsto no Plano Regional de Promoção Turística aos Planos de Comercialização e Venda a desenvolver com as entidades aderentes.

O financiamento das ARPTs para os PCVs é no máximo de igual montante ao das empresas, até ao limite do plafond por si definido. O planeamento é anual, aprovado tarde demais, traduz-se numa rígida matriz de produtos e mercados e esta contaminado pelo equívoco entre técnicos e políticos a exercer funções executivas para as quais não têm preparação. Os PCVs

favorecem a iniciativa individual em detrimento de planos conjuntos e correm o risco de se tornar em meros subsídios.

V.5.4. Agência Nacional de Promoção Turística – balanço e modelo

A ideia de uma Agência Nacional de Promoção Turística começa de forma inédita, por um debate lançado pelo SET sobre o futuro modelo da Promoção Turística e tem resposta também inédita com CTP e associadas a subscrever uma resposta única.

Da apresentação de Vítor Costa, director geral da Associação Turismo de Lisboa ao Congresso da APAVT de 2013 em Angra do Heroísmo: Promoção Novos Rumos. Citamos os pontos sobre o Balanço e o Modelo Almejado.

a) O Balanço

Balanço do Turismo de Portugal	
Positivo:	Negativo
-Concentração de competências, Financiamento e Recursos Humanos.	-Ausência de estratégia, -Instabilidade de orientações, -Deficiente coordenação, -Centralismo crescente, -Falta de concertação com privados

Balanço das Agências Regionais de Promoção Turística	
Positivo	Negativo
-Parcerias com privados -Enfoque na oferta regional	-Discrepâncias regionais -Massa crítica -Profissionalismo e controle

Crítica à Promoção do Destino Portugal
-Progressiva concentração no TdP -Rígidas matrizes de mercados, produtos e acções -Objectivos irrealistas -Limitação de acções pelas ARPTs (Retira criatividade e desvia esforços) -Falta de coerências das sucessivas campanhas -Acções que desregulam o mercado

b) Modelo

Do Balanço para o Modelo Almejado	
Pacto de regime	-Estratégia de longo prazo independente dos ciclos políticos,
Subscritores	-Públicos, Privados (CTO) e Regionais (ARPTs)
Estabilidade e autonomia	-Contractos com vigência de médio prazo 4 anos renováveis
Sistema Nacional de Promoção Turística	Cada protagonista com papel claro e sem sobreposições
Princípio da concertação	Reformulação do CEPT/criação de nova instância
Hierarquia de intervenção	-Níveis nacional e regional -Criação da Agência Nacional de Promoção Turística -Manutenção das ARPTs

CTP – interlocutor de 1ª linha do SET e TdP	
Associações	Empresas
-Participação efectiva no governo das ARPTs -Definição do sistema e instâncias de concertação (através da CTP) -Participação no financiamento	-Participação na gestão das ARPTs -Definição de planos, estratégias e planos de promoção -Execução dos planos e participação em acções

V.6.Exigências da sustentabilidade do sucesso do turismo

Depois de quinhentas páginas de base analítica, encerramos o Relatório com apontamentos sobre o debate que nos parece urgente:

-que fazer para assegurar a sustentabilidade do sucesso que o turismo em Portugal conhece?

Seguem propostas abertas para este debate.

V.6.1.Euforia, culto do sucesso, discurso light e política de turismo

***Euforia**

Transporte aéreo e turismo atravessam tempos de euforia:

-em Lisboa e Porto, o crescimento do número de passageiros data de 2003/04 e desde 2014 conhece valores nunca atingidos e que muito poucos previam,

-em Faro, e depois de demasiados anos em que é pouco significativo, em 2016 o crescimento do número de passageiros atinge os dois dígitos e parece fazer esquecer o que o antecede,

-a receita de viagens e turismo na Balança de Pagamentos acompanha este crescimento,

-os indicadores da indústria da Hotelaria estão finalmente a atingir ou ultrapassar os níveis de pré-crise.

Os números são excelentes mas a euforia pode inebriar-nos a ponto de perder o contacto com a realidade.

***Culto do sucesso**

O 'sector do turismo' sempre cultivou o seu sucesso, mesmo quando tal se não justificava, e afirmou a sua importância, mesmo sem ser capaz de a quantificar por insuficiência de informação estatística.

Hoje, sucedem-se os mais variados primeiros lugares, prémios e *awards* diversos e as celebrações festivas com nova criatividade. Nisto há muito de justiça, de boa promoção turística e justo reforço da auto-estima.

Mas há um ponto a partir do qual a euforia reforça o culto acrítico do sucesso e ignora ou sublima fraquezas e ameaças do posicionamento da nossa oferta no mercado.

E este ponto está a ser ultrapassado.

***Discurso *light* sobre turismo**

O turismo gera exposição pública dos seus actores e para muitos deles essa exposição é parte do seu sucesso. Nisto e em mais, o turismo difere do têxtil ou do calçado e daí não vem mal ao mundo.

Começa a vir mal para o País quando esta exposição está associada a um discurso *light* sobre turismo, sem base analítica e informação estatística abrangente e credível:

-vemos professores universitários de economia e altos responsáveis do turismo a discursar sobre o "x%" que o turismo representa no PIB quando o INE tal não quantifica desde há muitos anos,

-vemos políticos a propor medidas irrealistas para solucionar problemas que exigem conhecimento e competência técnicos.

A aceitação geral do discurso *light* sobre turismo está na origem de:

-dialéctica perversa: o discurso *light* sobre turismo não requer necessária informação estatística qualificada e esta não existe porque não há procura por parte de governo, administração, iniciativa privada e opinião pública, adormecidos pelo discurso *light*,

-degradação do primeiro dever da política económica: fomentar criação de valor por todas as cadeias de valor do turismo em vez de favorecer umas e proibir/hostilizar outras.

O problema é informação estatística qualificada ser condição indispensável à competitividade de qualquer indústria e a do turismo dela não dispor.

***Política de turismo**

Não podemos ser acusados de falta de crítica à política de turismo dos governos que se sucedem desde 1977, com as muito poucas excepções que confirmam a regra.

A evolução dos indicadores estatísticos de Lisboa e Porto desde 2013/14 e do Algarve desde o início do corrente ano dá uma base real à maneira como o actual governo conduz a política de turismo.

Gostaríamos de ver o governo desenvolver as vias que abrimos a seguir, mas este governo é o menos criticável por não o fazer. Romper agora com os excessos da euforia, do culto do sucesso e do discurso *light* seria um inútil suicídio político. Por todas as razões e por tal exigir redução importante do espaço executivo que está a ser ocupado por quadros de génese política.

Uma coisa é certa, há muito a fazer para além do âmbito da actual política de turismo e desta envolvente inebriante em que vivemos.

***Pode a realidade justificar euforia, culto sucesso e discurso *light*?**

Mas afinal, euforia, culto do sucesso e discurso *light* sobre turismo parecem corresponder à realidade traduzida pelos indicadores disponíveis. Em nossa opinião não correspondem, mas não estamos aqui para estragar a festa em que também participamos.

Estamos aqui por entendermos ser o momento adequado para as forças vivas do turismo identificarem as exigências da sustentabilidade deste sucesso, para além do que há de superficial na euforia, culto do sucesso e discurso *light*.

V.6.2. Intervenção pública na oferta de turismo

***Turismo na óptica da procura e não na óptica redutora da oferta**

A quantificação do turismo deve assentar na óptica da procura, que é baseada na observação dos turistas e informação estatística adequada à quantificação da diversidade do seu comportamento.

É possível quantificar o turismo segunda a óptica da oferta de actividades e produtos turísticos [estes sem nada a ver com os do PENT]. O que não é possível é quantificar o turismo com base em visão redutora da diversidade do comportamento dos turistas assente em actividades e produtos turísticos que não devem estar sujeitos a exclusões políticas ou outras.

Esta visão redutora domina a política de turismo em Portugal desde a década de 1960, em reacção à nova oferta do novo turismo do Algarve. Depois, resiste às normas sobre Estatísticas do Turismo, aprovadas pelas instituições internacionais a partir da década de 1990. Em 2016 ainda está viva.

O caso mais pertinente desta visão redutora é o da definição de alojamento turístico por decreto-lei e segundo critérios que excluem e ilegalizam boa parte do alojamento turístico escolhido sobre turistas. Nasce assim o 'alojamento turístico não classificado' ou, em linguagem vulgar, 'imobiliária' e 'camas paralelas'.

Os poucos números disponíveis são de 2004/07 e indicam que os turistas que escolhem o alojamento turístico não classificado representam 40% do total.

Depois de quase meio século deste reducionismo, é tempo de responder a duas perguntas:

-quanto ganhou o interesse do País em ver assim parte importante do alojamento turístico formar-se numa envolvente hostil por parte da política de turismo?

-é ou não tempo de passar da politica redutora a um politica abrangente, que permita fomentar a criação de valor a partir de todas as industrias do turismo?

O que segue sintetiza o que está em causa.

***Hotéis nos estabelecimentos de alojamento colectivo**

No que as Estatísticas de Turismo designam de estabelecimentos de alojamento colectivo, temos

-a indústria da Hotelaria (sobretudo hotéis), com o Estado a definir exigências excessivas e muitos requisitos que deveria ser o mercado a regular, dupla fonte de evitáveis custos de contexto,

-estabelecimentos variados de que os *hostels* são a fase mais visível mas não única, desde os 'hotéis de cápsulas' aos mais criativos, passando por estabelecimentos menos formais.

As exigências do investimento/retorno e o contributo para a imagem do destino justificam que a indústria da Hotelaria beneficie de apoios específicos. Mas não pode ser a única modalidade de alojamento colectivo, como não pode impedir/dificultar a integração de outros tipos de alojamento na oferta legal.

Esta integração deve ter como prioridade a criação de valor para o País e as exigências do mercado, com destaque para a concorrência leal entre modalidades de alojamento. Não pode estar dependente do proteccionismo à hotelaria mais conservadora.

***Cadeia de valor da residência secundária de utilização turística**

Em 2011, há no Continente 5,7 milhões de Alojamentos Familiares Clássicos, dos quais 3,9 milhões utilizados em Residência Habitual, 1,1 milhões em Residência Secundária e 0,7 milhões Vagos.

O milhão e cem mil casas de Residência Secundária são investimento de famílias portuguesas (residentes em Portugal e emigrantes) e estrangeiras cuja residência secundária pode evoluir para Residência Habitual na vivência da reforma.

Este investimento é feito por herança ou aquisição de alojamento familiar novo ou existente. A herança resulta em geral dos dois grandes movimentos da população do Continente:

-a migração da população do interior para as zonas urbanas do litoral, desde a década de 1950,

-a emigração massiva dessa mesma população para a Europa, desde a década de 1960.

A aquisição de residência secundária

-acontece sobretudo nos núcleos balneares do litoral, isolada no campo ou em aldeias e em cidades como Lisboa,

-tem no Algarve é um caso à parte com 140 mil alojamentos de residência secundária em 2011, fruto da promoção, venda, utilização e revenda destes alojamentos a criar uma cadeia de valor de importância não muito diferente da hotelaria.

-quando feita por não residentes (portugueses e estrangeiros) é particularmente relevante, com os investidores a ficar ligados financeira e emocionalmente ao território e transferência de recursos do exterior e contributo para a Balança de Pagamentos.

A cadeia de valor gerada pela procura de Residência Secundária de utilização turística será explicada em documento a ser redigido. Desde já, há três aspectos a considerar:

-a utilização turística da Residência Secundária assume três modalidades: utilização exclusiva pelo proprietário, rendimento exclusivo ou um misto de exclusivo e rendimento,

-o Recenseamento de 2011 dá uma foto da utilização num tempo preciso, a relação Residência Habitual, Secundária e vago evolui no tempo.

Em economia e sociedade cada vez mais marcadas pela flexibilidade e mobilidade, a alteração de utilizações do Alojamento Familiar Clássico (Residência Principal e Secundária e Vagos) deve ser facilitada.

Em nossa opinião,

-é errado não ter em conta a cadeia de valor da Residência Secundária de utilização turística quando se discute o regime fiscal do Alojamento Local ou se quer fomentar o turismo no Algarve.

Em nosso entender, o valor que estas actividades geram para o País

-já não permite que a Intervenção Pública mantenha em relação a elas uma atitude equívoca, cadinho ode se fundem desconhecimento e ideias feitas, proibição legal e aceitação informal, apoio e ameaça de repressão, entre outros,

-exige fomentar a criação de valor por estas actividades – concorrência leal e formalidade fiscal não podem ser vistas como medidas punitivas mas sim de apoio, porque nenhuma actividade é competitiva com base na violação da concorrência e fuga ao fisco.

***Familiares e amigos: motivo de deslocação e alojamento gratuito**

Somos do tempo em que os emigrantes de visita a Portugal não eram considerados 'turistas' por insuficiente qualificação social e por não alojarem em hotéis. E do tempo em que a seu respeito se falava de mercado étnico. Esse tempo está ultrapassado:

-a definição de deslocação turística assenta na residência de quem se desloca e não na sua nacionalidade e os emigrantes portugueses de visita a Portugal são turistas como os estrangeiros,

-filhos e netos de emigrantes e nova vaga de emigração criam uma diáspora que se desloca cada vez mais a Portugal.

Encontramo-los nas deslocações por motivo de Visita a Familiares e Amigos e alojados

-gratuitamente por familiares e amigos, em estadias que se prolongam no alojamento mercantil (hotelaria ou não classificado),

-na sua residência secundária de utilização turística, dispersas por todo o País, sobretudo no Norte e Centro e zonas urbanas do litoral.

O impacte económico, social e cultural destes turistas não está avaliado, mas é muito importante. Basta ver a receita de viagens e turismo geradas por residentes em França.

Não pedimos que o Estado regule esta dinâmica, antes pedimos que a reconheça e fomente.

***Alojamento turístico e abrangência de actividades turísticas**

A definição legal e redutora de alojamento turístico e ilegalização do alojamento não classificado vai contra os interesses de outras actividades turísticas e do interesse nacional:

-companhias aéreas, aeroportos, *rent a car*, estabelecimentos de alojamento e bebidas, golfe e por aí adiante, todos prestam serviços a turistas independentemente do alojamento por eles escolhido ser classificado ou não.

Quando a definição legal estrangula parte importante da procura por alojamento turístico está a limitar a procura por estas actividades. É tão simples como isto.

***Não há excesso de turistas, há falta de gestão de tensões locais**

O turismo só é importante se atrair muitos turistas aos destinos. Muitos turistas nos destinos geram tensões com os residentes e oposição da opinião pública. Em Portugal, as tensões são mais sensíveis em Lisboa e Porto do que no Algarve porque a concentração é maior e o espaço urbano ocupado com património sensível. A realidade é esta e implica que as tensões sejam geridas.

Na maior parte dos casos, as tensões são localizadas e exigem intervenção local de responsabilidade municipal.

Na ausência de adequada intervenção pública e dada a ignorância das dinâmicas económicas e sociais em causa, surgem propostas de limitação da procura ou da oferta, de proibição disto e daquilo. A título de exemplo:

-tensões sobre ocupação do espaço na Rua Augusta gerem-se no local e não limitando a entrada de turistas no aeroporto Humberto Delgado,

-conflito entre residência habitual e arrendamento urbano em Alfama não se resolvem proibindo ou exigindo requisitos absurdos ao Alojamento Local, mas sim com regulação adequada.

***Diferenças no turismo no Continente e consequências a tirar**

No turismo do Continente há diferença estrutural entre concentração e dispersão da procura/oferta:

-os aeroportos de Lisboa, Porto e Faro estão na origem das três maiores concentrações da procura/oferta de turismo do País e desde há muito que a tendência é para a concentração,

-estas concentrações da procura/oferta de turismo têm escala, organização e distribuição que as diferencia da procura/oferta estruturalmente mais dispersa nas outras regiões do País.

Depois, a segunda diferença estrutural resulta da especialização das áreas de concentração da procura/oferta entre

-Algarve, Área Turística da Bacia Alargada do Mediterrâneo, fruto da procura oferta por deslocações de estadia, com procura crescente por residência prolongada ou permanente de reformados não residentes,

-cidades de Lisboa e Porto, e urbes adjacentes, fruto da procura/oferta por deslocações de *tour* urbano e cultural, tornadas acessíveis pela recente barateza do transporte aéreo entre cidades e pela capacidade de atracção de turistas do após transformação da década de 1990.

A Intervenção Pública no *destination branding* e marketing & vendas da oferta, e não só, deve tratar de maneira diferente o que é diferente e não

desperdiçar esforços a combater moinhos de vento. Um destes moinhos data dos Planos de Fomento e consiste em combater as assimetrias regionais da implantação da procura/oferta de turismo.

V.6.3. Concertação estratégica pública/privado e fomento da procura

Os temas anteriores têm apenas a ver com a Intervenção Pública no Turismo. O fomento da procura exige concertação estratégica e contratualização operacional que envolvem sector público e privado.

Vimos os progressos realizados em Portugal, os estrangulamentos e opções a rever [capítulo V.5]. Listamos a seguir propostas pragmáticas para uma Intervenção Pública mais eficiente.

a) Parceiros públicos/privados e concertação estratégica

***Complementar a capacidade de atracção do destino**

Durante anos são necessários programas de incentivos para que LCC (e não só) voem para Lisboa, Porto e Faro Por si só o destino não atrairia o volume de tráfego que justificaria a operação de rotas com a frequência exigida pela sua rentabilidade.

Em 2013, a Ryanair decide instalar uma base em Lisboa sem necessidade de incentivo porque a conjugação da capacidade de atracção do destino e a pressão competitiva sobre a Ryanair justificam a operação.

A sustentabilidade do transporte aéreo barato que o sucesso do turismo exige

-deve depender cada vez mais da capacidade de atracção do destino e menos de apoios a companhias aéreas ou a operadores de package holiday.

São cada vez menos frequentes os casos em que basta pôr aviões a voar para a procura por deslocações turísticas aumentar e são cada vez mais frequentes os casos em que é a capacidade de atracção de turistas que faz o sucesso desta procura. É a este nível que se situa a necessidade e importância da concertação publico/privado no *destination branding* e marketing & vendas da oferta.

O sucesso do turismo depende da nossa responsabilidade em qualificar o destino e não do exigir indefinido de 'acrescentar mais voos que a procura cresce'.

***Parceiros da intervenção pública e da iniciativa privada**

Durante anos, ANA SA e TdeP são instituições públicas com as habituais rivalidades mas sujeitas a disciplina comum. Assim nascem os programas Initiative.pt, sem concertação efectiva com a iniciativa privada (CTP) e demasiado e inútil secretismo na atribuição de fundos e avaliação de resultados [ver a seguir].

Dada a condição de gestora aeroportuária dos aeroportos do País, a nova Vinci Airports / ANA-Aeroportos de Portugal [ANA] é parceiro especial e inevitável de uma concertação que só ganha com o seu profissionalismo e independência do Estado. A presença 'desta ANA' na direcção da CTP e da Associação Turismo Lisboa é o primeiro passo para o sucesso.

A CTP representa a iniciativa privada e está a fazer progressos na capacidade de assegurar uma representação abrangente, ultrapassando estrangulamentos que a poderiam limitar:

-há alojamento turístico para além da indústria da Hotelaria, Resorts e Alojamento Local já integram a CTP,

-as companhias aéreas estrangeiras são cada vez mais importantes no turismo receptor e já não são nem as companhias charter de operadores turísticos nem as 'sete grandes' Full Service Carriers (1) com maior prestígio,

-a intermediação entre a oferta e o cliente final vai para além das Agências de Viagens, e, entre outros, compreende *online travel actors* de que Expedia e Booking.com são exemplos icónicos, para além dos mais variados portais.

O futuro passa por

-integrar estes agentes económicos na plataforma da iniciativa privada,

-aprofundar a concertação entre TdP e ANA e alarga-la à CTP.

***Concertação estratégica entre CTP, TdP e ANA**

Vimos como é decisivo aumentar a capacidade de atracção do destino turístico e diminuir apoios directos a companhias aéreas e operadores de *package holiday*.

A capacidade de atracção do destino depende da competitividade da oferta, e esta ganha com a concertação estratégica entre CTP, TdP e ANA (2) em dois domínios estreitamente interligados:

-*destination branding* dos destinos regionais ligado ao do destino Portugal, de responsabilidade do Turismo de Portugal e com

-contratualização de programas de marketing & vendas da oferta plurianuais, com profissionalismo e *responsability/accountability*.

Quando a segurança passa a ser factor crítico na escolha do destino Portugal, é tempo de compreender que a segurança depende de factores externos que não controlamos e é um atributo que podemos perder a favor de outros destinos.

Desconhecemos exercício de “balanço/modelo almejado” idêntico ao explicitado no caso da Contratualização [ponto V.5.4] pelo que nos limitamos a dar dois exemplos:

-associar oferta e distribuição, em que CTP e TdP são fortes, ao modelo de gestão de rotas em que a ANA é forte- a distribuição é hoje mis crucial do que nunca,

-com excepção dos países em que o Estado tem de intervir, como é o caso da China, o TdP deixa de negociar/apoiar rotas (a ANA fá-lo melhor e não é prestigiante Portugal ter mais de uma entidade a negociar com companhias aéreas) e se concentre na ligação com a distribuição.

b)Fomento da procura: *destination branding* e marketing/vendas da oferta

***Qualificar a contratualização da Promoção Regional Externa**

Dispomos de experiência de anos da contratualização da Promoção Regional Externa e conhecemos suas forças e fraquezas.

O debate sobre a frustrada Agência Nacional de Promoção Turística permite conhecer uma proposta de ‘modelo almejado’ [ponto V.5.4]. Esta proposta deve ser implementada-

***Estratégia, planos, programas e acções pragmáticas**

A hierarquia que segue é um clássico, mas de aplicação urgente a nível da concertação entre CTP e TdP.

Tudo deve começar por orientações estratégicas consensualizadas em não mais de duas páginas. Não podemos continuar no estágio de ‘combater a sazonalidade’ e a ‘diversificar mercados’. E ainda menos voltar acasos em que muda o governo e muda a promoção e muda o secretário de estado do turismo e volta a mudar a promoção, como aconteceu entre 2011/15.

No quadro de uma contratualização do planeamento a três/quatro anos e em casos precisos a dupla Concertação deve definir planos de *destination branding* e marketing & vendas. Exemplos de programas possíveis são os mercados da Alemanha e Polónia.

Estes planos devem substituir os actuais Planos de Comercialização e Vendas em que o Estado apoia o marketing & vendas de uma empresa.

Quando se trata do PCV de uma só empresa ou de iniciativa própria de empresas, devem ser estas a suportar os custos.

Esta intervenção planeada não exclui acções pragmáticas, desde que apoiadas por *business justification* e responsabilização/avaliação.

***Profissionalismo a nível nacional e regional**

Portugal é um dos muitos países em que o turismo atrai actores da política por boas razões (ligação do turismo ao território, entre outras) e menos boas (busca de mero protagonismo e agradáveis viagens). Esta realidade só é problema quando

-a política ocupa funções que exigem conhecimento, experiência profissional e *responsability/accountability* e a qualidade do serviço público ou da parceria público/privado partidarizados não responde às exigências que o mercado do turismo põe sobre a nossa oferta.

No Portugal de hoje

-a procura está estruturalmente concentrada em menos de oito mercados emissores e dez companhias aéreas, num ambiente competitivo, de concorrência aberta e profissionalismo, o que torna inadiável o que vem sendo adiado desde há anos demais.

O inadiável começa por mudança cultural na Intervenção Pública e, entre outros passa por termos quadros superiores e intermédios com formação técnica e experiência profissional em *branding* e marketing em funções actualmente politizadas/partidarizadas.

Mais concretamente,

-no Turismo de Portugal deve haver uma Direcção muito qualificada *destination branding* e do apoio ao marketing & vendas da oferta, em relação com ANA e CTP, e não um administrador de génese política e sem experiência pessoal e profissional,

-nas Agências Regionais das três grandes concentrações de turismo, exige-se o mesmo nível de profissionalismo adequado à sua dimensão,

-ao nível adequado e em termos realistas deve haver o equivalente a um *Key Accounts Management System* que apoie e racionalize as decisões da parceria público privada.

Sobre a mudança cultural, apenas referimos a urgência em dar prioridade ao mercado do turismo e não a 'produtos turísticos' herdados do PENT e não quantificáveis.

O apoio da parceria público/privado ao marketing & vendas da oferta deve evoluir para intervenções planeadas e respeitar regras de abertura de informação e transparência.

Sobre este último ponto, somos testemunhas directas de como a falta de difusão da informação contribuiu para que, no Algarve, agentes económicos desperdiçassem tempo e energia em conflitos/tensões estéreis sobre low cost contra charter, low cost a eucaliptizar o turismo regional & similares.

Notas

V Parte – Procura/oferta de turismo e intervenção pública

(1)Recordamos o longo processo do Novo Aeroporto de Lisboa durante o qual nunca se presta a atenção devida às deslocações turísticas que estão na base de haver passageiros na companhia aérea que descola/aterra em aeroportos.

Na I Parte, a operação de *package holiday* integra todo o processo: decisão sobre deslocação turística, avião, aeroporto e alojamento/serviços no destino. O *package holiday* integra deslocações turísticas e transporte aéreo. Mesmo neste caso, apenas quantificamos os passageiros das companhias aéreas dos operadores turísticos ou por eles contratadas, mas ignoramos quantos são os clientes do operador, de outros operadores ou de *seat-only*.

(2)No presente Relatório 'produto' designa sempre o elemento do marketing operacional e não o Produto Turístico do Plano Nacional de Turismo (PENT).

(3)Antes de 2003/2004, esta parte do presente Relatório não incluiria um capítulo sobre a ANA. Desde o momento em que o marketing aeroportuário integra proactivamente a relação co companhias aéreas e dadas as companhias que estão em causa, a gestora aeroportuária, seja ela pública ou privada, desempenha papel relevante e indispensável no apoio ao marketing & vendas da oferta privada.

V.3.Destination branding e marketing & vendas da oferta

(1)Adoptamos as propostas de Simon Anholt sobre a marca país como país e como destino turístico e a recusa do country branding, por reconhecermos nelas uma explicação da realidade que falta aos advogados da aplicação a países, regiões cidades dos métodos utilizados para produtos e serviços. Os livros citados são:

-Simon Anholt, Competitive Identity, The new brand managementfor Nations, Cities and Regions, Palmgrave macmillan, 2007.

-Simin Anholt, Places, Identity, Image and Reputation, Palmgrave macmillan, 2010.

(2)Na valorização da Marca País, o Turismo, no sentido da visita de estrangeiros, é um dos canais de comunicação que contribuem para a formação da Imagem de Marca do País.

V.4.Intervenção da ANA Aeroportos

(1)Nuno Almeida Costa, Francisco Vieira Pita, As companhias low cost e os aeroportos, documento interno ANA, 2003.

(2)Os 'cinco anos' ou são erro ou contam o tempo do IDRAIT. Ver em

<http://www.lowcostportugal.net/viajar/aeroportos/novo-programa-initiative-pt-tem-15-milhoes-e-quer-trazer-15-milhoes/2012/03/>

(3)Segundo o Relatório de Actividades do TdP, o Initiative:pt Monitor é um "sistema de avaliação dos impactos económicos e turísticos das rotas aéreas apoiadas ao abrigo do programa (parceria Turismo de Portugal, ANA e Universidade do Algarve) – envolve a realização de cerca de 600 inquéritos/ rota/ ano". Somos testemunhas da confidencialidade ter contribuído para deteriorar as relações entre parceiros e para tensões estéreis em vez de debate concreto e positivo.

(4)Ver 2012.03.01 Publituris

<http://www.publituris.pt/2012/03/01/iniciativa-pt-2-0-para-mais-50-rotas-e-15m-de-passageiros/>

(5)Ver 2014.10.01 Público, ANA vai lançar novo plano de incentivos para companhias aéreas

<http://www.publico.pt/economia/noticia/----ana-vai-lancar-novo-plano-de-incentivos-para-companhias-aereas-1671572>

-2015.03.03. ANA alarga incentivos a companhias aéreas a voar para aeroportos nacionais

http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/transportes/aviacao/detalhe/ana_alarga_incentivos_a_companhias_aereas_a_voar_para_aeroportos_nacionais.html

(6)Ver

http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/turismo_lazer/detalhe/ana_e_turismo_de_portugal_fecham_acordo_para_promover_promocao_turistica.html

V.5.Politica/Serviços de Turismo e promoção turística (quatro notas)

(1)Manuel Pinho tem lugar de destaque com o Algarve, a campanha do mercado interno em 2009 e a Portugal – Europe’s West Coast. A nível regional, recordamos o *branding* da marca (?) Lusitânia, que quase chega a caso de polícia ou o pacote novo logotipo do Algarve em 2010.

(2)A fonte é um documento considerado confidencial, guardado no Centro de Documentação do TdP – não dispomos da cota.

(3)Este erro faz estragos durante anos. Em 2001, nas nossas funções de vice-presidente da Confederação do Turismo Português não conseguimos convencer dois leaders empresariais do Norte a esquecer “os grandes operadores”, porque eles nunca operariam charters para o Porto, e a orientar-se para outros parceiros. Estavam genuinamente convencidos que bastava um acordo entre governo e operadores para haver “charters para o Porto”.

(4)Mantemos o número por termos tido acesso a fonte que o confirma e por ser verosímil, apesar de não podermos indicar a fonte – houvesse transparência na Administração Pública e isto não aconteceria. O leitor tem o direito de descartar esta informação.

(5) Sobre as declarações, ver

<http://www.welcome.com.pt/entrevistas/91-cecilia-meireles-vender-vender-vender.html>

Não conseguimos documentar o nosso conhecimento pessoal, sempre falível. A opção em si não está errada, o que nos parece ter sido um erro, que se prolonga até hoje, é a concertação publico/privada sobre planos de marketing & vendas a três/quatro anos e direccionados para segmentos bem definidos.

()Em 1992 é nomeado responsável da Promoção Turística e impõe revolução silenciosa na qualidade da Promoção Turística Centralizada,

-em 1995, depois da vitória eleitoral do Partido Socialista, deixa o ICEP e integra a equipa de André Jordan, na inovação de Vilamoura XXI,

em 2003, é Secretário de Estado do Turismo do Governo PSD/CDS,

V.6.Responder às exigências do sucesso

(1)As sete Full Service Carriers são: Air France, KLM, Lufthansa, SWISS, Brussels Airlines, British Airways e Iberia. Entre 2001/13 a sua contribuição para o crescimento do tráfego de passageiros em Lisboa é insignificante.

(2)A ANA terá sempre a sua actividade de marketing aeroportuário para além da Concertação com TdP e CTP.

Package holiday e independent travel no Algarve
(da década de 1990 à actualidade)

Anexo ao Relatório

Turismo e transporte aéreo em Portugal

Índice detalhado do Anexo

AA.1.Mercado do Reino Unido – da década de 1990 a 2007

AA.1.1.Introdução

AA.1.2.Notas sobre consolidação/integração de operadores

AA.1.3.As empresas

- a)Thomson
- b)First Choice
- c)Thomas Cook
- d)Airtours

AA.2.Mercado da Alemanha – da década de 1990 a 2007

AA.2.1.Introdução

AA.2.2.O mercado

- a)“Alliances in the German travel industry” em 1996
- b)Operadores turísticos – market share e integração vertical 1997

AA.2.3.As empresas

- a)Aquisição do TUI pela Preussag e conversão desta em TUI
- b)Neckermann
- c)LTU – o operador e a companhia aérea

AA.3.Mercado, package holiday e LLLC após consolidação de 2007

AA.3.1 O TUI Travel plc e Thomas Cook Group de 2007

A.A.3.1.1.O TUI Travel plc de 2007

A.A.3.1.2.O Thomas Cook Group plc de 2007

AA.3.2.O mercado

AA.3.2.1.Curta nota sobre o mercado das deslocações por holiday

AA.3.2.2.O documento do TUI Travel plc de meados de 2007

AA.4.Faro – companhias aéreas consolidadas nos operadores TUI e Thomas Cook

AA.4.1. Passageiros das companhias consolidadas no TUI Travel plc

AA.4.1.1.Evolução 1995/2008 das companhias aéreas consolidadas no operador Thomson Travel Group

AA.4.1.2.Evolução 1995/2008 das companhias aéreas consolidadas no operador First Choice

A.4.1.3.Evolução 2009/13 companhias do Thomson Travel Group

A.4.1.4. Empresas Reino Unido consolidadas no TUI Travel plc entre 1995/13

A.4.1.5. Empresas consolidadas pelo TUI Travel plc em outros países

AA.4.1.6. Total companhias do TUI Travel em Faro – que futuro?

AA.4.2. Passageiros das companhias consolidadas no Thomas Cook Group plc

AA.4.2.1. Evolução 1995/2008 das companhias aéreas consolidadas no operador Thomas Cook Group

AA.4.2.2. Evolução 1995/2008 das companhias aéreas do operador Airtours/My Travel

AA.4.2.3. Evolução 2009/2013 das companhias do operador Thomas Cook Group plc no Reino Unido

AA.4.2.4. Empresas Reino Unido consolidadas pelo Thomas Cook Group plc 1995/2013

A.4.2.5. Empresas consolidadas pelo Thomas Cook Group plc em outros países

AA.4.2.6. Passageiros Thomas Cook Group plc em Faro - que futuro?

AA.4.3. TUI Travel plc e Thomas Cook Group plc em Faro

Introdução

*Porquê o Anexo sobre Algarve dos anos noventa até à actualidade?

Do início da transformação dos anos noventa à actualidade, nenhum dos três aeroportos e áreas de concentração da procura/oferta de turismo do Continente sofre o impacte e passa pela adaptação que o aeroporto de Faro e o Algarve conhecem. Neste processo, a ANA então pública é o primeiro dos grandes actores a perceber o que aí vinha e a adaptar-se. Alguma da Intervenção Pública ainda não entende o que se passa desde então, e muita da iniciativa privada demora demasiado tempo em quezílias antes de se adaptar.

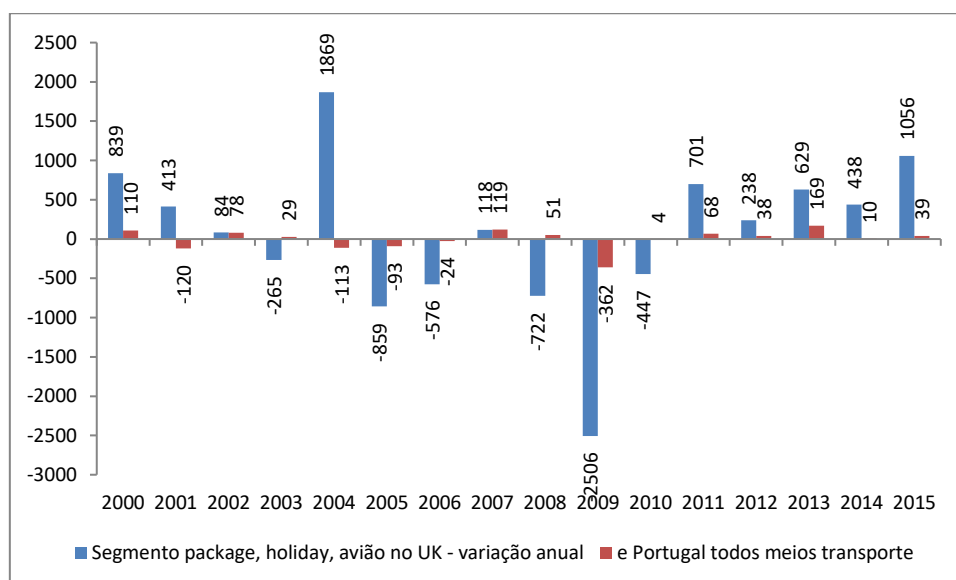
Pela importância que já tinha e continuou a ter, o mercado emissor do Reino Unido é o palco por excelência deste impacte/adaptação. Em tudo o que segue devemos ter presente que

-a partir de 2003/04 a procura por *independent travel* ultrapassa a de *package holiday*,

-entre 1999/2015, período em que dispomos de informação, a procura de package holiday conhece importantes variações anuais (gráfico AA.a).

O gráfico AA.a ilustra para o mercado do Reino Unido e em variação anual
i)total de deslocações do segmento Europa, avião e holiday em IT,
ii)deslocações para Portugal, todos meios transporte e holiday IT [ver V.1.3].

Gráfico AA.a – Procura Europa, avião e holiday IT Reino Unido e Portugal variação anual* (milhares)



*Ver referência exacta no texto Fonte: Elaboração própria com base em International Passenger Survey

Estimamos que pelo menos 70% das deslocações em holiday IT para Portugal tenham o Algarve como destino.

Em nossa opinião, não podemos analisar a operação de *package holiday* do Reino Unido para o Algarve sem considerar estas variações na procura.

***O *independent travel*, antes e desde há já muitos anos**

O *independent travel* tem agora significado diferente do de 1989/1990:

-entre a década de 1950 e o virar das décadas de oitenta/noventa, *independent travel* é a deslocação turística por avião e por motivo de *holiday* outra que não a de *package holiday*, com as deslocações em transportes terrestres a serem ignoradas,

-a transformação da década de noventa torna a diferença obsoleta, por toda a deslocação turística passar a ser independente, por a independência ser o primeiro atributo do consumidor que a procura.

***Estrutura do Anexo**

No presente Anexo

-entre o início da década de 1990 e 2007, descrevemos o mercado emissor do Reino Unido e da Alemanha, aquele com mais detalhe do que este, pela informação a que temos acesso e por ser neste mercado que se desenrola o processo principal: operadores alemães a comprar operadores do Reino Unido,

-no terceiro capítulo, depois das duas fusões de 2007, procuramos identificar a nova realidade das LLCC e dos operadores turísticos que as integram.

Os três primeiros capítulos correspondem grosso modo a termos incluído as Leisure Low Cost Carriers na II Parte do corpo do Relatório. O quarto capítulo sobre “Faro – companhias aéreas consolidadas em TUI e Thomas Cook” corresponde à III Parte do corpo do Relatório.

***Ao princípio eram muitos e no fim ganharam os alemães**

Como vimos [alínea b) 1.4.2] desde 1988 a então Alemanha Ocidental passa a ser o mercado emissor mais importante da Europa, estatuto reforçado pela reunificação em 1990. Vimos também que a legislação alemã restringe fusões/aquisições que a do Reino Unido permite.

Estes factores e a dinâmica de ganhos de escala inerentes ao modelo de negócio do *package holiday* levam os operadores da Alemanha a ‘ir às compras’ ao Reino Unido. A estabilidade, capacidade financeira e compromisso dos accionistas (KarstadtQuelle AG e Preussag AG) e a intervenção do Westdeutsche Landesbank também são factores a considerar quando procuramos explicação para o ‘ir às compras’ e seu sucesso.

O mercado do *package holiday* na Europa é marcado por intenso processo de consolidação e vimos como este processo evolui até 1991 (1). Entre o início da década de 1990 e 2007, o processo de consolidação continua até atingir o pico em 2007 (figura AA.a). Na prática, constatamos que os operadores da Alemanha vão às compras no Reino Unido. Sinal dos tempos, a regulação é europeia e a bolsa de Londres é palco das aquisições/fusões mais significativas.

Figura AA.a	
Operadores turísticos na Alemanha e Reino Unido em 2001	
Alemanha	TUI Neckermann LTS (grupo LTU)
Reino Unido	Thomson (Preussag) First Choice Holidays PLC Thomas Cook (KarstadtQuelle) Airtours/ My Travel PLC
Operadores turísticos paneuropeus em 2007	
LTS é adquirido pelo REWE Group sem actividade pan-europeia significativa TUI Travel plc (Preussag) Thomas Cook Group plc (KarstadtQuelle)	

Fonte: Elaboração própria com base em informação do mercado.

AA.1.Mercado do Reino Unido – da década de 1990 a 2007

AA.1.1.Introdução

*Fusões e aquisições em síntese

A figura AA.1.a sintetiza o processo de aquisições e fusões que em cerca de quinze anos consolida os operadores de *package holiday* em dois grandes grupos. Este processo abrange operadores menos importantes e operadores em outros países, mas não temos informação para descrever a dimensão internacional deste aspecto da consolidação (1).

Thomson -em 2000, aquisição pela Preussag AG	First Choice plc -independente	Thomas Cook Group Limited -em 2001, aquisição pelo C&N Touristic AG e rebranded Thomas Cook	-Airtours plc, My Travel plc em 2004 -independente
2007 - TUI Travel plc por aquisição da First Choice plc pela Preussag AG		2007 - Thomas Cook Group plc por aquisição de My Travel plc pela KarstadtQuelle	
Fonte: Elaboração própria			

*Monopolies and Mergers Commission Report December 1997

Vimos como, em matéria de consolidação de empresas, o Reino Unido é bem mais liberal do que a Alemanha. Em meados da década de 1990, o anúncio de que a Monopolies and Mergers Commission (MMC) ia elaborar um relatório sobre este tema cria a percepção que vai haver limitações à consolidação.

No final de 1997, esta percepção não se confirma e o Relatório passa a ser visto como “green light’ to further mergers and vertical integration”. No âmbito de uma decisão de 1999 (2), a Comissão refere o entendimento de que

-“76. Partly as a result of the process of consolidation and concentration of the industry by mergers and acquisitions, particularly strong since the MMC’s 1997 Report was completed, there is a substantial gap between the four large operators and the rest.”,

-115. Since the MMC’s 1997 Report was completed there has been substantial consolidation in the industry”,

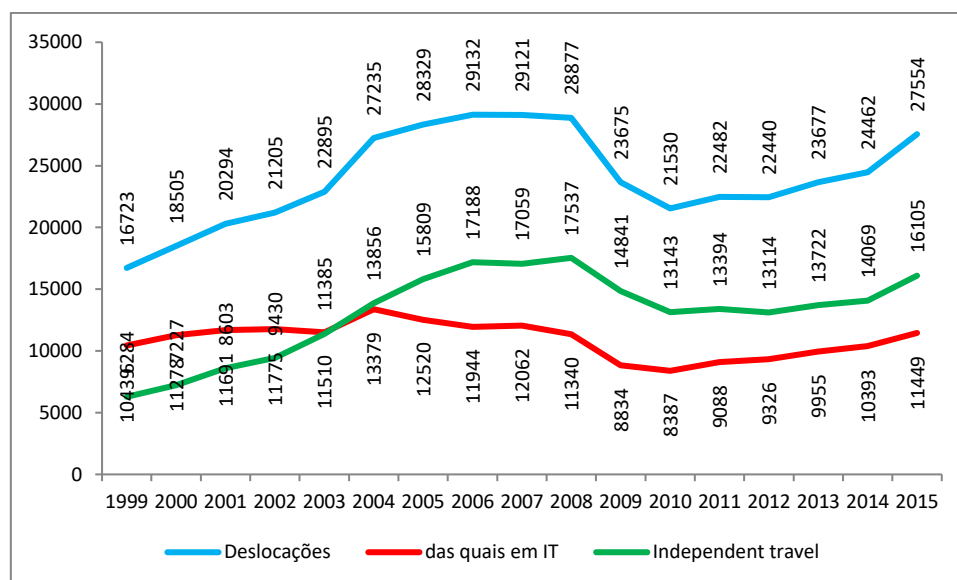
-"134. The acceleration of this market consolidation process since the publication of the MMC 1997 Report [...] is striking, particularly as far as Thomas Cook (Flying Colours, Carlson) and First Choice is concerned;"

*O mercado emissor do Reino Unido entre 1999/2015

O gráfico AA.1.b é cópia do gráfico V.2.c [ver V.1] e situa o detalhe entre *package holiday* e *independent travel* das deslocações por motivo de *holiday* no mercado emissor do Reino Unido. No documento de 2007, a TUI Travel plc refere "the 'tipping point', when independent holidays overtook package holidays in the popularity stakes, came in 2003" (3).

Gráfico AA.1.b – Deslocações do segmento Europa, avião e holiday 1999/15 quantidade

(milhares)



Fonte: Elaboração própria com base em International Passenger Survey (IPS)

Insistimos sobre dois pontos. As deslocações de IT/package são de estadia (*long stays*) no Algarve, Madeira e river cruise no Douro. As deslocações de *independent travel* são sobretudo de tour urbano (*city break*) para Lisboa e Porto, mais parte para o Algarve e também Madeira.

AA.1.2. Notas sobre consolidação/integração de operadores

*Consolidação/integração de operadores no virar do milénio

A figura AA.1.b e os dois gráficos que seguem mostram três indicadores que ilustram a consolidação/integração de operadores turísticos no Reino Unido. Se a compararmos com a figura I.4.a de 1991,

-há três operadores que já figuram no TOP 4 de 1991: Thomson, Owners (First Choice) e Airtours, mas Airtours passa de 4º lugar para a liderança.

-Monarch sai e entra o Thomas Cook reforçado pela fusão com Carlson,

-Thomson pertence à TUI e Thomas Cook à Neckermann.

Figura AA.1.b – Integração vertical no package holiday Reino Unido 2001

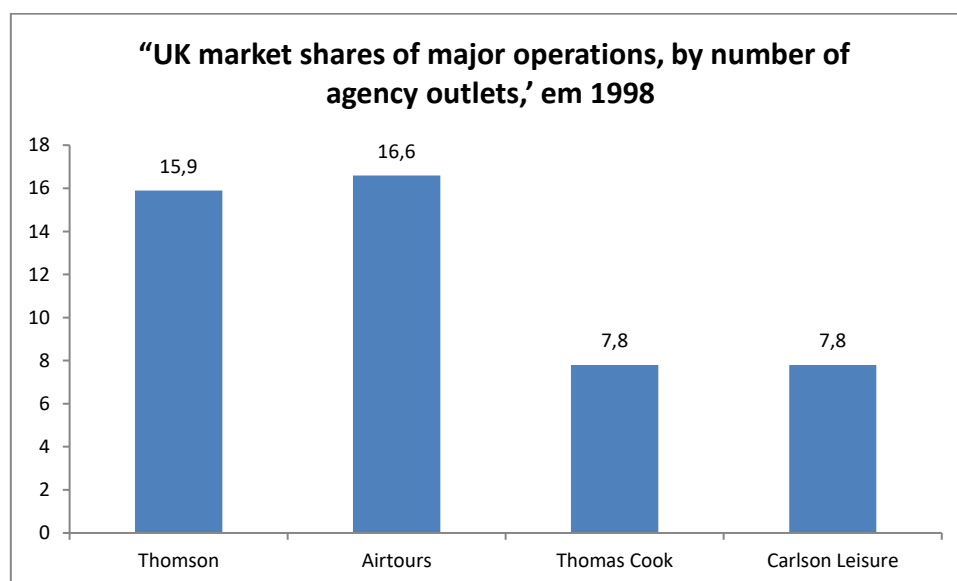
Operador	Quota Mercado	Proprietário	Cia. Aérea	Distribuição
Airtours	25%	Airtours	Airtours	Going Places
Thomson	23%	Presussag	Britannia	Lunn Poly
Thomas Cook	18%	C & N	jmc airlines	Thomas Cook
First Choice	15%	First Choice	Air 2000	Travel Choice

Fonte – George Williams, The Charter Industry Response to the Low Cost Threat, 2001

Em 1999 e ainda antes da clarificação de 2000/01, a Comissão constata:

-“133. This brief description of the past and recent strategies of the four integrated tour operators indicates how dramatically the structure of the UK foreign package holiday industry has changed since the beginning of the decade as a result of horizontal and vertical integration” (4).

Gráfico AA.1.c – “UK market shares of major operations, by number of agency outlets” 1998

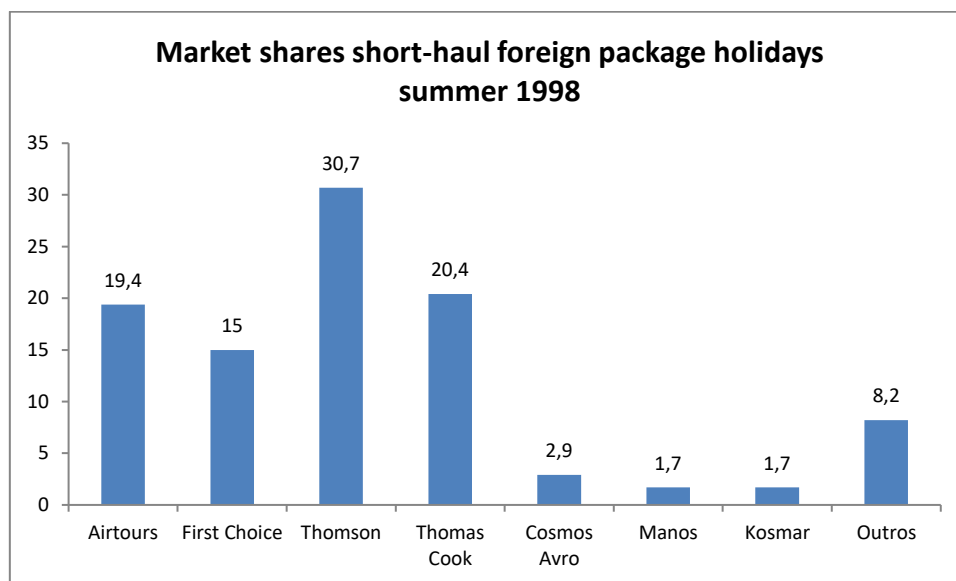


Others 51.9% Fonte: Elaboração própria com base em Commission of the European Communities, Case No IV/M.1341 – Westdeutsche Landesbank / Carlson / Thomas Cook, Date: 08/03/1999

O gráfico AA.1.c ilustra “UK market shares, by number of agency outlets, of major operators 1998”, no tempo em que a venda por agências de viagens domina a distribuição. Ficamos com ideia do impacte da fusão entre Thomas Cook e Carlson em 1999.

O gráfico AA.1.d ilustra a *market share* que mais directamente interessa ao Algarve (5).

Gráfico AA.1.d – Market shares (% by volume) in short-haul foreign package holidays from the UK, summer 1998



Fonte: Elaboração própria com base em Case No IV/M.1524 – Airtours /First Choice Date: 22/09/1999, que refere Shares relate to Nielsen’s ‘short haul beach’ category.

***O mercado para além dos big four – the ‘fringe’ e o acesso ao transporte charter**

A Comissão refere que “none of the tour operators in the ‘others’ category (of which there are several hundred) has more than a 1% market share”. A maioria opera “on a ‘niche’ basis, specialising in, for example, skiing, sailing, villas, short breaks, group travel etc.” (6).

A capacidade concorrencial da “‘fringe’ of smaller suppliers” é limitada pela sua escala reduzida e ausência de integração vertical que lhes impede o acesso a condições comerciais de que beneficiam os maiores operadores. Mais concretamente,

-no acesso a transporte charter, porque “recent developments have substantially reduced the choice of charter airline capacity available to the smaller tour operators”, em particular nos aeroportos chave de Gatwick e Manchester,

-na distribuição, “Since most package holidays are sold through travel agents rather than direct, small operators must have access to travel

agencies in order to sell their products. However, most agency branches, and all the large chains with broad national coverage, are controlled by the four large integrated tour operators”.

Por fim, a Comissão constata:

-“The four large integrated suppliers already sell between them, over 90% of all packages to mainland Spain, the Balearics, the Canaries and Tunisia, and 80% or more to all other significant ‘short-haul’ summer holiday destinations except Madeira and Turkey (77% each), Greece (69%) and France (33%).”.

AA.1.3.As empresas

No ponto sobre o mercado da Alemanha situamos a transformação da Preussag AG de “diversified German conglomerate of old economy businesses” na TUI da actualidade “a company focused entirely on tourism” [alínea a) de AA.2.3]. Assim, a Preussag AG

-em 1997 adquire 24,9% do capital do Thomas Cook Group Limited, quando o detentor do capital a 100% já é o WESTLB, e em 1998 já tem a maioria de 50,1%.

-em 2000 lança uma OPA sobre a Thomson Travel Group plc que ganha em concorrência com a da Karstadt Quelle AG.

Dada a participação no Thomas Cook Group Limited, a Comissão obriga a Preussag a vender a quota no Thomas Gook Group Limited, que a Karstadt Quelle AG compra em 2001.

a)Thomson

***Entrada em bolsa (1998)**

A entrada em bolsa: “Thomson Travel Group was floated on the London Stock Exchange in May 1998 with a valuation of £1.7 billion. It became the Thomson Travel Group plc.” Nem tudo corre bem e as más notícias convergem. Duas notícias (7):

-13 Abril 2000, “Though Thomson posted a 36% decline in 1999 net profit and fired its chief executive, the company's new management has unveiled plans to restructure and cut costs by as much as 50 million pounds a year through various new Internet projects”.

-18 Maio 2000, “Thomson had looked vulnerable for some time. After floating on the stockmarket in 1998 at 170p a share, it started to buckle

under competitive pressure. Its share price fell as low as 69p. [...] Last month, with signs of a turnaround but the share price still low”.

***Aquisição do Thomson Travel Group plc pela Preussag AG (2000)**

Voltamos a citar o Economist:

-“Thomson received a bid from C&N Touristic, Germany's second-largest travel group, jointly owned by Karstadt Quelle, a retailer, and Lufthansa, an airline. The companies were close to agreeing terms when Preussag pounced with an offer that trumped its rival's by a hefty 20p a share. No sooner had the ‘battle of the sunbeds’ begun than it was over.”,

Michael Frenzel, Preussag's soft-spoken boss, describes Thomson as a ‘dream partner’ and the deal as a ‘quantum leap’. Certainly, the pair look formidable on paper. They sell a combined 20m package holidays a year, twice the number sold by their nearest rival, Britain's Airtours. Thomson boosts Preussag's British presence and raises it to number two in Scandinavia, whose travellers are hooked on beach holidays. It also adds long-haul aircraft to Preussag's short-haul fleet (together, the two groups operate more than 100 aeroplanes) and should help Preussag to fill its 90,000 hotel beds”.

b)First Choice

***First Choice (1994) e Peter Long (1996)**

Em 1999, “Airtours proposes to acquire the whole of the equity of First Choice”, mas uma Decisão da Comissão declara “a concentration to be incompatible with the common market and the EEA Agreement” (8). O texto da Comissão dá-nos uma ideia da First Choice em 1999 e dele citamos três pontos com edição nossa:

1-A empresa -“First Choice (formerly Owners Abroad) is a quoted company, which started as a tour operator and acquired its in-house airline Air 2000 in 1986. [...]

It began a policy of integration into retail distribution in 1998 (over 200 “shop equivalents” according to its 1998 annual report) in order to protect itself against the directional selling practices of the other vertically integrated operators, and to avoid the cost disadvantage of paying their commission rates and to provide the real-time feedback on market trends for the operation of a computerised yield management system [...]

This policy is still continuing and First Choice has stated that its policy is to establish a network of 600 shop equivalents by the end of 1999”.

2.O transporte charter - "has one of the largest charter airlines and currently sells about 30% of its airline capacity to other operators – a much greater proportion (and a larger total number) than Airtours, Thomson or Thomas Cook.

- buys in around 25% of its seats from other airlines (though the proportion of short-haul seats bought-in is probably smaller).

-is also a major supplier of seats to independent tour operators – the third largest in 1998 after Monarch and the Caledonian/Flying Colours group".

3.Potencial de crescimento - "First Choice is the last remaining 'medium sized' player in tour operating – the only one with potential to grow rapidly to the size of the three major suppliers. Not only is it at present a significant competitor in tour operating, but it is already vertically integrated into airline operation and it would shortly become (in the absence of any merger) a major force in travel agency, where it could threaten the leading positions of Airtours, Thomas Cook and Thomson. In summary, the merger would remove First Choice as a competitor at all three levels of the supply chain. For the following reasons, this is considered to have adverse effects on competition beyond those normally to be expected from similar increments of market shares in other cases".

A transformação da First Choice e o seu crescimento estão ligados ao CEO Peter Long, que conduz a empresa ao acordo de 2007. Depois é Chief Executive do TUI Travel plc e Joint CEO da TUI AG da fusão de 2014.

c)Thomas Cook

***De retailer e financial services a tour operator**

No início da década de 1990 a agência Thomas Cook integra a organização de viagens, rede de agências de viagens e serviços financeiros relacionados com o turismo (*travellers cheques*). Em 1992 é adquirida pelo operador alemão LTU e pelo Westdeutsche Landesbank. A metamorfose da pacata agência Thomas Cook em operador de *package holiday* começa com duas aquisições e alteração na estrutura accionista:

-aquisição do operador Sunworld (1996, e companhia Airworld) e Flying Colours Leisure Group (1997, e companhia Flying Colours, que consolida na Air World),

-em 1997, a Preussag AG adquire 24,9% do capital da Thomas Cook e chega a 50,1%, em 1998.

A transformação da agencia Thomas Cook em operador de *package holiday* começa antes da entrada da Preussag mas acelera a partir daí.

***Fusão Thomas Cook Group Limited e Carlson Leisure Group 1999**

Antes da fusão, vejamos como surge o Carlson Leisure UK. O operador Inspirations & Style é criado em 1990 pelo entrepreneur Vic Fath. Em 1993 compra a empresa charter Caledonian à British Airways, quando esta encerra a actividade charter. Em 1997, o operador Carlson Leisure UK é filial da americana Carlson Companies de Minneapolis e tem 1% de quota de mercado no Reino Unido. Depois, posiciona-se bem acima com a aquisição da Inspirations plc que controla o Inspirations & Style, o broker Goldcrest, rede de 100 retalhistas e a companhia Caledonian.

Em 1998, o operador Carlson Leisure UK já representa 2,7 milhões de passageiros e 3.000 empregados e 7,8% da "U.K. market shares, by number of agency outlets" (9).

Em 1999, o 'novo' operador Thomas Cook Holdings Ltd resulta da fusão do Thomas Cook Ltd e do Carlson Leisure Group Ltd (U.K.) numa nova entidade, Thomas Cook Holdings Ltd, "jointly acquired by Westdeutsche Landesbank, Carlson Companies Inc and Preussag Aktiengesellschaft.". Nasce um dos quatro grandes operadores turísticos do Reino Unido, que vão marcar o futuro.

Em 2000, o Thomas Cook Holdings Ltd cria a marca JMC para o operador turístico e para a companhia aérea que consolida as marcas Flying Colours e Caledonian Airways. JMC são as iniciais de John Mason Cook, filho de Thomas Cook e o dinamizador da agência Thomas Cook do tempo que acaba com o início da II Grande Guerra.

***C&N Touristic AG acquire Thomas Cook Group Holdings 2001**

O C&N Touristic AG resulta da fusão em 1997 de Condor Flugdienst GmbH com o NUR Touristic GmbH e o capital é detido em partes iguais por Deutsche Lufthansa AG e KarstadtQuelle AG. No início deste ponto vimos como o C&N Touristic AG adquire o Thomas Cook Holdings Ltd, que em 2001 já tem 18% de quota de mercado do Reino Unido.

d)Airtours

***Quando é a vez de David Crossland alugar um jacto privado**

A Intasun Leisure é criada em 1972/1973 pelo entrepreneur Harry Goodman. Vimos como "it was the collapse of an earlier travel giant, Clarksons, in 1974 that helped Goodman to grow his business very rapidly in its early years", ao fretar um jacto privado e ir a Espanha contratar o alojamento que o Clarksons deixa livre.

Em 1991, depois de ascensão meteórica, obra importante e muita fantasia de HG, o operador Intasun do International Leisure Group abre falência. É a vez de David Crossland, CEO do Airtours, alugar um jacto privado. Citamos The Guardian:

-“When Harry Goodman's International Leisure Group (ILG) collapsed spectacularly in 1991, Crossland swooped. An insider recalls: 'Before anyone could blink David hired a Lear jet and, overnight, dropped contractors in all the major holiday resorts in Europe to buy up ILG's hotel beds.' In only a year, Airtours' capacity tripled to around 600,000 packages a year.” (10).

***Airtours em 1999 e 2007**

Em 1999,

-“1. Airtours is a UK company active in: tour operating, travel agencies, charter airlines, hotels and cruise ships with operations in 17 countries across Europe (notably in the United Kingdom and Ireland) and North America”.

Em 2007,

-“ 4. MyTravel [rebranding de Airtours em 2004] is a multi-national travel group whose principal business activities include charter airline, tour operating and travel agency operations serving customers in the UK and Ireland, Northern Europe (Sweden, Norway, Finland and Denmark) and Northern America.” (11).

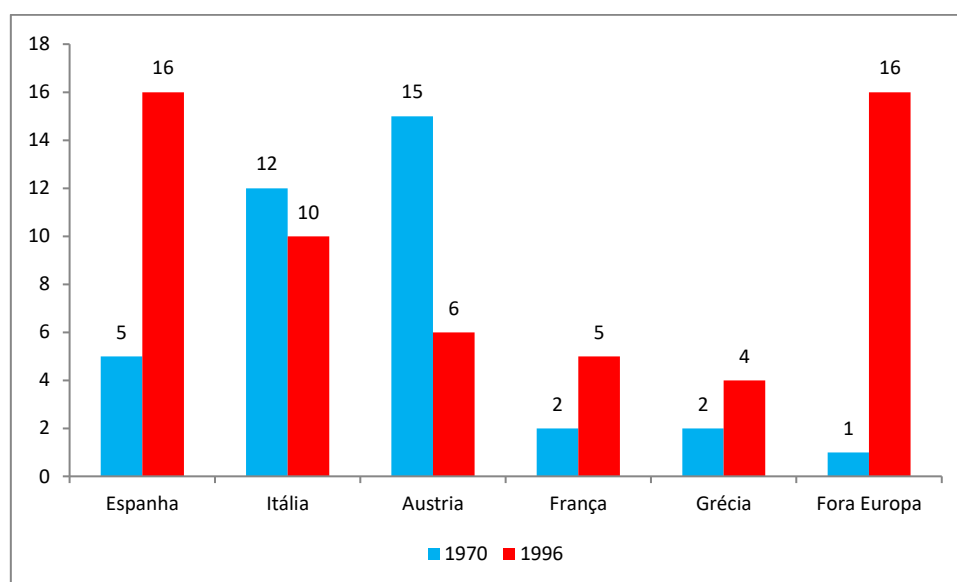
AA.2.Mercado da Alemanha – da década de 1990 a 2007

AA.2.1.Introdução

Esta rudimentar introdução ao mercado emissor da Alemanha está limitada pelos meios de que dispomos e procura apenas explicar como os então dois maiores operadores da Alemanha são a força motora da consolidação que conduz aos dois operadores pan-europeus de 2007, TUI Travel plc e Thomas Cook Group plc (1).

A nossa observação/análise tem sempre em vista a relação com o turismo emissor para Portugal e por via aérea. A realidade não é a mais brilhante. O gráfico AA.2.a ilustra as “market shares of German [all German] holidays abroad” entre 1970/96. O grande destaque vai para o crescimento de Espanha e de Fora da Europa, com destaque para a Grécia.

Gráfico AA.2.a – Market shares of German holidays abroad 1970/96



Nota: The former West Germany to 1989; unified Germany from 1990; refers to main holidays only.
Fonte: Elaboração própria com base em MariaLettl-Schröder, Germany Outbound

Na lista de *German holidays abroad* em 1996 (*all holidays*), Portugal não figura entre os primeiros dez destinos.

Esta evolução histórica explica alguma da dificuldade actual em o destino Portugal ganhar posição mais forte no mercado emissor da Alemanha que é apenas o mais importante da Europa. E contrasta com a posição de Portugal no mercado do Reino Unido.

AA.2.2.O mercado

a) "Alliances in the German travel industry" em 1996

Na Alemanha, "The German travel industry is generally characterized by a high level of cross-ownership [] wich is increasingly developing into so-called 'blocs'. [] However, they remain at present relatively loose-groupings and do not approach the regimented vertical integration of, for example, the UK travel industry" (2). Referimos as duas "alliances" e os dois operadores que são pertinentes para o presente Relatório, TUI e Neckerman.

***Lufthansa e Condor – "the yellow camp"**

A reestruturação da Lufthansa iniciada em 1995 com vista à privatização, mostra como a empresa "and its charter airline subsidiary Condor have built up a wide-ranging network of alliances and shareholdings which give the German airline a major influence at all levels of travel distribution".

No organigrama de 1996 já figura 49% do capital da EuroLloyd GmbH, que detém a Karstad e por essa via a NUR Touristic e Neckerman.

Esta é a base da criação da C&N em 1997 e do papel que este grupo vai ter na consolidação dos dois operadores turísticos pan-europeus.

***TUI e WESTLB – "the red camp"**

O WESTLB justifica uma análise que aqui não pode ser feita. Em 1996 tem posições em empresas do grupo TUI, na companhia aérea LTU e operador LTU Touristik (LTT) e 100% do Thomas Cook Group Limitedes no Reino Unido.

O TUI é o mais importante operador na Alemanha e já tem presença internacional na Holanda (Arke Reizen e Holland International) e Bélgica (Jet Air).

b) Operadores turísticos – market share e integração vertical 1997

O processo de consolidação de operadores turísticos na Alemanha conhece limites regulatórios que desconhece no Reino Unido, mas não é menos real. Quando em 1997 "the German competition authorities found their suspicion of an oligopoly", encontram uma situação em que "Three tour operator have more than half the market, and five, more than two thirds" (3). Em 2001 no Reino Unido, três operadores detêm 66% do mercado (cinco na Alemanha) e quarto 81% do mercado [figura AA.1.b].

*Market share

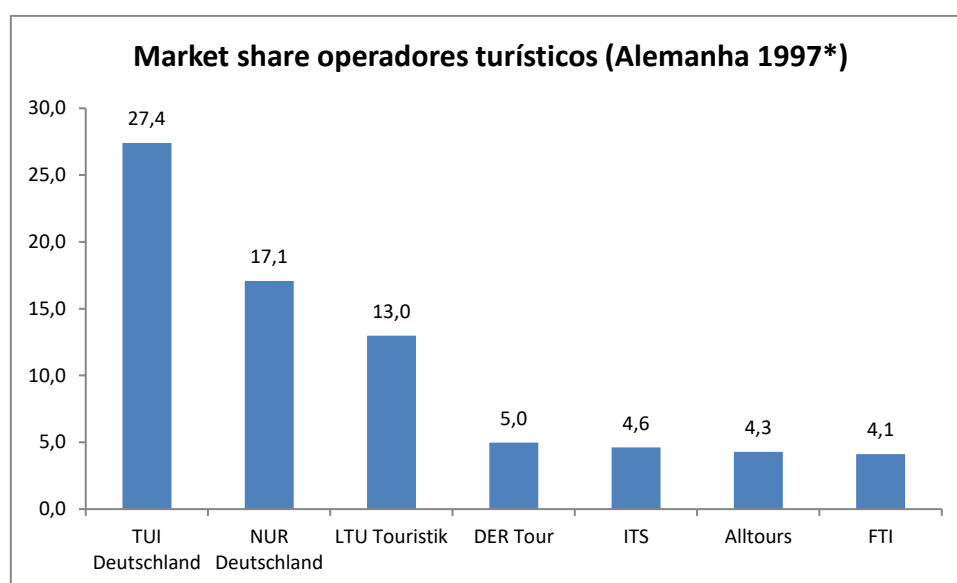
O gráfico AA.2.a ilustra a *market share* dos principais operadores da Alemanha em 1996/97. O gráfico ainda não tem conta da tomada de controle da TUI por Preussag/Hapag-Lloyd nem a criação da C&N, que terão lugar em 1997. Dito isto, o gráfico mostra já o que vai acontecer:

-liderança da TUI antes do C&N, que estarão na base dos dois grandes operadores pan-europeus de 2007,

-afirmação do DER Tour que virá a ser Rewe Group e ocupará o segundo lugar, mas muito ligado ao mercado interno (4).

Gráfico AA.2.a – Market share dos principais operadores da Alemanha 1996/97

(percentagem)



Fonte: Elaboração própria com base em MariaLettl-Schröder, Germany Outbound

*Integração vertical de operadores turísticos na Alemanha 1996/97

A figura AA.2.a ilustra a integração vertical de operadores turísticos e companhias aéreas na Alemanha em 1996/1997. A integração das redes de agências é um facto que não o pudemos quantificar com fiabilidade.

Figura AA.2.a – Integração operadores/companhias aéreas na Alemanha 1996/97			
Operador	Volume Negócios (milhares DM)	Companhia Aérea	Passageiros (milhares)
TUI Deutschland	6.393	Apag/Aero Loyd	8.000
NUR Deutschland	4.039	Condor	7.153
LTU Touristik	3.070	LTU	7.178

Fonte: Elaboração própria com base em MariaLettl-Schröder, German Outbound e FVW International

AA.2.3.As empresas

a)Aquisição do TUI pela Preussag e conversão desta em TUI

***Primeiros passos da reconversão da Preussag**

Situemos factos:

-“At the beginning of fiscal year 1993/94, Preussag’s sales were 4% in logistics, 4% in information technology, and 92% in ‘old economy’ lines of business, including metal trading, steel, mining, shipbuilding, and plant construction. At the end of 2004, tourism accounted for 73%, logistics for 19%, and nine of the ten ‘old economy’ segments as well as information technology were gone. Moreover, the company had now relabeled itself “TUI AG,” and only the identities of its CEO, its chairman of the supervisory board, its largest shareholder, and the registration code of its stock preserved continuity” (5).

***Junho 1997 – Preussag acquire Hapag-Lloyd**

-“On June 11, 1997 Preussag bought Hapag-Lloyd, a company in container shipment, luxury cruises, airlines, and travel agencies. From then on until September 11, 2001, Preussag undertook altogether 16 acquisitions in tourism and divested most of its former lines of business.”,

[...] “With this takeover, Preussag entered the German tourism market that consisted of three main segments: tour operators, travel agencies and charter airlines”.

Nota sobre accionistas:

-“The major shareholder of Preussag during the entire period under consideration here is the Westdeutsche Landesbank Girozentrale (WestLB), who owned 29.1% directly and another approximately 3.5% indirectly through their 33.3% stake in Niedersachsen Holding.”.

-entre 1997/2001, “Preussag undertook 26 acquisitions (16 of which were in tourism) and 15 divestitures, mostly of its traditional lines of business

[...] At the same time, WestLB disengaged from tourism, selling most of it to Preussag.”.

Em 2004 o WESTLB vende a participação na Preussag a investidores espanhóis.

b)Neckermann

***1997 – C&N**

Em 1997, Lufthansa e Karstadt fundem as suas subsidiárias Condor Flugdienst GmbH e NUR Touristic GmbH e criam as bases de um grupo integrado com escala europeia, com o capital detido em partes iguais pelas duas empresas. O operador turístico C&N passa a ser a segunda maior empresa de turismo na Alemanha depois da TUI.

Em 1999, Karstadt adquire Quelle a Schickedanz e passa a ser Karstadt Quelle. No relatório de 2000 do Karstadt Quelle Group temos:

-“We are represented in the growing travel market mainly by our 50% participation in C & N Touristic AG. C & N was created by the fusion of the airline Condor with the travel operator Neckermann in 1997”.

***2001 –aquisição do Thomas Cook Group Holdings**

Em 2001, Karstadt Quelle adquire o Thomas Cook Group Holdings. No início de 2001,

-“C&N is a vertically integrated German tour operator, incorporating package tour operations, travel agencies, an in-house charter airline, and hotel ownership and operation. Its EEA operations are primarily based in Germany, Austria, Benelux, France and Spain. It is jointly controlled by Lufthansa AG and Karstadt Quelle AG.”.

-“TC is a U.K. based vertically integrated travel business, incorporating package tour operations, travel agencies, and an in-house charter airline. TCs EEA leisure travel operations are limited to the U.K. and Ireland” (6).

***Branding e rebranding**

Em Maio de 2001, três meses depois da formalização da aquisição, há o *rebranding*. Citamos o The Guardian:

-“Thomas Cook, the world's oldest travel brand, is to be revamped by its new German owner, which wants to repaint the famous red logo with its own corporate colours.

At the same time C&N Touristic AG announced it would be rebranding thousands of its own-brand shops worldwide with the Thomas Cook name and even changing its corporate name to Thomas Cook AG.

C&N, Europe's second largest leisure group, bought the 160-year-old UK company for £550m last December.

"We have acquired one of the world's best known and respected leisure brands. We intend to take full advantage of what this gives us," said Stefan Pichler, the chairman and chief executive of C&N. [...]

the company will retain its national tour operating and airline brands such as Neckerman and Condor in Germany and the JMC brand in the UK" (7).

Cerca de um anos depois, o The Independent enquadra o *rebranding* na *travel industry*:

-"Changing a travel brand is an even riskier business than trying to change trains on a Sunday on Britain's railways. Yet the travel industry spends fortunes on ditching well-known and respected brands in favour of made-up names. Three years ago, Thomas Cook decided to erase some of its most valuable assets from its tour operations: the name Thomas Cook, and the well-regarded marque Sunworld. The company spent £200m trying to persuade the public that a new brand, JMC, was bigger and better.

The investment was necessary, we were told, because the new entity would transform the package holiday. The initials of Thomas's son, John Mason Cook, were imposed on the tour operations. JMC has proved such a success that it is about to be deleted, at considerable expense, in favour of... Thomas Cook.

Since the patron of package holidays organised his first excursion from Leicester to Loughborough in 1841, his company has been through more owners than a clapped-out VW Beetle. The current German proprietor, Condor und Neckerman, appreciates the name so much that it has adopted Thomas Cook for the entire company" (8).

***Tempos atribulados**

Citamos uma cronologia da Reuters:

-"2003 - Thomas Cook stands on the brink of bankruptcy [...] The Condor brand is reactivated.

2005 - Thomas Cook reports a profit for 2004/05, the first time in four years. KarstadtQuelle is interested in acquiring all of Thomas Cook.

2006 - KarstadtQuelle wants to buy Lufthansa's stake in Thomas Cook" (9).

c)LTU – o operador e a companhia aérea

A companhia aérea LTU é criada em 1955 e está na origem do operador LTU Touristik GmbH (LTT) que é criado em 1986. Chega a ser a segunda companhia aérea da Alemanha depois da Lufthansa. Depois de um período atribulado é adquirida pela airberlin em 2007.

O operador integra marcas como Jahn Reisen, Tjaereborg and Meier's Weltreisen. "In 1996 LTU merged its travel agencies to form the tourism holding company LTU Touristik GmbH (LTT); all brand names of the former travel agency subsidiaries were kept under LTT's corporate umbrella". Em 2001 é adquirido pelo REWE Group.

AA.3.Mercado, package holiday e LLLC após consolidação de 2007

Neste capítulo situamos o contexto de mercado em que tem lugar a fase final da consolidação dos operadores de *package holiday* e das *Leisure Low Cost Carriers* (LLCC) que ambos integram. Esta informação é completada com os documentos III.4.10.TUI Group e III.4.11.Thomas Cook Group.

AA.3.1 O TUI Travel plc e Thomas Cook Group de 2007

a) O TUI Travel plc de 2007

***As empresas e o acordo**

Citamos o documento da Comissão sobre este tema (1):

-“3.TUI AG [“TUI Germany”] is the parent of the TUI group, a tourism and travel company which offers services in tour operation, travel agency services, air-flights, hotels, car rental and shipping (including ocean cruises, container shipping, cargo and port services). It is present in 18 European countries, including Germany, UK, Ireland, France, Belgium, the Netherlands, Austria and Scandinavia.”,

-“4.First Choice is active in tourism as well, including tour operation, travel agency services, air-flights, car rental and cruise shipping, in a number of Member States, including the UK, Ireland, Austria, Germany, the Netherlands and France.”,

-“5.Pursuant to a merger agreement signed on 19 March 2007, TUI will contribute its global leisure travel business (excluding [...] hotels and its German ocean cruises business) to a new company, TUI Travel, by means of a scheme of arrangement under English company law. First Choice will contribute the whole of its business to TUI Travel, which is to be headquartered in the United Kingdom and listed on the London Stock Exchange. TUI will obtain 51% of the shares of TUI Travel whereas the remaining 49% of TUI Travel’s shares will be held by First Choice’s current institutional and individual shareholders.”,

-“8.Therefore, it can be concluded that TUI will acquire sole control of First Choice’s travel business”.

b) O Thomas Cook Group plc de 2007

***As empresas e o acordo**

Citamos o documento da Comissão sobre este tema (2):

-“3. KarstadtQuelle is a major European department store and mail order company. The core business of KarstadtQuelle further includes service outlets, a real estate portfolio and the Thomas Cook Group. The Thomas Cook group is a tourism company which offers services in air-flights, hotels, tour operation, sales and service agencies. It is represented in Germany, the UK, Ireland, France, Belgium, Luxembourg, the Netherlands, Austria, Hungary, Poland, Slovakia, Slovenia, Egypt, India and Canada.”,

-“4. MyTravel is a multi-national travel group whose principal business activities include charter airline, tour operating and travel agency operations serving customers in the UK and Ireland, Northern Europe (Sweden, Norway, Finland and Denmark) and Northern America.”,

-“5. Pursuant to a merger agreement signed on 12 February 2007, KarstadtQuelle and MyTravel agreed to establish a new company ("NewCo") which will acquire each of MyTravel and Thomas Cook (MyTravel by means of scheme of arrangement). According to the merger agreement, NewCo will be renamed Thomas Cook Group plc and listed and headquartered in London. KarstadtQuelle will obtain 52% of the shares in NewCo, whereas MyTravel shareholders will obtain the remaining 48%. In addition, KarstadtQuelle and MyTravel have agreed the terms of a Relationship Agreement which will regulate the relationship between the NewCo and KarstadtQuelle as a shareholder in NewCo.”,

-“8. In view of the above, it is considered that KarstadtQuelle will acquire sole control over NewCo (and consequently over MyTravel)”.

AA.3.2.O mercado

a) Curta nota sobre o mercado das deslocações por holiday

***Um mercado em crescimento e transformação**

Citamos o documento da Comissão que se baseia em relatório do Mintel:

-“15. The Mintel report *Independent Travel, Leisure Intelligence* observes that the UK holiday market has grown by 6% over the past five years. The source of this growth has been the overseas market, which has risen by 14% in volume terms since 2001. This rise has been at the expense of the domestic market, which has contracted by 3% over the same period. This strong growth in the overseas market is closely connected to the transition

within the sector from a predominantly package-based industry to one based primarily on independently booked travel.

16. Since 1996, the independent foreign holiday market has grown by 118% and by an annual average of almost 10% over the past five years. The package holiday industry grew by 25% since 1996, but is showing a decline since 2002. According to IPS data independent holidays have accounted in absolute terms for the majority of British trips abroad since 2003. By 2006, the independent holidaymaking sector was over 35% larger than the package tour sector" (3).

***O ambiente competitivo**

A Comissão (4) recorda que "Prior to the notification of the present concentration, the Commission received on 26 March 2007 a notification of a prior transaction by KarstadtQuelle AG e MyTravel Group PLC". É neste quadro que situa o ambiente competitivo que o mercado vai conhecer:

-"69. After the implementation of the merger between Thomas Cook and MyTravel (Case M. 4601) the UK market for foreign package holidays will be characterised by the presence of three major vertically integrated tour operators - Thomas Cook/MyTravel, TUI and First Choice - and by a large number of smaller independent tour operators for short- and long-haul as well as some medium-sized operators like Virgin Holidays and Kuoni for long-haul.

-"71. After the transaction, TUI and First Choice will continue to experience significant competition not only from the merged entity of Thomas Cook/MyTravel, who will be vertically integrated and active on the same markets on which the activities of the parties overlap. Moreover, both vertically integrated players will face competition from numerous small tour operators which are active on the package holiday markets, including for short-haul Olympic/Odyssey, Kosmar, Libra, Goldtrail, Cosmos. For long-haul, the merged entity will face competition from Thomas Cook / MyTravel and a large number of smaller, non-integrated tour operators, but also from medium-sized competitors with a relatively important market share (e.g. Virgin Holidays [5%-15%] and Kuoni [0%-10%]).

O essencial está no ponto sobre "Wholesale supply of airline seats". Por volta de 1999, o entendimento da Comissão era que "scheduled flights at that time were not a viable substitute for charter flights for package tours to most package holiday destinations" (5).

Agora e segundo o entendimento do TUI AG:

-"low cost carriers based in the United Kingdom now serve key charter routes to 'sun and sea' destinations and thus offer an alternative to

scheduled and charter airlines to holidaymakers as well as to tour operators, to whom they also offer block allocations of seats.” (55).

O entedimento da Comissão é mais moderado:

-“the market investigation shows that, to a certain extent, some non-UK based charters, low cost and full service scheduled airlines also represent a source of supply of seats to tour operators.” ().

Esta discussão falha o ponto essencial que temos vindo a sublinhar:

-o ambiente competitivo do mercado não vai estar na concorrência entre os dois grandes grupos de operadores e suas LLCC, mas sim entre o *package holiday* e a modalidade mais violenta da concorrência, a que combina transporte em LCC e alojamento em hotel bed-banks, de que a então embrionária Booking.com vai ser ícone e líder.

***CAA, No-Frills Carriers: Revolution or Evolution November 2006**

Citamos a Comissão refere que no estudo de Novembro de 1996, a Civil Aviation Authority “concluded [...] that overall the growth of low-cost airlines was primarily at the expense of charter airlines”. Citamos:

-“While low cost traffic expanded at an average rate of 32% a year over the period 2000-2005, UK to the EU charter traffic declined at an average annual rate of 4%, whereas full service scheduled traffic contracted at a rate of over 2% a year. Further, the CAA report indicates that 80% of the customers of low cost carriers are leisure travellers and that a significant part thereof travels on the basis of an independent package holiday” (5).

***A explicação dos operadores sobre a transformação do mercado**

A explicação dos operadores envolvidos coincide em linhas gerais. Citamos a Comissão que se baseia na TUI:

-“18. The transformation from package holidays towards independent holidaymaking has been driven, according to the notifying party, by the expansion of the so-called ‘low cost’ airlines. Whereas in 1996 there were a total of four low cost carriers operating from the UK, flying from 10 UK airports to 12 destinations in seven EU countries, by 2005 there were already 22 low cost carriers operating from about 35 UK airports and serving more than 150 international destinations. These destinations include many traditional sun and sea destinations in the Mediterranean where the charter airlines are most prominently present.

20. The success of the low cost carriers in the UK, in turn, is according to the notifying party linked to the significant growth in internet usage and in particular to the rapid pick up of broadband internet access at home. The Mintel report finds that the Internet has provided the consumer with access

to a spectrum of travel sites which encompass tour operators, third party intermediaries, direct suppliers of travel components, travel search engines and auction sites. It has created a global route for a large number of small to mid-scale suppliers of holiday products, which enables them to compete with larger branded players and empowered customers - who have become far more confident in the security of online booking – to become ‘their own travel agents’.”

b)O documento do TUI Travel plc de meados de 2007

***Novos actores e impacte nos “consumers’ preferences and habits”**

Nas primeiras frases do documento do TUI Travel plc de meados de 2007,

-o documento (6) refere a entrada dos novos actores no “holiday market”:
“LCCs, online hotel bedbanks, online travel companies and others”,

-e o essencial: “the impact they, and e-commerce, have had on consumers’ preferences and habits”.

Estes *actors* [sublinhados nossos]

“-called into question the competitive advantages once thought to arise from the vertically-integrated model,

-hugely expanded the routes to market and availability of flight capacity and accommodation to smaller tour operators, online travel companies and consumers alike, thus further reducing already low barriers to entry and mobility in the market,

-removed the distinction between LCCs, scheduled and charter airline in the EU,

-eroded the concept of the package holiday,

-blurred the distinction between tour operator and travel agent (or in terms of the Package Travel Directive, ‘retailer’ and ‘organiser’),

-offered a wealth of holiday choice and information to today’s consumer, who is generally more adventurous, better informed, more independent minded and no less price sensitive than his / her counterpart of the 1990s and

-educated an increasingly sophisticated and internet savvy consumer”.

Sublinhamos os pontos mais perto do *holiday package*, a começar pelo muito pouco habitual exemplo de reconhecer uma fraqueza: “called into

question the competitive advantages once thought to arise from the vertically-integrated model”.

Poucas semanas depois de ter chegado ao máximo possível de consolidação do “vertically-integrated model”, TUI Travel plc reconhece que as vantagens “once thought” são questionadas.

***A explicação adicional**

Com edição nossa, citamos a explicação adicional que o documento dá:

“-Those changes have rendered obsolete, in well under a decade, the traditional distinctions used in the travel industry between operator / agent and independently-arranged / package holidays.

-The distinction between schedule and charter airline has also been eroded to the point of extinction.

-This is in part because of the additional options available to smaller players within the traditionally defined market which have increased significantly as a result of the industry changes, and

-in part because of the evidence that competitors from outside the markets (traditionally defined) not only offer very effective competitive constraints but in fact dictate the strategies which the traditional travel groups must now follow”.

Desta explicação, retemos

-os “small players” que o modelo da consolidação/integração excluiria e o novo modelo favorece, como temos vindo a constatar,

-os “competitors from outside the markets (traditionally defined)” de que a letal combinação de LCC e hotel bedbanks é o maior exemplo.

AA.3.3.Desenvolvimentos posteriores a 2007

***Estabilidade accionista com o TUI Group**

Em Dezembro de 2014,

“-The merger of Britain's TUI Travel TT.L and Germany's TUI AG completed on Wednesday, bringing to a conclusion a deal to create the world's largest leisure and tourism company which will be known as TUI Group. [...]

The tie-up had been expected ever since TUI Travel was created in 2007 from the merger of Britain's First Choice and the travel business of TUI AG, which had owned around 55 percent of the London-listed company” (7).

Segundo uma apresentação oficial do TUI Group,

-“In 2006 TUI sold its last industrial holding. Subsequently after selling a majority shareholding in its Hapag-Lloyd container shipping business in March 2009, TUI Group now focuses fully on its core business of tourism. With the merger in 2014 the world’s number one integrated leisure tourism business is created” (8).

***Thomas Cook Group plc em 2009**

Em Fevereiro de 2009,

-“Thomas Cook has confirmed it will buy Lufthansa's 24.9% stake in German charter carrier Condor by exercising an option agreed in 2007.

The takeover [...] will give the Thomas Cook Group sole ownership of Condor, ending 48 years of Lufthansa involvement in Germany's biggest charter carrier. [...]

It is not the first about-turn in recent Condor history. The carrier was rebranded as Thomas Cook in early 2003, only to revert to the Condor name a year later.

In fact, the deal marks the final stage of an even greater turnaround, for it was Lufthansa as a joint owner of German travel firm C&N Touristic - formed from the merger of Condor and tour operator Neckermann - that bought Thomas Cook in December 2000.

The German-owned company subsequently extended the Thomas Cook name to the entire group before listing on the London Stock Exchange in 2007 following its merger with MyTravel” (9).

Em Junho de 2009, “filed for bankruptcy protection after its request for loan guarantees of up to €650 million was rejected by the German government”. Depois,

-The company's holding in the Thomas Cook Group was sold by Arcandor's creditor banks in September 2009”.

AA.4.Faro – companhias aéreas consolidadas no TUI e Thomas Cook

A consolidação das LLCC resulta do processo de consolidação de operadores de *package holiday* nos dois grandes grupos empresariais de 2007: o TUI Travel plc e o Thomas Cook Group plc.

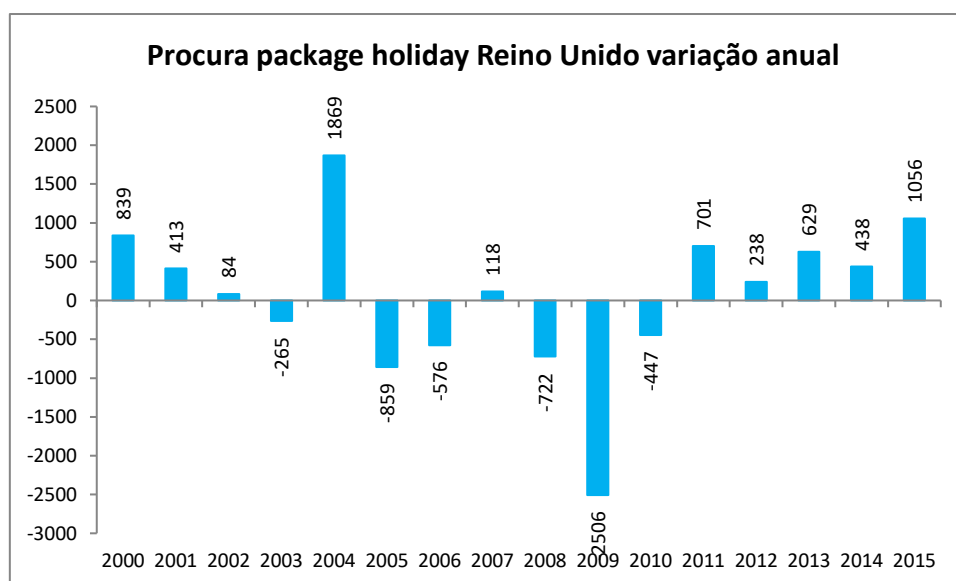
A consolidação de operadores de outros países, para além de Reino Unido e Alemanha, é marginal a este capítulo porque, com a reduzida excepção do Thomas Cook Scandinavia, não tem expressão no aeroporto de Faro.

Neste capítulo apenas apresentamos a evolução das companhias aéreas de operadores de *package holiday*. Nos capítulos anteriores abordamos as fusões/aquisições dos operadores que estão na origem das transformações das companhias aéreas.

Na leitura do texto que segue devemos ter sempre presente a informação do gráfico AA.4.a, que destaca números do gráfico AA.a.

Gráfico AA.4.a – Procura por package holiday no Reino Unido variação anual

(milhares)



AA.4.1. Passageiros das companhias aéreas consolidadas no TUI Travel plc

A consolidação do TUI Travel plc em 2007 é caracterizada pela simplicidade. Começa com a aquisição do Thomson Travel Group plc pela Preussag AG em 2000 e acaba com a fusão com a First Choice plc em 2007, num processo linear que envolve duas empresas cotadas em bolsa.

O sucesso do Tui Travel plc de 2007 e fusão com TUI AG em 2014 são coerentes com a solidez empresarial destas empresas. A consolidação do Thomas Cook Group e sua evolução até hoje são algo diferentes.

AA.4.1.1.Evolução 1995/2008 das companhias aéreas consolidadas no operador Thomson Travel Group

***Companhia aérea do operador Thompson**

Retemos três datas:

-Maio 1998, o Thomson Travel Group é cotado na bolsa, dando lugar ao Thomson Travel Group plc,

-2000, Preussag AG "acquires control of the whole of the U.K. company" Thomson Travel Group plc (inclui Britannia Airways).

-2004 no contexto da expansão da actividade de seat-only do Thomson Travel Group, "Thomsonfly became the trading name of Britannia Airways",

O gráfico AA.4.1.a ilustra a evolução 1995/2008 do tráfego da Britannia Airways e da Thomsonfly em Faro. O gráfico AA.4.1.b ilustra a evolução do tráfego consolidado das duas empresas. Observações:

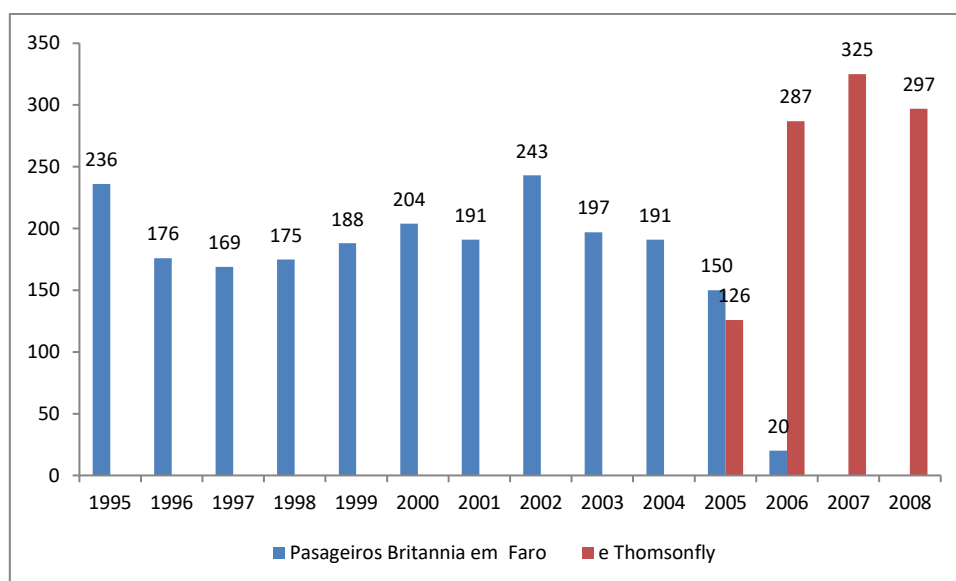
-entre 1995/2004, o tráfego da Britannia/Thomsonfly varia entre um mínimo de 169k passageiros (1997) e um máximo de 243k (2002),

-a partir de 2005 (276k) cresce até aos 325k de 2007, com 2008 a ser o ano da integração com a First Choice Airways.

O crescimento a partir de 2005 coincide com o *rebranding* da Britannia em Thomonfly e parece dever-se à retoma do mercado do UK e à decisão empresarial de dinamizar vendas em *seat-only*.

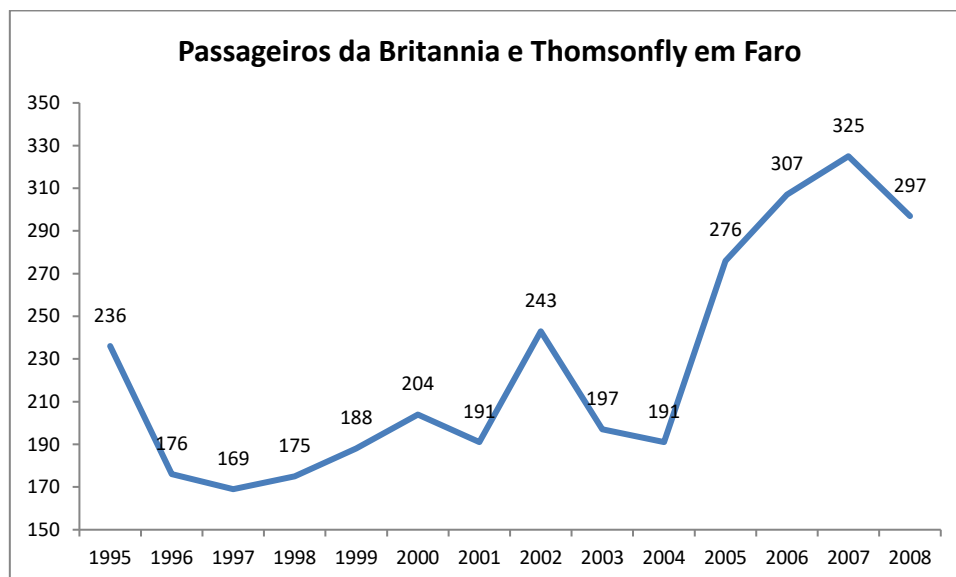
Gráfico AA.4.1.a – Faro: passageiros companhias aéreas do Thomson, depois Thomson Travel Group

(milhares)



Fonte: Elaboração própria com base em Informação ANA

Gráfico AA.4.1.b – Tráfego consolidado de Britannia e Thomsonfly em Faro antes de 2008 (milhares)



Fonte: Elaboração própria com base em Informação ANA

AA.4.1.2.Evolução 1995/2008 das companhias aéreas consolidadas no operador First Choice

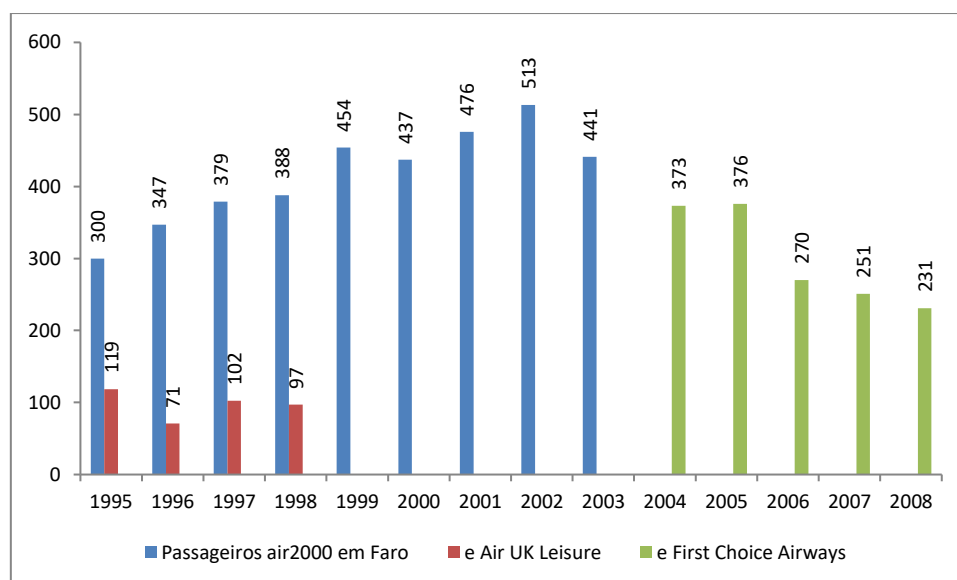
*Companhias aéreas do First Choice

Em 1987, o então operador Owners Abroad Group cria a companhia charter Air 2000. Em Junho 1988 o operador First Choice (*rebranding* do Owners Abroad Group) adquire o operador Unijet, e a Air2000 consolida a Leisure International Airways do Unijet (1). Em 2004, a Air 2000 é *rebranded* First Choice Airways.

O gráfico AA.4.1.c ilustra a evolução do tráfego destas companhias em Faro e o gráfico AA.4.1.d ilustra o resultado da sua consolidação.

Gráfico AA.4.1.c – Passageiros companhias First Choice antes 2008

(milhares)



Fonte: Elaboração própria com base em Informação ANA

Observações:

-entre 1995 (419k) e o pico de 2002 (513k) o número de passageiros cresce 22.4%, com o tráfego das companhias consolidadas pelo First Choice a liderar no aeroporto de Faro até 2003,

-entre o pico de 2002 e o mínimo de 2008 (231k), a companhia aérea da First Choice perde 282k passageiros (55%),

-entre 2002 e 2006, ano antes da fusão de 2007, a companhia do First Choice perde 243k passageiros.

Em 2008 e em consequência da fusão de 2007, a First Choice Airways deixa de operar por consolidação com a Thomsonfly.

A perda de 282k passageiros entre 2002/08 parece dever-se a conjugação de factores:

-entre 2003/2008, o número de passageiros do segmento 'Europa, avião em *package holiday*' perde 2,0 milhões de passageiros [ponto V.2.2 e gráfico AA.1.a], e em 2004 o número de passageiros do *independent travel* ultrapassa o de *package holiday*,

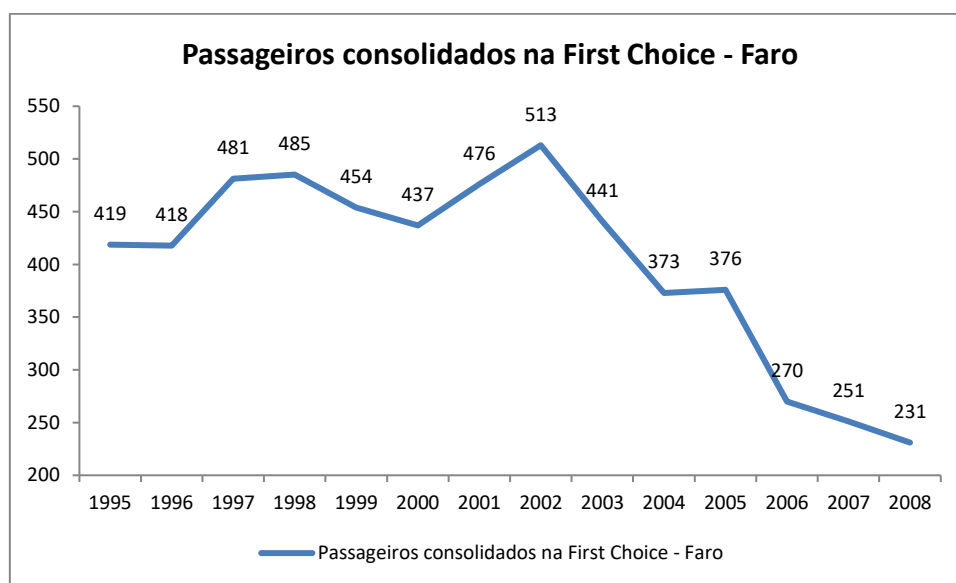
-concorrência das low cost GO (1999/2002) e easyJet (2003/2008) e até da Monarch Airways poderão ter contribuído,

-esta concorrência pode ser potenciada por a First Choice Airways ser das companhias que mais *seat-only* transporta e as low cost oferecerem um transporte mais flexível do que os voos a dias fixos do *package holiday*,

-decisão empresarial reforçada pelo facto da queda do mercado do *holiday package* no Reino Unido a partir de 2005, que não podemos confirmar por não conseguirmos acesso aos relatórios anuais.

Gráfico AA.4.1.d – Consolidação dos passageiros das companhias do First Choice em Faro antes de 2008

(milhares)



Fonte: Elaboração própria com base em Informação ANA

***Tráfego companhias consolidadas no Thomson e First Choice,**

Se compararmos o tráfego em Faro das companhias consolidadas pelos operadores TUI e First Choice (gráfico AA.4.1.e), constatamos evolução divergente:

-o tráfego da companhia do First Choice atinge pico em 2002 e diminui de maneira sustentada até 2008,

-o tráfego da companhia do TUI estagna ente 1995/2004 e depois cresce até ao pico de 2007.

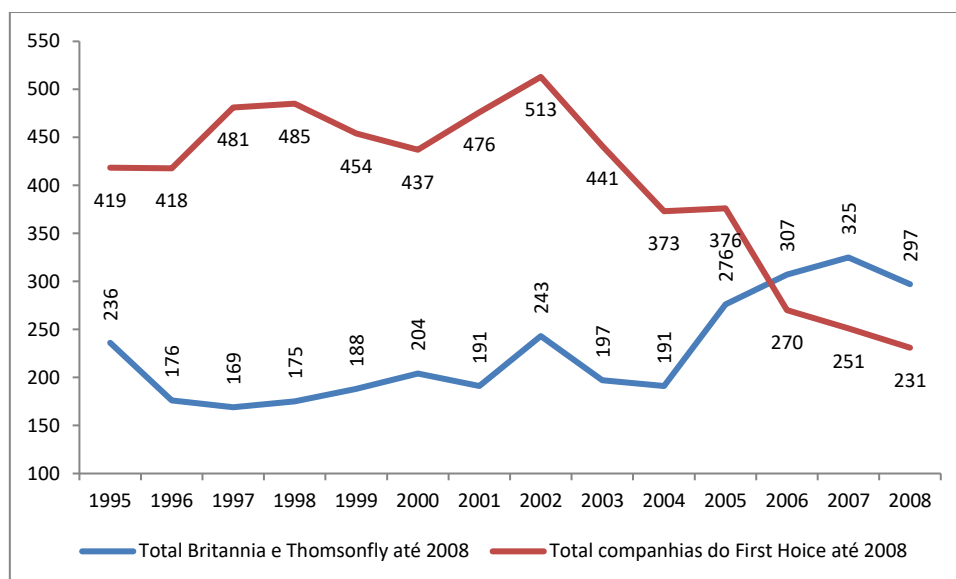
Esta comparação é importante porque

-os operadores Thomson e First Choice têm génese diferente (institucional o primeiro e *entrepreneurial* o segundo), mas são concorrentes directos no mercado turístico mais competitivo da Europa,

-o First Choice terá perdido clientes de *seat-only* enquanto o Thomson decide adaptar a oferta à procura deste segmento.

Gráfico AA.4.1.e – Tráfego total companhias consolidadas de Thomson e First Choice

(milhares)

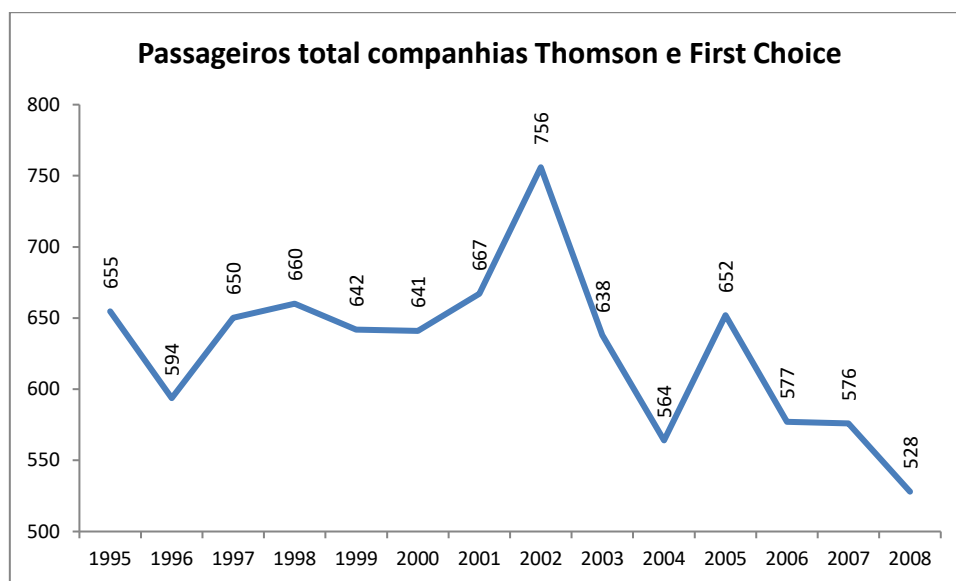


Fonte: Elaboração própria com base em Informação ANA

O tráfego consolidado do total das companhias de Thomson e First Choice em Faro (gráfico AA.4.1.f) combina evoluções referidas antes: pico 2002 (756k) queda até 2007 (576k) e o seu agravamento, ainda ligeiro, em 2008 no valor de 528k.

Gráfico AA.4.1.f – Tráfego total companhias Thomson/First Choice em Faro

(milhares)



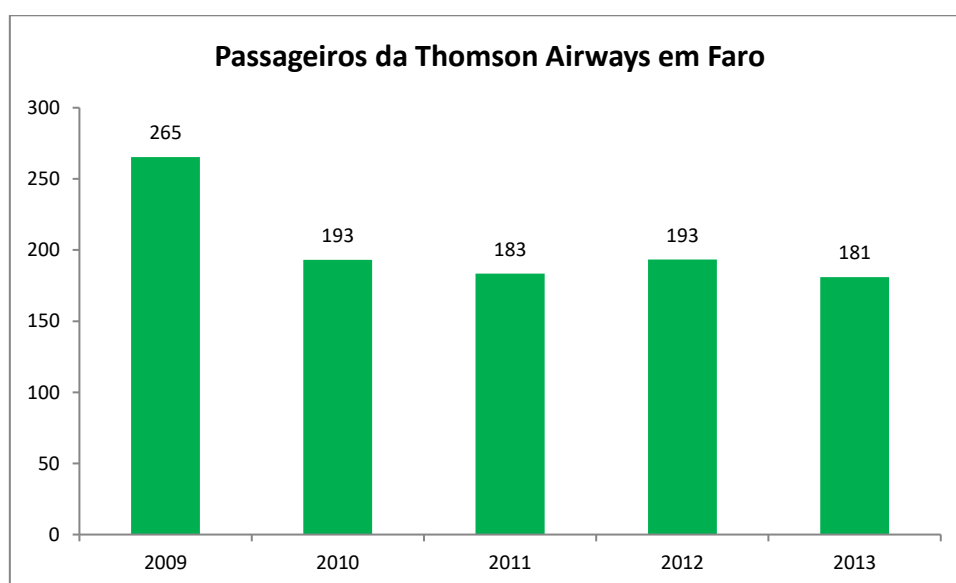
Fonte: Elaboração própria com base em Informação ANA

AA.4.1.3. Evolução 2009/13 companhias do Thomson Travel Group

Thompson Airways é a companhia aérea do Reino Unido integrada no operador TUI Travel plc (gráfico AA.4.1.g).

Gráfico AA.4.1.g – Tráfego 2009/13 da Thompson Airways em Faro

(milhares)



Fonte: Elaboração própria com base em Informação ANA

Em 2009 e 2010, a Thomson Airways perde 365k passageiros em Faro, 69,1% do valor de 2008. Esta queda vem no seguimento da que tem lugar entre 2002 e 2008 e

-resulta em parte do agravar da queda estrutural do segmento Europa 'avião e *package holiday*' pelo efeito da crise nos três anos de 2008 a 2011,

-com efeito, à queda de 2,0 milhões de passageiros pelo mercado package no Reino Unido entre 2003/08, a queda entre 2008/10 é de 3,0 milhões de passageiros.

Entre 2010 e 2015 o tráfego da Thomson Airways em Faro entra em contraciclo do mercado do UK,

-o mercado no UK cresce e o tráfego da Thomson Airways em Faro desce.

A queda resulta ainda da estratégia empresarial. Depois da fusão de 2007 e em 2008 e segundo o Annual Report do TUI Travel plc,

-a integração sustentada da TUI e First Choice deve gerar "synergy benefits worth 175m British pounds sterling per annum that have been identified in TUI Travel" [e não os 25m previstos antes],

-um dos "milestones" de 2008 no "defined integration process" é: "integrating the charter airlines in the UK",

-a propósito de sinergias anuais em valor multiplicado por sete, temos: "The integration of activities in the UK market progressed faster than expected in 2008 The expected synergy potential [os 25m] was thus delivered. Additional potential was identified as the project progressed [...]".

Admitimos que este aumento do valor anual das sinergias explica parte da queda de passageiros no tráfego da Thompson Airways em Faro.

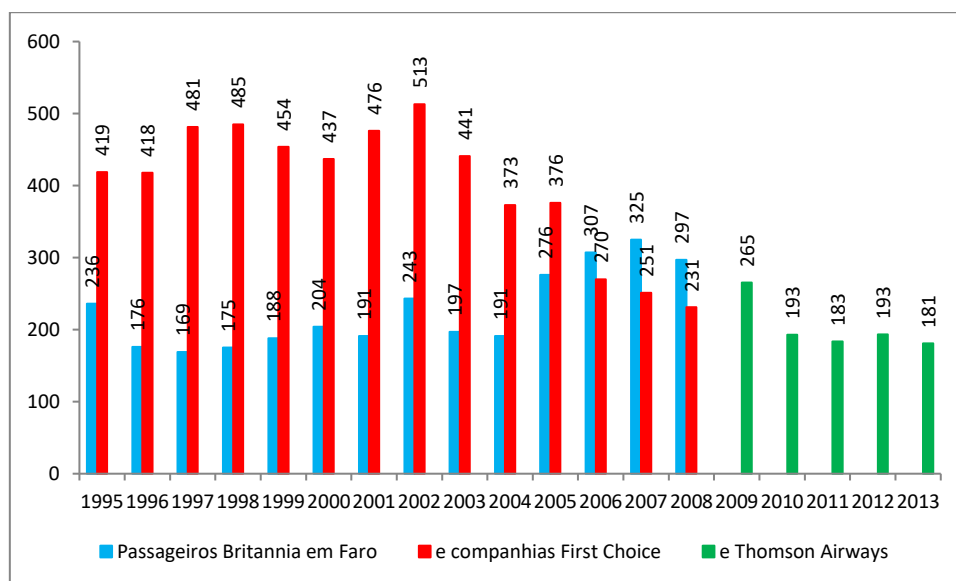
AA.4.1.4. Empresas Reino Unido consolidadas no TUI Travel plc entre 1995/13

Os gráficos AA.4.1.h e AA.4.1.i sintetizam a evolução 1995/2013 do tráfego em Faro das empresas consolidadas no operador TUI Travel plc criado em 2003.

No gráfico AA.4.1.h não explicitamos os passageiros da Air UK Leisure que foi integrada na Air 2000.

Gráfico AA.4.1.h – Passageiros UK das empresas consolidadas por TUI Travel plc

(milhares)



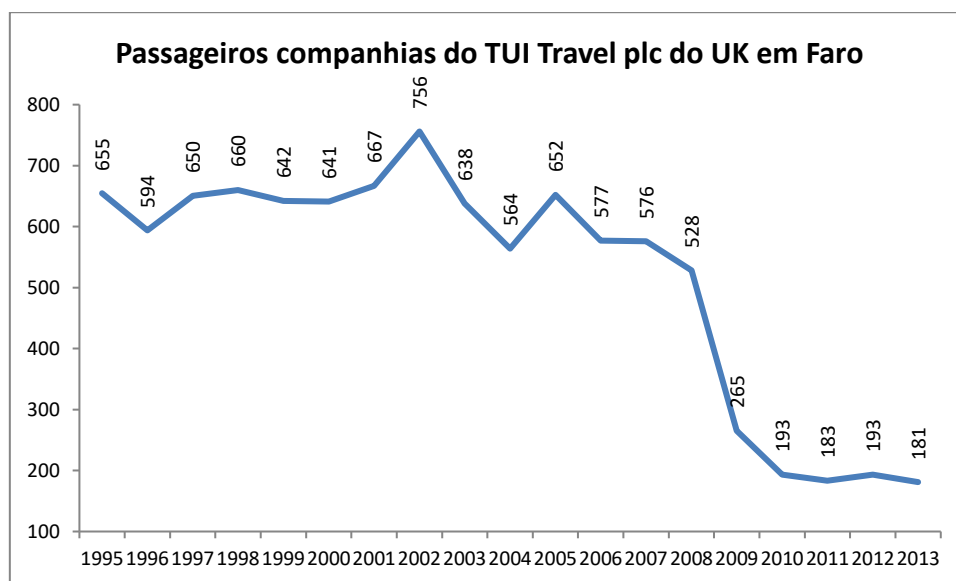
Fonte: Elaboração própria com base em Informação ANA

O gráfico AA.4.1.i sintetiza a evolução do tráfego total das companhias aéreas do gráfico anterior. Observação:

-a consolidação da evolução divergente de Air 2000 e Britannia/Thomson fly dá uma quase estabilidade de tráfego entre 1995 (655k) e 2008 (528k) e uma queda menos acentuada a partir do pico de 2002 (756k).

Gráfico AA.4.1.i – Consolidação passageiros companhias UK do TUI Group plc em Faro 1995/13

(milhares)



Fonte: Elaboração própria com base em Informação ANA

A.4.1.5. Empresas consolidadas pelo TUI Travel plc em outros países

*Alemanha

O gráfico gráfico AA.4.1.j ilustra os passageiros das empresas consolidadas pelo TUI na Alemanha, segundo a informação ANA. O registo ANA é feito com base no código de cada companhia aérea, que nem sempre tem em conta as alterações que resultam de *renaming*, *rebranding*, *mergers*, *acquisitions*, sobretudo quando as novas entidades utilizam os códigos das anteriores.

Na realidade

-a Hapag-Lloyd Flug é criada em 1972 pelo Hapag-Lloyd shipping group e integrada em 1997 na TUI AG por via da Preussag AG,

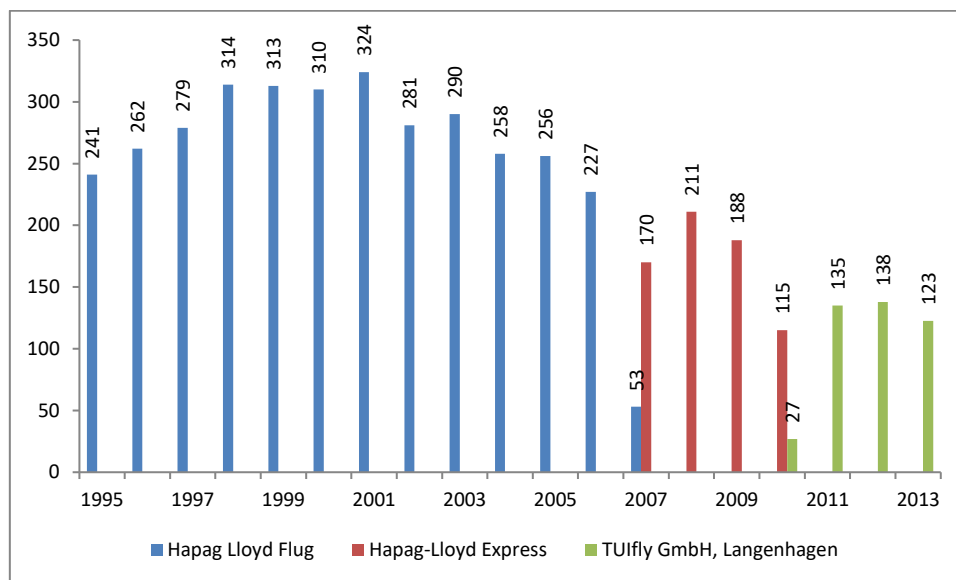
-a Hapag-Lloyd Express é criada pela TUI AG como LCC capaz de concorrer com Ryanair. easyJet, Transavia etc,

-em 2007, a TUIfly resulta da fusão da Hapag-Lloyd Express e Hapag-Lloyd Flug.

O gráfico AA.4.1.i ilustra a evolução 1995/13 dos passageiros em Faro das companhias da Alemanha consolidadas no TUI Group plc.

Gráfico AA.4.1.j – Passageiros Alemanha das empresas consolidadas por TUI Travel plc

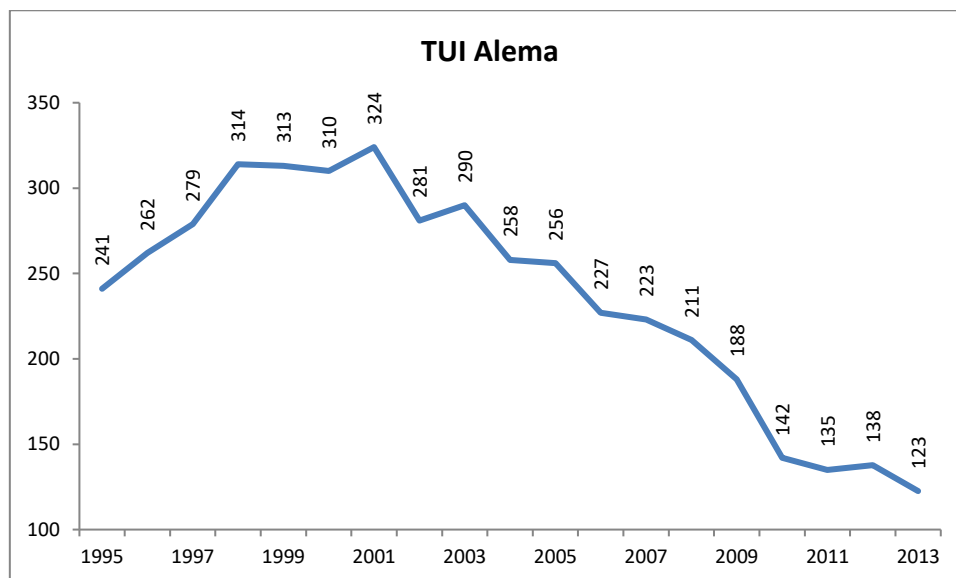
(milhares)



Fonte: Elaboração própria com base em Informação ANA

Gráfico A.4.1.i – Consolidação passageiros companhias Alemanha do TUI Group plc em Faro 1995/13

(milhares)



Fonte: Elaboração própria com base em Informação ANA

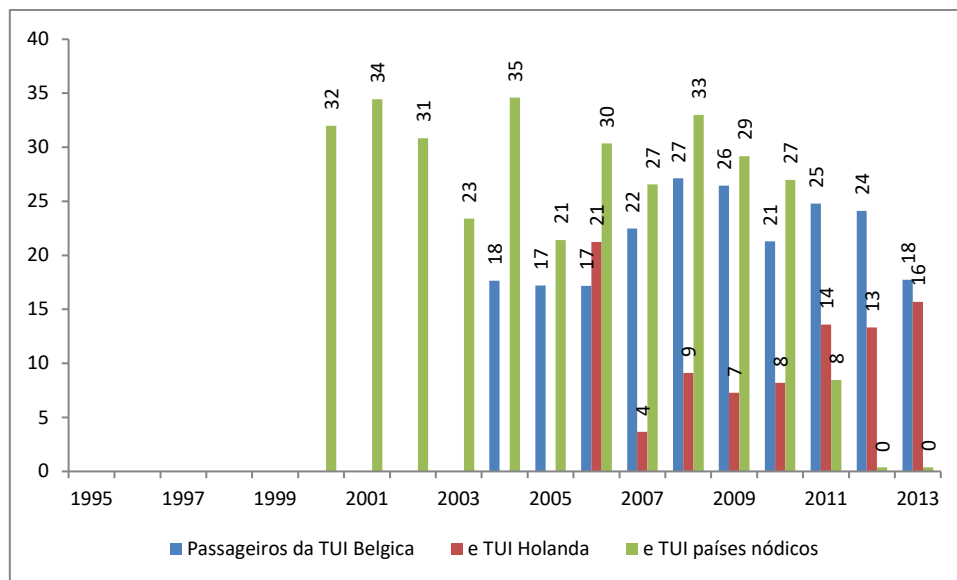
*Bélgica, Holanda e Países Nórdicos

Os gráficos AA.4.1.m e AA.4.1.n ilustram a actividade em Faro das companhias do TUI na Bélgica, Holanda e Países Nórdicos. O reduzido

número de passageiros indicia a fraqueza do TUI na procura destes países por Portugal.

Gráfico AA.4.1.m – Passageiros Bélgica, Holanda e Países Nórdicos das empresas consolidadas por TUI Travel plc

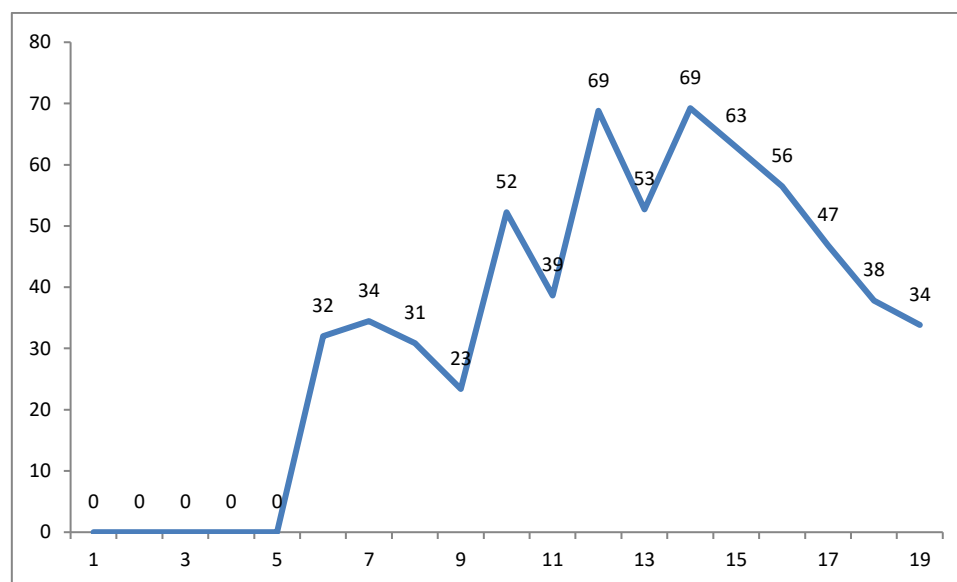
(milhares)



Fonte: Elaboração própria com base em Informação ANA

Gráfico AA.4.1.n – Consolidação passageiros companhias da Bélgica, Holanda e Países Nórdicos do TUI Group plc em Faro 1995/13

(milhares)

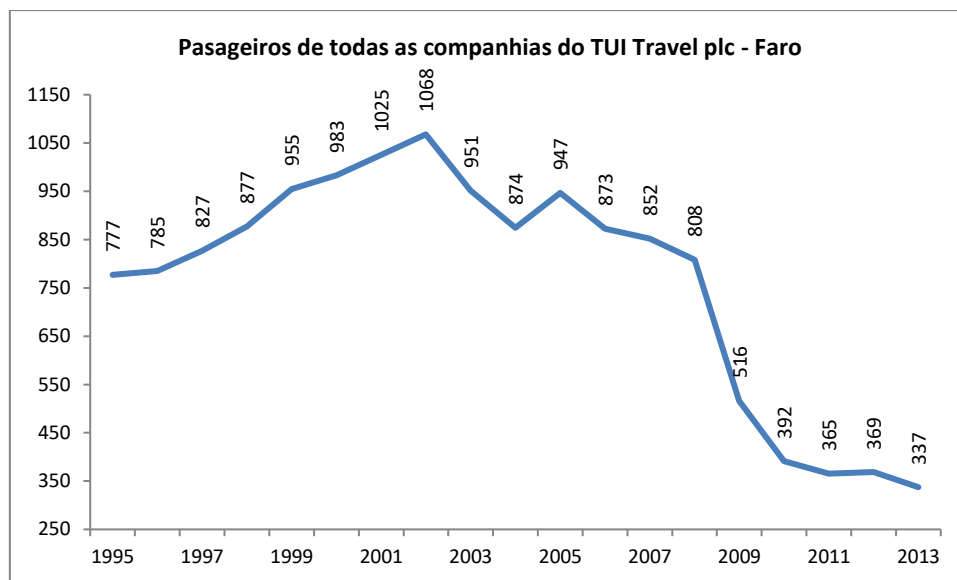


Fonte: Elaboração própria com base em Informação ANA

AA.4.1.6.Total companhias do TUI Travel em Faro – que futuro?

O gráfico AA.4.1.o ilustra a consolidação dos passageiros de todas companhias do TUI Group plc em Faro entre 1995/2013.

Gráfico AA.4.1.o – Consolidação passageiros de todas companhias do TUI Group plc em Faro 1995/13 (milhares)



Fonte: Elaboração própria com base em Informação ANA

O TUI Travel plc é o mais importante operador turístico do mundo, com uma actividade diversificada em negócios e continentes. No quadro do presente Relatório interessa

-marginalmente aos aeroportos de Lisboa e Porto e deve estar entre as prioridades do aeroporto de Faro.

O TUI Travel plc implica acordo com Turismo de Portugal e, concorde-se ou não, possível intervenção do governo. A má experiência de 2009 aconselha a maior das prudências.

AA.4.2.Passageiros das companhias consolidadas no Thomas Cook Group plc

A partir de 1992, a transformação da secular agência Thomas Cook em operador turístico do Reino Unido e deste no paneuropeu Thomas Cook Group plc de 2007 é dinamizada por operadores turísticos e um banco alemães.

Em 2013, o tráfego em Faro das companhias aéreas consolidadas no operador Thomas Cook Group plc está reduzido a 40k passageiros.

AA.4.2.1.Evolução 1995/2008 das companhias aéreas consolidadas no operador Thomas Cook Group

O gráfico AA.4.2.a ilustra a evolução 1995/2008 do tráfego em Faro das companhias aéreas consolidadas no operador Thomas Cook (2).

Nesta evolução, o ano 2000 é memorável:

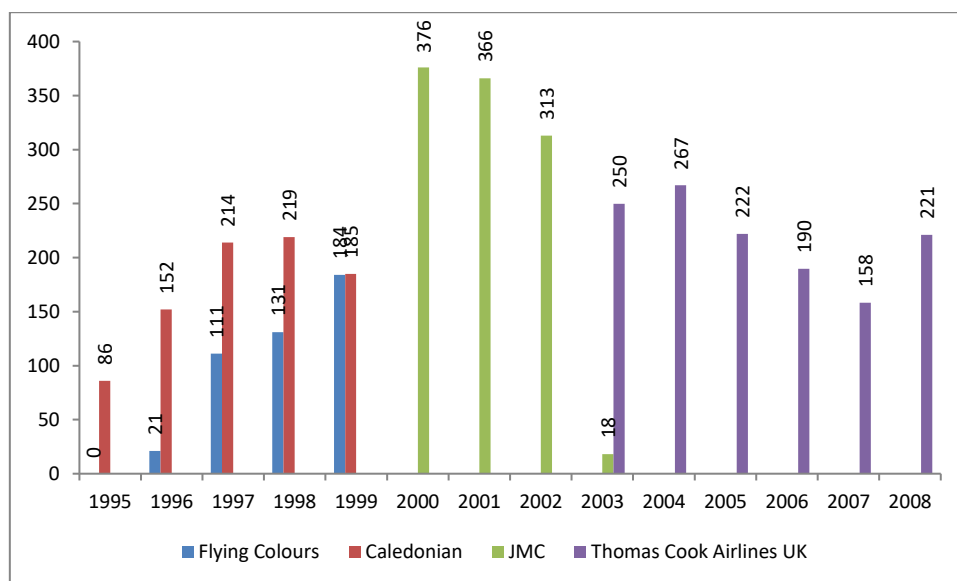
-ao pico de tráfego em 2000 (376k) sucede diminuição sustentada do tráfego até 2007.

A queda de tráfego é idêntica à da First Choice mas diverge da Thomson [ver A.2.7] e até da Airtours International/MyTravel [ver a seguir]. Esta queda coincide com a aquisição do Thomas Cook pela C&N e parece resultar da conjugação de dois factores:

- voos da Thomas Cook transportarem percentagem elevada de seat-only,
- concorrência da low cost GO Fly a partir de 1999, continuada a partir de 2003 pela Easyjet que adquire a GO Fly.

Gráfico AA.4.2.a – Tráfego em Faro das companhias aéreas do Thomas Cook até 2008

(milhares)

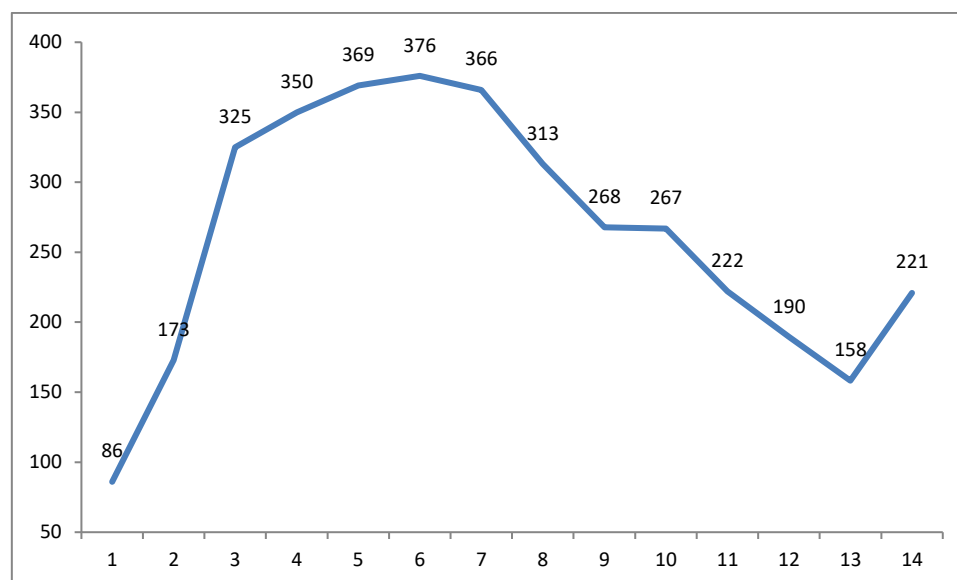


Fonte: Elaboração própria com base em Informação ANA

O gráfico AA.4.2.b ilustra o tráfego consolidado das quatro companhias aéreas do operador Thomas Cook.

Gráfico AA.4.2.b – Consolidação tráfego das companhias Thomas Cook

(milhares)



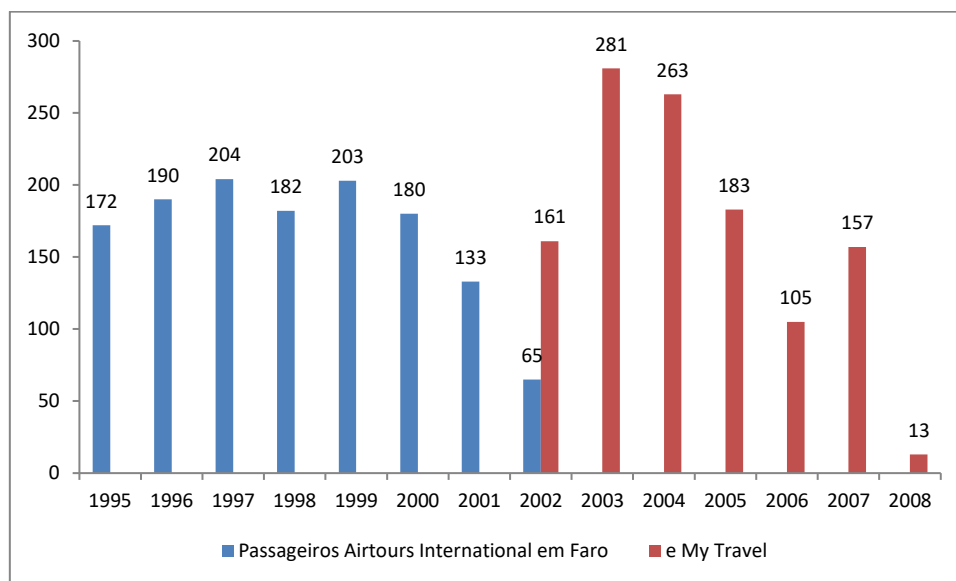
Fonte: Elaboração própria com base em Informação ANA

AA.4.2.2.Evolução 1995/2008 das companhias aéreas do operador Airtours/My Travel

O gráfico AA.4.2.c ilustra a evolução 1995/2008 da companhia aérea do operador Airtours. É evolução linear da Airtours International, *rebranded* MyTravel Airways em 2002.

Gráfico AA.4.2.c – Tráfego em Faro da companhia aérea UK do Airtours

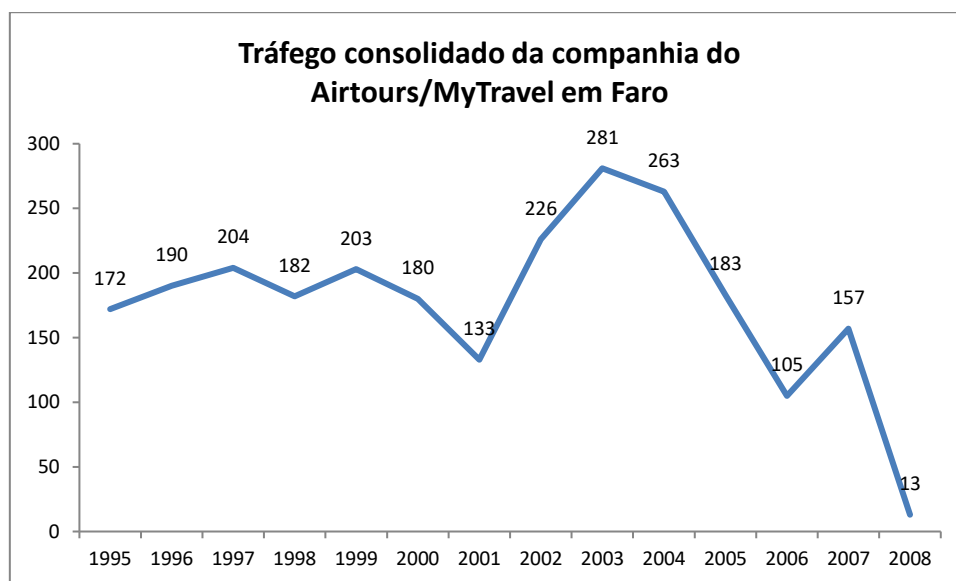
(milhares)



Fonte: Elaboração própria com base em Informação ANA

Gráfico AA.4.2.d – Tráfego consolidado da companhia do Airtours/MyTravel em Faro

(milhares)



Fonte: Elaboração própria com base em Informação ANA

Nesta evolução,

-a queda de tráfego entre 2000/2003 pode estar relacionada com o mercado do Reino Unido,

-a recuperação em 2003 e 2004 pode estar relacionada com a dinâmica do Airtours,

-a queda entre 2005/07 parece resultar da queda da procura por package holiday no Reino Unido.

***Tráfego companhias consolidadas de Thomas Cook e Airtours/My Travel**

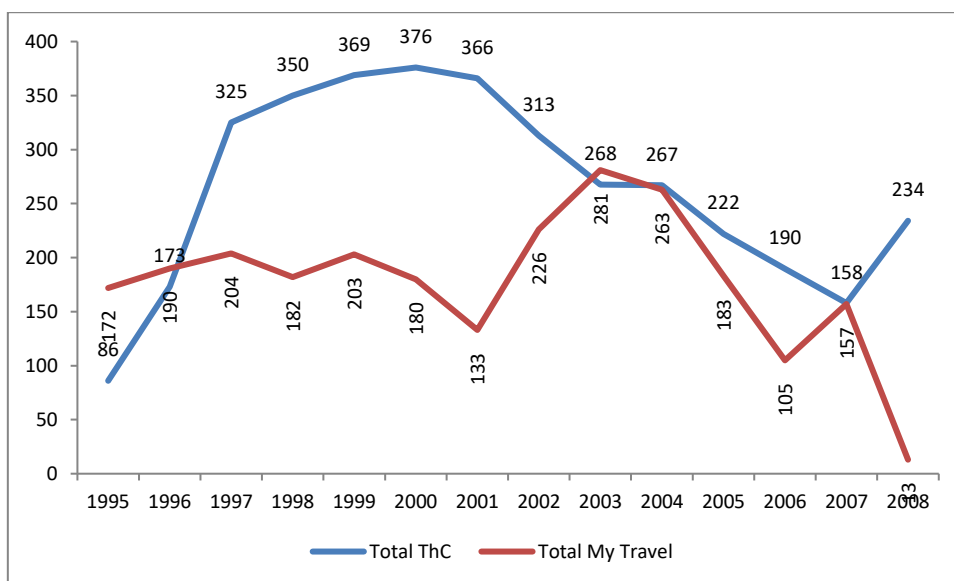
Temos dois casos:

-o gráfico AA.4.2.e ilustra a consolidação do tráfego em cada um dos dois operadores, Thomas Cook e Airtours/My Travel,

-o gráfico AA.4.2.f ilustra a consolidação do tráfego to tal de todas as companhias envolvidas neste processo.

Gráfico AA.4.2.e – Tráfego em Faro do total das companhias consolidadas de Thomas Cook e Airtours

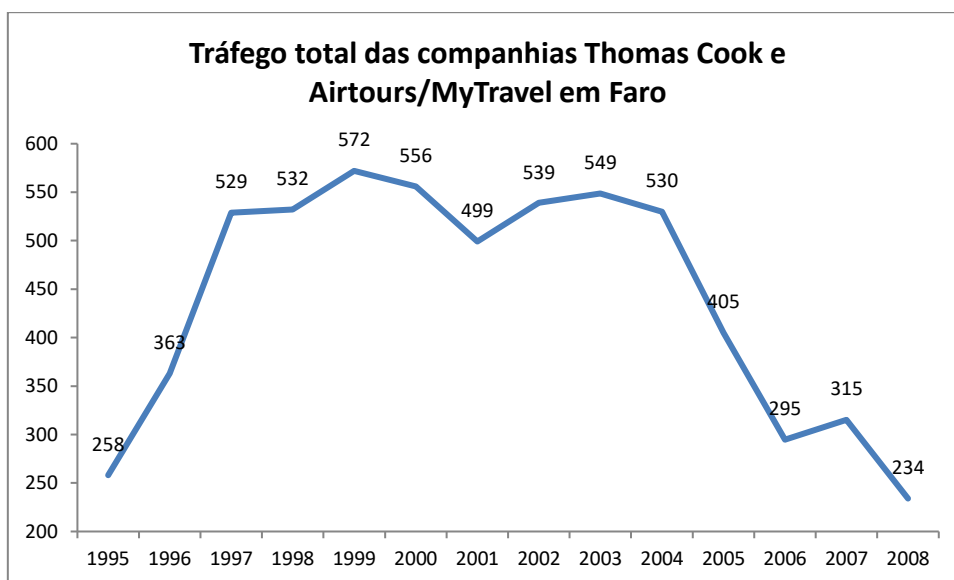
(milhares)



Fonte: Elaboração própria com base em Informação ANA

Gráfico AA.4.2.f – Tráfego consolidado do total das companhias de Thomas Cook e Airtours em Faro

(milhares)



Fonte: Elaboração própria com base em Informação ANA

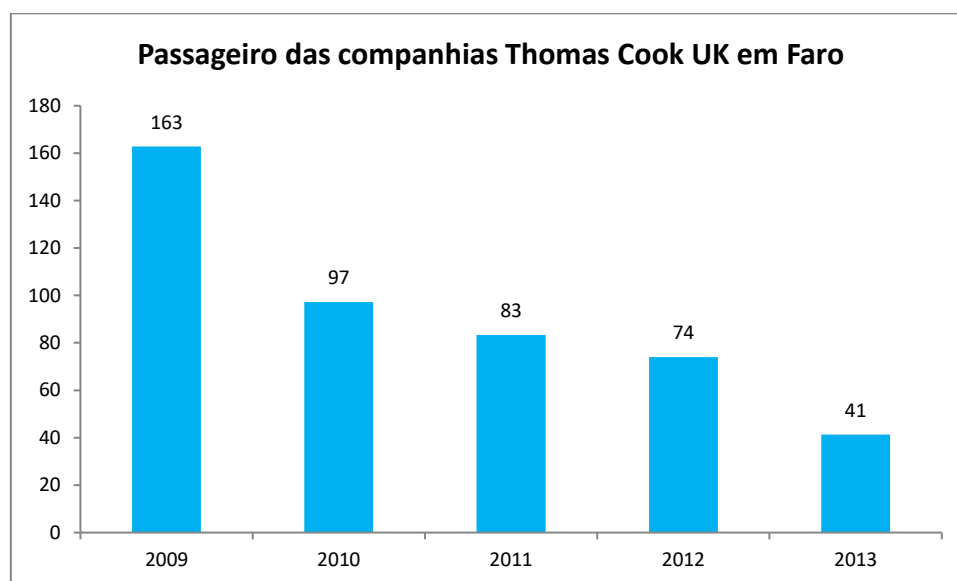
AA.4.2.3.Evolução 2009/2013 das companhias do operador Thomas Cook Group plc no Reino Unido

*Tráfego companhias consolidadas Thomas Cook Group plc

O gráfico AA.4.2.g ilustra o tráfego entre 2009/13 das companhias consolidadas no operador Thomas Cook Group, criado em 2007.

Gráfico AA.4.2.g – Evolução 2009/2013 da Thomas Cook UK em Faro

(milhares)



Fonte: Elaboração própria com base em Informação ANA

O valor de 2009 vem na continuidade da diminuição de tráfego iniciada em 2006. A partir de 2010, é o desastre.

Depois da fusão de 2007, 2008 é o ano em que a Thomas Cook Airways consolida a My Travel Airways. Assim,

-entre 2002 e 2010 o tráfego consolidado perde 563k (74,5% do valor de 2002),

-a queda entre 2007/2010 de 383k (66,5% do valor de 2007) pode resultar em boa parte do agravar da queda estrutural do segmento Europa 'avião e *package holiday*' pelo efeito da crise nos três anos que vão de 2008 a 2011,

-depois de 2010, o tráfego é insignificante e reforça a hipótese de decisão empresarial de desvio de tráfego do Algarve.

***Decisões empresariais**

Citamos o Annual Report a 30 de Setembro de 2008 do Thomas Cook Group plc:

-“the consolidation we have seen in the market following the mergers of Thomas Cook and MyTravel, and TUI and First Choice, has led to similar levels of capacity reduction, and makes the immediate prospects for the industry more positive than for some other market sectors.”.

-“In the UK, our focus on medium haul has proved helpful at a time when sterling’s decline against the euro has augmented the demand for destinations outside of the traditional short haul destinations in the Eurozone. Our strong positions in Turkey and Egypt give us considerable advantage. We are also benefiting from the shift to higher margin all-inclusive resorts.”.

Do Annual Report de 2009 citamos:

-“Focus on medium haul destinations not economically viable for low-cost airlines”,

-“Strategy to increase medium haul non-Eurozone destinations, while reducing our short haul and long haul programs,

-“Mainstream: Holidays to medium haul destinations, where we can achieve a significantly higher margin, increased by 10% and now comprise 70% of our UK mainstream program.”.

Do Annual Report de 2010, citamos:

-“Focus on medium haul destinations that are not as economically viable for low-cost airlines”.

Do de 2011, citamos:

-“The UK business will consolidate its hotel portfolio and seek to build upon its successful exclusive and differentiated product concepts. The business has cut over 500 under-performing hotels for Summer 12 from a portfolio of over 2,200 hotels in Summer 11.”,

-“Within each of our operating segments, we are focused on optimizing the proportion of exclusive hotels, differentiated and unique concept holidays and replicating successful formats across a range of destinations. As these products are developed and offered exclusively by the Group, they do not lend themselves to direct price comparison. To the extent that customers value their unique features, these products also tend to encourage earlier booking and higher loyalty. As a result, exclusive and differentiated

products attract a higher average selling price and margin than our more standard packages.”.

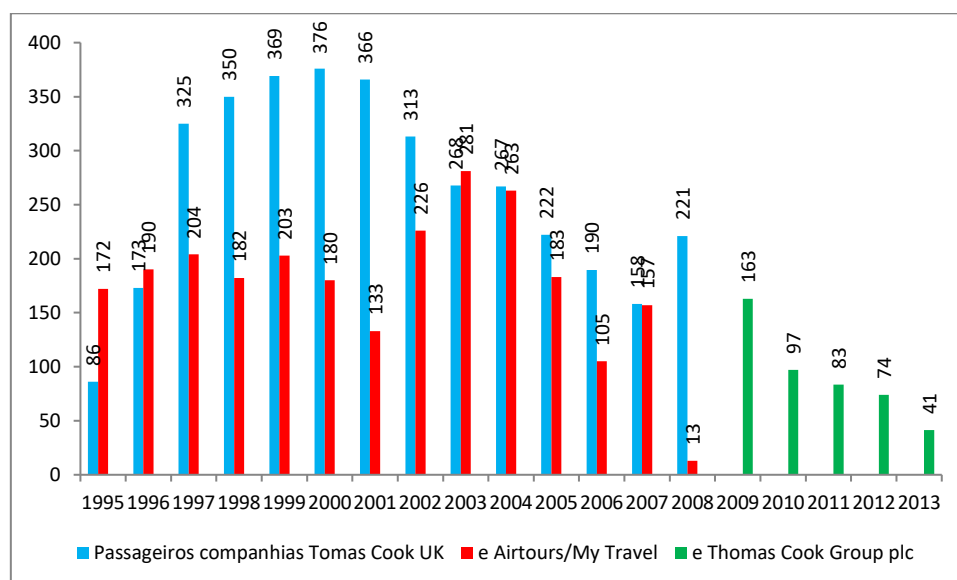
A explicação da queda do tráfego do Thomas Cook Group plc em Faro tem a ver com uma política geral face à concorrência das LCC e à oferta do Algarve ser considerada como não suficientemente atractiva. Tem ainda a ver com o ambiente de crise interna em que o operador tem vindo a actuar.

AA.4.2.4. Empresas Reino Unido consolidadas pelo Thomas Cook Group plc 1995/2013

*Tráfego 1995/13 companhias consolidadas Thomas Cook Group

Gráfico AA.4.2.h – Tráfego 1995/13 companhias Thomas Cook Group

(milhares)

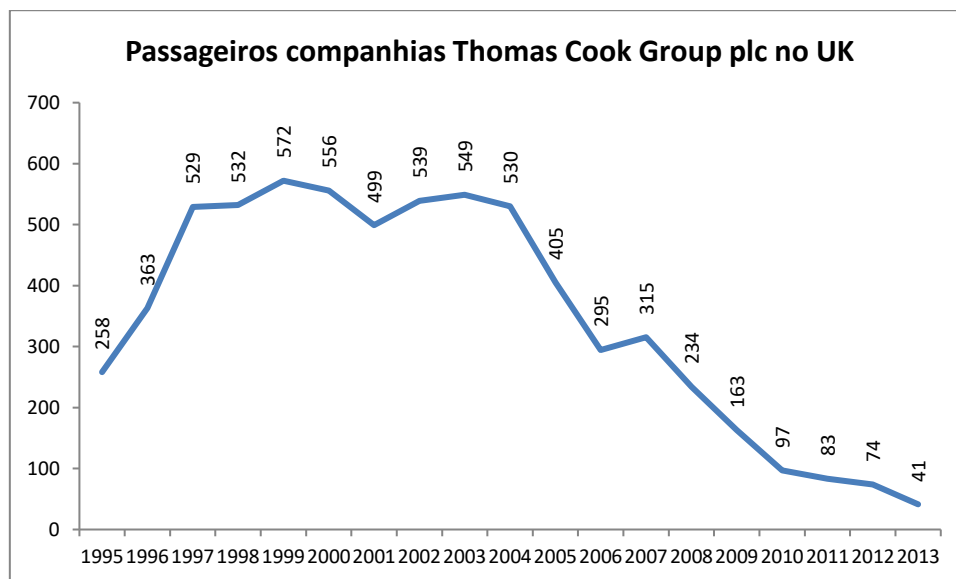


Fonte: Elaboração própria com base em Informação ANA

O gráfico AA.4.2.i com o tráfego consolidado das companhias do Thomas Cook Group plc ilustra melhor o que está em causa no gráfico AA.4.2.h.

Gráfico AA.4.2.i – Tráfego consolidado companhias Thomas Cook Group plc

(milhares)

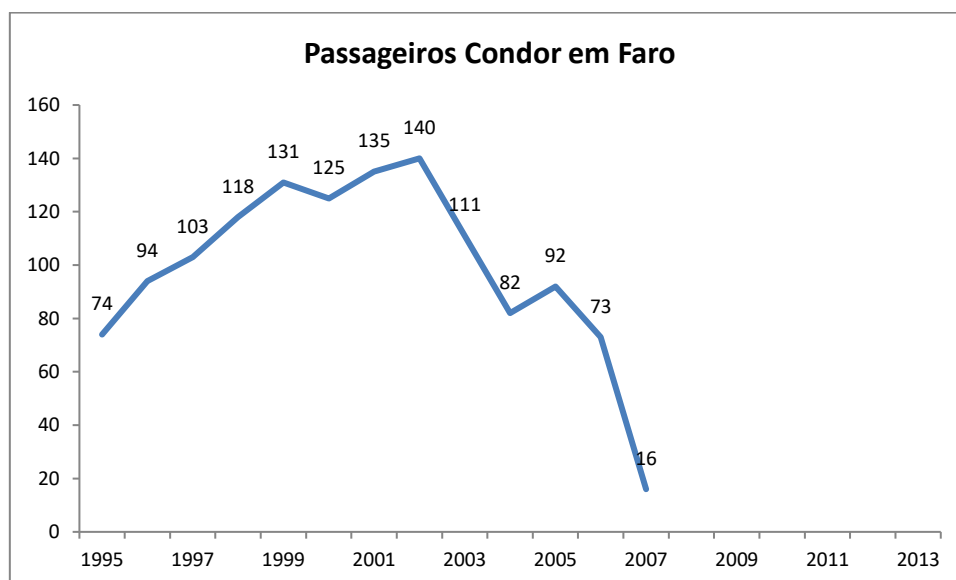


Fonte: Elaboração própria com base em Informação ANA

AA.4.2.5. Companhias Thomas Cook Group plc em outros países

Gráfico AA.4.2.j – Passageiros da Condor em Faro

(milhares)



Fonte: Elaboração própria com base em Informação ANA

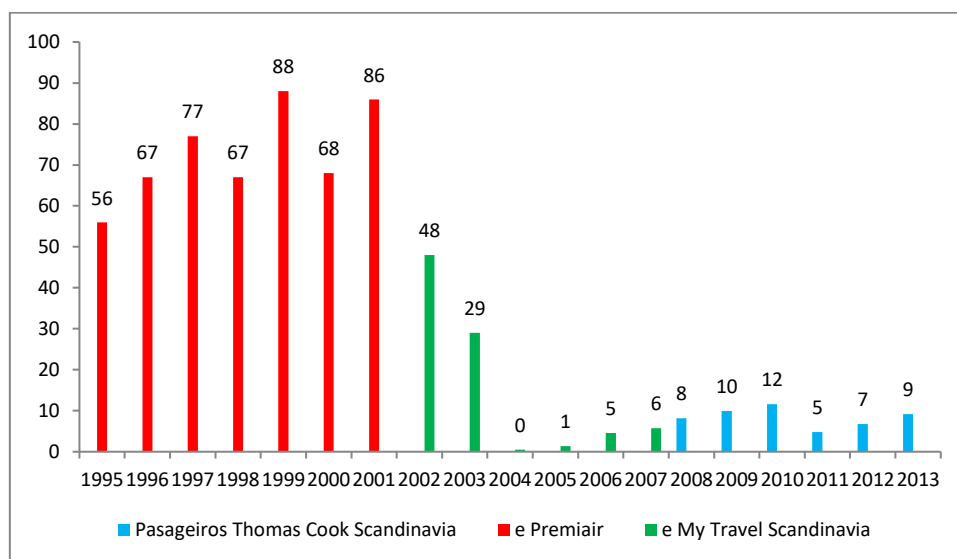
A Condor é uma das mais prestigiadas empresas do mercado e tem posição de relevo na Alemanha.

A Condor atinge o máximo de passageiros em 2012 (140k) e depois inicia descida sustentada até 2007 (16k) e deixa de voar para o Algarve. A Condor volta a voar para Faro quando o Neckermann ou outro operador do grupo esteja em condição de contratar os seus serviços de maneira sustentada e quando haja procura seat-only que apoie.

Os gráficos AA.4.2.l e AA.4.2.m ilustram a consolidação de companhias pelos operadores que o My Travel adquire na Escandinávia.

Gráfico AA.4.2.l – Tráfego companhias Thomas Cook Escandinávia

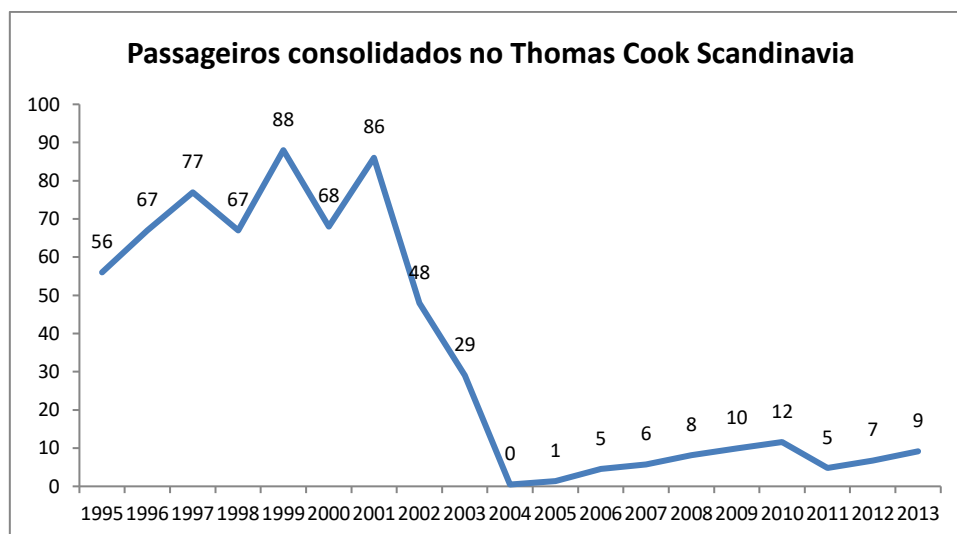
(milhares)



Fonte: Elaboração própria com base em Informação ANA

Gráfico AA.4.2.m – Passageiros consolidados no Thomas Cook Scandinavia

(milhares)



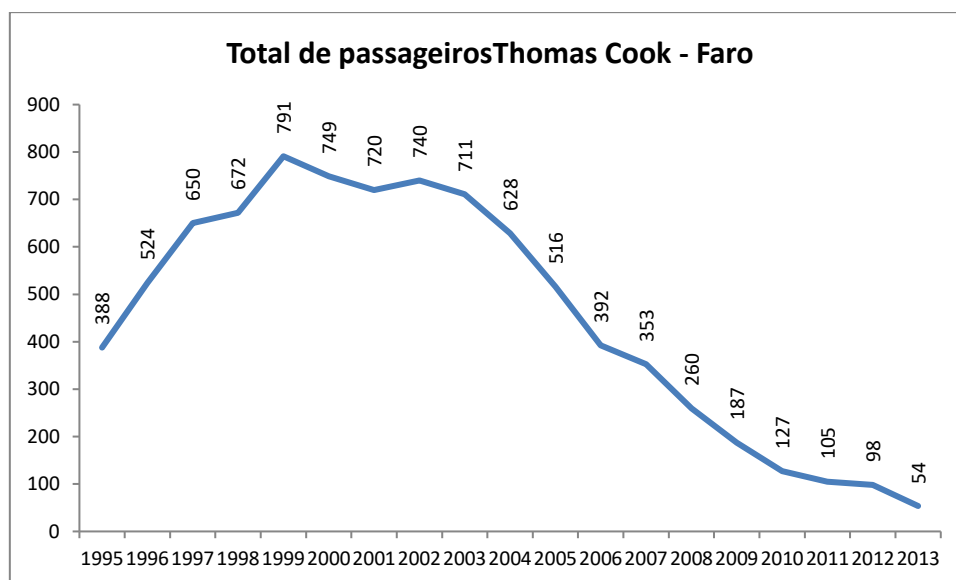
Fonte: Elaboração própria com base em Informação ANA

AA.4.2.6. Passageiros Thomas Cook Group plc em Faro - que futuro?

O gráfico AA.4.2.n ilustra a consolidação dos passageiros de todas as companhias do Thomas Cook Group em Faro entre 1995/13.

Gráfico AA.4.2.n – Consolidação passageiros de todas as companhias do Thomas Cook Group plc em Faro 1995/2013

(milhares)



Fonte: Elaboração própria com base em Informação ANA

O Thomas Cook Group plc é o segundo mais importante operador turístico do mundo, com uma actividade diversificada em negócios e continentes. No quadro do presente Relatório não antecipamos a viabilidade do operador retomar operação para Faro em números significativos.

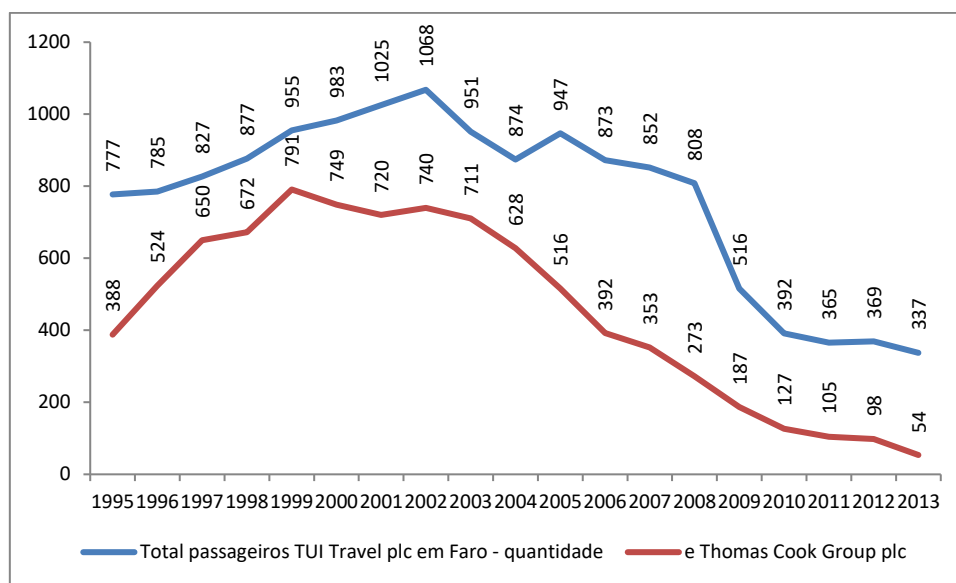
AA.4.3.TUI Travel plc e Thomas Cook Group plc em Faro

*Evolução em quantidade, índice e parte do total

Observamos a evolução do número de passageiros em Faro das companhias consolidadas no TUI Travel plc e Thomas Cook Group plc, com base na evolução em quantidade, índice, parte do total e variação anual.

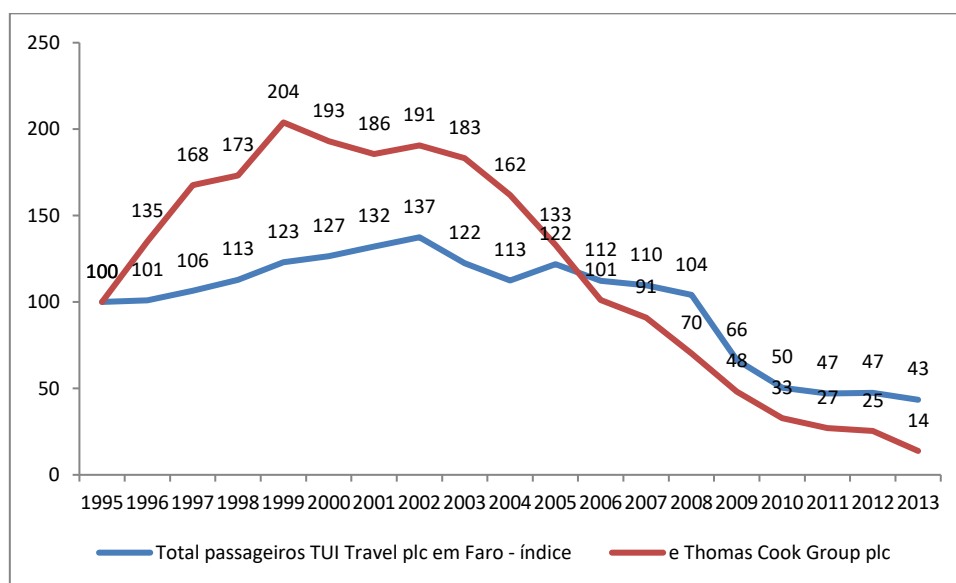
Gráfico AA.4.3.a – Passageiros companhias consolidadas TUI Travel plc e Thomas Cook Group plc quantidade

(milhares)



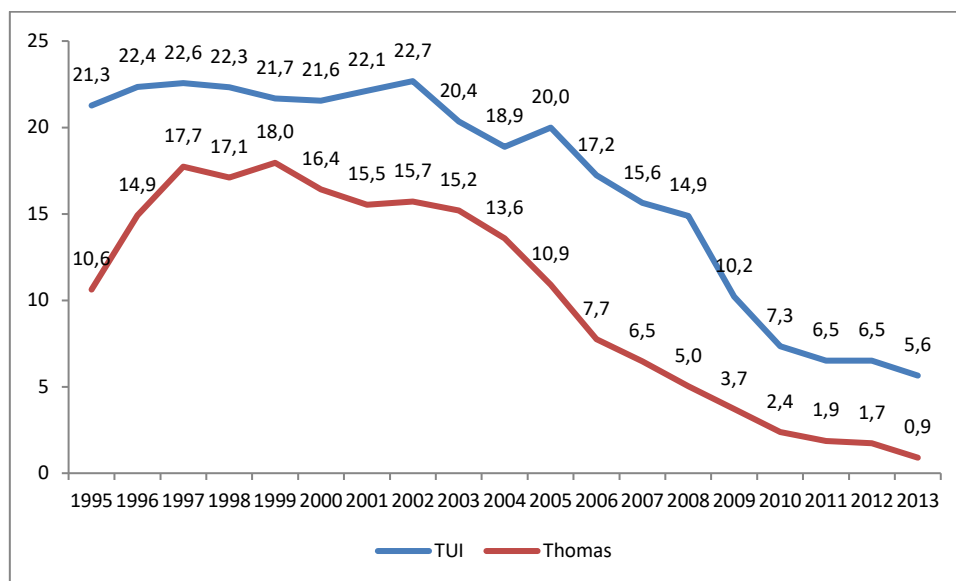
Fonte: Elaboração própria com base em Informação ANA

Gráfico AA.4.3.b – Passageiros companhias consolidadas TUI Travel plc e Thomas Cook Group plc índice



Fonte: Elaboração própria com base em Informação ANA

Gráfico AA.4.3.c – Passageiros companhias consolidadas TUI Travel plc e Thomas Cook Group plc parte do total



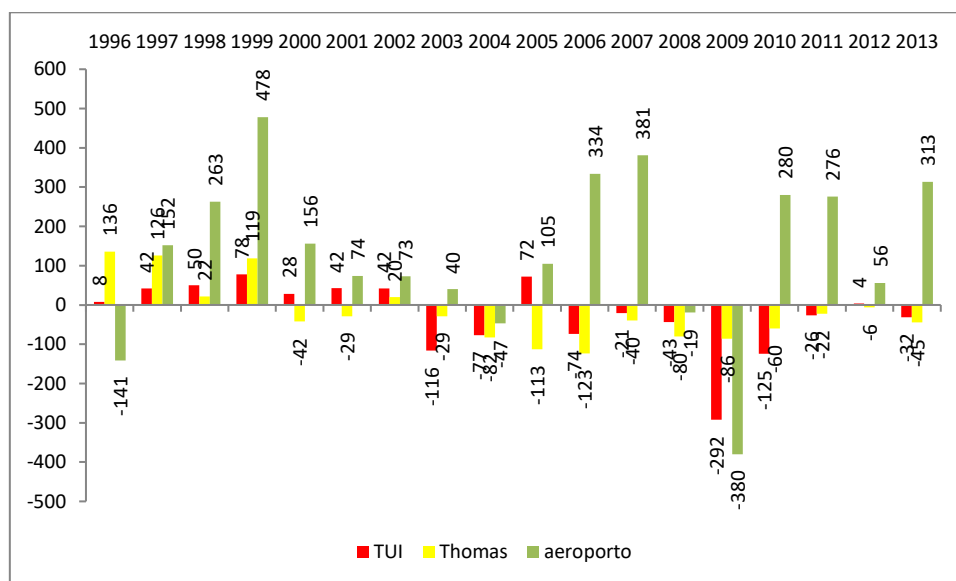
Fonte: Elaboração própria com base em Informação ANA

No conjunto dos três gráficos,

-em quantidade, a evolução segue um padrão similar com TUI sempre superior a Thomas Cook,

-em índice, Thomas Cook cresce mais e desce mais, e em parte do total Thomas Cook é sempre inferior a TUI e chega a 0,9% em 2013, quando a TUI atinge 5,6%.

Gráfico AA.4.3.d – Passageiros companhias consolidadas TUI Travel plc e Thomas Cook Group plc variação anual



Fonte: Elaboração própria com base em Informação ANA

A evolução em variação anual do tráfego das companhias consolidadas no TUI e Thomas Cook (gráfico AA.4.3.d) mostra, entre outros, que nos anos de 1999, 2006 e 2007 há crescimento fora do normal.

Temos dois pontos para reflexão:

-supremacia TUI, mas anos diferentes da inflexão do crescimento, 1999 no caso Thomas Cook e 2002 no caso TUI, ambos antes de easyJet e Ryanair,

-declínio do TUI que atinge um volume medíocre de passageiros e do Thomas Cook que roça a insignificância.

Notas

Introdução

(1) Ver a primeira parte com destaque para o Capítulo I.4. Anos oitenta – consolidação de operadores e *independent travel*

AA.1. Mercado do Reino Unido – da década de 1990 a 2007

(1) O leitor mais curioso pode consultar os relatórios anuais de TUI e Thomas Cook que explicitam as marcas dos operadores mais importantes de entre os abrangidos pela consolidação.

(2) Commission of the European Communities, Case No IV/M.1524 – Airtours /First Choice Date: 22/09/1999

(3) Sobre este documento ver o ponto AA.3.2.2.

(4) Documento da Nota (2).

(5) Não compreendemos a ausência do Carlson, então em véspera de fusão com Thomas Cook e dada a informação da alínea c) de AA.1.3.

(6) Documento da Nota (2).

(7) Ver -2000.04.13 WSJ, Germany's C&N Faces Battle In Hostile Pursuit of Thomson

<http://www.wsj.com/articles/SB955539951564162877#:xNCKKSKQevVTHA>

-2000.05.18 Economist, A place in the sun

<http://www.economist.com/node/334297>

(8) Texto da Nota (2).

(9) Ao leitor mais interessado, sugerimos ver Commission of the European Communities, Case No IV/M.1341 – WESTDEUTSCHE LANDESBANK / CARLSON / THOMAS COOK, Date: 08/03/1999

(10) Ver 2000.11.19. TheGuardian. David

<http://www.theguardian.com/business/2000/nov/19/theobserver.observerbusiness10>

Journey's end for the king of the costas?

(11) Ver document da Nota (2) e Commission of the European Communities Case No COMP/M.4601 - KARSTADTQUELLE / MYTRAVEL, Date: 04/05/2007

AA.2. Mercado da Alemanha – da década de 1990 a 2007

(1) Uma lacuna é o nosso desconhecimento do alemão que impede o acesso a documentos e à informação estatística existente em fontes oficiais e da sociedade civil.

(2) Paul Needham, Travel Distribution in Germany, Travel & Tourism Analyst, nº 5 1996.

(3) Maria Lettl-Schröder, Germany Outbound, Travel & Tourism Analyst, nº 1 1998.

(4) A recente aquisição da operação europeia do Kuoni pelo Der é inovadora.

(5) Ingolf Dittmann, Ernst Maug e Christoph Schneider, How Preussag became TUI: Kissing too many toads can make you a toad. Os autores preocupam-se com a governança da Preussag, o que evidencia o lado menos brilhante da transformação: "From 1994 to 2004 the stock gained 9% while the market index rose by 71% and an industry-weighted portfolio by 115%.". Analisam "47 acquisitions and 46 divestitures".

(6)Ver Commision of the European Communities, Case No COMP/M.2228 - C&N / THOMAS COOK Date: 09/02/2001

(7)Ver 2001.05.04 TheGuardian, Thomas Cook in brand revamp

<http://www.theguardian.com/media/2001/may/04/marketingandpr3>

(8)Ver 2002.06.28 The Independent, Simon Calder: The man who pays his way

<http://www.independent.co.uk/travel/news-and-advice/simon-calder-the-man-who-pays-his-way-182332.html>

(9)Ver 2006.12.22 Reuters, Chronology – Key events at Thomas Cook

<http://uk.reuters.com/article/2006/12/22/uk-thomascook-deal-chronology-idUKL2290241620061222>

AA.3.Mercado, package holiday e LLLC após 2007

(1)Ver Commision of the European Communities, Case No COMP/M.4600 - TUI / FIRST CHOICE, Date: 04/06/2007,

(2)Ver ver Commision of the European Communities, Case No COMP/M.4601 - KARSTADTQUELLE / MYTRAVEL, Date: 04/05/2007

(3)Relatório Mintel de Setembro de 2006 citado pelo Documento 4601. A comissão lembra que "The Mintel International Group Ltd is a supplier of consumer, media and market research. Mintel has published in 2005 and 2006 a number of independent reports related to the leisure industry."

(4)Documento da Nota (1).

(5)No Document 4601, a Comissão cita CAA, CAP 770, No-frills Carriers: Revolution or Evolution? A Study by the Civil Aviation Authority

(6)TUI Travel plc, TUI Travel UK position on the package travel directive, s/d mas situado em meados de 2007. É elaborado no âmbito do debate sobre a alteração da Package Travel Directive, que acaba de ser aprovada.

(7)Ver 2014.12.17 Reuters TUI Travel, TUI AG merger completes

<http://uk.reuters.com/article/2014/12/17/uk-tui-travel-m-a-tui-ag-idUKKBN0JVOKP20141217>

(8)TUI Group, The world's number one leisure tourism business – the new TUI, corporate presentation, June 2015.

(9)Ver 2009.02 Travel Weekly, Thomas Cook to buy Lufthansa stake in charter airline

<http://www.travelweekly.co.uk/articles/30207/thomas-cook-to-buy-lufthansa-stake-in-charter-airline>

AA.4.Faro – companhias aéreas consolidadas em TUI e Thomas Cook

(1)Em 1988, a companhia Air UK anuncia a criação da Air UK (Leisure). Em 1996 a Air UK (Leisure) é vendida ao operador Unijet e renamed Leisure International Airways. A ANA regista tráfego da Air UK (Leisure) até 1998 mas acontece a companhia aérea mudar de nome, manter o códigos operacionais e induzir em erro quem regista estatísticas.

(2)Para simplificar consideramos a Airwold já consolidada na Flying colours em 1996, e os dois anos de operação da Peach Air (1997 e 1998) consolidados na Caledonian. Sem esta opção, o gráfico seria mais colorido mas menos compreensível.