

Turismo e transporte aéreo em Portugal

Relatório

I Parte – Da década 1950 à transformação do mercado europeu dos anos noventa

(Volume I de V)

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

Explicação

O presente Relatório é parte visível de trabalho pessoal de pesquisa sobre a relação entre transporte aéreo e turismo em Portugal e deve ser entendido como uma acção de voluntariado.

Vivi mais de meio século a trabalhar e intervir no turismo e transporte aéreo, com a preocupação em obter resultados empresariais mas também compreender o contexto em que me situava. Pensei estar numa posição privilegiada e ser quase uma obrigação realizar este trabalho. Imaginei que experiência e conhecimento acumulados seriam utilmente completados com pesquisa nas fontes disponíveis. Assim nasce o presente Relatório.

Pela sua extensão e conteúdo o Relatório é um instrumento de informação e consulta, útil para quem queira conhecer o transporte aéreo e o turismo, para além do que é superficial e imediato. Se for útil e utilizado, terei atingido o meu objectivo pessoal.

Em todo o trabalho e na elaboração do Relatório, tive sempre presentes dois dos lemas que me acompanham desde há muito:

-Se não receio o erro, é só porque estou sempre pronto a corrigi-lo,

-Ora, como é evidente, a síntese não é possível onde a análise mal principiou*.

O trabalho não existiria sem o apoio da Universidade do Algarve, através do Professor Doutor Fernando Perna, que me acolhe como Consultor no CIITT – Centro Internacional de Investigação em Território e Turismo. Dito isto, fica claro que o presente Relatório não segue os cânones da investigação científica universitária, com excepção da exigência de rigor nas fontes, isenção na pesquisa e objectividade na redacção.

Aqui fica o agradecimento muito forte ao Dr. Francisco Pita, sem o qual também nada 'disto' existiria e ao Paulo Neves, meu amigo de sempre.

Num Relatório com esta extensão, há forçosamente erros e omissões. Ficarei feliz se tiver inputs de leitores: spalmabrito@gmail.com

Se quiser saber mais sobre mim, segue a Nota Biográfica

Lisboa 15 de Outubro de 2016

Sérgio Palma Brito

*Bento de Jesus Caraça, na Conferência na União Cultural Mocidade Livre: "A Cultura Integral do Indivíduo problema central do nosso tempo" (1933) e Joel Serrão, Temas Oitocentista, Volume II, p.233.

Nota Biográfica

Sérgio Manuel da Palma e Brito (Sérgio Palma Brito)

Posição actual	Consultor independente – uma maneira diferente de abordar o Turismo http://sergiopalmabrito.blogspot.pt/ Centro Internacional de Investigação sobre Território e Turismo (Universidade do Algarve): Consultor
Principais funções exercidas	Colaboração com ISCTE - IUL Assessor Presidente CM de Portimão (2010-2011) Director-Geral da CTP - Confederação do Turismo Português (2007-2009) Assessor da Administração, Grupo IMOCOM (2006) Director RCI Portugal, Cendant Goup (1987-2005) Assessor do Presidente da Torralta SA e Administrador da Hotelcar SA (1980-1986) Conselho Gerência ENATUR EP (1977-1979) Centre de Calcul Scientifique, Université Libre de Bruxelles (1970-1976); Conseil Administration de l'Université Libre de Bruxelles (1974-1976); Conseil Administration Presses Universitaires de Bruxelles (1974-1976) Service Voyages de l'ULB Departamento de Turismo Universitário (1963-1965).
Educação	Licence en Sciences Économiques, Option Mathématique, Université Libre de Bruxelles, Grande Distinction; Duas cadeiras do 3º Ano do Instituto Superior Técnico, (expulso).
Livros	Notas Sobre a Evolução do Viajar e a Formação do Turismo, 2 volumes, 2003 Território e Turismo no Algarve, 2009; Imobiliária do Lazer e Turismo Residencial, 2010; Sustentabilidade, Ordenamento do Território e Ambiente, 2010; Direcção Geral do Turismo – Contributos Para a História de uma Instituição, 2011.
Reconhecimento	Comendador da Ordem do Mérito Agrícola, Comercial Industrial (Classe de Mérito Comercial); Medalha de Mérito Turístico (Grau Prata).

Introdução

***Objectivos**

O trabalho em curso e de que o presente Relatório é parte pretende atingir dois objectivos:

- disponibilizar conhecimento que permita abordagem qualificada da relação entre turismo e transporte aéreo em Portugal, com destaque para a acessibilidade aérea competitiva a Portugal,
- facilitar a vida a todos os que queiram conhecer a economia do turismo para além do discurso *light* dominante que escamoteia a realidade e adormece os espíritos.

***Circunstâncias**

O longo processo da privatização da TAP revela até que ponto a política e opinião influente da sociedade portuguesa:

- são dominadas pela exacerbação de emoções, ausência de quantificação credível e falta de conhecimento mínimo sobre transporte aéreo, e opinam sobre assunto que desconhecem,
- não dispõem de centro de conhecimento sobre aviação civil, que reúna investigadores e docentes universitários em ligação com indústria, iniciativa privada e sociedade civil, e ficam reduzidas aos estudos por encomenda.

O Relatório é também fruto destas circunstâncias e reacção contra elas.

***Contexto histórico e geográfico da observação/análise**

Para observar/analisar a procura/oferta de turismo, temos de definir o contexto histórico e geográfico em causa. Na ocorrência

- o contexto histórico vai do após II Grande Guerra à actualidade, mas exige recuar à formação da procura/oferta do turismo desde a economia/sociedade da Revolução Industrial e o comboio.

Com efeito, antes da geração dos *baby boomers* ocupar a procura por deslocações de estadia, é a de seus pais e avós que se desloca das praias dos mares do Norte para o que vem a ser a Bacia Turística Alargada do Mediterrâneo.

O contexto geográfico tem três dimensões:

- o essencial da procura forma-se na então Europa Ocidental e, depois, na Europa do Atlântico aos Urais,

-uma parte da procura, pequena mas crescente, forma-se em outros continentes, ligados a Portugal por rotas directas ou pelos *hubs* intercontinentais da Europa,

-a das três áreas de concentração da procura/oferta, que se formam nas áreas de influência dos aeroportos de Lisboa, Porto e Faro, a par das áreas de procura/oferta dispersa no resto do Continente.

Não consideramos os aeroportos das Regiões Autónomas por não dispormos de informação e conhecimento equivalentes aos do Continente. Por outro lado e apesar do tráfego de Lisboa, Porto e Faro representar mais de 90% do tráfego dos aeroportos do País, não podemos generalizar à Regiões Autónomas os métodos utilizados no caso do Continente.

***Estrutura do presente Relatório**

O trabalho que está na origem do Relatório assenta na observação, análise e estruturação de conhecimento sobre:

-o turismo na então Europa Ocidental da década de 1950 à transformação do mercado europeu na década de 1990, durante o qual modelo de negócio do *package holiday* cria as Áreas Turísticas da Bacia Alargada do Mediterrâneo, de que o Algarve é exemplo (I Parte),

-companhias aéreas que integram as indústrias europeias de transporte aéreo: *Full Service Carriers*, *Low Cost Carriers* e *Leisure Low Cost Carriers* – conhecer as suas políticas e estratégias é indispensável a compreender a relação que estabelecem com Portugal (II Parte),

-a partir destes dois pilares, podemos abordar o tráfego aéreo no total dos três aeroportos do Continente por continente e país emissor e por companhia aérea (III Parte),

-chegados aqui, podemos observar e analisar o tráfego aéreo nos aeroportos de Lisboa, Porto e Faro por continente e país emissor e por companhia aérea (IV Parte).

-terminamos com notas sobre Procura/oferta de turismo e a intervenção pública e como as duas se relacionam com a gestora aeroportuária (V Parte).

O impacte da transformação dos anos noventa no turismo do Algarve obriga a completar o capítulo do aeroporto de Faro com o anexo Relatório (*Package holiday e independent travel* - o Algarve no contexto europeu).

Se excluirmos o tráfego doméstico, a visão dominante da política de transporte aéreo é limitada a 'residentes em mercados emissores onde utilizam uma companhia aérea que aterra num aeroporto do Continente'. Esta visão redutora não tem em conta o factor dinamizador de todo o

processo: a deslocação turística que o consumidor decide adquirir e sem a qual não haveria passageiros em aviões e aeroportos.

***Transporte aéreo e procura/oferta de Turismo em Portugal**

Num país com a localização de Portugal, o transporte aéreo é elemento do 'produto' do marketing operacional que, de muito longe, é mais vendido nos mercados turísticos. Isto é evidente, como evidente é 'disto' não tirarmos as devidas consequências. No marketing operacional e para além de elemento do produto,

-o transporte aéreo está, directa ou indirectamente, ligado à distribuição e as vendas ganham se for integrado com a promoção.

No marketing estratégico é instrumento decisivo na segmentação geográfica e tem alguma influência da psicográfica.

O essencial da relação entre transporte aéreo e turismo reside nesta síntese. Depois, é pôr em prática, obter resultados e ser reconhecido ou ser sancionado por não os obter. Não o fazer, é discurso *light* sobre turismo.

***Lacunas**

O Relatório sofre de lacunas próprias ao autor, de que o desconhecimento do alemão é exemplo, mas isso é a vida. Uma lacuna geral é o desastre da informação estatística do turismo e transporte aéreo em Portugal, muito para além da falta de meios do INE – falta informação porque não há procura exigente que obrigue o Estado a cumprir a sua missão.

Este desastre e a falta de acesso a relatórios de *business intelligence* explicam a ausência de uma Parte consagrada a Transporte aéreo, procura, distribuição e oferta de turismo.

A falta de meios explica não completarmos a análise do 'tráfego aéreo por país emissor' com ligação a aglomerações urbanas e seus aeroportos.

***Opções na redacção do Relatório**

A redacção de Relatório com extensão e variedade de temas deste e a limitação de meios do nosso trabalho voluntário obrigam-nos a opções criticáveis:

-não traduzimos citações, por vezes longas, em espanhol, francês e inglês,

-entremeamos o texto em português com palavras e expressões em inglês, porque são as que o leitor encontrará nas fontes disponíveis e a tradução criaria confusão adicional em texto que não é de leitura fácil,

-Lisboa e Porto designam aeroportos com nomes de personalidades que nos merecem o maior respeito mas que tornariam o texto inutilmente pesado.

***Agradecimentos**

Devemos agradecimentos formais e sinceros ao CIITT da Universidade do Algarve que albergou o nosso trabalho, à Administração da Vinci Airports / ANA-Aeroportos de Portugal que disponibilizou informação indispensável e ao Círculo Teixeira Gomes - Associação pelo Algarve pelo seu apoio tão eficaz como discreto.

Iniciais

ACI-Airports Council International

ARPT – Agência Regional de Promoção Turística

ASK- Available seat-kilometre

BA-British Airways

CAA Civil Aviation Authority (UK)

CASK- Cost per Available seat-kilometre

EEA - European Economic Area

ERT – Entidade Regional de Turismo

FSC – Full Service Carrier(s)

IATA-International Air Transport Association

ICAO-International Civil Aviation Organization

IDRAIT – Iniciativa de Desenvolvimento de Rotas Aéreas de Interesse Turístico

IPS-International Passenger Survey

LCC – Low Cost Carrier(s)

LHLCC- Long Haul Low Cost Carrier (s)

LLCC-Leisure Low Cost Carrier(s)

MRO - Maintenance, repair and overhaul of aircraft.

OCDE-Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

OECD-Organisation for Economic Co-operation and Development

PCV – Plano de Comercialização e Venda

PENT – Plano Estratégico Nacional de Turismo

RASK- Revenue per Available seat-kilometre

RPK- Revenue passenger-kilometre

UK-United Kingdom

WESTLB – Westdeutsche Landesbank

Léxico

AerLingus – designa a companhia aérea Aer Lingus pelo facto da versão Word e Excel que utilizamos impor sempre uma correcção nem sempre fácil de evitar.

air berlin ou airberlin.com – marca actual da companhia aérea Air Berlin PLC & Co. Luftverkehrs KG. Neste e outros casos semelhantes, podemos utilizar a marca da companhia (que pode variar com o tempo) ou o nome formal da empresa (este sempre que exigido pelo contexto). Entre outros é o caso de TAP, TUI e Thomas Cook.

Alojamento Turístico – alojamento turístico como desde 1993 pelas Instituições Internacionais. Compreende

-Alojamento Turístico Classificado pelo Regime Jurídico em vigor, ou Industria da Hotelaria segundo a definição de Michael Porter,

-Alojamento Turístico Não Classificado é o restante.

Available seat-kilometre (ASK) denotes one seat offered flown for one kilometer (LH) (1);

Base (de companhia aérea)- A base is an airport at which the airline permanently bases aircraft and crew and from where it operates routes. Both fleet and personnel return to the base at the end of the day. As FSC têm uma ou duas bases, as LCC pan-europeias têm várias bases que podem apenas ter um ou dois aviões.

Code-share - A code-share is a flight segment that is sold under the flight number of one airline, while being operated either partly or entirely by another airline. Both companies maintain their own independent profile on the market (LH).

Coeficiente de ocupação de lugares oferecidos - passageiros-quilómetro transportados expressos em percentagem dos lugares-quilómetro oferecidos (INE), em inglês *load factor*.

Desregulação de 1978 – October 24th, 1978 An Act To amend the Federal Aviation Act of 1958, to encourage, develop, and attain an air transportation system which relies on competitive market forces to determine the quality, variety, and price of air services, and for other purposes (2).

Driver – algo entre motor e principal factor dinamizador, mantemos a palavra em inglês.

EBIT Financial indicator denoting earnings before interest and taxes.

Etapa de voo – Percurso de uma aeronave desde a descolagem até à sua aterragem seguinte (INE), em inglês *segment* ou *sector lenght*.

Holiday (motivo de deslocação) – Lazer, recreio e férias (INE).

Hub - In air traffic a hub refers to an airline's transfer airport, a central connecting point for different routes. Passengers and goods are transported from the original starting point to the airport's hub. From there they are carried to their destination by a second flight alongside passengers and goods from other departure points (LH).

Inclusive tour (IT) – ver package holiday.

Instituições Internacionais – são as instituições que definem a definição de alojamento turístico que Portugal não aplica: United Nations, World Tourism Organization, Eurostat - Commission of the European Communities, Organisation for Economic Co-operation and Development (3).

Liberalização de 1993 – com base no nº2 do Artigo 100 do Tratado sobre o Funcionamento da União Europeia, visa “Criar um mercado único do transporte aéreo na Europa, assegurar o seu correto funcionamento e alargá-lo, tanto quanto possível, a determinados países terceiros.”. Ver em especial o chamado “terceiro pacote” de legislação comunitária, aplicável a partir de Janeiro de 1993 (4).

Operating margins – segundo o CAPA “operating margins measures operating profit as a percentage of revenue”, e “operating profit is EBIT (earnings before interest and tax) before exceptional charges for restructuring and other one-offs. It also excludes non-operating gains such as asset disposals” (5).

Network carrier In contrast to low-cost carriers these airlines offer a wide-ranging, normally global route network via one or more hubs, with synchronised connecting flights (LH).

Operador turístico ou operador – designa sempre o ‘operador turístico do modelo de negócio de package holiday’. É sempre referido no masculino (o TUI) para marcar a diferença com a companhia aérea (a Britannia).

Package holiday – é um modelo de negócio das deslocações de estadia por motivo de holiday (IPS) ou lazer, recreio e férias (INE). Inclusive Tour (IT) é uma deslocação turística que inclui transporte, alojamento, refeições e assistência. As deslocações de package são todas em IT, mas IT inclui grupos e individuais que estão para além de package. Só contexto permite destringir e nem sempre é fácil.

Passageiro em trânsito directo - Passageiro que permanece temporariamente no aeroporto e prossegue a sua viagem no mesmo avião em que chegou ou noutra, mas conservando o mesmo número de voo. Os passageiros em trânsito são contada uma única vez à chegada. O INE conta passageiros embarcados, desembarcados e em trânsito directos, mas estes representam poucas décimas de por cento do tráfego comercial do aeroporto.

Passenger-kilometre - Standard output unit for air transport (LH).

Revenue passenger-kilometre (RPK) denotes one paying passenger transported for one kilometer (LH).

Unit costs (CASK) denote the operating expenses divided by offered seat kilometres (LH).

Unit revenue (RASK) denotes the traffic revenue divided by offered seat kilometres (LH).

*unit costs/unit revenues - Key performance indicator for air transport.

Transformação da década de 1990 – transformação estrutural do mercado europeu da viagem de lazer a partir da década de 1990.

Três aeroportos – os três aeroportos do Continente: Lisboa, Porto e Faro.

Tráfego aéreo comercial - Movimento de aeronaves, passageiros, carga e correio em aviação comercial (1912).

Tráfego aéreo doméstico - Conjunto de tráfego interior e territorial (1916).

Tráfego aéreo interior - Tráfego aéreo efetuado no interior do Continente, assim como dentro de cada uma das Regiões Autónomas (1913)

Tráfego aéreo internacional- Tráfego aéreo efetuado entre o território nacional e o território de outro Estado ou entre territórios de dois ou mais Estados em escalas comerciais (1914).

Tráfego aéreo territorial - Tráfego aéreo que se realiza entre o Continente e as Regiões Autónomas ou entre as duas Regiões Autónomas (1915).

Wings - Até 2015 com o relançar da Eurowings pelo Lufthansa Group, Wings designa o conjunto de Germanwings e Eurowings, e utilizamos Wings quando lidamos com séries que integram dados anteriores a 2015.

Notas

(1)LH refere Glossary, Lufthansa Group Annual Report 2015.

(2)Ver <https://www.gpo.gov/fdsys/pkg/STATUTE-92/pdf/STATUTE-92-Pg1705.pdf>

(3)Por razões a seu tempo explicadas, a edição 2010 da International Recommendations on Tourism Statistics só é editada por United Nations e United Nations World Tourism Organization
http://unstats.un.org/unsd/publication/SeriesM/seriesm_83rev1e.pdf

(4)Ver http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/pt/displayFtu.html?ftuId=FTU_5.6.7.html

(5)Entre outros, ver 2015.04.03 CAPA, Europe's airlines underachieve in profit margins, but LCCs typically perform better than FSCs

<http://centreforaviation.com/analysis/europes-airlines-underachieve-in-profit-margins-but-lccs-typically-perform-better-than-fscs-217527>

Explicação sobre conceitos úteis à leitura do texto

1. Turismo

Podemos definir turismo na perspectiva da oferta ou da procura. Seguimos esta última por ser a que melhor acompanha o comportamento das pessoas.

As normas internacionais sobre Estatísticas de Turismo ⁽¹⁾ partem da viagem (*travel*) de uma pessoa que deixa e regressa ao seu "ambiente habitual" que o INE diz consistir na proximidade directa da sua residência, relativamente ao seu local de trabalho e estudo, bem como a outros locais frequentemente visitados".

Em síntese, a viagem compreende dois tipos de deslocações (*trips*):

- a deslocação casa/trabalho ou para qualquer lugar em que o viajante exerça uma actividade remunerada ou associada a actividades específicas como, por exemplo, o estudo,
- a deslocação turística, definida por resultar de um dos quatro motivos que seguem, durar menos de um ano e excluir actividade remunerada no local.

Durante a deslocação o visitante (turista ou excursionista, consoante pernoita pelo menos uma noite ou não) pode fazer visitas (*visits*) a vários locais.

Duas observações:

- as referidas normas internacionais utilizam a palavra *travel* para a noção abrangente da deslocação e remetem o turismo para deslocações turísticas, pelo que 'viagem turística' não existe,
- nesta matéria há muito que um *brexite* temporão faz com que o *International Passenger Survey* do Reino Unido designe a *trip* por *visit*.

Turismo é o somatório das actividades de turistas e excursionistas durante a estadia.

Turismo internacional resulta das deslocações turísticas internacionais. Com base em um país,

- turismo receptor resulta das actividades de não residentes em deslocação turística,
- turismo emissor resulta da deslocação dos seus residentes ao estrangeiro.

A deslocação turística é feita a partir do ambiente habitual e ignora a nacionalidade. São deslocações turísticas de residentes e não de nacionais – os emigrantes portugueses são turistas em Portugal.

2. Turista e motivo de deslocação turística – o pessoal e o situacional

A deslocação turística tem um motivo principal na ausência do qual a deslocação não se teria realizado. Com variações (2), utilizamos quatro motivos principais da deslocação turística:

- lazer, recreio ou férias, o mais importante com pelo menos 65% do total,
- profissional ou negócios, entre 18% a 25% do total,
- visita a familiares ou amigos, de importância crescente com o crescimento das diásporas, entre 5% a 13%,
- outros (saúde, religião etc.), abaixo de 5% do total.

Durante o mesmo ciclo anual, a mesma pessoa é actor de várias deslocações turísticas que podem ter motivos diferentes. O comportamento dessa pessoa, que é sempre a mesma, difere em actividades e consumo segundo o motivo da deslocação. Por outras palavras,

- quando contamos turistas à chegada a um país, na realidade contamos deslocações turísticas e tendemos a não diferenciar o que é situacional (a deslocação) do que é pessoal.

Não há turistas que 'vão para o Algarve' e 'não vão a um tour cultural'. Há pessoas que vivem situações segundo os motivos que as levam a sair do seu "ambiente habitual"

A realidade da procura/oferta de deslocações turísticas obriga a subdividir o motivo de 'lazer, recreio ou férias' em dois, segundo duas modalidades de deslocação:

- a de tour urbano e cultural (*city break* na linguagem corrente,
- a de estadia em praia, campo, montanha, termas etc. (*long stay* na mesma linguagem).

3. Abrangência da palavra turismo

Esta Explicação assenta em normas internacionais sobre Estatísticas de Turismo elaboradas e aprovadas pelas já referidas organizações internacionais. O Fundo Monetário Internacional assegura a coerência com o Manual de instruções para elaborar a Balança de Pagamentos (3).

Neste contexto e no caso de Portugal onde praticamente não há *commuting* em avião,

-a esmagadora maioria das deslocações são consideradas turísticas e turistas quem as faz – observação importante por ser usual reduzir turismo à deslocação por motivo de lazer, recreio e férias,

-apenas a primeira deslocação de emigrantes (definitivos ou temporários) não é turística, uma vez residentes em outro país integram o universo das deslocações turísticas.

Quando a Pátria exalta a 'receita do turismo', está, entre outros, a incluir os gastos em Portugal das viagens à terra de emigrantes portugueses. O que, também entre outros, explica a receita gerada pelos residentes em França.

Ver a seguir a consequência em matéria de alojamento turístico

4. Passageiros de companhias aérea e de aeroportos

No caso da deslocação turística mais simples em avião,

-uma deslocação turística corresponde a dois passageiros para uma companhia aérea (um à ida e outro no regresso) e para um aeroporto (um desembarque e um embarque ou vice versa).

No aeroporto de Lisboa, uma deslocação turística de não residente pelo hub da TAP corresponde a quatro passageiros no aeroporto de Lisboa:

-um desembarque/embarque na ida e outro desembarque/embarque no regresso.

No caso de uma deslocação turística em território nacional, uma deslocação turística Porto/Lisboa, por exemplo, gera quatro passageiros:

-embarque/desembarque no Porto e desembarque/embarque em Lisboa, o que explica a importância e crescimento recente do tráfego de passageiros oriundos de Portugal.

Num aeroporto, deslocações que não são turísticas são as por motivo de trabalho remunerado no destino, envolvendo ou não residência permanente.

5. Tráfego comercial nos aeroportos do Continente, Açores e Madeira

As Estatísticas dos Transportes e Comunicações (INE) dividem o tráfego comercial nos aeroportos do Continente, Açores e Madeira em três categorias:

-tráfego internacional, "tráfego aéreo efectuado entre o território nacional e o território de outro Estado",

-tráfego territorial, “tráfego aéreo que se realiza entre o Continente e as Regiões Autónomas ou entre as duas Regiões Autónomas”,

-tráfego interior, “tráfego aéreo efectuado no interior do Continente, assim como dentro de cada uma das Regiões Autónomas”.

Em cada aeroporto, definem passageiros embarcados, desembarcados e em trânsito directo. Em 2014, os passageiros em trânsito directo representam 0,008% do total – é o passageiro que permanece temporariamente no aeroporto e prossegue a sua viagem no mesmo avião em que chegou ou noutra, mas conservando o mesmo número de voo. Os passageiros em trânsito directo são contada uma única vez à chegada.

6. Alojamento turístico

Podemos definir turismo a partir da oferta e até o podemos fazer de maneira competente.

Não podemos é fazer o que Portugal faz desde a década de 1950 (o que até se entendia) e, desde 1991 (4), em violação das referidas normas das instituições internacionais e de diplomas da Comunidade Europeia/União Europeia:

-alojamento turístico é o que o Estado Português define por decreto-lei, excluindo todas as outras modalidades de alojamento turístico [da noção abrangente das instituições internacionais], mesmo se este é escolhido por cerca de 40% do turismo internacional e ainda por maior percentagem do turismo interno.

Não é o tempo nem o lugar de aprofundar este tema, das deve ser tido em conta.

A definição de Alojamento Turístico pelas referidas normas das instituições internacionais é simples:

-“Any facility that regularly or occasionally provides overnight accommodation for tourists”, o que pode fazer com que o hall de uma gare seja alojamento turístico por uma noite.

Agora que os *hostels* estão reconhecidos pelo Estado, a grande diferença entre os dois conceitos de Alojamento Turístico, reside em

-alojamento gratuito em casa de familiares e amigos, com importância económica, social e cultural que é ignorada pelo pensamento dominante sobre turismo,

-residência secundária de utilização turística pelo proprietário e família, arrendada a turistas ou um misto dos dois, de que podemos dizer o mesmo com a diferença da importância ser maior.

As residências secundárias podem estar integradas em estabelecimentos que a legislação não reconhece como Empreendimentos Turísticos (o ícone é Vale do Lobo) ou dispersas, no campo ou na cidade (caso do agora famoso Alojamento Local).

Notas

(1)Ver os textos em vigor

Recomendações de 2010 (IRTS) – International Recommendations for Tourism Statistics 2008, United Nations, Department of Economic and Social Affairs Statistics Division e UNWTO (United Nations World Tourism Organization), New York, 2010.

http://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM_83rev1e.pdf

Quadro Conceptual de 2010 (TSARMF) – Tourism Satellite Account: Recommended Methodological Framework 2008, United Nations, Department of Economic and Social Affairs Statistics Division e UNWTO, Eurostat e OECD, Luxembourg, Madrid, New York, Paris, 2010.

http://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesf/SeriesF_80rev1e.pdf

Regulamento de 2011 – Regulation (EU) No 692/2011 of the European Parliament and of the Council of 6 July 2011 concerning European statistics on tourism and repealing Council Directive 95/57/EC.

[Regulation \(EU\) No 692/2011](#)

(2)Em apresentações ao público, a Lufthansa utiliza apenas “private travel segment” e “business travel segment”, entre outros The Lufthansa Group – The Way Forward, Carsten Spohr, Chairman of the Executive Board & CEO, July 9th 2014, slide 13. No Tourism Highlights 2016, a UNWTO indica 53% para lazer recreio e férias, 14% para profissional ou negócios, 27% para VFR, saúde, religião e outros e 6% para grupo residual. Os números da UNWTO são globais, pelo que seguimos a repartição do International Passenger Survey do Reino Unido em 2015.

(3)O leitor mais curioso pode consultar as páginas pertinentes do extenso Sixth Edition of the IMF's Balance of Payments and International Investment Position Manual (BPM6), disponível em <https://www.imf.org/external/pubs/ft/bop/2007/bopman6.htm>

(4)A definição de 1991 figura no Anexo K do documento Resolutions of the International Conference on Travel and Tourism Statistics, Ottawa, Canada, 24-28 June 1991

<http://repository.uneca.org/bitstream/handle/10855/3921/Bib-29976.pdf?sequence=1>

A primeira definição formal é a das Recommendations on Tourism Statistics, adoptadas pela United Nations Statistical Commission em 1993 e publicadas em 1994 por United Nations, Department for Economic and Social Information and Policy Analysis e World Tourism Organization.

Nota – O leitor mais atento já percebeu que damos informação útil e indicamos fontes para dar solidez formal ao que afirmamos.

O transporte aéreo no turismo em Portugal

Relatório

I Parte – Da década 1950 à transformação do mercado europeu dos anos noventa

(Volume I de V)

Índice detalhado da I Parte

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

I.1.Introdução

I.2.Introdução à explosão do turismo na Europa

1.2.1.Economia, sociedade e negócio antes da II Grande Guerra

a)Formação da procura

b)Formação da oferta

1.2.2.Economia, sociedade e negócio no após II Grande Guerra

a)Formação da procura

b)Formação da oferta

1.2.3.Nota sobre o modelo de negócio do package holiday

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

I.3.1.Package holiday e companhias charter no Reino Unido

I.3.2.Package holiday e companhias charter na Alemanha Ocidental

I.3.3.Package holiday e companhias charter – outros países

I.3.4.The European charter industry

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

I.4.1.*Package industry*: consolidação/integração Reino Unido

a)Luta por *market share* e quase desastre da indústria

b)Consolidação/integração de operadores do package industry

I.4.2.**Pakage industry**: consolidação/integração Alemanha Ocidental

a)Consolidação/integração dos principais operadores

b)Final da década de 1980: nova importância da Alemanha

I.4.3.Emergência e reconhecimento do *independent travel*

a)Transformações da procura na base do *independent travel*

b)Transporte aéreo acessível

c)Reconhecer o *independent travel*

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

I.5.1.A transformação em síntese

I.5.2.Mudanças na sociedade e na demografia

I.5.3.A liberalização de 1993

1.5.4. Online travel actors – casos Expedia e Booking.com (Priceline)

a) Online travel actors

b) Expedia

c) Booking.com

d) Comparação entre Expedia Inc. e Priceline Group

1.5.5. Notas sobre 'o online'

Notas

Índice detalhado da I Parte

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

I.1.Introdução

I.2.Introdução à explosão do turismo na Europa

1.2.1.Economia, sociedade e negócio antes da II Grande Guerra

a)Formação da procura

b)Formação da oferta

1.2.2.Economia, sociedade e negócio no após II Grande Guerra

a)Formação da procura

b)Formação da oferta

1.2.3.Nota sobre o modelo de negócio do package holiday

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

I.3.1.Package holiday e companhias charter no Reino Unido

I.3.2.Package holiday e companhias charter na Alemanha Ocidental

I.3.3.Package holiday e companhias charter – outros países

I.3.4.The European charter industry

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

I.4.1.*Package industry*: consolidação/integração Reino Unido

a)Luta por *market share* e quase desastre da indústria

b)Consolidação/integração de operadores do package industry

I.4.2.*Package industry*: consolidação/integração Alemanha Ocidental

a)Consolidação/integração dos principais operadores

b)Final da década de 1980: nova importância da Alemanha

I.4.3.Emergência e reconhecimento do *independent travel*

a)Transformações da procura na base do *independent travel*

b)Transporte aéreo acessível

c)Reconhecer o *independent travel*

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

I.5.1.A transformação em síntese

I.5.2.Mudanças na sociedade e na demografia

I.5.3.A liberalização de 1993

1.5.4. Online travel actors – casos Expedia e Booking.com (Priceline)

a) Online travel actors

b) Expedia

c) Booking.com

d) Comparação entre Expedia Inc. e Priceline Group

1.5.5. Notas sobre 'o online'

Notas

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

I.1.Introdução

***Contexto histórico e geográfico do turismo**

A observação/análise do turismo deve assentar no quadro histórico e geográfico em que se forma a maior parte da procura/oferta de deslocações turísticas e residência secundária de utilização turística.

Nesta I Parte, conhecer a procura/oferta de turismo que se forma a partir da década de 1950 obriga a ter em conta a que se forma na economia/sociedade da Revolução Industrial uma vez generalizado o transporte ferroviário.

Neste caso, o território analisado é apenas o do Reino Unido, por liderar o viajar desde o século XVII até ao final da década de 1980, e sobre o qual dispomos de relatos, estudos e alguma quantificação.

***"entrepreneurial perspective" e "socio-economic preconditions"**

No presente Relatório temos presente a "entrepreneurial perspective" que construímos durante décadas de actividade profissional e que

- "will certainly yield interesting results about the evolution of marketing in the travel industry and the impact of commercial and technological innovations on the package tour development."

Dito isto, temos presente que

- "a focus on business strategies alone will not detect the general socio-economic preconditions for the breakthrough of mass tourism." (1)."

Não se trata de redigir um tratado, mas identificar condicionantes da formação da procura/oferta de deslocações turísticas em dois momentos:

- transferência da procura por estadias de praia no mares do Norte da Europa para o Mediterrâneo [Capítulo I.2],

- transformação estrutural da procura a partir da década de 1990 [Capítulo I.5].

As escolhas do consumidor determinam a formação da procura no contexto das indústrias do turismo e transporte aéreo e assente em programas mais ou menos formais de marketing & vendas. É a este nível que se situa a intervenção empresarial que tende a ignorar as envolventes que a condicionam no tempo da história ou das transformações estruturais da economia, sociedade e cultura.

Sempre que possível, procuramos fazer a ligação entre o nível macro da economia e sociedade e o nível micro do consumidor e da empresa.

***Deslocação de estadia (*long stay*) e de tour urbano (*city break*)**

A genealogia da diferença entre deslocação de estadia e de tour urbano remonta a Roma e regressa á nossa vida a partir do século XIV, para não mais nos deixar. Destacamo-la no texto sobre Conceitos, mas recordamo-la dada a importância que tem no que segue.

Ao mais cépticos sobre esta opinião, recordamos Hobsbawn no “The Age of Capital”:

-“We must, however, begin to distinguish between two kinds of holidays: the longer (summer or winter) residence and the tour which became increasingly practical and rapid.” (2).

***Deslocação de estadia e package holiday**

A partir da década de 1950, o crescimento explosivo do turismo na então Europa Ocidental é liderado pelos operadores turísticos de package holiday. Com efeito, a regulação do transporte aéreo dos anos 1940/50

-permite que a excepção regulatória do voo *charter* do *package holiday* democratize o transporte aéreo para a deslocação de estadia,

-cria o oligopólio/cartel que impede a democratização do transporte aéreo entre cidades e por essa via limita o desenvolvimento das deslocações de tour urbano até à liberalização de 1993.

***Turismo para além do package holiday**

Há turismo para além do *package holiday*: em outras deslocações de estadia e nas de tour urbano, com transporte aéreo ou terrestre. Na Europa desenvolvida, aumenta a utilização do comboio, automóvel e autocarro.

O crescimento do package holiday a níveis nunca antes imaginados cria uma cadeia de valor diversificada que gera comunicação, que por sua vez reforça a percepção de turismo quase reduzido ao package.

Isto acontece em países periféricos como Portugal mas também na Europa do Norte, mesmo em meios bem informados. Só no final da década de 1980, o que é então a nata da análise do turismo ‘descubra’ o independent travel e reconheça que “There is clearly big money to be made from independent travellers in Europe – probably much more, in longer term, than from those who buy packages.” [ver alínea c) de I.4.3].

O ignorar vai de par com a hostilidade de interesses da cadeia de valor do package em relação a actividades (*holiday homes* e *timeshare*) que os afectam. Como sempre acontece, com os mais esclarecidos a tirar partido do que parece ser um concorrente.

Na década de 1980, a formação dos grupos Pestana e Vila Galé assenta no package holiday, mas também nas sinergias com o timeshare ou com a imobiliária turística (só Grupo Pestana)

***Sobre a I Parte do Relatório**

A I Parte do Relatório é consagrada ao desenvolvimento do package holiday e termina com uma introdução à transformação da década de 1990 que marca o início da sua secundarização.

I.2.Introdução à explosão do turismo na Europa

Começamos por identificar elementos da economia/sociedade/negócio do turismo na Grande Bretanha de antes da II Grande Guerra e que são pertinentes para compreendermos o que se vai passar depois:

-transferência da procura de estadias nos *british coastal resorts* para as áreas turísticas da Bacia do Mediterrâneo, na ocorrência para o Algarve,

-transferência da procura por aquisição/utilização/rendimento de residências secundárias,

-como no Algarve se implementa o modelo de estância que se forma na Grande Bretanha desde o século XVIII e na Côte d'Azur desde a segunda metade do século XIX.

A economia e sociedade dos trinta gloriosos anos, modelo de negócio do *package holiday* e a nova oferta de são os dinamizadores deste processo.

1.2.1.Economia, sociedade e negócio antes da II Grande Guerra

a)Formação da procura

No período de antes da II Grande Guerra temos o culminar da deslocação turística e vivência da reforma ligadas à economia/sociedade da revolução industrial e ao comboio. Listamos os processos pertinentes no futuro.

***Estadia lúdica na praia**

A partir de 1750 começa a estadia de saúde na praia de Brighthon, cedo convertida em estadia lúdica. É patronizada pelo Príncipe Regente e futuro Jorge IV que aí estancia durante anos.

A partir de 1841, o desenvolvimento económico e social e o comboio estão na origem da procura massificada por estadias na praia, que forma os *british coastal resorts*. O happening social da *upper classes* acaba.

***Mediterrâneo, espaço de diferenciação social**

A partir de meados do Sec XVIII "Many delicate people of rank and fortune had been in habit of wintering in Mediterranean France. It was the climate wich was the principal attraction; the winters there were warm and the air was thought to be extremely health. [...] So by the 1780s Mediterranean France was firmly established as a favourite winter retreat for wealthy Englismen" (1).

As estadias no Sul de França retomam depois das guerras napoleónicas. A mesma economia/sociedade e comboio que democratizam o acesso aos *british coastal resorts* tornam o Mediterrâneo acessível às *middle classes* e *lower riches of the middle classes* (2).

***"second homes or retiring permanently"**

Também a partir do fim das guerras napoleónicas, as estâncias de South Devon "also developed their residential function, with many wealthy annuitants building second homes or retiring permanently there. Half-pay army and navy officers were well represented, settling at the resorts after the restoration of peace.[...] Retired East Índia Company officials began to take up residence on this coast [...]. Many wealthy invalids also bought houses at the resorts and lived out long declines there." (3).

No Sul de França, "ce pays ravissant et tiède, c'est aussi l'hôpital du monde et le cimetière fleuri de l'Europe aristocrate" (4). A ausência prolonga-se até ao descanso final: "Between 1830 and 1914 travel to the Mediterranean became a significant part of the British way of life and the British way of death." (5).

No estudo de 1944 (6) e quanto aos reformados, "it seems justifiable to regard them as permanent holiday makers".

***Golfe**

Na Inglaterra do final do Século XIX, "The social potential of this game, played on large, expensively constructed and maintained pieces of real estate by member of clubs designed to exclude socially and financially unacceptable outsiders, struck the new middle classes like a sudden revelation" (7).

O numero de campos aumenta: "Before 1889 there had only been two 'golf links' in all of Yorkshire (West Riding): between 1890 and 1895 twenty-five were opened."

Esta democratização não chega aos *health and pleasure resorts* do Continente antes da II Grande Guerra (8), mas desde 1963 é decisiva nos projectos da Penina, Vale do Lobo e Vilamoura.

***Holidays with pay**

Segundo o estudo de 1944, antes da II Grande Guerra, "Holidays with pay is only the last step in the spread of holidays through all classes":

-"Half holidays, bank holidays and holidays with pay were conceded in that order, and prolonged stay away from home of the working man is essentially the product of this century, and more particularly an aftermath of last war [I Guerra Mundial]".

Estas *new classes of holiday makers* representam cerca de 18.5 milhões de pessoas. Muitas vão contribuirão para a procura por package holiday.

b) Formação da oferta

***Estâncias formais e informais**

Estância designa a integração orgânica e funcional de instalações e serviços para a vivência do tempo livre, num espaço organizado para esse efeito e destinado a uma procura crescente, cuja escala e desejos ultrapassam a dispersão / polarização de vivendas dispersas.

A estância pode resultar da justaposição de palácios e casas, de que a Sintra do virar do século XVIII para o XIX é exemplo: "Há apenas belas e frondosas quintas, nada mais. [...] Aqui não vale a pena sequer pensar em espectáculos, bailes ou concertos, em todos os pequenos prazeres que a mais pequena das estâncias termais alemã tem para oferecer. Cada um procura, melhor ou pior, divertir-se à sua maneira." (9).

Outro tipo de estâncias é uma inovação na Inglaterra do início do século XVIII. Bath é o primeiro espaço urbano, objecto de uma "conscious, highly artificial transformation, as much of a change as Swindon or Dagenham underwent in their respective phases of our modern industrial age" (10), ou, por outras palavras, espaço pioneiro da urbanização e urbanismo turísticos, e da primeira promoção de imobiliária turística.

***Cidades com praia**

O estudo de 1944 lembra que "In 1931, of the 105 English towns whose population exceeded 50.000, ten can be described as health resorts".

Em algumas praias, o número de visitantes conta-se em milhões:

-Blackpool (sete milhões), Southend-on-sea (5.5 milhões), Hastings (quase três milhões) e dois milhões em Bournemouth e Southport (11).

***Estâncias na Côte d'Azur**

Na Côte d'Azur encontramos o modelo de estâncias do Algarve da década de 1960. Ao longo da nova estrada entre Saint Raphael e Saint Tropez, voltamos à descrição literária de Maupassant:

-"Au milieu du bois de sapins qui descend jusqu'à la mer s'ouvrent, dans tous les sens, de larges chemins. Pas une maison, rien que le tracé des rues traversant des arbres. [...] On lit de place en place : "Lot acheté par M. Carolus Duran ; lot de M. Clairin ; lot de Mlle Croizette, etc. [...] Rien de plus drôle que cette spéculation furieuse qui aboutit à des faillites formidables. Quiconque a gagné dix mille francs sur un champ achète pour

dix millions de terrains à vingt sous le mètre pour les revendre à vingt francs. On trace les boulevards, on amène l'eau, on prépare l'usine à gaz, on attend l'amateur. L'amateur ne vient pas, mais la débâcle."

1.2.2.Economia, sociedade e negócio no após II Grande Guerra

a)Formação da procura

***O package holiday na Europa devastada do após guerra**

Na década de 1950, a Europa é um Continente no qual

-em menos de um século, há três guerras e é um «patchwork» de países, culturas, línguas e moedas;

-o transporte rodoviário é dificultado pela falta de automóveis e de estradas, gasolina cara e múltiplos sistemas de seguros e assistência;

-as companhias aéreas são propriedade do Estado e os estados excluem a concorrência nas rotas inter urbanas

-o país mais rico e o que lidera as viagens é uma ilha.

O package holiday ultrapassa estes factores condicionantes e é um modelo de negócio europeu, que não encontramos nos outros continentes.

***Razões do sucesso do package holiday**

Para além da adequação a estas condições da Europa do após guerra, o sucesso da procura por package holiday reside

-na transferência para o Mediterrâneo da procura por deslocações de estadia para as praias dos mares do Norte da Europa,

-no crescimento económico durante os 'trinta gloriosos anos' que dá escala crescente à procura por estadias no Mediterrâneo que o package holiday torna acessível,

-na procura por viagens de tour urbano estar bloqueada pelo alto custo do transporte aéreo entre centros urbanos, monopólio das companhias estatais.

Last but not the least, a democratização da deslocação de estadia:

-em 1950, o transporte de ida e volta em avião Londres/Nice custa £70,

-por £32 e 10 xelins passa a ser possível comprar duas semanas de alojamento e pensão completa num campo de férias na Córsega, com transporte e apoio local, refeições com vinho é gratuito à discrição (13).

Queda do *british coastal/seaside resort

No estudo de 1944, é previsto o reforço de tendências de antes da II Guerra Mundial:

-“the increase in the number of people taking annual holidays of one or more weeks”,

-“the English seaside resorts seem likely to remain the backbone of the tourism industry and the mecca of the great majority of holiday makers”.

É esta procura por estadias nas praias dos mares do Norte que vai ser transferida para o Mediterrâneo.

Quando a segmentação demográfica do marketing estratégico refere as gerações de baby boomers, X e Y (millennials) tende a esquecer que tudo começa com a procura de pais e avós dos *baby boomers*, que têm cinco anos quando os primeiros package são vendidos.

b) Formação da oferta

***Duas macro estruturas na formação da oferta no Mediterrâneo**

Até tarde no século XX e com vestígios ainda hoje, junto às gares principais do caminho-de-ferro das grandes cidades da Europa, há uma concentração de hotéis e hospedarias, ou o pouco ou nada que deles resta. A cadeia de voos charter do package holiday para o Mediterrâneo altera a escala e substância deste processo.

A Bacia Turística Alargada do Mediterrâneo forma-se, a partir da década de 1950, pelo desenvolvimento rápido e simultâneo de várias áreas turísticas, cada uma formada em torno do aeroporto, que a torna acessível às classes médias do Norte da Europa. Os limites da Bacia estendem-se, para Oeste e Sudoeste, ao Algarve, à costa marroquina e às Ilhas Atlânticas, para Nascente, ao Mar Negro e ao Vermelho (14).

***Turismo e urbanização turística no Algarve**

Em 1962, a decisão política de construir o aeroporto de Faro integra o Algarve nesta Bacia e cria a área turística que vai ser um mutante no turismo em Portugal.

Desde as primeiras intervenções dos primeiros pioneiros, o turismo do Algarve integra dois modelos de negócio: as estadias temporárias em hospedagem onerosa e o turismo residencial. Entre 1970 e 1991, o número de camas na hotelaria passa de cerca de 8.000 a cerca de 87.000 e o de alojamentos familiares de uso sazonal passa de 3.765 unidades a 57.131.

Em 2011, há 103.000 camas de hotelaria e 149.141 alojamentos familiares de uso sazonal (15).

***Desde 1963, Penina, Vale do Lobo e Vilamoura**

A partir do virar de 1962/1963, os actuais empreendimento de Penina, Vale do Lobo e Vilamoura integram hotelaria, golfe e promoção de imobiliária turística, num modelo de negócio em que as vendas de imobiliária são o dinamizador do empreendimento.

1.2.3.Nota sobre o modelo de negócio do package holiday

Apresentamos a quintessência do modelo de negócio do package holiday em abstracto, na realidade e na consolidação e integração vertical que o caracterizam. É evidente que há uma evolução ao longo dos anos, mas uma leitura flexível do que segue permite integrá-la no modelo.

***O modelo de negócio em abstracto**

No modelo de negócio do package holiday há cinco actores:

- o cliente é o mais importante, porque compra um package de transporte avião, alojamento, alimentação, actividades e assistência no local da estadia,
- o operador turístico é a empresa especializada que reúne os inputs e coloca o package à disposição do cliente,
- o transporte aéreo em cadeia de voo charter integra o package mas a companhia de voos charter que o assegura está limitada a B2B e depende do operador,
- um sistema de distribuição e vendas por agências de viagens,
- no destino, alojamento, refeições/bebidas, animação e assistência.

***O modelo de negócio na realidade**

O package holiday exige grande número de clientes disponíveis para estadias em módulos de semanas e com dia fixo de viagem. Só um grande número de clientes permite ao operador

- comprometer-se com a companhia charter em várias cadeias de voos charter para vários destinos,
- negociar preços descontados em alojamento e refeições,
- organizar um serviço de apoio local e de venda de excursões,

-imprimir até milhões de brochuras e organizar a distribuição e venda por agências de viagens.

***A primeira democratização do transporte aéreo na Europa**

A cadeia de voos charter do modelo de negócio do package holiday é o primeiro factor de democratização do transporte aéreo. O segundo serão as LCC, filhas dilectas da liberalização de 1993 e da transformação da década de 1990.

***Consolidação e integração**

A indústria do package holiday é formada em base zero por uma miríade de iniciativas de *entrepreneurs* e durante anos não há barreiras à entrada. Assim,

-por definição, é uma indústria na qual a consolidação de operadores se intensifica, ao ponto de na actualidade chegar a duas grandes organizações.

Sujeitas a forte pressão competitiva e obrigadas a ter cada vez mais clientes, os operadores de package holiday

-descem preços e esmagam margens até onde puderem e por vezes mais além,

-baixam custos, o que os leva a integrar a companhia charter e a distribuição, no início reduzida a redes de agências de viagens.

É evidente que este modelo evolui, em particular no transporte aéreo e sobretudo desde a liberalização de 1993.

***Forças e fraquezas do package holiday**

Desde 1950 até hoje e no próximo futuro, a operação de package holiday é uma actividade importante em si, mesmo perdendo *market share* no segmento das deslocações turísticas de lazer. Talvez não possamos ser tão peremptórios no subsegmento das deslocações de lazer em estadia.

As fraquezas do modelo são reveladas pela transformação estrutural do mercado europeu da viagem de lazer, a partir da década de 1990 [capítulo I.5].

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

Neste breve percurso sobre aspectos mais relevantes dos trinta primeiros anos do *package holiday*, listamos os operadores e companhias charter que de uma maneira ou de outra foram marcantes.

Na década de 1950 temos sobretudo pioneiros a ser lembrados, mesmo se dois faliram rapidamente as empresas que criaram. O terceiro é o ignorado mentor do início do Club Méditerranée. O destaque vai o sólido investimento em duas companhias charter da Alemanha Ocidental, a Condor e a LTU.

Nas décadas de 1960/70 encontramos os operadores e companhias aéreas que vão marcar o futuro, que ganha forma na década de 1980, até simbolicamente 1992, o último ano da existência das companhias charter e o ano em que o LTU compra a agência Thomas Cook Ltd. e a sua rede retalhista.

Neste percurso consideramos os dois mercados que marcam o percurso até à actualidade, sem esquecer os outros países onde algo acontece.

I.3.1.Package holiday e companhias charter no Reino Unido

***Thomas Cook & Son Ltd – 1948/actualidade**

Segundo a história oficial da Thomas Cook, “immediately after the war, and in 1948 the firm became state-owned as part of the nationalised British Railways. [...] Although Cook's remained the largest and most successful company in the industry, its pre-eminence was now being challenged by new travel firms that were able to undercut Cook's prices and offer cheap package deals.” (1).

Em 1955, “the «big boys» of travel» (Thomas Cook, Sir Henry Lunn, and so on) were still continuing to sell holidays in the traditional manner – by rail and coach, and on the services of the scheduled airlines.” (2).

Ainda segundo a história oficial do ThC, “In 1972 Thomas Cook returned to private ownership, bought by a consortium of Midland Bank, Trust House Forte and the Automobile Association. [...] Thomas Cook managed to survive the recession of the 1970s – a recession that witnessed the collapse of several travel firms”.

***Horizon – 1950**

No Verão de 1949 dois hóspedes especiais estanciam no Club Olympique na Córsega. Vladimir Raitz é inglês e jornalista da Reuters. Gerard Blitz é belga e organiza a recuperação física e psicológica de deportados belgas nos campos de concentração nazis de regresso a casa. Cada um à sua maneira,

Raitz e Blitz têm a intuição do que o Club Olympique pode representar para os europeus do pós-guerra.

No terceiro sábado de Maio de 1950, um DC-3 Dakota reconvertido em avião de passageiros, transporta, entre Gatwick e Córsega, os 32 clientes de package holiday do operador turístico Horizon, a primeira cadeia de voos charter *back to back*.

O crédito pela inovação do package holiday é reconhecido a Vladimir Raitz e ao operador Horizon. A inovação não é protegida. Começa o tempo dos entrepreneurs num negócio de sucesso rápido e alta taxa de mortalidade. Neste capítulo lembramos alguns de entre eles

***Clarksons – 1965/1974**

A partir de 1958 e de uma pequena agência Tom Guillick organiza short breaks no Continente, da Exposição de 1958 aos campos de Tulipas da Holanda. A Clarksons data de 1959 e alarga o negócio. No Verão de 1965 começa o sucesso de packages baratos para Benidorm.

Em 1966 são 16k turistas, 90k em 1967 e 175k em 1968. Em 1973 serão 1.1 milhões. O crescimento não tem bases sólidas e a crise do petróleo de 1973 cria uma situação dramática. A Court Line, proprietária da companhia charter utilizada pela Clarksons, assume o controlo do operador para proteger a filial. A 15 de Agosto de 1974, a Court Line colapsa e com ela o Clarksons, com £7m de dívidas a 100.000 clientes e outro tanto a credores.

Numa cadeia de tirar partido da oportunidade, Harry Goodman do ILG vai captar muita da procura/oferta do falido Clarksons (3).

***Thomson Holidays e Britannia Airways – 1965/2007**

O operador Tohmson é criado em 1965, com a aquisição de três operadores e a companhia charter Britannia Airways. A decisão de Roy Thomson contraria regras corporativas: "I don't think I have ever heard a less favourable report that what the accountants gave that day" (4). Em 1965 os dois grupos de agências Poly e Lunn, companheiros do conservadorismo paralisante da Thomas Cook, fundem-se na rede Lunn Poy, que o Tohmson adquire em 1972.

O Thomson Holidays inicia o tempo dos investidores institucionais na industria do package holiday: investimento institucional, consolidação horizontal e integração vertical. Até a Comissão o reconhece:

-“Thomson effectively started the modern UK foreign package holiday industry in the 1960s, at a time when it was the only tour operator with an in-house airline. It integrated downwards into retail distribution through the acquisition of Lunn Poly in the early 1970s.” (5).

***Harry Chandler and his wife Renée – 1966/2010**

A referência ao Travel Club of Upminster de “Harry Chandler and his wife, Renée” justifica-se por ser reconhecido como o primeiro operador turístico a promover o Algarve, na década de 1960. Segundo o filho Paul,

“When we put the first charter flights into the Algarve in 1966, we served smoked salmon and steak on board. It was a world away from today's no-frills airlines.” (6).

***Cosmos Holidays e Monarch Airways – 1963-1967/actualidade**

No Reino Unido, o Cosmos Holidays começa como Cosmos Tours, de duas famílias suíças, a Albek e a Mantegazza, accionistas do International Globus Group. A partir de 1961 Cosmos Tours opera circuitos em autocarro, cujo sucesso leva à criação do operador Cosmos de package holiday.

O sucesso do Cosmos holidays leva à criação da Monarch Airways em 1967 como subsidiária da Globus Getaway Holdings [ver II.3.9.Monarch Ficha II].

***International Leisure Group (ILG) e Air Europe – 1973/1991**

A Intasun Leisure (operador do ILG-International Leisure Group) é criada em 1972/1973 pelo entrepreneur Harry Goodman que se revela um personagem colorido. Citamos

-“Ironically, 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. [...]Normally it would have taken some years to build up trade, but in August 1974 Clarksons, the biggest tour operator in the business by far, with almost half the market, collapsed. This surprised the public but rumours of possible problems had been around in the industry for a while.

Goodman was ready for it. He had hired and put on standby three private jets and a buying team. Within 45 minutes of the announcement that Clarksons was in trouble, the team was in the air. Hoteliers were panicking and Goodman's team got discounts of 40% on room rates by promising to fill rooms. He quickly brought out a new brochure that was virtually the same as Clarksons'.” (7).

A história repete-se com a falência do operador da Laker Airways em 1982 e em 1989, o Intasun Leisure é o segundo operador, depois do Thomson Group.

A Guerra do Golfo perturba o mercado. O ILG, com todas as suas subsidiárias no Reino Unido, não resiste e sabre falência em 3 Março 1991. Chegou a altura de David Crossand do Airtours fretar dois jactos privados e aproveitar a oportunidade.

Sobre a Air Europe (companhia aérea do ILG), citamos um dos directores do ILG:

-“Air Europe was the first mixed carrier offering charter and scheduled services and created the model for many of the airlines we see today,”,

“By 1991 it had become the UK’s second largest carrier after British Airways and commanded 22% of the slots out of Gatwick.”,

“It was a great growth story, a quality operator, and I wouldn’t have been surprised if it had become the leading airline in Europe. With Air Europe, Goodman proved a real innovator.” (8).

***Airtours e Airtours International – 1973/2007**

Para encurtar uma longa história feita de várias versões, em 1973 David Crossland pede dinheiro emprestado para comprar a Pendle Travel Services Ltd, uma pequena agência de viagens. Após anos de trabalho, chega a 1980 como um “modestly well-off businessman”.

Na década de 1980 inicia a actividade de operador. Crossland reúne uma equipa de gestores, em 1986 faz o rebranding da empresa em Airtours e em 1987 é uma plc. Depois, em dois anos faz a integração vertical: em 1991 cria a companhia charter Airtours International, em 1992 compra a Pickford Travel Agencies com rede de 330 agências (9).

***Owners Abroad (1973) e First Choice (1994)**

A empresa Owners Abroad (Wholesale, Ltd.) é fundada em 1973, primeiro como brocker da venda de seat-only e depois, ainda nos anos de 1970, como operador de package holiday. Em 1982 é Owners Abroad PLC, “listed on London primary market”. Em 1994 passa a First Choice Holidays PLC. Em 1996 Peter Long é nomeado CEO e vai ser o rosto do sucesso da First Choice.

Primeiras numa série de muitas aquisições, o operador irlandês Falcon Leisure é adquirido em 1983 e, em 1990, o Owners Abroad adquire a Redwing (10). Citamos o TTG Digital:

-“Roger Allard, who headed up holiday group First Choice in March 1991, said his firm and others “benefited” from ILG’s misfortune. [...] “It (ILG’s failure) stripped out capacity out of the market plus the media reported that there would be few holidays available as a result – this saved operators. he explained.” (11).

I.3.2. Package holiday e companhias charter na Alemanha Ocidental

Em 1945, EUA, Inglaterra e França ocupam o território do que, em 1949, passa a ser a República Federal da Alemanha. Berlim tem um estatuto especial, que encontramos na origem da Air Berlim. O Estado Soberano da RFA existe quando as três potências ocidentais dão a ocupação militar como terminada, em 5 de Maio de 1955.

***Condor – 1955**

A Deutsche Flugdienst GmbH é fundada em 21 de Dezembro de 1955 por três parceiros institucionais: Norddeutscher Lloyd (27.75%), Hamburg-Amerika-Linie (27.75%), Deutsche Lufthansa (26%) and Deutsche Bundesbahn (18.5%). Em 1960 a Deutsche Lufthansa AG adquire 100% do capital, e em 1961 a Deutsche Flugdienst GmbH adquire a Condor Luftreederei Hamburg, que é *rebranded* Condor (12).

A Lufthansa tem papel decisivo no investimento institucional na Condor e no apoio à sua operação. Esta intervenção não é estranha ao facto da Condor funcionar na ambiguidade entre *charter/scheduled* em termos que não seriam aceites mesmo na liberal Inglaterra.

No início da década de 1970 a Condor já voa para a Ásia, por conta do operador Neckermann, pioneiro do package holiday para a Tailândia.

***LTU – 1955**

A Lufttransport-Union é criada em 1955 por Kurt Conle e Ernst-Jürgen Ahrens. Em 2 Março 1956, um bimotor Vickers Viking reconvertido para 36 lugares opera o primeiro voo fretado da Alemanha, de Frankfurt para Palma de Maiorca. A LTU instala a base de operações em Dusseldorf, na proximidade do Rhur e acessível a vinte milhões de pessoas. Esta opção contribui para o sucesso da LTU (13).

O operador LTU Touristik GmbH (LTT) é criado em 1986 e integra operadores adquiridos antes pela holding entretanto criada: Jahn Reisen, Tjaereborg and Meier's Weltreisen. Em 2001 é adquirido pelo REWE.

***Turopa**

Antes da Guerra, Carl Degener possui um operador de sucesso e que resiste à concorrência da agência oficial do nazismo, a KdF. Depois da guerra e ainda antes da "currency reform", Degener convida executivos de duas "publicly owned travel companies (the Amtliches Bayerisches Reisebüro and the Deutsches Reisebüro (DER)) para criar o operador Turopa Ltd. Este operador "soon became the market leader and a household name, even a popular synonym for inexpensive budget travel" e vai estar mais tarde na fundação da TUI em 1968 (14).

***Neckermann – 1962/actualidade**

Em 1962 German mail-order retailer Josef Neckermann enters the travel business. Em 1964, Neckermann's travel company Neckermann-Urlaubs-Reisen GmbH (NUR) is created. It offers for the first time in Germany package holidays with flight and hotel. Em 1976 Neckermann, which is suffering financially, is bought by Essen-based retailer Karstadt (15).

***TUI – 1968/actualidade**

Em 1968,

-“four German tour operators signed the shareholder agreement for a new enterprise in Hannover, in short TUI. The companies that formed TUI included Touropa, Scharnow-Reisen, Hummel-Reisen, and Dr. Tigges-Fahrten. In 1953, the latter offered flights to Mallorca for the first time. The other three were founded in the early 1950s of post-war Germany.

-In 1948, the Munich-based travel joint venture DER-Gesellschaftsreisen was founded and three years later transformed to Touropa,

-In 1953, two travel operators were founded in Hannover: One was Hummel Reisen, the other Scharnow-Reisen founded by Willy Scharnow.

-In 1970 airtours international, Germany's biggest tour operator that offered customized air travel with scheduled carriers for educated upscale holiday vacationers to first class and deluxe hotels around the world. Founded in 1967, airtours served about 140,000 customers in 1970.” (16).

***Airtours**

O airtours international, Germany's biggest tour operator that offered customized air travel with scheduled carriers for educated upscale holiday vacationers to first class and deluxe hotels around the world. Founded in 1967, airtours served about 140,000 customers in 1970.

In 1971, another big player in the tourism market, TransEuropa-Reisen, was founded as a joint venture between German department store giant Karstadt and the country's largest mail order company Quelle. A year later TransEuropa became part of TUI--for a share in the dynamically growing group (17).

***Hapag-Lloyd Flug GmbH – 1970**

A Hapag-Lloyd Flug GmbH é criada em 1972, a quando da fusão de duas companhias alemãs de navegação marítima, a North GermanLloyd e a Hamburg-America. Opera charters internos ao grupo e exteriores. É referida porque participa no capital do TUI e é parte do futuro desta companhia.

***ITS Reisen - 1970**

-“The big joint stock department store company Kaufhof decided to follow Neckermann’s example and established the travel company ITS Reisen. The main motivation for Kaufhof to diversify into the tourism industry was the high growth potential of tourism and considerable synergy effects between retail and travel businesses.” (18).

***Air Berlin Inc – 1978/actualidade**

A actual airberlin é criada no então Berlim Ocidental em 1978, durante a Guerra Fria e a Alemanha dividida. É obrigada a ter sede nos EUA (Oregon), a voar nos corredores aéreos definidos e ter como pessoal de bordo cidadãos das potências ocupantes. Criada como companhia charter tem a liberdade de vender lugares ao público. Em 1991 é reestruturada como Air Berlin GmbH & Co. Luftverkehrs KG, “a German-registered company

I.3.3.Package holiday e companhias charter – outros países

***Club Méditerranée – 1950/actualidade**

Depois da estadia no Club Olympique na Córsega, Gerard Blitz regressa a Paris e procura um fabricante de tendas para o campo de férias que quer organizar. É assim que encontra Gilbert Trigano, filho de família que fabrica tendas. Ambos criam o Club Méditerranée, Blitz sempre discreto, Trigano quase sempre *flamboyant*. Antes de ser formalmente criado em 27 de Abril de 1950, já anuncia:

-“Pour 15.000 francs, Vacances aux îles Baléares avec le Club Méditerranée... une formule de vacances neuve et sympathique... un village de toile confortable... les plus beaux sites de Méditerranée... un personnel nombreux et dévoué (cuisiniers, serveurs, économe)... tous les sports méditerranéens... voyage rapide et confortable... distractions de qualité».” (19).

***Tjæreborg Rejser – 1951**

Ejlif Krogager é um pastor dinamarquês, resistente durante a ocupação nazi e entrepreneur depois dela. Cria a agência Tjæreborg Rejser em 1950 e organiza excursões em autocarro. Depois funda o operador Tjæreborg Rejser. Em 1962 é um dos fundadores da Sterling Airways que opera voos fretados a partir de Billund. A companhia aérea abre falência em 1994 e o Tjæreborg Rejser é adquirido pelo My Travel.

***O holandês das três companhias charter – 1958/1984**

Em 1958, "Johan Nicolaas Block together with Martin Schröder founded Martinair. They introduced leisure travel by plane in the Netherlands. Block left the company in 1965". A biografia de Johan Martin Schröder indica-o como único fundador da Martinair que começa por ser a Martin's Air Charter.

Pouco depois de deixar a Martinair, Johan Block "bought the 'sleeping' airline Transavia Limburg which he renamed to Transavia. he built up the airline from scratch and ten years later Transavia had a market share of 45% of the Dutch holiday market. After a quarrel with some investors Block left Transavia in 1975.

Em 1984 Johan Block cria a Air Holland. Faz o IPO em 1989, deixa a companhia em 1991 e morre em 1994 (20).

I.3.4.The European charter industry

***Uma visão geral**

Dispomos de um balanço em 1978 da evolução da European charter industry (21). Uma visão de conjunto:

- "In the short-range Europe-Mediterranean area, the accent is still on the Inclusive Tour Charter",

- "the intercontinental market is built mainly from affinity type charter: Advanced Booking Charter (ABC) and Travel Group Charter (TGC).

Neste ultimo caso, temos referências históricas da Condor:

- "1966: The first longhaul flights go to Thailand, Sri Lanka, Kenya and the Dominican Republic.

- 1971: At this time, the biggest passenger aircraft in the world is a Boeing 747 "Jumbo", and Condor is the first leisure airline to use one (22).

Evolução entre 1969 e 1975 – quantidade e *market share

Os gráficos I.3.a e I.3.b ilustram a evolução entre os anos de 1969 e 1975 do European charter traffic por countries of origin. Observações:

- Reino Unido, Alemanha Ocidental e Escandinávia dominam, mas a sua parte de mercado diminui de 81.1% em 1969 para 77.3% em 1975,

- o crescimento da Alemanha Ocidental em quantidade e parte de mercado e a diminuição da parte de mercado do Reino Unido anunciam a futura liderança do mercado pela Alemanha Ocidental (confirmada em 1988).

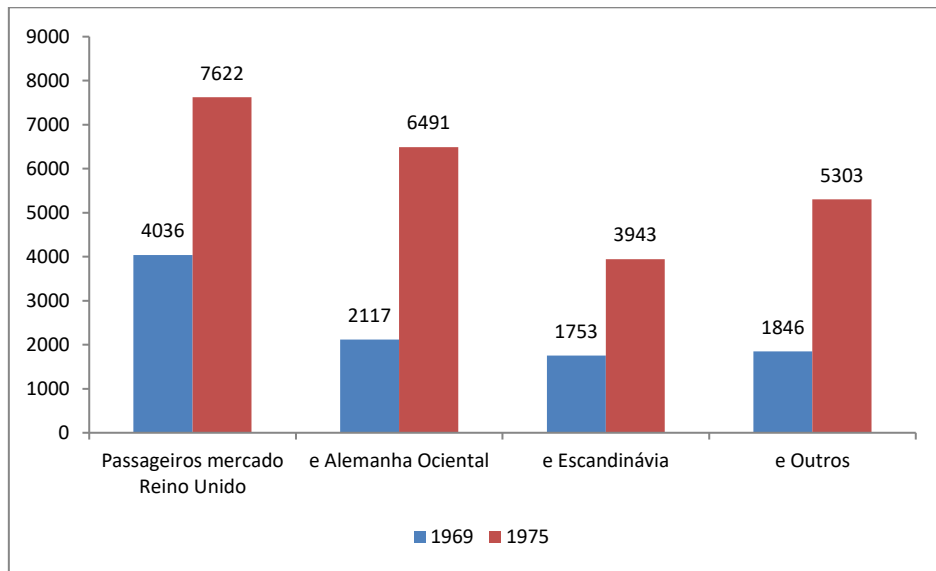
***Maturidade do tráfego para o Mediterrâneo**

Este texto de REG Davies em 1978 é a mais antiga referências a maturidade/esgotamento do tráfego de “Sol e praia” para o Mediterrâneo que conhecemos:

-“During the few years, as traffic growth to the Europe Mediterranean resorts has matured, promotion by European tour operators of new, exotic long-range tourist locations has taken place.”.

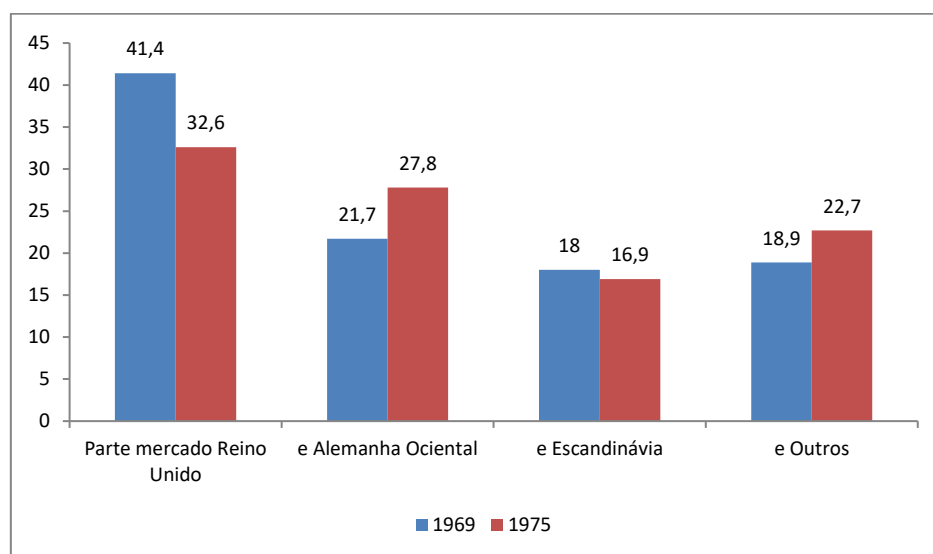
Gráfico I.3.a – European charter traffic, countries of origin

(milhares)



Fonte: Elaboração própria com base em R.e.G. Davies, estudo citado

Gráfico I.3.b – European charter traffic, countries of origin, market share (%)



Fonte: Elaboração própria com base em R.e.G. Davies, estudo citado

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

I.4.1. *Package industry*: consolidação/integração Reino Unido

a) Luta por *market share* e quase desastre da indústria

***Tendências**

Durante os anos oitenta, a indústria do *package holiday* no Reino Unido começa a enfrentar a procura do *independent travel*, mas há algo de mais importante: “The 1980’s were characterized by an epic struggle for market share between the major tour operators.”.

No mercado, há duas novas tendências: packages para destinos longínquos e self-catering holidays. Em paralelo, há “a significant shift from full- to half-board deals”, porque os turistas “became increasingly confident by making their own lunch arrangements” (1).

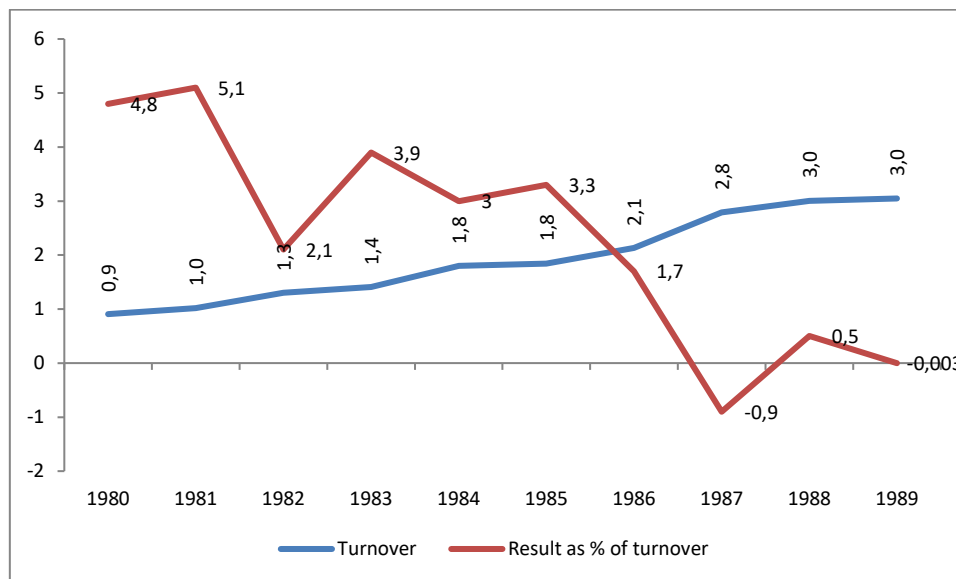
***O mercado do *package holiday* no Reino Unido na década 1980**

O Gráfico I.3.1 4 ilustra a relação entre Turnover e Result as % Turnover do conjunto dos trinta mais importantes operadores turísticos do Reino Unido. Citamos o então chairman do International Leisure Group, em Julho 1990:

–“We can’t get much lower than this but it’s an indication of just how potty the industry has been. Now it’s being much more sensible and profit is the aim for everybody.” (2).

Em Novembro de 1991, o International Leisure Group declara falência.

Gráfico I.4.a – TOP 30 Tour Operators: Turnover e Result as % Turnover

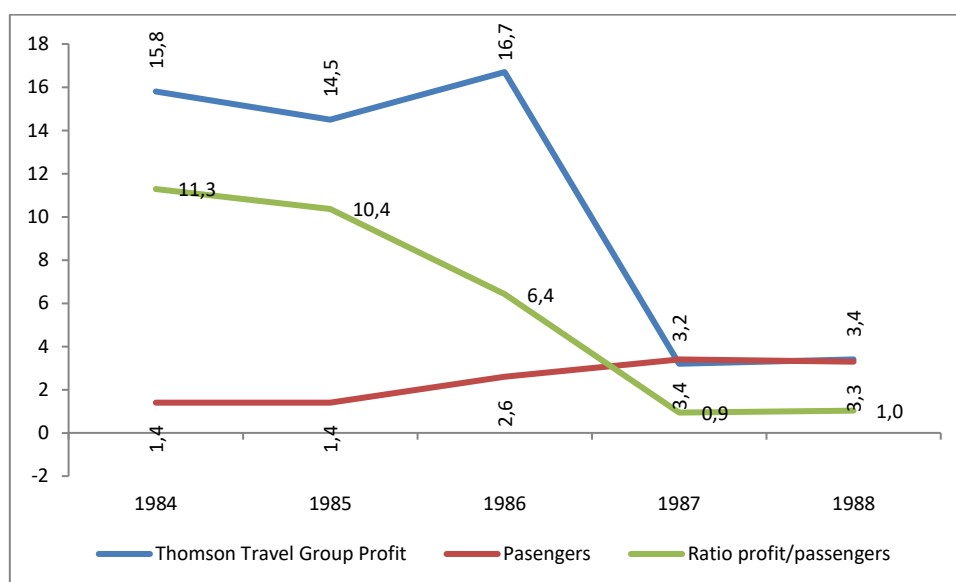


Fonte: Elaboração própria com base em Helen Conway, Back to profit by 1992? Travel Trade News, 12 de Julho de 1990.

***Quando o número de passageiros aumenta e o lucro diminui**

O Gráfico 3 ilustra a evolução do profit (£milhões), passengers (milhões) e do ratio profit/passengers (£) do The Thompson Travel Group, entre 1984/1988.

Gráfico I.4.b – Profit, passengers e ratio profit/passengers 1984/1988



Fonte: Elaboração própria, com base em Michael East, Is this a promise of worse to come? Travel Trade News, 31 de Agosto de 1989

Em 1987 e 1988, o lucro do operador turístico leader do mercado é de uma libra por passageiro. A perda de rentabilidade não é um privilégio da Thomson Holidays, como veremos no item seguinte.

***1989: Unsafe + Unreliable + Uncomfortable = Unfashionable**

Em carta de Março de 1989, o Tour Operator Study Group reconhece:

-“The UK and European package holiday market is under severe attack with holidays being considered as: Unsafe – Hotel fires and aircraft crashes, Unreliable – Air Traffic Control delays, Uncomfortable – Noise, building works, airport delays, and as a result Unfashionable.” (3).

O problema é encarado de frente. Por essa altura, Charles Newbold, director executivo a Thompson Holidays, operador leader de mercado, repete esta autocritica num dos jornais do *travel trade* do Reino Unido.

***Março 1989, package holiday com “pretty flimsy foundations”**

Em 1989 e face à devastação causada pela luta por *market share*, fala-se do fim do package holiday, Roger Bray recorda a sua fragilidade intrínseca:

-“The package holiday industry, when you come right down to it, is based on pretty flimsy foundations.

It depends upon a lot of people wanting to go to the same place at the same time and to persuade them to keep doing that relies on four basic elements: the price differential between the inclusive tour and the do-it-yourself holiday, a lingering British fear of foreign, the ability to offer an assurance of quality – and marketing.

If you apply the strictest of logic, there are only two kind of tour operator with any real guarantee of long life: those with the huge power of bulk buying and those wich offer something so impeccably reliable – or so specialized – the client can not buy better by going independently.” (4).

b)Consolidação/integração de operadores do package industry

***“695 operators hold CAA licenses” em 1989**

Em 1989, no mercado do package holiday no Reino Unido temos:

-“Although 695 operators hold CAA licenses, increasingly the market has been dominated by a few very large ones. Small specialized operators have manage to retain their niches in the market, but medium seized ones have either ceased operations or been merged into one of the large groups.”,

-“81 per cent of all licensed tours for 1989 are now in the hands of the 30 largest operators (against only 68 percent in 1984) [...] and the two largest groups, Thomson and ILG, have over half the total between them.”,

-sobre os números de 1989 “Thomson’s market share has roughly doubles over the past five years, and ILG’s share has risen even more sharply.” (5).

Os números do Thomson em 1989 integram a aquisição Horizon (inclui Wings, Blue Sky e OSL), então o terceiro operador turístico, pelo Thomson em 1988 [ver a seguir].

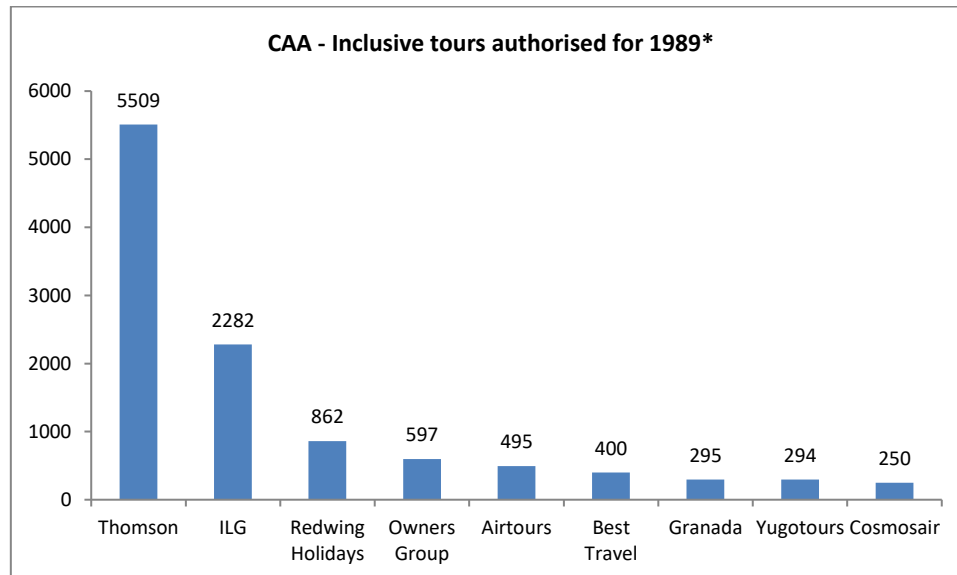
***Dois anos de mudanças 1989/1991**

O gráfico I.4.2.c ilustra o número de inclusive tours que a Civil Aviation Authority autoriza em 1989 [ano a 30 de Setembro]. Sem entrar em detalhes, os valores são aproximados, mas dão boa ideia da importância dos operadores mais importantes.

Em 1991, antes da transformação que vai conhecer, o mercado de package holiday no Reino Unido está mais consolidado em quatro operadores, todos têm companhia charter e rede retalhista integradas (figura I.4.a).

Gráfico I.4.c – CAA: inclusive tours authorized for 1989

(milhares)



*ano a 30 de Setembro Fonte: Elaboração própria com base em Edwards, estudo citado com base em CAA, p.50

Figura I.4.a – Charter Airlines no Reino Unido - 1991

Nome	Passageiros	Frota	Proprietário
Britannia	6.5 (milhões)	40 Aviões	Thomson Travel Group
Air 2000	2.3	17	Owners Abroad
Monarch	2.6	19	Monarch Group
Airtours International	0.7	10	Airtours plc

Nota – Parece haver um problema com os 700k passageiros da Airtours International
Fonte: Elaboração própria, com base em Travel Trade News, 11 de Junho de 1992

***Quais as empresas que geram esta dinâmica?**

Owners Abroad – Em 1970 Vic Fatah cria o Sunmed Holidays, que vira especialista em férias na Grécia e Turquia. Em 1987, o Redwing Holiday resulta da fusão 50%/50% entre o Sunmed Holidays e os operadores da British Airways: Sovereign, Enterprise, Flair & Martin Rooks. Em 1990, Redwing Holiday é vendido à Owners Abroad plc (6).

ILG – Depois da meteórica ascensão durante a década de 1980, o ILG abre falência em Março de 1991. O Airtours plc aproveita a falência do ILG para aumentar market share, como o ILG fez em 1974 a quando da falência do Claksons.

Em 1982, company changes name to Owners Abroad Group Plc and lists on London secondary market.

By the middle of the decade, Owners Abroad had transformed itself into a full-fledged tour operator. Supporting its growing travel package sales, the company decided to begin its own charter airline operations.

By 1987, the company was ready to launch its airline, dubbed Air 2000, was a full-listing on the London primary market and took on Howard Klein as chairman. (7).

Airtours plc – Em 8 de Março de 1991 International Leisure Group com todas as suas subsidiárias, entre as quais Air Europe abre falência. Da mesma maneira que o ILG tira partido da falência da Clarkson, o Airtours International cresce com a falência da Intasun. Em dois anos o operador Airtours faz a integração vertical: em 1991 cria a companhia charter Airtours International, e em 1992 compra a Pickford Travel Agencies, uma rede de 330 agências.

I.4.2. Package industry: consolidação/integração Alemanha Ocidental

a) Consolidação/integração dos principais operadores

*Dificuldades à consolidação horizontal no mercado da Alemanha

Em Setembro de 1990, um responsável da TUI compara a consolidação do mercado do package holiday no Reino Unido e na Alemanha:

-“in the UK it is permissible for a tour operator to have 50% of the market while also controlling 50% of leisure air transport and 50% of british agency outlets”,

-“in Germany, TUI, with a 14.6% market share, finds the way almost entirely blocked against new developments” (8).

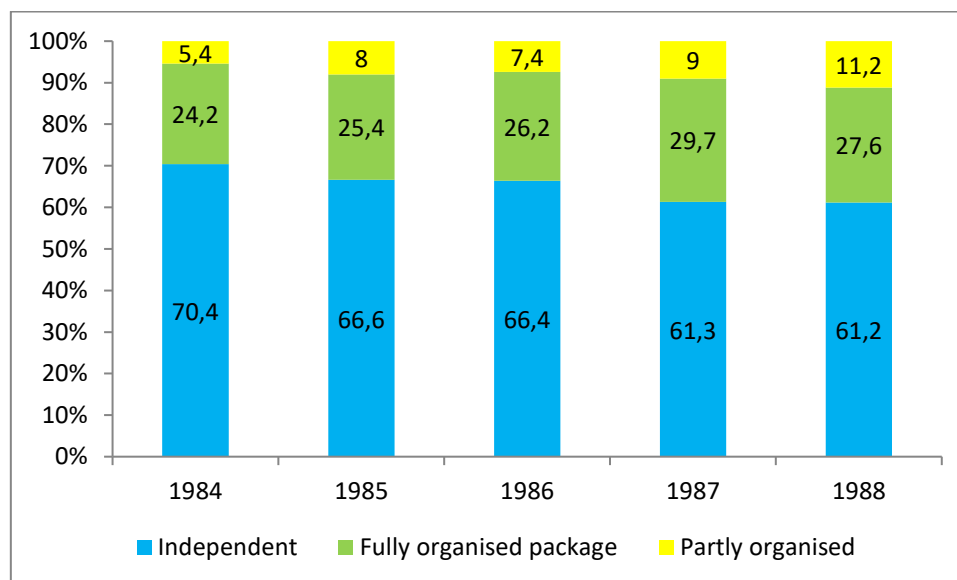
*The travel industry – more organized travel

O gráfico I.4.d ilustra a evolução do *independent and organized travel* na Alemanha Ocidental. Por sua vez o organised travel divide-se em “fully organised package” e “partly organised”. Em síntese,

-a *market share* do package holiday aumenta de 24,2% em 1984 a 27,6% em 1988.

Gráfico I.4.d – West German purchases of independent and organized travel

(percentagem)



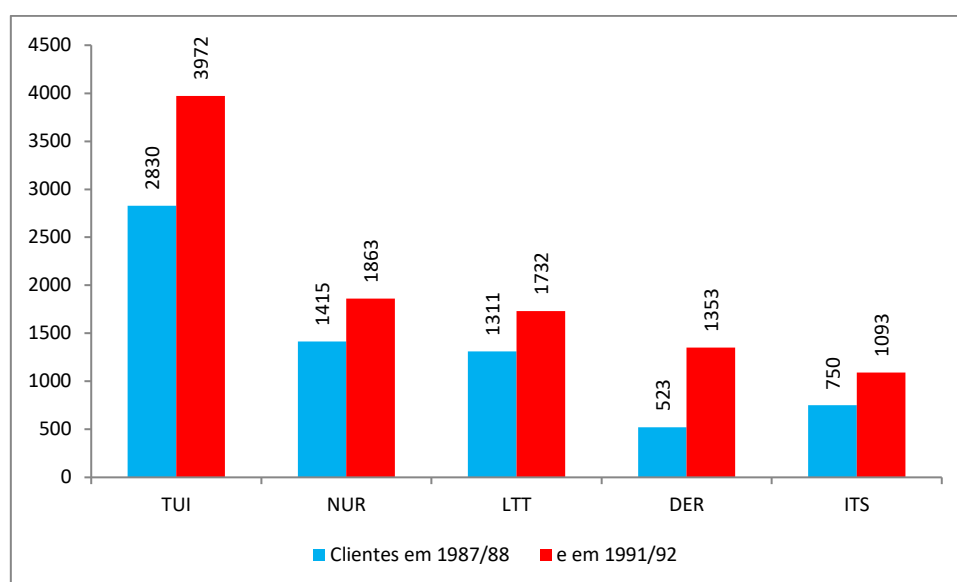
Fonte: Elaboração própria, com base em Nancy Cockerell, que refere Studienkreis fir Tourismus

***Operadores turísticos da Alemanha Ocidental – clientes e vendas, em quantidade/valor e market share**

Os gráficos I.4.e e I.4.f ilustram a evolução de clientes e vendas dos operadores do TOP5 na Alemanha Ocidental (9).

Gráfico I.4.e – Clientes dos operadores do TOP5 da Alemanha Ocidental

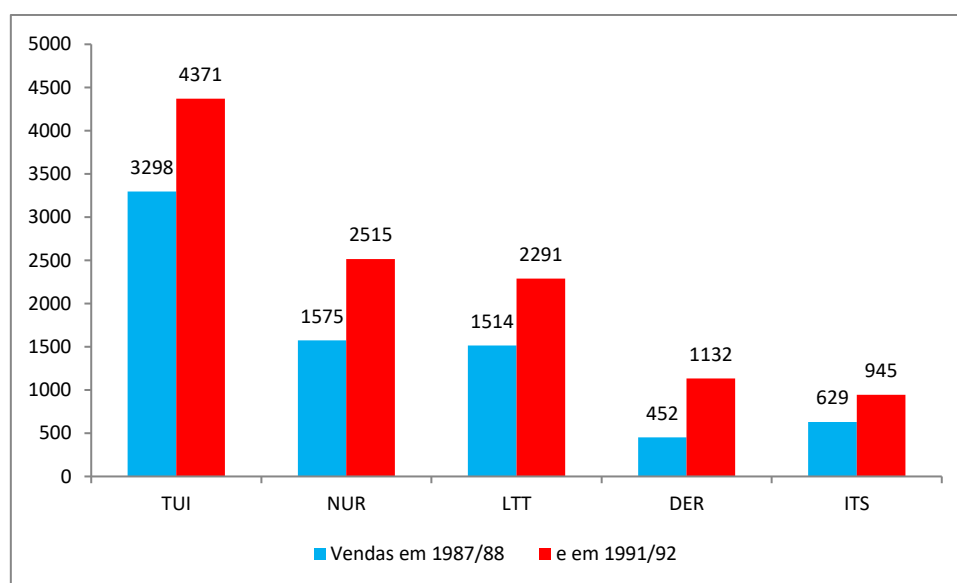
(milhares)



Fonte: Elaboração própria com base em Karl Vorlauffer, que refere FV-W International, Nr. 28, 1989; Nr. 28, 1992

Gráfico I.4.f – Vendas dos operadores do TOP5 da Alemanha Ocidental

(milhões DM)



Fonte: Elaboração própria com base em Karl Vorlauffer, que refere FV-W International, Nr. 28, 1989; Nr. 28, 1992

Destacamos na evolução de clientes,

-liderança crescente do TUI e segundo lugar do Neckerman mas questionado pelo operador LTT ligado à companhia aérea LTU,

-DER a crescer mais do que ITS.

A evolução em vendas é similar, com o LTT a aproximar-se mais do Neckermann.

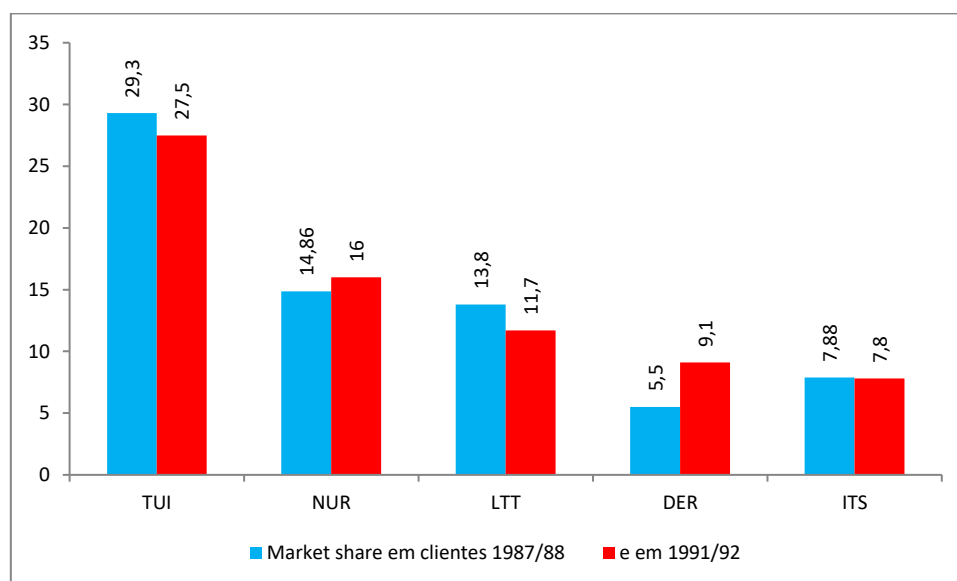
Os gráficos I.4.g e I.4.h ilustram a evolução da market share dos operadores do TOP5 na Alemanha Ocidental, respectivamente em clientes e vendas. Destacamos

-na evolução de clientes, a queda da TUI e LTT, este com NUR a marcar a diferença, o crescimento do DER e a estabilidade do ITS,

-na evolução das vendas, a estabilidade do NUR mas aqui ameaçado pelo LTT, e DER e ITS com o padrão da evolução dos clientes.

Gráfico I.4.g – Operadores TOP5 Alemanha Ocidental marketshare clients

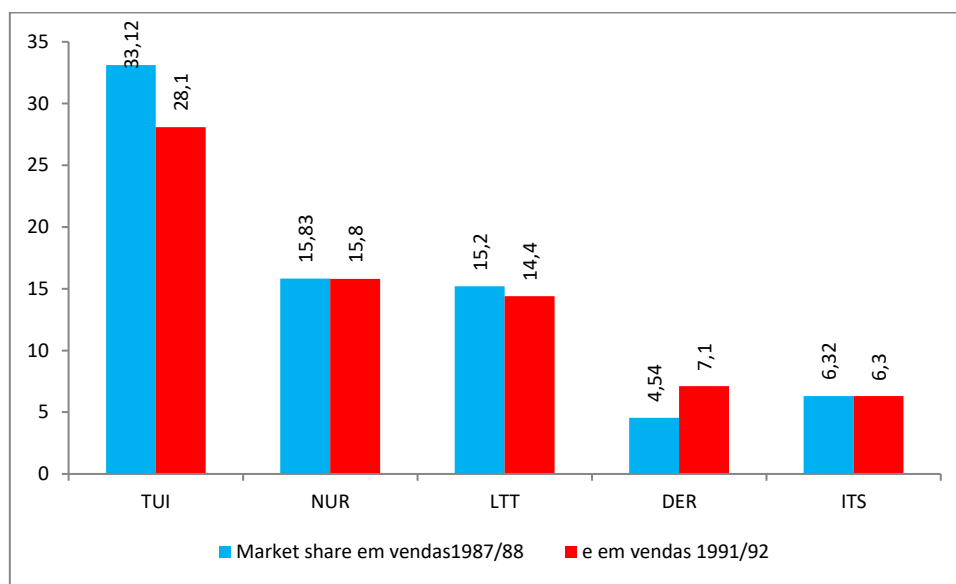
(%)



Fonte: Elaboração própria com base em Karl Vorlaufer, que refere FV-W International, Nr. 28, 1989; Nr. 28, 1992

Gráfico I.4.h – Operadores TOP5 Alemanha Ocidental market share sales

(%)



Fonte: Elaboração própria com base em Karl Vorlauffer, que refere FV-W International, Nr. 28, 1989; Nr. 28, 1992

*Nota sobre os operadores do TOP5

TUI e NUR são analisados no Anexo *Package holiday e independent travel* - o Algarve no contexto europeu. O destaque do ITS já vem do capítulo anterior.

Por esta altura parece já existir a LTU Group Holding GmbH, "Based in Germany, the group consists of the airline LTU Lufttransportunternehmen GmbH, the organized travel group LTU Touristik GmbH (LTT), the catering company LTC, and the hotel group LTI International Hotels." (10).

O 'universo LTU' alarga-se progressivamente: em 1979 com a ABC Worldwide, "which emerged as a recognized German travel agency chain", em 1980 com a criação do Meier's Weltreisen, especialista do longo-curso, em 1981, a aquisição da Tjaereborg, the German subsidiary of a Danish travel agency with the same name, em 1982, aquisição da Munich-based travel firm JAHN-Reisen e em 1983, criação da subsidiária Lufttransport Sud (LTS).

b)Final da década de 1980: nova importância da Alemanha

*Alemanha Ocidental – o mercado emissor leader na Europa

Em 1988, trinta e três anos depois da criação da RFA, o mercado emissor da Alemanha Ocidental é o mais importante da Europa:

-em 1988 a despesa dos turistas alemães no estrangeiro cresce 5% em relação a 1987, "thus confirming their position as the world biggest spending market (though in per capita expenditure terms they fade behind the Japanese and the Swiss)." (11).

Acaba a liderança do Reino Unido no desenvolvimento da viagem de lazer que data do século XVII.

O Muro de Berlim é derrubado em 9 Novembro 1989 e a reunificação data de 3 Outubro 1990. A Alemanha reforça a liderança de mercado emissor mais importante da Europa.

***Expansão internacional dos operadores turísticos da Alemanha**

Nancy Cockerell refere os *green shots* deste processo:

-em 1988, ITS adquire 50% do capital do operador Holland International e, em 1989, a TUI adquire 40% da Arke Reizen, respectivamente o leader de mercado e o número dois da Holanda. A TUI detém 40% do Touropa francês.

A partir do início da década de 1990 começa o processo que vai levar à consolidação internacional dos operadores de package holiday. Este processo é dinamizado por três factores:

-na industria do package holiday a competitividade dos operadores resulta ou de uma diferença qualitativa de nicho ou da gestão da grande dimensão,

-a solidez da estrutura empresarial dos mais importantes operadores da Alemanha Reunificada que passa a ser o mais importante mercado emissor da Europa,

-a impossibilidade de crescimento da market share na Alemanha em contraste com a liberdade do mercado do Reino Unido.

I.4.3. Emergência e reconhecimento do *independent travel*

Até há poucos anos, temos dois conceitos de *independent travel*, ambos definidos em relação ao *package holiday*. Assim, *independent travel*

-é todo o '*travel*' fora do *package holiday*, em transporte aéreo ou terrestre,

-ou refere as deslocações turísticas em avião que não sejam em *package holiday*.

As deslocações turísticas de são frequentemente segmentadas segundo o grau de intermediação em *Inclusive Tour Package*, *Part Booked* e *No pre-*

booking. Nesta segmentação, o IT Package pode ser confundido com o *package holiday*, mas em rigor há IT's que não o são.

a) Transformações da procura na base do *independent travel*

independent travel, todas presentes antes de forma embrionária desde os anos anteriores, mas adquirindo massa crítica a partir do início da década de 1980 A primeira tem lugar entre os

-“British package holiday makers were becoming markedly more sophisticated” e “became increasingly confident about making their own arrangements” (12).

Em outro ponto, o autor refere os Britons que “developed the confidence to rent cars and strike out on their own”.

O autor estima que em 1987 “a quarter of all Brittons buying inclusive holidays were already opting for villas or apartments [...]by the mid-1990s, that proportion had risen to nearly 50 per cent”.

A segunda ocorre em algumas áreas turísticas da bacia do Mediterrâneo e consiste em franjas mais qualificadas da classe média

-acederem à casa de férias ou da reforma num destino de fácil acesso e clima agradável,

-combinarem este privilégio com a prática do golfe ou mesmo viver em resort de golfe.

A compra de uma casa de férias facilita o aí estanciar várias vezes por ano e retira uma família (entre quatro a mais de seis pessoas) à cadeia de valor do *package holiday*. Esta perda de negócio explica em boa parte a hostilidade à ‘imobiliária’.

O Algarve é uma destas áreas e, entre outros, o licenciamento em 1963 de Penina e Vale do Lobo uma ilustração do que descrevemos.

A compra de uma semana de timeshare retira uma família à cadeia de valor do *package holiday*. A quantidade de semanas vendidas é muito superior à de casas de férias e a cadeia de valor do *package* encaixa uma perda ainda mais significativa do que a provocada pela casa de férias.

b) Transporte aéreo acessível

***O modelo**

O sucesso do *package holiday* assenta no embaratecimento do transporte aéreo pela cadeia de voos fretados em *back to back*, que exclui a sua utilização por quem não compra um package. O desenvolvimento do *independent travel* só acontece porque

-os operadores de package holiday toleram/facilitam a venda de lugares charter em *seat-only* por esta procura contribuir para o *load factor* e diminuir o risco do compromisso com as cadeias de voos charter.

As autoridades aeronáuticas de vários países mais liberais toleram o *seat-only*, desde Reino Unido a Holanda, passando pelo regime excepcional da Condor na Alemanha Ocidental e da Air Berlin em Berlim Ocidental. No Reino Unido, é levantado o limite mínimo do preço de um package, regra prevista para evitar concorrência às FSC.

***"bucket shops and through small ads in newspapers"**

Nos primeiros tempos e mesmo nos países mais liberais, os operadores vendem um package em que o alojamento é em pensões ou parques de campismo, longe do aeroporto de chegada e sem *transfer* – é o *voucher scheme*. Assim,

"It started as the travel trade's own "back of the lorry" product traded under the counter by bucket shops and through small ads in newspapers" (13).

Citamos Roger Bray,

-“With minimum price restrictions only recently lifted, it followed that selling charter flights without accommodation remained, strictly speaking, illegal. But the 1970's saw a rapid erosion of this regulation.”.

-“Gradually the voucher system withered away. Operators simply did not bother to keep up the pretence.” (14).

***Actividade algo informal mas aberta**

Em Maio 1989 Michael East refere as altas taxas de crescimento da procura para Espanha, admite o mesmo crescimento de 1988, mas observa que:

-“that figure, like the ones before, hides some major shifts. For within that, inclusive holidays are likely to be 10% down but the independent traveller will make up for that and may be more”,

-segundo Rosemary Astles, directora-geral da Thomson Holidays, “the seat-only market, estimated at 2m or more, is becoming the single growth market” (15).

Outros testemunhos (16):

-Janeiro 1989, "The big seat-only operators look set for another profitable year on European routes"

-Janeiro 1991, "Then came Thatcherism's great boost for timeshare and oversea properties ownership and the whole seat-only business took off, confusing industry and observers",.

-Janeiro 1989, "The distinction between scheduled and charter carriers is becoming increasingly blurred on European holiday routes as some scheduled airlines invest in technology to fight the charters".

Ainda em 1989 e na linha do que acontece desde a fundação,

-"Condor flights for individuals" (now Condor for individuals). Condor no longer markets only charter capacities, it also uses its seat-only business to sell seats on their own, directly to end customers."

***Intervenção da Iberia**

A Iberia é particularmente activa (17). Assim

-em 1987, "Spanish state airline Iberia is launching a fully automated sales system for UK travel agents to coincide with its new winter 87/88" TN 18.11.1987

-em Dezembro de 1989, "The Spanish flag carrier aims to increase its share of an estimated two-million strong seat-only market for next year" TN 14.XII. 1989,

-em Setembro de 1990, "Iberia is boosting UK/Spain capacity by 30% to more than 800k seats and offering new pricing initiatives for the coming winter season."

Nesta ocasião o director da Iberia no Reino Unido "claimed the seat-only independent leisure sector had held up remarkably well" e informa que "Iberia is looking to increase value-aded benefits for seat only travellers with car rental and parking deals".

Neste como em muitos outros casos, Espanha é diferente de Portugal e a Iberia diferente da TAP.

c)Reconhecer o *independent travel*

***O estudo de 1991 – síntese inicial**

Em 1991, Nancy Cockerell publica o estudo European Independent Travel, Outbound Markets/Market Segment Studies na Economist Intelligence Unit.

Nancy é uma analista reconhecida, com *business background* e excelentes relações com elementos qualificados do Travel Trade. Por sua vez, a EIU é uma referência em *business intelligence*. De memória de homem, é a primeira vez que o assunto é abordado com este destaque (18).

A síntese inicial quase vale o estudo. Começa pelo evidente:

-“The mass holiday market in Europe – and specially in northern Europe – grew upon a diet of package tours offering cheap and reassuring holidays in the sun.”.

Depois, quantifica o conceito abrangente de *independent travel* e refere a ignorância sobre o assunto:

-“But, overall, 70% of outbound trips by Europeans are independently organized. This amounts to some 140mn trips per annum, and is thus a massive market for the travel trade.

It is also under-researched, and many in the industry find it hard to measure its importance or, more crucially to know how to market it”.

Há duas tendências no futuro da “battle between independent and package travel”:

-“the growth of long haul [] which is also likely to move towards the *independent travel*,

-the increasingly blurred distinction between schedule and charter airlines.”.

***Reconhecer o *independent travel* – um balanço**

A autora reconhece que as linhas aéreas conhecem o mercado e o timeshare vive dele. Agências de viagens e hotéis independentes não têm capacidade de investigação de mercado. Menciona ainda:

-“Even national tourist offices in destination countries tend to focus on organized segments of the market, notably inclusive tours (ITs), and also the conference and incentive business.”.

Por fim, reconhecer a importância destas deslocamentos turísticos: “There is clearly big money to be made from independent travellers in Europe – probably much more, in longer term, than from those who buy packages.” [o sublinhado é nosso].

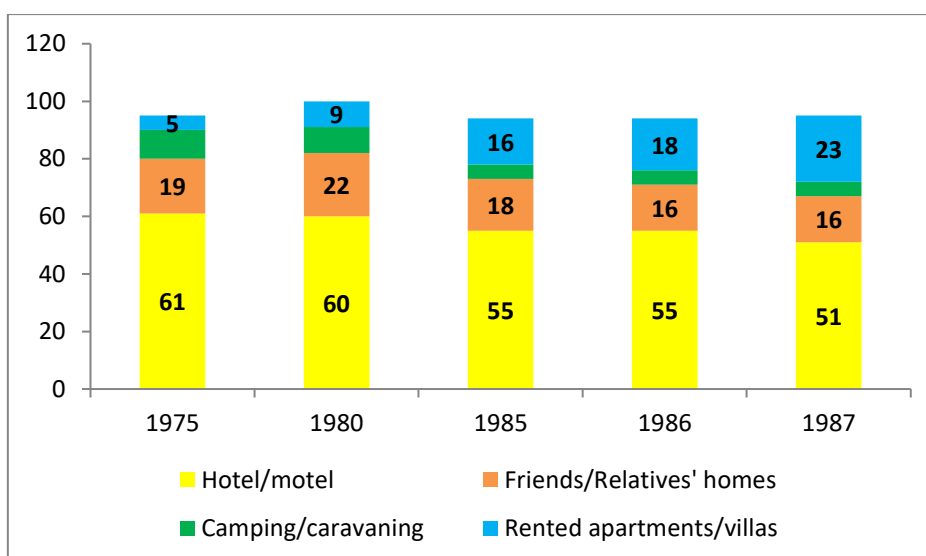
A previsão parece acertar, mas não são os operadores de package turísticos que vão ganhar mais.

*Alguma quantificação

Para termos uma ideia do que está em causa no mercado do Reino Unido, temos de ir a outra fonte. Em 1989, mais de dois anos antes de Nancy Cockerell, outro analista inclui os "independents holidaymakers" na sua análise sobre o mercado do 'UK Oubound' (19).

A análise das modalidades de alojamento utilizadas confirma o primado do Hotel/motel, mas em importância decrescente. Por outro lado, confirma o crescimento de 'rented apartments/villas' que são alojamento por excelência do *independent travel* (gráfico I.4.i).

Gráfico I.4.i – Accomodation used on foreign holidays (%)



Fonte: Anthony Edwards, document citado, com base em BTSY

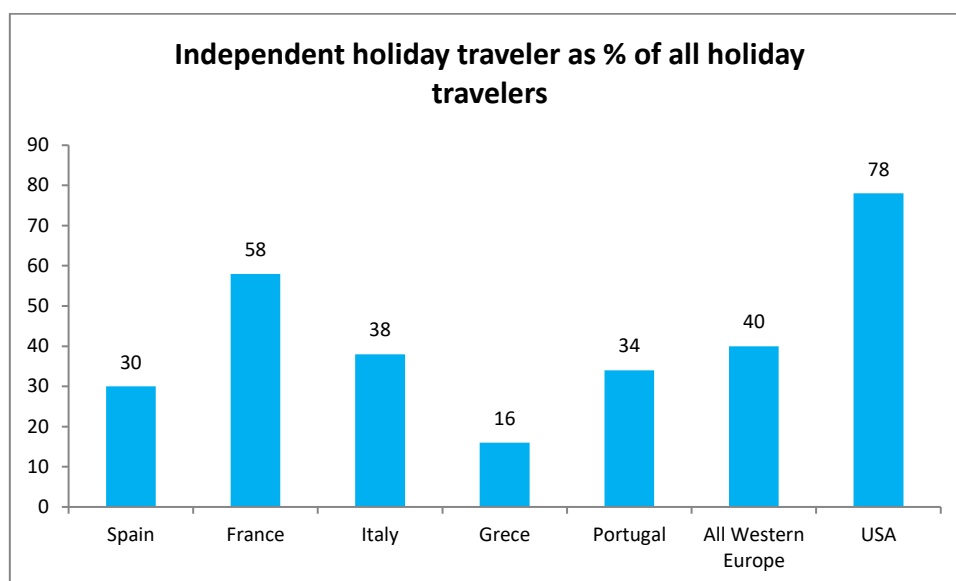
O gráfico v mostra o "independent holiday traveler as % of all holiday travelers". Sobre os "independents holidaymakers", citamos o autor:

- "independents generally have higher family incomes than do those on inclusive tours, reflecting typically higher educational standards and older travelers"

- "It is a market largely ignored by some parts of the travel industry, though not of course by carriers"

- "even to countries such as Spain, Italy and Portugal around a third of all holiday travel is by independents travelling predominantly by air".

Gráfico I.4.i – Independent holiday traveler as % of all holiday travelers



Fonte: Elaboração própria com base em Anthony Edwards, UK Outbound, Economist Intelligence Unit, nº 2, 1989

Sobre Future Prospects, citamos

-“Air travel deregulation is making it easier to organize trips independently at reasonable cost.

-“As people become more accustomed to foreign travel, they may no longer be so afraid to travel independently.”.

***O visionário de 1990**

Em Setembro de 1990, Sir Robert Mc Crindle MP pergunta e responde:

-“It is clear there will be an upsurge in demand in 1991 but will it be for the conventional package?”,

-“In short, it could be a second golden age for the travel industry with the old-style package tour becoming more a minority taste as we move to the year 2000. The growing demand for made-to-measure packages and the increase in the use of seat only charter flights seem to point the way.” (20).

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

No final da década de 1980, identificação e reconhecimento do *independent travel* estão encabrestados por atenções focadas no *package holiday*, a par do ignorar o que se passa na mente, coração e espírito dos consumidores.

Hoje, esta questão está reduzida a um arcaísmo porque, desde a década de 1990 todo o *traveler* passa a ser *independent* nas suas escolhas e o *package* é apenas um dos possíveis alvos da escolha.

Esta independência resulta da transformação de que aqui apresentamos os aspectos mais pertinentes da sua substância e dos quatro factores que estão na sua base.

I.5.1.A transformação em síntese

***A transformação**

A partir do início da década de 1990, a viagem de lazer na Europa passa por uma transformação estrutural, que assenta na conjugação de quatro factores, resulta da acção de três grandes agentes e traduz-se em três processos novos. Factores, agentes e processos da transformação têm tempos de actuação diferentes, que se reforçam ou atenuam no tempo.

***Factores da transformação**

A transformação da década de 1990 resulta do efeito conjugado de quatro grandes factores independentes entre si e cada um com dinâmica e timing próprios. Os dois primeiros têm a ver com economia, sociedade e cultura:

-mudanças na sociedade, pela interligação da personalização massificada, procura de experiências e de autenticidade,

-alterações na demografia, pela crescente influência das gerações X e Y, declínio da dos *baby boomers* e alterações no seio de cada uma delas.

Os outros dois factores são obra do Homem e são independentes, mas o seu efeito combinado é tremendo:

-liberalização do mercado europeu do transporte aéreo em 1993, que facilita as deslocações e formação de nova oferta que gera nova procura,

-progresso explosivo da tecnologia de informação e comunicação *as such* e conjugação deste progresso com o da utilização da internet.

***Agentes da transformação**

O primeiro agente da transformação é o consumidor com cambiantes demográficas, psicográficas e situacionais que se alteram. Passamos a ter

um cada vez mais “educated and increasingly sophisticated and internet savvy consumer”.

Os dois outros agentes têm a ver com o negócio

-na Europa, companhias low cost distinguem-se dos *charters back to back* do *package holiday* por voar para onde querem (e não apenas as praias do Sul), quando querem (fora da rigidez do charter semanal) e ao preço a que querem, dando origem à segunda democratização do transporte aéreo em toda a Europa esta ainda mais importante do que a dos charters,

-os online travel actors são filhos directos da internet e novos agentes no mercado – hotel bed banks, outras travel companies e portais de meta procura alteram profundamente a maneira de fazer negócio (1).

***Os três processos da transformação**

A transformação assenta em três processos. O primeiro é decisivo:

-uma extraordinária transferência de poder, dos operadores turísticos para as companhias aéreas e destas e de outros agentes do mercado do turismo para o consumidor, que por sua vez é o primeiro agente da transformação.

O segundo pode ser observado em Portugal mas é geral:

-crescimento acentuado das deslocações do tour urbano, que beneficiam da barateza do transporte aéreo e são adequadas às novas características da procura [ver IV.5.2],

-aparente estagnação da deslocação de estadia, que cresce desde a década de 1950 pela barateza do package holiday – caso do Algarve onde a oferta é lenta a adaptar-se e lesta a culpar ‘as low cost’.

O terceiro processo combina

-desintermediação por venda directa por parte da oferta (companhias aéreas, alojamento, rent a car e outros serviços) ou limitada a agentes especializados como as *hotel bedbanks* de que a Booking é exemplo maior,

-*unbundling* na escolha da oferta pelo turista ou no seio da própria oferta, desde companhias aéreas low cost e não só à hotelaria.

I.5.2.Mudanças na sociedade e na demografia

***Mudanças na sociedade**

Reconhecida a passagem do local market para o mass market, em 1987 Stan Davis define o conceito de “mass-customized markets” e cria o mass

customizing. Em 1988, Regis McKenna identifica a raiz do que está em causa:

-“Spreading east from California, a new individualism has taken root across de United States”.

Depois vem a The Experience Economy e Authenticity – what consumers really want. A relação procura/oferta nas indústrias do turismo tem de responder a estas opções da sociedade.

Esta resposta vai de par com a crescente importância do estilo e do ciclo de vida, na psychographics e demographics segmentation do marketing estratégico. Ignoradas durante anos demais, as gerações entram na agenda do turismo em Portugal.

Este não é lugar para ir mais além, mas o leitor encontra as transformações na base de muitas das alterações que registamos ao longo do Relatório. Basta pensar no *unbundling* no transporte aéreo, nas experiências de estabelecimentos da hotelaria, restauração e bebidas ou no debate sobre a autenticidade de Lisboa como destino turístico (2).

I.5.3.A liberalização de 1993

A regulação internacional do transporte aéreo data da Convenção de Chicago (Dezembro de 1944) e dos chamados acordos das Bermudas na década de 1950.

A liberalização de 1993 abrange toda a actividade aérea na União Europeia, o que inclui a operação nas rotas intra-europeias e normas sobre as novas transportadoras aéreas europeias que podem afectar a operação nas rotas intercontinentais em que concorrentes beneficiam de ajuda de Estado (3). No fundo, tudo reside a uma decisão simples:

-em 1956, o transporte aéreo não está abrangido pelas disposições sobre concorrência do Tratado de Roma e assim continua até ao Mercado Único, aunado passa a estar,

-as companhias aéreas têm de ser sustentáveis em mercado aberto e competitivo e sem ajuda do Estado.

Esta decisão não é completamente compreendida em Portugal. A regulação dos anos quarenta é concebida para companhias estatais. A liberalização de 1993 é concebida para companhias aéreas privadas.

Passamos a descrever o impacte da liberalização em aspectos práticos da vida das companhias aéreas e dos seus clientes.

Companhias aéreas - Antes da liberalização, há companhias designadas pelos estados para operar voos regulares e a categoria subsidiária de companhia de voos não regulares (charter). Com a liberalização, passa a haver transportadoras aéreas europeias que podem operar ligações regulares ou charter.

Ajudas de Estado - Ajudas do Estado à reestruturação de transportadoras deficitárias passam a ser exceção e implicam programa de reestruturação e medidas de mitigação do efeito da Ajuda sobre a concorrência.

Obrigações de Serviço Público - As Obrigações de Serviço Público passam a ser exceção, obedecem a regras comunitárias e não podem configurar Ajuda de Estado.

Rotas - Antes da liberalização, as rotas das companhias aéreas regulares são definidas por acordos bilaterais entre estados. Cada estado indica uma ou mais companhias do seu país para operar essas rotas.

Com a liberalização, as transportadoras aéreas europeias decidem sobre abertura/fecho de rotas, frequências e capacidades [ver alínea b) de II.3.1].

Oferta de lugares - A oferta de lugares nas rotas (frequência e capacidade dos aviões) é acordo entre a administração pública dos dois países, com mais ou menos influência das companhias escolhidas e minimização da concorrência.

Preços - Na regulação internacional, os preços são acordados pelas companhias aéreas no âmbito da IATA e ratificados pelos governos. Há acordos entre companhias, com pools de receitas por rota e sua repartição entre as companhias que as operam

Na liberalização de 1993, os preços são livres e qualquer acordo entre companhias aéreas viola as leis da concorrência.

Defesa do consumidor - Na regulação internacional, as regras da IATA e a política das empresas resolviam os problemas. Depois da liberalização, o aumento do tráfego e o esmagar de margens e preços obriga a intervenção da União Europeia e a realidade não é o que deveria ser.

1.5.4. Online travel actors – casos Expedia e Booking.com (Priceline)

a) Online travel actors

O 'online travel actors' não é fantasia nossa. Muitos destes actores não são *online travel agentes* (OTA's), pelo importa criar designação abrangente.

***A tipologias nos *Risks* da Priceline Inc.**

No relatório anual, a Priceline Inc. lista a Competition como tal e como fonte de Risks. Esta é a base da tipologia que utilizamos para situar a diversidade dos *online travel actors*. Com edição nossa citamos:

1. traditional travel agencies, wholesalers and tour operators, many of which combine physical locations, telephone services and online services, such as Carlson Wagonlit, American Express, Thomas Cook and Tui Travel, as well as thousands of individual travel agencies around the world;

2. online travel reservation services such as Expedia, Hotels.com, Hotwire, Orbitz, Travelocity, Wotif, Cheaptickets, ebookers, HotelClub, RatesToGo,

3. online accommodation search and/or reservation services, such as Airbnb and HomeAway (which is owned by Expedia), currently focused on vacation rental properties and other non-hotel accommodations, including individually owned properties;

4. online travel search and price comparison services (generally referred to as "meta-search" services), such as TripAdvisor, trivago (in which Expedia holds a majority ownership interest), Qunar (which is controlled by Ctrip), Skyscanner, HotelsCombined and Traveloka;

"Consumers may favor travel services offered by meta-search websites or search companies over OTCs, which could reduce traffic to our travel reservation websites, increase consumer awareness of our competitors' brands and websites and increase our advertising and other customer acquisition costs.

***Comentários**

A Priceline

- não explicita a categoria de 'hotel bed banks', de que a Booking.com é o melhor exemplo,

- não entra no detalhe da distribuição online de alojamento e serviços para grupos, um tipo de ota particularmente importante na distribuição da oferta do Continente.

b)Expedia

***Informação oficial**

Citamos o site da Expedia:

-“In 1996, a small division within Microsoft launched online travel booking site Expedia.com®, which gave consumers a revolutionary new way to research and book travel.

Three years later, Expedia was spun out of Microsoft, becoming a publicly traded company on NASDAQ under the symbol EXPE.

Meanwhile, the other brands in the current day Expedia, Inc. portfolio were independently established and began their respective courses of development.

In the first few years of the new millennium, Expedia® became – and remains – the world’s leading online travel company. By 2001, it had acquired a number of other travel companies and in 2002 InterActiveCorp (IAC) acquired a controlling interest in Expedia. Expedia grew within IAC, and its synergies with its parent company’s other travel holdings became more and more salient.

In 2005, IAC spun out its travel businesses under the name Expedia, Inc. Today Expedia, Inc. is the parent company to a global portfolio of leading consumer brands.

The brands that comprise Expedia, Inc. operate sites localized for more than 90 points of sale in more than 60 countries worldwide.

Expedia has local-language sites in 20 countries worldwide.

Hotels.com operates 73 local country sites, throughout North and South America, Europe, the Middle East and the Asia-Pacific region.

Egencia, the fifth largest corporate travel management company in the world, has local-language sites in 39 countries worldwide (4).

c)Booking.com

***1996 e 2005**

Desde os anos sessenta, no espaço fronteiro à Amsterdam Centraal onde desembarcam milhares de turistas, há o quiosque do VVV. Hoteleiros, hostels e famílias de Amesterdão colocam alojamento para turistas. Estes reservam com a garantia da cidade, recebem um voucher, alojam-se e pagam, tudo com garantia de serviço. É talvez exagero, mas Bruinsma

limita-se a dar dimensão global ao modelo deste quiosque, o *agency model* da literatura especializada:

-“Booking.com was born in an attic just a couple of hours away from the Amsterdam Metropolitan Area. In 1996, Geert-Jan Bruinsma, a computer scientist from Twente, spotted the enormous potential of creating an online platform through which both businesses and private travellers could book a room in a hotel or a bed & breakfast anywhere in the world.” (5).

A Priceline é fundada nos EUA em 1998 e opera um sistema de vendas online segundo o modelo ‘name your own price’, como TAP agora vende upgrades. Modelo errado ou não, em 2001/02 a Priceline está à beira da insolvência. O CEO que a recupera faz opções certas: focar em hotéis, escolher a Europa onde o potencial é maior, não partir de zero mas comprar a Booking.com (2005) com o seu *agency model*. Todas decisões certas a julgar pelos resultados:

-“ Two years after that, Europe went from a negligible portion of Priceline's revenue to generating more than half of the company's bookings. It helped, of course, that Priceline had banked enough cash during the dot-com boom to sustain itself through a multiyear reinvention.” (6).

b) Comparação entre Expedia Inc. e Priceline Group

***Timings e modelos**

Expedia e Booking.com são duas empresas de sucesso e ilustram aspectos importantes do online travel market.

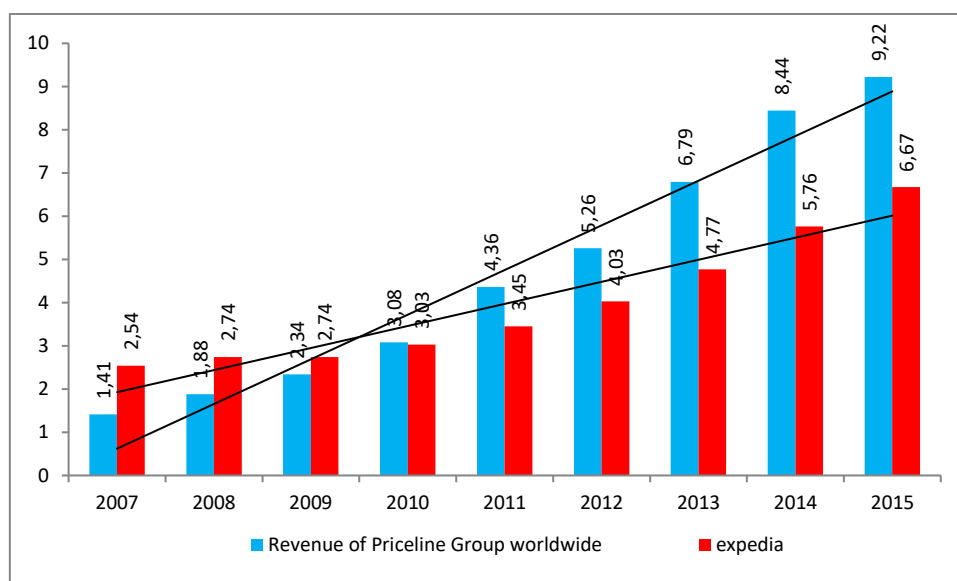
A Expedia nasce em 1996 da Microsoft, é cotada no Nasdaq em 1999 e é hoje empresa com alguma maturidade. A Booking.com que conhecemos nasce em 2005, quando a Priceline Inc. adquire a pequena empresa holandesa criada em 1996 e tem, salvo outras considerações, mais potencial de crescimento.

O maior destaque deve ir para os modelos de negócio que cada uma escolhe. A Expedia escolhe o merchant model, enquanto a Booking.com opta pelo *agency model* pela (7). Os factos mostram que neste caso, o *agency model* responde melhor às exigências do mercado.

***Revenue worldwide – Priceline Group e Expedia Inc.**

O gráfico I.5.a ilustra a evolução do *revenue (billion U.S.\$)* do Priceline Group e Expedia Inc., entre 2007 e 2015. Mesmo considerando que a Booking.com é o grande driver do Priceline Group e que só arranca em 2005, apresenta um ritmo de crescimento superior ao da Expedia Inc (8).

Gráfico I.5.a – Priceline Group e Expedia Inc. – revenue (billion U.S.\$)

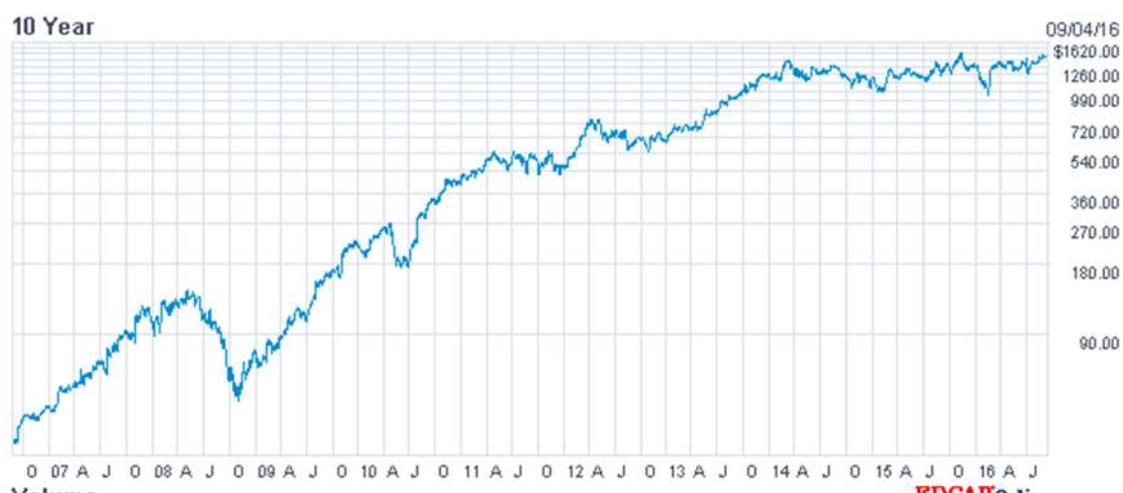


Fonte: Elaboração própria com base em <http://www.statista.com/statistics/225455/priceline-total-revenue/> e <http://www.statista.com/statistics/269387/revenue-of-expedia/>

***Cotação das ações a 10 anos**

Os gráficos I.5.b e I.5.c ilustram a Stock Chart a dez anos do Priceline Group, Inc e da Expedia, Inc. no Nasdaq. A simples observação mostra os dois tempos e ritmos de crescimento.

Gráfico I.5.b – The Priceline Group Inc. Stock Chart



Fonte: Elaboração própria com base em Nasdaq, ver Nota (8)

Gráfico I.5.c – Expedia, Inc. Stock Chart



Fonte: Elaboração própria com base em Nasdaq, ver Nota (8)

***Peso da actividade internacional**

Segundo uma avaliação recente,

-“Priceline has an advantage versus Expedia in terms of size, and the company also offers a much larger international presence. Priceline made \$2 billion in gross profit last quarter, and nearly 85% of that money came from international markets. As for Expedia, the international segment produced a much more modest 35% of gross bookings last quarter.” (9).

***Porventura a diferença mais importante entre Expedia e Booking**

O cliente da Expedia pode reservar transporte, alojamento e outros serviços sem sair do site da Expedia. Esta possibilidade gera problemas com a regulação do package holiday da União Europeia e pode não seduzir o cliente, entre outros, por não incluir as LCC.

O cliente da Booking.com acede a um site 'fácil', concebido para quem procura alojamento e com um marketing digital que tem produzido resultados remarcáveis.

Na realidade,

-da mesma maneira que o package holiday facilitava a compra do consumidor pré transformação, o mix de sites de LCC e Booking.com facilita a vida do seu congénere pós transformação dos anos noventa.

1.5.5. Notas sobre 'o online'

***Na realidade, uma ruptura ainda em curso**

A partir de meados dos séculos XIX e XX, a tecnologia de transporte (comboio/barco e avião) contribui para transformar profundamente a economia, sociedade, urbanização e o viajar.

A transformação estrutural do mercado europeu da deslocação turística ganha força com a liberalização de 1993 e com a utilização de TICs e Internet. A liberalização tem um momento preciso, demora alguns anos a chegar às massas e agora sabemos o que é.

O efeito de TICs/Internet vai por etapas de inovação e difusão tecnológica hard e soft. A questão é saber quando e como é a próxima etapa. Não é o lugar para entrar em detalhes, apenas chamamos a atenção para uma evolução tecnológica diferente da do comboio ou avião, mas talvez não menos importante

***Operadores de package holiday e online**

Num campo onde reina alguma fantasia, citamos os três produtos tipo oferecidos pelos dois grandes operadores de package holiday. Em síntese, em diversos sites vendem o package clássico, permitem ao cliente construir o seu próprio package no mesmo site, e vendem componentes do package *unbundled* (voo, hotel ou outro):

- "**Classic package holidays** - Pre-packaged or classic package holidays combine two or more components of a holiday (typically a flight and a hotel at a minimum) and are sold as a single product to the end consumer. Usually these components are sourced from pre-allocated charter flight and hotel inventory (charter risk), giving the tour operator certainty over availability and pricing. The classic package remains popular and economical for core sun and beach holidays, and is one of the largest and most popular holiday segments in Western Europe. Package holidays offer our customers convenience and value, together with the care and support of our staff throughout the holiday experience.

Dynamic Packages - In addition to classic packages, we also offer dynamic packages, which allow customers to tailor their holidays in line with their individual requirements – destination, duration, quality and price are all customisable. We source these holiday components from a range of third-party providers, package them with other services, and resell them to the end consumer directly or via a third-party travel agent with a mark-up or commission. There has been a significant growth in the amount of dynamically packaged holidays sold in the last few years, and this will remain a key strategic focus.

Components - The sale and marketing of components is an important part of our business, providing a flexible offering to our customers in order to meet their requirements. This also allows our Hotels & Resorts unit and airlines to better manage yields and occupancy, especially in the shoulder.” (10).

***Concorrência desleal e informação/defesa do consumidor**

Em meados de 2007, o TUI Travel reconhece que “There are a variety of online sales that can be confused under the guidance for web based selling” (11). Refere os dois casos mais evidentes:

-“A true package is where a customer buys a holiday consisting of flight, accommodation, transfer at an inclusive price from a website that is covered under the PTD (Package Travel Directive).

A ‘dynamic package’ where the consumer can choose a holiday or can package the holiday themselves on one website for an inclusive price without leaving the website. This should be protected under the PTD but is not always made clear.”.

A modalidade mais problemática:

-“A virtual package where the consumer buys a flight from one website and then clicks through to another linked ‘partner site’ which supplies accommodation or transfers. This is the growth area for the online market and this is where the largest number of problems will occur as consumers could believe they are buying a package even though they are not. This is technically not a package as the suppliers are two separate entities even though they could be ‘partner or co-branded sites’.”.

Há uma modalidade que também levanta problemas:

-“A shopping basket approach where the consumers are free throughout the entire booking process to choose the separate components which have all got individual prices but can opt to pay for all self selected component with one transaction on one website. This approach is not protected under the PTD.”.

Por fim, o que é simples:

-“Separate component transactions – a customer buys a flight or a hotel room off websites that are not linked or co-branded.” (11).

Na actualidade, há intenso debate sobre Package Travel. O leitor menos informado pode começar pela informação da Comissão Europeia (12).

Notas

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

I.1.Introdução

(1)Christopher M. Kopper, The breakthrough of the package tour in Germany after 1945, Journal of Tourism History Vol. 1, No. 1, March 2009, 67-92.

(2)E.J. Hobsbawm, The Age of Capital 1848-1975, Chapter Eleven.

I.2.Introdução à explosão do turismo na Europa

(1)John Travis, The Rise of the Devon Seaside Resorts, 1750-1900, University of Exeter Press, Exeter, 1993.

(2)John Pemble, The Mediterranean Passion: Victorians and Edwardians in the South, Oxford University Press, Oxford, 1987.

(3)Livro da Nota (1).

(4)Maupassant, Guy de (1979) *Sûr l'eau, de St. Tropez à Monte Carlo*, Encre Éditions, Paris.

(5)Livro da Nota (2).

(6)Em todo este capítulo, 'estudo de 1944' refere Elizabeth Brunner, Holiday Making and the Holiday Trades, Nuffield College, Oxford University Press, 1945.

(7)Hobsbawm, Eric J. (1995b) *The Age of Empire 1875-1914*, Abacus, London.

(8)A partir do programa de viagens da Cunard White Star Limited (1937) The Travellers's Pocket Reference to Europe and Adjoining Tourist Districts.

(9)Link, Heinrich F. (2005) Notas de uma viagem a Portugal através de França e Espanha, Biblioteca Nacional, Lisboa.

(10)Little, Bryan (1947) *Bath, Collins, London*.

(11)Os números podem parecer exagerados, mas o estudo de 1944 cita o artigo The Growth of Inland and Seaside Health Resorts in England, de E. W. Gilbert publicado na Scottish Geographical Magazine, January, 1939.

(12)Livro da Nota (4).

(13)Nos anos de 1950 à década de oitenta, informações pontuais como esta têm fonte comum: Vladimir Raitz, Roger Bray, Flight to the Sun, Continuum, London New York, 2001.

(14)Ver Sérgio Palma Brito, Território e Turismo no Algarve, Colibri, Lisboa, 2009.

(15)INE, Estatísticas do Turismo e Recenseamento da Habitação.

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

(1)Ver Thomas Cook History

<https://www.thomascook.com/thomas-cook-history/>

(2)Roger Bray and Wladimir Raitz, Flight to the Sun, Continuum, London and New York, 2001

(3)Idem.

(4)Idem. No início da década de 1960, a Thomson Publicatios era proprietária, entre outros, do Sunday Times, The Scotsman, Scottish Television e The Times. Ver http://en.wikipedia.org/wiki/The_Thomson_Corporation.

(5)Commission of European Communities, Case No IV/M.1524 – Airtours /First Choice, Date: 22/09/1999, Regulation (EEC) No 4064/89 Merger Procedure, paragraph 129.

(6)Ver 2010.10.02 The Independent, The holiday company that made Europe our summer home

<http://www.independent.co.uk/travel/news-and-advice/the-holiday-company-that-made-europe-our-summer-home-2095470.html>

(7)Ver 2015.12.31 Working In Uncertainty *The rise of Harry Goodman, travel tycoon*

http://www.workinginuncertainty.co.uk/cases_ind_famous_goodman.shtml

(8)Ver 2011.02.24 TTG Digital

<http://www.ttgdigital.com/ilg-has-industry-changed-since-1991-collapse/4609145.article>

(9)Ver 1993.03.07 The Independent Profile: Rise of the holiday maker: David Crossland will be in his seventh heaven, selling two million trips a year, if Airtours is successful in its bid for Owners Abroad

<http://www.independent.co.uk/news/business/profile-rise-of-the-holiday-maker-david-crossland-will-be-in-his-seventh-heaven-selling-two-million-trips-a-year-if-airtours-is-successful-in-its-bid-for-owners-abroad-richard-thomson-reports-1496206.html>

(10)Ver First Choice Holidays PLC History

<http://www.fundinguniverse.com/company-histories/first-choice-holidays-plc-history/>

(11)Ver 2011.02.24 TTG.Digital

<http://www.ttgdigital.com/ilg-has-industry-changed-since-1991-collapse/4609145.article>

(12)A Condor Luftreederei Hamburg é criada pelo Oetker Group em 1957. O Oetker Group é empresa familiar na quarta geração e ignoramos o contexto em que é criada 'esta' Condor. Ver Condor, Our History (1955/2013)

<https://www.condor.com/eu/the-company/our-history.jsp>

-2006.12.22 Reuters

<http://uk.reuters.com/article/2006/12/22/uk-thomascook-deal-chronology-idUKL2290241620061222>

Chronology – Key events at Thomas Cook

(13)Ver LTU Group Holding GmbH

<http://www.encyclopedia.com/doc/1G2-2844100071.html>

LTU Group Holding GmbH

O avião de passageiros Vickers Viking é concebido no pós Guerra a partir do bombardeiros Vickers Wellington. É um avião novo e não um avião de guerra reconvertido no tráfego de passageiros.

(14)Ver Christopher M. Kopper, The breakthrough of the package tour in Germany after 1945, Journal of Tourism History, Março 2009.

(15)Ver 2006.12.22 Reuters

<http://uk.reuters.com/article/2006/12/22/uk-thomascook-deal-chronology-idUKL2290241620061222>

Chronology – Key events at Thomas Cook

(16) TUI Group GmbH - Company Profile, Information, Business Description, History, Background Information on TUI Group GmbH

<http://www.referenceforbusiness.com/history2/85/TUI-Group-GmbH.html>

(17)Idem

(18)Christopher M. Kopper, The breakthrough of the package tour in Germany after 1945, Journal of Tourism History Vol. 1, No. 1, March 2009, 67-92 p. 85.

(19)Gilbert et Serge Trigano, La saga du Club, Grasset, 1998.

(20)Este item e o anterior são baseados em informação Wikipedia e conhecimento pessoal. A disputa sobre a criação da Martinair exige pesquisa adicional.

(21)O texto deste ponto é baseado em R.E.G. Davies, The European Charter Industry Today, Tourism International Research, 2nd Quarter 1978.

(22)Ver <https://www.condor.com/eu/the-company/our-history.jsp>

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

(1)As duas citações são de Roger Bray and Wladimir Raitz, Flight to the Sun, Continuum, London and New York, 2001

(2)FALTA

(3)Carta do Tour Operator Study Group ao Centro de Turismo de Portugal em Londres, a 13 de Março de 1989.

(4)Roger Bray, Packages in peril, Travel News, March 24th, 1989.

(5)Anthony Edwards, UK Outbound, EIU Travel & Tourism Analyst, 2 1989.

(6) Vic Fatah, <https://www.linkedin.com/in/vicfatah>

(7)Este item e o seguinte são baseados em <http://www.fundinguniverse.com/company-histories>.

(8)Michael Goebel, "executive board member" da TUI, em artigo da Travel Weekly de 22.9.1990. A market share de 14,6% não condiz os valores do gráfico I.4.2.f.

(9)A fonte inicial é FV-W International, diferente da utilizada no gráfico anterior. Ver Karl Vorlaufer, Transnationale Reisekonderne und die Globalisierung der Fremdenverkehrswirtschaft: Konzentrationsproesse, Sstruktur – Undraummuster que cita FV-W International, Nr. 28, 1989; Nr. 28, 1992. Em https://www.jstor.org/stable/25646509?seq=1#page_scan_tab_contents

(10)Ignoramos o ano da fundação do operador turístico LTU Touristik GmbH (LTT)e da holding LTU Group Holding GmbH. Ver <http://www.encyclopedia.com/doc/1G2-2844100071.html>

(11)Nancy Cockerell, West Germany Outbound, p. 51 EIU Travel & Tourism Analyst, nº 4 1989

(12)Neste item citamos o livro da Nota (1).

(13)Suplemento Seat Only da Travel Weekly em 10 de Janeiro de 1991

(14)Citamos o livro da Nota (1).

(15)Travel News 25.5.1989

(16)Por ordem de citação:

-Suplemento Seat-Only de TTG UK & Ireland de 26 Janeiro 1989

-Suplemento Seat Only da Travel Weekly em 10 Janeiro 1991

-Travel News 26 Janeiro 1989

-Condor, Our History (1955-2013), ver <https://www.condor.com/eu/the-company/our-history.jsp>

(17)Travel News, respectivamente de 18 Novembro 1987, 14 Dezembro 1989 e 20 Setembro 1990.

(18)Nancy Cockerell, European Independent Travel, Outbound Markets/Market Segment Studies, Economist Intelligence Unit Travel & Tourism Analyst nº 4 1991.

(19)Estudo da Nota (5).

(19)Ver

<http://www.brown.edu/Administration/Provost/Advance/Trower%20Generations%20and%20Mentoring.pdf>

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

(1)Antecipamos o documento da TUI Travel plc dos meados de 2007 que analisamos no Anexo sobre o Algarve.

(2)Ver James H. Gilmore e B. Joseph Pine II, Markets of One, Creating customer-unique value through market customization, A Harvard Business Review Book, primeira edição em 1988. Dos mesmos autores, ver The Experience Economy, Work is theatre at every business stage, da mesma editora e primeira edição em 1999 (há versão mais recente) eAuthenticity – what consumers really want, da Harvard Business School Press, 2007. Em 2011, Joseph Pine II e Kim C. Korn publicam Infinite possibility, creating customer value on the digital frontier, a BK Business book.

(3)De entre milhares publicações, escolhemos: Jacob W.F. Sundberg, Airline Deregulation, Legal and Administrative Problems, Stockholm Institute for Scandinavian Law 1957-2009 <http://www.scandinavianlaw.se/pdf/39-21.pdf>. Apresentamos os elementos estruturantes da alteração radical que acontece em 1993 – desde a década de 1970 há sucessivas adaptações internas ao sistema e acordos bilaterais liberalizantes, como os do Reino Unido com a Holanda e a Irlanda. Ver Rigas Doganis, Flying of Course, Airline Economics and Marketing, Fourth Edition, Routledge, London and New York, 2010.

(4)Sobre Expedia Inc. ver <http://expediainc.blogspot.pt/p/company-facts.html>

e ver History of the Online Travel Industry Pioneer

<http://www.expediainc.com/about/history/>

(5)Descobrimos o quiosque do VVV em 1996, um serviço extraordinário. Sobre a Booking.com ver <http://www.iamsterdam.com/en-GB/business/setting-up-your-business/who-is-here/ICT/Booking>

(6)Ver How Priceline Became No. 1 on the Bloomberg Businessweek 50, Bloomberg Business, June 17, 2010.Ver:

<http://www.businessweek.com/stories/2010-06-17/how-priceline-became-no-dot-1-on-the-bloomberg-businessweek-50businessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>

(7)O leitor menos familiarizado com estes modelos pode consultar Pranale Roanoke, Online Travel Agent (OTA) Models

<http://www.slideshare.net/pranaleerokde/ota-models>

Não é a fonte com maior sofisticação científica, mas é das mais simples e claras.

(8)Ver Priceline Group, Inc. em

<http://www.nasdaq.com/symbol/pcln/stock-chart?intraday=off&timeframe=10y&charttype=line&splits=off&earnings=off&movingaverage=None&lowerstudy=volume&comparison=off&index=&drilldown=off&sDefault=true>

Ver Expedia, Inc. em

<http://www.nasdaq.com/symbol/expe/stock-chart?intraday=off&timeframe=10y&charttype=line&splits=off&earnings=off&movingaverage=None&lowerstudy=volume&comparison=off&index=&drilldown=off&sDefault=true>

(9)Ver <http://www.fool.com/investing/2016/06/20/better-buy-now-priceline-vs-expedia.aspx>

(10)Ver ponto III.4.11.Thomas Cook Group plc Ficha III Thomas Cook Group plc, Annual Report 2015

(11)Ver TUI Travel UK position on the package travel directive disponível em http://ec.europa.eu/consumers/archive/rights/docs/ts_resp_TUIUK.pdf

(12) Ver http://ec.europa.eu/consumers/consumer_rights/travel/package/index_en.htm