

Turismo internacional: Os grandes operadores turísticos e as principais tendências de evolução

HELDER MANUEL BRITO CARRASQUEIRA * [hcarrasq@ualg.pt]

Resumo | O presente artigo procura contribuir para um melhor conhecimento das tendências de evolução dos Operadores Turísticos (OT) a nível europeu. Neste sentido, focalizamo-nos nos dois grandes OT do mercado europeu: TUI e Thomas Cook. O modelo de negócio estabilizado nos anos noventa levou à verticalização da cadeia de valor e à concentração das empresas à volta dos grandes *players* nos principais mercados emissores.

Porém, o ritmo avassalador da globalização com a emergência dos BRIC, a ameaça das companhias aéreas *low cost* e das reservas *online*, as catástrofes naturais e as alterações político económicas, a crise económica, o modelo de gestão financeiramente alavancado e as exigências ambientais, deverão alterar significativamente o modelo de negócio na presente década.

Palavras-chave | Operadores turísticos, tendências, TUI, Thomas Cook.

Abstract | This paper seeks to understand the trends of the European Tour Operators. In this sense, we focus on two major operators in the European market: TUI and Thomas Cook. The business model that has been stabilized in the nineties led to the vertical value chain and the concentration of companies around the major players in key source markets.

However, the overwhelming pace of globalization with the emergence of BRIC, the threat of low cost airlines and online booking, natural disasters, political and economic changes, the economic crisis, the management model financially leveraged and environmental requirements should significantly change the business model in this decade.

Keywords | Tour operators, trends, TUI, Thomas Cook.

* **Doutorado em Economia**, pela Universidade do Algarve e **Professor Adjunto** na Escola Superior de Gestão, Hotelaria e Turismo, Universidade do Algarve.

1. Introdução

O objecto de estudo deste artigo é contribuir para um melhor conhecimento das tendências de evolução dos Operadores Turísticos (OT) a nível europeu. O modelo de negócio estabilizado no final do séc. XX teve como consequência a verticalização dos grandes OT e um processo de fusões e aquisições que nos conduziu a dois grandes *players* no mercado europeu: Tui e Thomas Cook, que estudaremos.

Porém, as várias mudanças prometidas pela globalização poderão alterar significativamente o modelo de negócio e até os protagonistas do setor. As que se nos afiguram serem as principais tendências de evolução são aqui discutidas.

2. Metodologia

O método usado é o do estudo de caso, modelo adequado para o desenvolvimento de uma investigação de carácter qualitativo (Yin, 2005). A análise da informação sobre os OT resulta de uma recolha documental que vem sendo feita desde há vários anos, cruzando fontes que vão dos artigos científicos e estudos, às notas de imprensa e o *site* dos grupos, o que permite ir validando a mesma de acordo com a proposta de triangulação de Danzin (1984). A fiabilidade da metodologia para este tipo de estudo pode ser confrontada com o estudo de casos homólogos (Doz, 2011).

Todavia, mesmo num estudo de caso, podemos incluir aspectos quantitativos, como o tratado no ponto relativo à concentração de mercado. Assim, além de verificarmos a quota dos principais OT, medimos o poder de mercado através do cálculo do Índice Herfindahl-Hirschman – IHH (Mateus e Margarida, 2002). Supondo que existem n empresas e que a quota de mercado de cada uma é representada por q_i , então o IHH é a soma dos quadrados das quotas de mercado de cada empresa q_i : $IHH = q_1^2 + q_2^2 + q_3^2 + \dots + q_n^2$.

Para melhor interpretarmos os resultados, atemo-nos à Lei sobre Mergers Guidelines do Departamento de Justiça dos EUA, estabelecendo que um valor 1800 ou mais corresponde a uma indústria altamente concentrada; entre 1000 e 1800 concentrado; abaixo de 1000 não há qualquer preocupação com o grau de monopólio. Veremos pois sob este prisma, qual a situação do mercado dos grandes OT a nível europeu.

Em síntese, concluímos que a metodologia do estudo de caso é relevante para este tipo de investigação, sobretudo quando assenta numa pesquisa intensiva e aprofundada sobre o objecto em estudo (Araújo *et al.*, 2008).

3. Operadores turísticos – contextualização

Os OT são empresas comerciais especializadas na criação e venda de *packages* (pacotes) turísticos. Distinguem-se das agências de viagens porque estas comercializam os pacotes diretamente aos clientes no mercado, pelo que se podem considerar como retalhistas e os OT como grossistas.

O seu sucesso comercial depende da capacidade de conceber produtos adaptados às necessidades dos clientes e vendê-los a preços competitivos. Isto implica um conhecimento detalhado dos mercados, combinação adequada dos produtos no *package* e habilidade na comercialização, a que se deve juntar a boa reputação e imagem de qualidade junto dos consumidores.

Os OT assumem ainda um carácter de empresas nacionais de ampla cobertura, sendo na maioria das vezes internacionais.

Quanto ao *package*, uma definição conduz-nos a viagens organizadas de acordo com um programa pré-determinado e detalhado, envolvendo vários serviços turísticos. São tradicionalmente apresentados em brochuras, vários meses antes da época de férias a que se destinam e comercializados através das agências de viagens, mediante uma comissão,

ou diretamente pelo próprio OT, através da sua rede própria de distribuição (agências de viagens, internet, telefone, ...).

Quanto às características, podem salientar-se:

- Organização prévia – os produtos turísticos são desenvolvidos de forma a se adequarem o melhor possível à procura turística. O OT escolhe o destino, os meios de transporte, o alojamento e o nível de acompanhamento/assistência no *package* antes deste ser colocado no mercado.
- Serviços fornecidos – ao nível mais elementar, cinge-se à estada. Produtos mais completos incluem o transporte (ida e volta), *transfers*, acompanhamento, alojamento, fornecimento de refeições, entretenimento e seguro.
- O preço é definido *a priori* e o pagamento é feito antes da viagem começar.

Em termos de classificação, podemos considerar dois tipos dominantes:

- *All-inclusive package* – é o mais tradicional, no qual o OT inclui todos os serviços e compreende:
 - Férias *full-board*, com transporte (ida e volta), *transfers*, acomodação e refeições. Por vezes incluem entretenimento e a possibilidade de práticas desportivas; são típicas dos destinos de *resort*.
 - Viagens organizadas, que combinam o alojamento com excursões envolvendo guias de apoio.
 - Cruzeiros, que incluem todos os serviços. Operam durante todo o ano, seguindo as estações turísticas mais movimentadas em cada continente (em regra Caraíbas e Mediterrâneo).
- *Mixed Formula* – oferecem transporte de ida e volta para o destino, combinado com outros serviços:
 - *Fly and Drive*, voo com carro alugado no destino.
 - *Fly and Hotel*, voo com um hotel *voucher* que pode ser usado em vários locais do destino.

Muitos produtos inovadores têm vindo a ser desenvolvidos, oferecendo viagem e acomodação combinados com serviços especiais visando grupos específicos, podendo referir-se as férias desportivas (golfe, ski, pesca), temas culturais (arte, história, arqueologia), tratamentos de saúde (termas, talassoterapia), aventura (bicicletas de montanha, trilhos a pé, voo livre), conferências e incentivos, etc.

4. Evolução dos operadores turísticos

A evolução dos OT encontra-se estritamente ligada ao potencial da procura dos respetivos mercados de origem, sendo evidente que é na Alemanha e no Reino Unido que residem os protagonistas a nível europeu. Tendo como referência histórica o ano de 1997, a Alemanha tinha 19,3 milhões de passageiros registados pelos sete principais operadores (Tui - 6,8; Nur - 5,4; Ltu - 2,35; Dertour - 1,7; Fti - 1,3; Its - 1,1 e Alltours - 800 mil), e o Reino Unido 14,7 milhões nos principais seis operadores (Thomson - 4,7; Airtours - 3,7; First Choice - 3,1; Thonas Cook - 2,4; Cosmos e Gold Medal Travel 400 mil cada). Quem concebe pacotes turísticos (comandando os fluxos da procura), precisa de os ver comercializados, os turistas transportados e alojados. Ora nada mais óbvio que aproveitar as mais-valias que o pacote vai gerando na cadeia de valor turístico, pelo que é quase espontânea a criação/aquisição de agências de viagens/aviação/hotelaria, situação que em concorrência extrema assume particular importância. A integração vertical dos principais operadores é uma realidade, sendo suportada por um conjunto amplo de aspectos justificativos, como se nota na Figura 1 (Carrasqueira, 1999).

Acresce que num contexto de concorrência em que a margem de lucro é mínima por pacote vendido, assume especial relevo a quantidade vendida. Assim, torna-se natural a atitude dos principais operadores optarem pela aquisição de outros operadores (eliminando concorrentes) e, desta forma, tentarem

- Economias de escala (ex: *marketing*, vendas e aprovisionamento).
- Apropriação das margens ao longo da cadeia de valor.
- Aumento do poder negocial, nomeadamente junto de fornecedores de serviços e decisores.
- Aumento da quota de mercado para fazer face a margens de lucro restritas em produtos em regra semelhantes.
- Conceder ao cliente a credibilidade associada a uma grande organização (muito importante, quando o turista vai para um destino que desconhece).
- Uso de cartões de acumulação de pontos que acrescentam valor ao cliente.
- Rentabilização do *know-how*, melhor eficiência no controlo e coordenação operacional (e na qualidade do serviço oferecido e imediatamente apreendido pelo cliente).
- Elevação de barreiras à entrada de novos concorrentes.
- Garantia dos abastecimentos/escoamentos (mercados cativos).
- Melhor adequação entre as aptidões da empresa e os factores de sucesso no mercado (para a integração a jusante).
- Melhor gestão de proveitos face à fiscalidade.

Fonte: elaboração própria.

Figura 1 | Vantagens da integração vertical.

aumentar a sua quota de mercado, potenciando o marketing/vendas e o seu poder negocial. O processo conheceu um progressivo desenvolvimento desde a década de oitenta, tendo-se assistido a uma concentração do mercado à volta de dois grandes operadores: a TUI e a Thomas Cook. Vejamos pois com mais detalhe.

4.1. Principais marcos de evolução dos grandes operadores: TUI e Thomas Cook nos últimos vinte anos

4.1.1. TUI Group

A história recente da TUI começou, nomeadamente, a ser escrita desde que a companhia foi adquirida pela Pressuag. Esta empresa, que operava na transformação de aço, tecnologia ambiental e construção, redefiniu o seu *core business* para a área dos serviços (indústria de viagens) em 1998, adquirindo a Hapag-Lloyd AG, um *player* global na área da logística, transporte (contentores) e turismo. A companhia turística (com sede em Hamburgo) dispunha de frota de aviões, navios de cruzeiro e rede de agências de viagens. Detinha ainda 30% da maior companhia de viagens da Europa, a Touristik International GmbH & Co – TUI, com sede em Hannover.

Evolução sequencial:

- 1999 – A Hapag Touristik Union (HTU) compra a First Reisebüro, criando a maior rede de agências de viagens da Alemanha; a companhia é entretanto renomeada e passa a designar-se TUI Group, sob cuja marca passam a operar todos os interesses turísticos e sub-marcas;
- 2000 – Pressuag compra a companhia Thompson Travel Group um dos principais *players* do mercado britânico;
- 2001 – Pressuag compra 50% da companhia hoteleira austríaca Magic Life International;
- 2002 – O operador francês Nouvelles Frontières é adquirido na totalidade;
- 2003 – É criada a TUI China Incoming Europe; adquire a totalidade da subsidiária TUI Swiss; também é criado o portal www.tui-hotels.com;
- 2004 – É criada a TUI Airline Belgium e as primeiras agências *low cost* designadas de Touristik Express;
- 2005 – A TUI Airline Nederland é estabelecida; toma ainda posição de 50% no capital da agência de *incoming* Le Passage por Índia;
- 2006 – As companhias de aviação Hapagfly e HLX são recombinaadas para criar uma nova companhia aérea, a TUIfly.com;

- 2007 – Na sequência da autorização da comissão que regula a cartelização na União Europeia, é autorizada a fusão entre as companhias TUI AG e First Choice Travel PLC do Reino Unido; o novo grupo é admitido à cotação da bolsa de Londres;
- 2008 – TUI AG e o operador de navios de cruzeiro Royal Caribbean Cruises Ltd, formam uma *joint-venture* para desenvolverem um novo operador na área do turismo de cruzeiros;
- 2009 – A TUI vende a maioria do capital do seu negócio de transporte de contentores (manteve 43,3% do mesmo); nos 12 anos em que ficou no TUI Group, a Hapag-Lloyd tornou-se a quinta companhia de navegação do mundo. O grupo concentra-se, assim, quase por completo na área do turismo (Tui Group, 2011a).

4.1.2. Principais interesses da TUI na atualidade

A TUI AG¹ é o líder das viagens de turismo na Europa (Quadro 1). Em 2009/10, o grupo apresentou um volume de vendas de 16,35 mil milhões de €, com ganhos de 589 milhões antes de impostos.

¹ A TUI AG tem como acionistas de referência na atualidade: S-Group Travel Holding (do empresário russo Alexei Mordasjov) - 25%; Monterray Enterprises Ltd - 15%; RIU Hotels - 5%; restante em *free float*.

Em Setembro de 2010, apresentava um total de 71 000 empregados.

O setor das viagens trabalha com 27 mercados emissores, abrangendo mais de 30 milhões de turistas e inclui os operadores de pacotes de viagens tradicionais, operadores especialistas e de mercados emergentes, agências de viagens de rua (mais de 3 500) e *online*, assim como as agências de gestão dos destinos/recetivas. Acresce o transporte aéreo com 147 aviões.

No setor do alojamento reclama ser a maior cadeia de férias da Europa com um portfólio de 261 unidades e 170 000 camas, em 27 países.

Nos cruzeiros assume-se como o líder do mercado de luxo de língua alemã com quatro navios maioritariamente de 4 e 5 estrelas; acresce a parceria com a Royal Caribbean Cruises que já opera com dois navios.

Na área do transporte de contentores a companhia parece estar em fase de deixar o negócio, embora ainda detenha uma posição minoritária na Hapag-Loyd que detém 115 navios, com a capacidade de 470 000 TEU (Tui Group, 2011b).

4.1.3. Thomas Cook Group

A Thomas Cook é uma referência na área da organização de viagens de turismo desde o seu início, pois está na génese da criação das viagens

Quadro 1 | Universo TUI

TUI AG				
Setores				
TUI Travel		TUI Hotels & Resorts	Cruzeiros	Container Shipping
Principais marcas				
OT	Aviação	Hotéis	Cruzeiros	
First Choice; Nouvelles Frontières; TUI Austria; TUI Deutschland; TUI Nederland; TUI Suiss Fritidsresor; Thompson.	TUI Fly; TUI Nordic; Thompson Airways.	RIU; Robinson; Magic Life; Grecotel; Grupotel; Iberotel; Dorffhotel; Agi Hotel.	Hapag-Lloyd Cruises; TUI CRUISES.	Hapag-Lloyd.

Nota: Principais marcas da TUI – não exaustivo pois o OT tem cerca de 200.
Fonte: elaboração própria.

organizadas. É conhecida no setor a famosa história de uma excursão entre Leicester e Loughborough organizada pelo Sr. Thomas Cook que o tornou pioneiro na organização de viagens e serviu de modelo para iniciativas que passaram a proliferar pela Europa e mais tarde à escala global.

Evolução sequencial:

- 1992 – O banco alemão West Landersbank e o grupo LTU adquirem a Thomas Cook Group ao Midland Bank;
- 1995 – West Landersbank adquire à LTU a totalidade do capital da Thomas Cook, tornando-a uma sua subsidiária;
- 1996 – A Thomas Cook adquire os operadores Sunworld, o maior operador britânico/irlandês de *short-hall* e Time Off, especialista no mercado europeu de *city breaks*;
- 1998 – A empresa alemã Pressuag adquire 24,9% do capital da Thomas Cook;
- 1999 – É formado o operador JMC (resultante da fusão das marcas Sunworld, Sunset, Flying Colours, Inspirations e Caledonian Airways), tornando-se o terceiro maior operador e companhia aérea do Reino Unido; A comissão que regula a cartelização na União Europeia aprova a fusão entre a Thomas Cook e os interesses da Carlson Leisure Group no Reino Unido; A Pressuag torna-se o acionista maioritário da Thomas Cook ao aumentar para 50,1% a sua participação no capital da empresa (West Landersbank retém 27,9% e a Carlson Companies 22%);
- 2000 – O grupo Condor & Nakerman Touristik AG (uma *joint-venture* entre os supermercados KarstadtQuelle e a companhia de aviação alemã de bandeira Lufthansa), assinam um acordo para se tornarem proprietários da totalidade do capital da Thomas Cook;
- 2001 – A Condor & Nakerman Touristik AG muda de nome, passando a designar-se Thomas Cook AG;

- 2007 – A KarstadtQuelle, maior acionista da Thomas Cook, procede à fusão com o terceiro maior operador do mercado inglês My Travel. A nova companhia passou a designar-se Thomas Cook Group plc, passando a estar cotada na bolsa de Londres. O retalhista alemão mantém a maioria do capital com 52% (entretanto havia adquirido a posição da Lufthansa) e os acionistas da My Travel com 48%;
- 2008 – Thomas Cook Group adquire os operadores TriWest no Canadá, Jet Tours em França e as companhias independentes hotels4, Gold Medal and Elegant Resorts no Reino Unido;
- 2010 – Thomas Cook Group adquire o operador alemão Öger Tours GmbH, especialista no mercado turco;
- 2011 – Thomas Cook Group anuncia dificuldades financeiras devido à forte penalização que sofreu a sua operação no norte de África devido à “primavera árabe” com perdas consideráveis no mercado francês, grande cliente deste destino (Thomas Cook AG, 2011).

4.1.4. Principais interesses da Thomas Cook na atualidade

A Thomas Cook Group é a segunda maior companhia de viagens de turismo na Europa (Quadro 2). Em 2009/10 apresentou um volume de vendas de 9,8 biliões de €. Tem 31 000 colaboradores.

Trabalha com 21 mercados emissores, registou 22,5 milhões de turistas e inclui os operadores de pacotes de viagens tradicionais, especialistas (com ênfase no turista independente) e de mercados emergentes, as agências de viagens de rua (2485) e *online*, assim como as de gestão dos destinos/receitas. Acresce o transporte aéreo com 93 aviões e o setor do alojamento (Thomas Cook Group plc, 2011).

Quadro 2 | Universo Thomas Cook

Thomas Cook Group			
Setores			
Principais marcas			
TO	Aviação	AVT	Hotéis
Thomas Cook; Neckermann; Ving; Sunquest; Spies; Airtours; Jet Tours; Öger Tours.	Condor; Th. Cook Scandinavian; Th. Cook UK & Ireland; Th. Cook Belgium; Th Cook Canada.	Thomas Cook; Going Places; My Travel Retail.	Club Eldorado; Club Aqatour; TCK Vilage; Sentido Resort; Elegant Resort; Sunwing resort; Sunprime resort; Sun Garden.

Nota: Principais marcas da Thomas Cook – não exaustivo.
Fonte: elaboração própria.

Quadro 3 | Top operadores turísticos na Europa em 2007

Designação TO	Volume de vendas (milhões de €)	Milhões de clientes	País
TUI	15 600	24	Alemanha
Thomas Cook	11 700	19	Alemanha
REWE	4 300	–	Alemanha
Kuoni	2 900	–	Suíça
Club Med	1 700	1,3	França
Alltours	1 400	1,6	Alemanha
Alpitud	1 200	1,8	Itália
FTI	1 100	2,3	Alemanha
OAD	1 000	–	Holanda

Fonte: com base em FVV (2008).

Como se depreende da evolução verificada², os dois grandes operadores são hoje controlados por capitais alemães, dominam o mercado alemão e inglês e absorveram uma parte significativa dos seus concorrentes, estendendo o seu domínio aos principais mercados emissores da Europa ocidental. A sua distância em termos de volume de vendas face à concorrência é colossal, como pode ser constatado no *ranking* europeu de 2007 (note-se o domínio dos OT alemães) (Quadro 3):

4.2. Um mercado de múltiplos atores

Apesar do setor ser dominado pelos grandes *players*, uma referência para os pequenos OT que

² Note-se que as marcas adquiridas são em regra mantidas no seu mercado tradicional e não renomeadas, passando a fazer parte do portfólio do operador.

persistem no mercado, nomeadamente através da especialização. Exemplificando com o mercado britânico: Kirker Travel (turismo urbano e escapadas), Ramblers Holidays (turismo de natureza), Martin Randel Travel (viagens culturais), Page and Moy Travel (viagens personalizadas), Golf Breaks (golfe) e ABC Destinations (luxo).

5. Principais tendências atuais dos operadores turísticos

5.1. Concentração e domínio de mercado

O aspecto mais marcante nos grandes OT a nível europeu é uma corrida vertiginosa às aquisições no sentido de ganharem quota de mercado, situação explicada pelo binómio quantidade/margem mínima por pacote vendido.

Se nos ativermos ao top 10 em 1997 (Baywater, 1998), os quatro principais operadores detinham uma quota de mercado de 56% e um índice IHH de 806 (283+208+167+148); concluímos pois, de acordo com o padrão explicitado na metodologia, que não havia domínio de mercado. Porém, no top 10 de 2007 (FVW, 2008) os dois principais OT detinham 66,7% da quota de mercado e um IHH de 2246 (TUI – 1454 e Thomas Cook – 791,8). Ou seja, estamos perante um setor que ultrapassa o limite 1800 e se pode considerar altamente concentrado à volta de dois grandes *players*.

Mesmo não sendo a análise efetuada com a totalidade do mercado, não deixamos de nos interrogar porque tem vindo a ser permitida tamanha concentração. Ficamo-nos por duas justificações: o consumidor não foi até agora prejudicado pelo suposto oligopólio pois continua a guerra de preços; está-se a criar dois super operadores, capazes de dominar o jogo global do setor, nomeadamente nos BRIC, a partir do mercado europeu.

5.2. Vulnerabilidades (alavancagem, vulcão, primavera árabe e companhias aéreas *low cost*)

Os grandes OT também apresentam vulnerabilidades, sendo que as mesmas podem derivar da sua dimensão. A estratégia de crescimento por aquisições tem um preço: o endividamento. Quando as dívidas contraídas com recurso a financiamento são elevadas, face aos capitais próprios da empresa, estamos perante processos de alavancagem. Ora, os mesmos tornam as empresas vulneráveis em caso de crise económica. Acrescem outros factores ocasionais. As cinzas expelidas pelo vulcão islandês, que levaram ao encerramento do espaço aéreo, induziram perdas não negligenciáveis nos OT que têm a cadeia de valor integrada verticalmente. A denominada “primavera árabe” com alterações de regime em países como o Egito e a Tunísia, também encerraram perdas elevadas, com cancelamentos dos mercados fornecedores como o francês e o russo,

atingindo os OT que têm vindo a desenvolver na região o modelo de alojamento *all inclusive*. Como resultado deste acumular de situações, podemos referir o caso da Thomas Cook³ que, no final de 2011, teve que recorrer a um empréstimo bancário para fazer face a problemas de liquidez, com uma queda do valor acionista na ordem dos 75% (Hosteltur, 2011), tendo, de imediato, tomado medidas para redução da dívida (1 170 milhões €), que envolveram a retirada de seis aviões, despedimento de 250 colaboradores, encerramento de agências de viagens, eventual venda de unidades hoteleiras e substituição do CEO. Esta situação coloca em causa a confiança no OT (seu capital fundamental). Também a TUI teve que tomar medidas no mercado francês, unificando, numa só linha de negócios, a operação das marcas OT Nouvelles Frontières e Marmara.

As *low cost* por sua vez também ameaçam os OT na curta/média distância, nomeadamente, pela prática de preços imbatíveis. Nestas rotas predominam os turistas *repeaters* que conhecem bem o destino e não precisam de pacotes (ou do apoio inerente a uma viagem organizada). Muitos deles são utilizadores do turismo residencial com várias deslocações por ano. Em consequência optam pelas *low cost*, tornando assim não rentável a operação *charter* dos OT e a sua organização vertical. No destino Algarve, a operação das *low cost* passou de 1% em 1999 para 77% em 2010, enquanto os voos *charter* passaram de 73% para 15% (Figura 2).

5.3. Preocupações com a vertente ambiental e a sustentabilidade

Os grandes OT são sinónimo de turismo de massas. E este tem sido o responsável por alguns atropelos à vertente ambiental, nomeadamente, ao nível do ordenamento do território em certos destinos turísticos em que se ultrapassou os limites

³ Acrescido da queda de vendas de pacotes de média/larga distância no mercado britânico devido à crise económica.

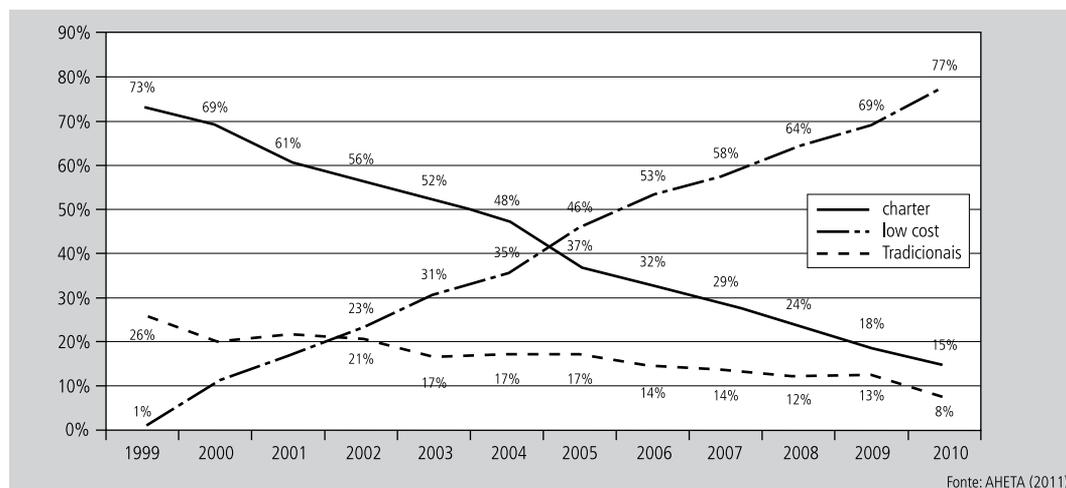


Figura 2 | Repartição do movimento de passageiros – aeroporto de Faro.

da capacidade de carga. Também a aviação, responsável pelo transporte e presente na cadeia de valor dos grandes OT, não é um poluidor negligenciável. Se a isto juntarmos a crescente pressão e interesse das pessoas em matéria de responsabilidade ambiental (Wijk e Pearson, 2006), não admira que os OT tenham colocado este assunto como uma prioridade da sua agenda.

Com vista a promover um posicionamento correto foi criada a TOI (Tour's Operator's Initiative for Sustainable Tourism Development) lançado em Berlim e promovida como um meio para assegurar um crescimento e prosperidade do turismo no futuro.

As preocupações ambientais são facilmente visíveis nos *sítes* dos grandes OT, nos relatórios de prestação de contas ao mercado, na forma como gerem a comunicação com a imprensa ou nos produtos adequados às novas aspirações dos clientes. Exemplo desta postura, a nova marca hoteleira da TUI para "férias verdes": Vivendi hotels⁴ (FWW, 2011). Acresce iniciativas como a criação de um sistema de classificação ambiental para hotéis; código de conduta próprio e inclusão nos contratos dos fornecedores a

obediência às mesmas; formar o pessoal e o turista através de brochuras e panfletos alusivos.

Talvez a maior dificuldade neste campo sejam as taxas a pagar por emissão de CO₂, que deverá custar 2,8 bilhões € às companhias até 2020, segundo a IATA (JMA, 2011).

5.4. A obrigatória presença nos BRIC/mercados emergentes

A ascensão económica do Brasil, Rússia, Índia e China (BRIC) também se reflete no turismo com um crescimento de dois dígitos nos primeiros oito meses de 2011, segundo a OMT. Estes países são os mercados do futuro segundo Taleb Rifai, Secretário-geral da OMT (Canalis, 2011). A Ásia, por sua vez, consolidou a sua posição como segunda região do mundo com 128 milhões de viagens em 2010, 18% do total mundial. Três em cada quatro viagens são internas; logo, tão importante como conseguir operar fluxos de, ou para a Ásia, é estar presente no mercado interno. Logo, os grandes OT procuram, avidamente, estar presentes nas duas vertentes. Em termos de exemplo, vejamos o caso da TUI.

A 23 de maio a China concedeu as primeiras licenças a OT estrangeiros permitindo a operação do

³ Note-se que não são certificados como *eco-hotels* pelo que os podemos considerar como *soft green*.

seu território para o exterior, sendo os destinatários: TUI China Travel, CITS American Express (EUA) e JTB New (Japão). O movimento inverso já era autorizado, pois em 2010 a TUI colocou 50.000 turistas do exterior na China (Dingding, 2011). A TUI está na China desde 2003, sendo a primeira *joint-venture* em que a maioria do capital é detido pelo parceiro estrangeiro – TUI AG 75% e China Travel Services 25% (Yiki, 2011).

Aos BRIC acrescem novos destinos na bacia do mediterrâneo de franco desenvolvimento na última década – Turquia, Egípto e Tunísia – onde os OT desenvolveram a vertente do alojamento *all-inclusive*, direcionado para o mercado das famílias e particularmente interessante para quem tem o negócio verticalizado. Acresce que o investimento físico (pesado em termos financeiros e de recuperação no médio/longo prazo) é normalmente efetuado por capitais locais ou fundos de investimento, em troca de contratos de exploração de longa duração por parte do OT, com pagamento de rendas.

5.5. Presença *online* e nos OT especializados

O mercado *online* apresenta um crescimento acima do tradicional, sendo dominado pelos gigantes Priceline e Expedia. Tendo os OT presença multicanal, não podiam deixar de estar presentes, quer no relacionamento com parceiros, fornecedores ou clientes e ênfase no *e-commerce* do *package* tradicional. Todavia sendo o mercado *online* frequentado nomeadamente pelas novas gerações (algo avessas à viagem organizada de tipo clássico), os OT são forçados a apostar na oferta ao cliente independente, disponibilizando os produtos isoladamente ou dando a possibilidade de construção do *package* à medida. Acresce a ameaça das agências *online* que se designam *outlets* de viagens, propondo a venda sem intermediários tipo *low cost*. Se por detrás das mesmas estiverem conhecidos operadores de internet, capazes de oferecerem produtos à medida ao perfil do potencial cliente, a ameaça será séria.

Muito há que progredir pelos OT, pois no formato *online* apenas controlam os mercados dos “destinos de sol”.

Outra área de evolução será o desenvolvimento da presença nos OT especialistas em áreas específicas, procurando ganhar mercado aos OT ditos de nicho. Podemos exemplificar com as seguintes marcas da TUI: Hayes & Jarvis (viagens à medida para 55 destinos à volta do mundo), The Moorings (anuncia-se como a companhia líder de férias à vela/aluguer de iates) ou Quark Expeditions (operador de viagens de cruzeiro para as regiões polares).

5.6. Crise económica e aumento do petróleo/impostos

As dificuldades económicas por que passa o mundo ocidental afetam o rendimento disponível e, desde logo, a capacidade de fazer férias. Há, todavia, situações díspares. Enquanto no mercado alemão (impulsionado pelo bom desempenho da economia germânica) se efetuaram 80% das reservas de pacotes entre novembro e janeiro de 2011 com vista às férias de verão (à boa maneira tradicional com predomínio da reserva na agência de rua) (FVW, 2012), no mercado britânico a procura dos OT caiu 20% entre 2009 e 2011, voltando ao nível de 1999. Esta situação está relacionada com o menor desempenho comparativo da economia britânica, a desvalorização da libra face ao Euro e o aumento de impostos. Acresce, em termos específicos, a já referida concorrência das *low cost*, o aumento das reservas *online* (em desfavor das redes de agências – no Reino Unido), o aumento do preço dos combustíveis e do *Air Passenger Duty*. As consequências, para além das já referidas dificuldades da Thomas Cook, é que 24 OT britânicos faliram em 2011 e 19% estão passando por dificuldade (KPMG, 2011).

Estamos pois perante um cenário difícil para o setor, nomeadamente para os OT que detêm um posicionamento intermédio (não são especializados nem têm dimensão suficiente), o que os vai obrigar

a fazerem escolhas estratégicas num presente/futuro próximo. Neste cenário, parece certo que a viabilidade pelas vendas em quantidade está em causa, empurrando os OT de média dimensão para processos de fusão/concentração ou a especialização temática.

6. Conclusão

Do exposto pensamos poder identificar as seguintes tendências:

O mercado europeu é dominado por dois grandes operadores. Apresentam uma quota de mercado face ao top 10 de 66,7%, com um índice Herfindahl-Hirschman de 2246, ou seja, podemos considerar estarmos perante um mercado altamente concentrado. Encontramos a justificação para esta situação, supomos, no facto do consumidor não ter até agora sido prejudicado por uma situação que configura oligopólio e na estratégia de criar dois colossos europeus que possam liderar a operação global.

As principais vulnerabilidades dos OT advêm dos desastres naturais como o vulcão islandês, mudanças político-sociais como a "primavera árabe", o excesso de endividamento ou os problemas de gestão inerentes às grandes empresas dispersas por muitos países. Deverá assistir-se a um reforço dos capitais exteriores ao setor nos principais OT, nomeadamente com origem nos mercados emergentes.

As principais ameaças aos OT deverão ainda advir: das *low cost* que colocam em causa o modelo de verticalização do negócio, nomeadamente na curta/média distância; das *Online Travel Agencies*, nomeadamente os *outlets* de viagens; da criação do próprio pacote pelo turista independente; da crise económica, o desemprego e o aumento dos impostos (castigadores da classe média/famílias), assim como o aumento dos combustíveis, são aspectos que, a persistirem, poderão fazer derrocar o mercado atual dos OT. Estes elementos obrigam a

uma reestruturação significativa dos grandes OT e até à provável eliminação do mercado dum parte significativa dos pequenos e médios.

As preocupações com a vertente ambiental serão um *main driver* dos grandes OT, dado o turismo de massas a que estão associados afectar o território dos destinos turísticos. Acresce a necessidade de promover uma política de responsabilidade ambiental, crescentemente valorizada pelos clientes. Não esquecendo a ameaça que pode advir da imposição de taxas pelas emissões de CO₂.

O futuro do turismo em termos de crescimento do mercado estará inevitavelmente ligado aos mercados emergentes, particularmente aos BRIC. Todos os grandes OT se esforçarão por estar presentes nestes mercados. A modalidade das *joint-ventures* com parceiros locais tenderá a ser o modo de entrada mais utilizada.

Face ao cenário descrito, os OT de posicionamento intermédio terão mais dificuldades em sobreviver pelo que lhes resta criar dimensão através de fusões, deixar-se adquirir pelos grandes, focalizar-se na especialização (nicho/segmento de mercado) ou surpreenderem-nos pela inovação, nomeadamente pela utilização das ferramentas *online*.

Em síntese, estamos crentes que a globalização se fará sentir fortemente na reestruturação do setor na próxima década, devendo alterar-se o modelo de negócio tido como clássico e até os protagonistas do setor.

Bibliografia

- AHETA, 2010, *Futuro do Turismo no Algarve*, Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve, PWP não editado, 26 novembro 2010.
- Araújo, C., Pinto, E., Lopes, J., Nogueira, L., e Pinto, R., 2008, *Estudo de Caso*, Trabalho de métodos de especialização em educação, Área de especialização em Tecnologia Educativa do Mestrado em Educação, Policopiado, Universidade do Minho.
- Baywater, M., 1998, *Who owns who in the travel industries*, *Travel & Tourism Analyst*, N.º3.
- Canalis, X., 2011, *Mercados emergentes: 10 perguntas y respuestas para 2012 y más allá*, [www/tag/mercados-emergentes], (Site accedido em 19 de outubro de 2011).

- Carrasqueira, H., 1999, *Internacionalização das empresas turísticas: novas tendências*, Coleção Estudos Turísticos, Ed. ICEP, Lisboa.
- Danzin, N., 1984, *The research act*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Dingding, X., 2011, Outbound travel opened to foreign operators, *China Daily*, 27 May 2011.
- Doj, 1982, *Mergers Guidelines*, [http://www.justice.gov], (Site acedido em 18 de dezembro de 2011).
- Doz, I., 2011, Qualitative research for international business, *Journal of International Business Studies*, Vol.42, pp. 582-590.
- FVW, 2008, Ranking tour operators, *Touristik & Business Travel*, [http://www.fvw.com], (Site acedido em 02 de junho de 2008).
- FVW, 2011, New hotel brand for "green" holidaymakers, *Touristik & Business Travel*, [http://www.fvw.com], (Site acedido em 03 de novembro de 2011).
- FVW, 2012, Agents fight off online rivals, *Touristik & Business Travel*, [http://www.fvw.com], (Site acedido em 13 de janeiro de 2012).
- Hosteltur, 2011, *Thomas Cook em plena ebulición*, [http://www.hosteltur.com], (Site acedido em 24 de novembro de 2011).
- JMA, 2012, *Taxas por emissão de CO₂ na aviação*, [http://www.jornaldomeioambiente.com], (Site acedido em 16 de dezembro de 2011).
- KPMG, 2011, *2012 could be make or break year for UK tour operators*, Articles and publications, [http://www.kpmg.com], (Site acedido em 29 de dezembro de 2011).
- Mateus, A., e Margarida, M., 2002, *Microeconomia Teoria e Aplicações*, N.º.II, Verbo.
- Thomas Cook AG, 2011, *Key factors*, [http://www.thomascookgroup.com], (Site acedido em 28 de novembro de 2011).
- Thomas Cook Group PLC, 2011, *Annual report accounts 2010*, [http://www.thomascookgroup.com], (Site acedido em 29 de novembro de 2011).
- Tui Group, 2011a, *Journey through time*, [http://www.tuigroup.com], (Site acedido em 21 de novembro de 2011).
- Tui Group, 2011b, *Investors presentation*, UBS, NY, [http://www.tuigroup.com], (Site acedido em 23 de novembro de 2011).
- Vilarasan, D., Rosa, J., Pielfort, P., Vargas, A., Sanchez, P., e Canalis, X., 2011, Ryanair: Angel o demónio para los destinos españoles, *Revista Hosteltur*, N.º. 204, Abril 2011.
- Wijk, J., e Pearson, W., 2006, A long-hall destinations: sustainability reporting among tour operators, *European Management Journal*, Vol. 24(6), pp. 381-395.
- Yiki, 2011, TUI to play the european card, *China Daily*, 2 December 2011.
- Yin, R., 2005, *Estudo de caso: planeamento e métodos*, 3 ed., Bookman, Porto Alegre.