Strategy

Estratur

Low cost carriers: high success, high impact?

Cenários prospectivos de desenvolvimento turístico da RAM

Projecto "ESTRATUR"

Junho de 2008

Entidade Financiadora

INTERREG III B AÇORES · MADEIRA · CANARIAS

FEDER

Entidade Promotora

ACIF Câmara de Comércio e Indústria da Madeira

Entidade Executora

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Índice

Nota prévia e agradecimentos

Nota prévia e agradecimentos

O presente estudo, realizado pela PricewaterhouseCoopers a pedido da Associação Comercial e Industrial do Funchal – Câmara de Comércio e Indústria da Madeira ("ACIF-CCIM"), tem por objecto a avaliação do impacte da entrada das companhias de aviação low cost na economia regional, no contexto do projecto "ESTRATUR" e ao abrigo do contrato celebrado entre a ACIF-CCIM e a PricewaterhouseCoopers e não para quaisquer outros fins.

Consequentemente, o estudo pode não ser apropriado para quaisquer outros fins que o especificamente determinado no contrato acima referido.

A sua execução foi desenvolvida em estreita proximidade com a ACIF-CCIM e beneficiou da colaboração pontual e em questões específicas por parte de especialistas e representantes de entidades públicas e privadas com envolvimento nos sectores do turismo e dos transportes aéreos e/ou na economia regional da Região Autónoma da Madeira, aos quais desde já estendemos os nossos agradecimentos.

O presente estudo teve como base um conjunto de informação estatística histórica oficial, disponibilizada pelas entidades referenciadas especificamente adiante, sendo as projecções elaboradas à luz das tendências históricas identificadas, dos cenários prospectivos concebidos em colaboração com a ACIF-CCIM e dos pressupostos e metodologia estabelecidos e adiante apresentados, com as devidas limitações que o processo de cenarização impõe, pelo que, em nenhuma circunstância, a PricewaterhouseCoopers poderá ser responsabilizada pela não verificação das projecções ou por qualquer outra informação prospectiva apresentadas, ou por incorrecções estatísticas que decorram da informação que nos foi disponibilizada.

A informação constante do presente documento não é passível de ilações ou conclusões fora do contexto para a qual foi concebida, não se responsabilizando a PricewaterhouseCoopers por quaisquer acções decorrentes da sua utilização inadequada, descontextualizada ou para outros fins que não correspondam aos definidos contratualmente.

Introdução

Introdução

O contexto de expansão das infra-estruturas aeroportuárias e o aumento continuado da capacidade hoteleira na RAM, associados ao processo de liberalização do tráfego aéreo e crescente penetração das companhias aéreas low cost, levou à natural entrada destes operadores no negócio de transporte de passageiros para a RAM.

Por se tratar de um dado novo na conjuntura económica regional, importa identificar os constrangimentos e oportunidades daí provenientes, de modo a permitir a adopção de medidas, que por um lado atenuem as consequências negativas deste novo panorama e, por outro lado, permitam uma exploração eficaz das vantagens e oportunidades potenciadas.

Tendo presente que o processo de abertura do mercado aéreo da RAM teve início em meados de Outubro de 2007, não se verificaram ainda alterações significativas à conjuntura regional que possam revelar dados suficientes e consistentes para uma análise histórica do impacte deste novo quadro na economia regional. Esta limitação torna assim essencial que a análise dos potenciais impactes se faça pela via de um processo de cenarização prospectiva.

O presente estudo, consubstanciado neste relatório, decorreu ao longo de 38 dias de calendário, entre Maio e Junho de 2008, durante o qual foram ouvidos os interlocutores chave referidos na Nota prévia e agradecimentos e encontra-se estruturado da seguinte forma:

- Sumário executivo;
- Nota metodológica;
- Enquadramento sectorial;
- O turismo na RAM;
- A visão dos agentes;
- O sector dos transportes aéreos e o impacte das LCC;
- Tendências de desenvolvimento do turismo e do perfil do turista;
- Cenários prospectivos de desenvolvimento turístico da RAM;
- Impacte económico dos cenários prospectivos de desenvolvimento turístico da RAM;
- Linhas de orientação estratégica;
- Conclusões;
- Glossário.

Sumário executivo

Sumário executivo

A importância estratégica do turismo e transportes aéreos para o desenvolvimento económico da RAM

O turismo constitui uma importante alavanca de desenvolvimento económico e social, quer a nível internacional, nacional e regional.

Neste contexto, o sector dos transportes aéreos releva-se com particular importância estratégica no desenvolvimento turístico e também económico da RAM, designadamente através dos seguintes factores:

- Contribuição para o crescimento de trocas comerciais entre países e regiões, não só ao nível do suprimento de necessidades específicas de bens e serviços mas também e essencialmente na transferência de competências, tecnologias e inovação;
- Globalização cultural e partilha de experiências dando origem à criação de sinergias importantes;
- Contribuição para potenciar a capacidade da região atrair turistas e investimento estrangeiro;
- Criação de condições para o desenvolvimento de um cluster de turismo, com impactes significativos sobre a economia.

O dinamismo no sector dos transportes aéreos e especialmente o aparecimento de novas companhias low cost vieram criar alterações significativas à dinâmica do sector do turismo.

Toda esta dinâmica levou a reajustamentos importantes na cadeia de valor, colocando novos desafios aos países ou regiões, no sentido de aumentar os seus níveis de competitividade e criação de condições atractivas para os agentes económicos em geral.

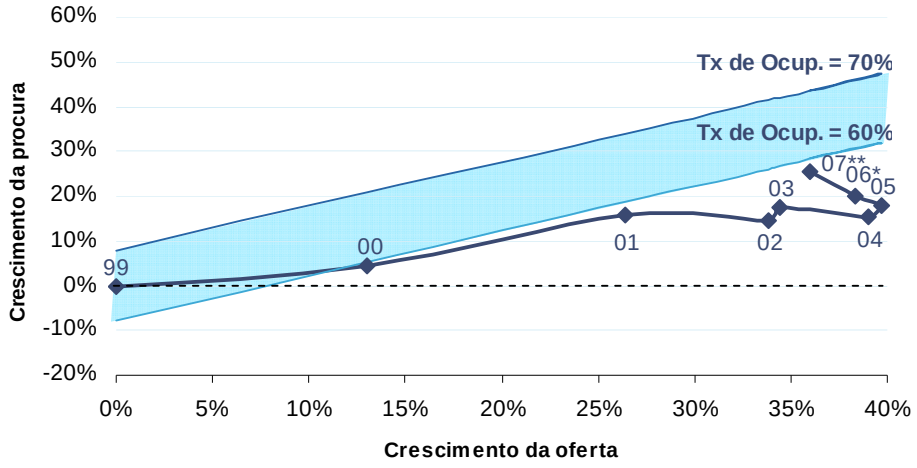
O (des)encontro entre a oferta e a procura turística na RAM

Desde 1999, regista-se uma diferença relevante em diversos drivers que influenciam directa e indirectamente o turismo na RAM, designadamente:

- O crescimento significativo da oferta de camas disponibilizada na RAM;
- O desenvolvimento das infra-estruturas de suporte, com especial destaque para a expansão do aeroporto e melhores acessibilidades, designadamente estradas;
- A dificuldade de adaptação à procura.

Foi disponibilizado um número relevante de novas camas em diversas categorias e tipologias de estabelecimentos hoteleiros, que transformou a oferta disponível, entre 1999 e 2007. Apesar da oferta distintiva e de qualidade oferecida por estes estabelecimentos, a procura não acompanhou esse crescimento da mesma forma, resultando em menores taxas de ocupação e RevPar.

Tendência da taxa de ocupação global



Dormidas e capacidade cálculados mensalmente
(*) Dados da procura de 2006 - Esta informação corresponde a uma média anual
(**) Dados de 2007 - provisórios acumulados
Fonte: Estatísticas do Turismo da RAM - DREM, Análise PwC

No entanto, começa a verificar-se, em termos gerais, uma situação de recuperação desde 2005, tendo a taxa de ocupação voltado a atingir, em 2007, níveis idênticos aos registados em 2000 (60.0%).

O perfil da procura turística da RAM

De uma forma geral, o turista característico da RAM é, na maioria dos casos, Europeu, procura qualidade hoteleira e apresenta como motivação turística principal, o lazer. O turista da RAM apresenta também, na generalidade, um grau etário médio / elevado e uma tendência para estadias mais longas. No entanto, o perfil do turista habitual sofre ligeiras variações conforme o tipo de época.

Recentemente, têm-se vindo a verificar um conjunto de tendências de alteração do perfil do turista da RAM, com especial destaque para o seguinte:

- Os turistas do Reino Unido têm vindo a ser substituídos por portugueses e outras nacionalidades;
- A estadia média do turista apresenta tendência para redução;
- O gasto médio diário registado nos estabelecimentos hoteleiros tem-se apresentado decrescente em termos reais; e
- O principal meio de aquisição de viagem continua a ser através de agência de viagens, embora a internet venha desempenhando um papel cada vez mais importante.

O surgimento das companhias low cost e o balanço da sua entrada

Na década de 90 verifica-se o aparecimento das companhias denominadas low cost. Este tipo de companhias surgiu no mercado, assentando o seu modelo de negócio especialmente na simplificação dos serviços, oferecendo aos seus clientes:

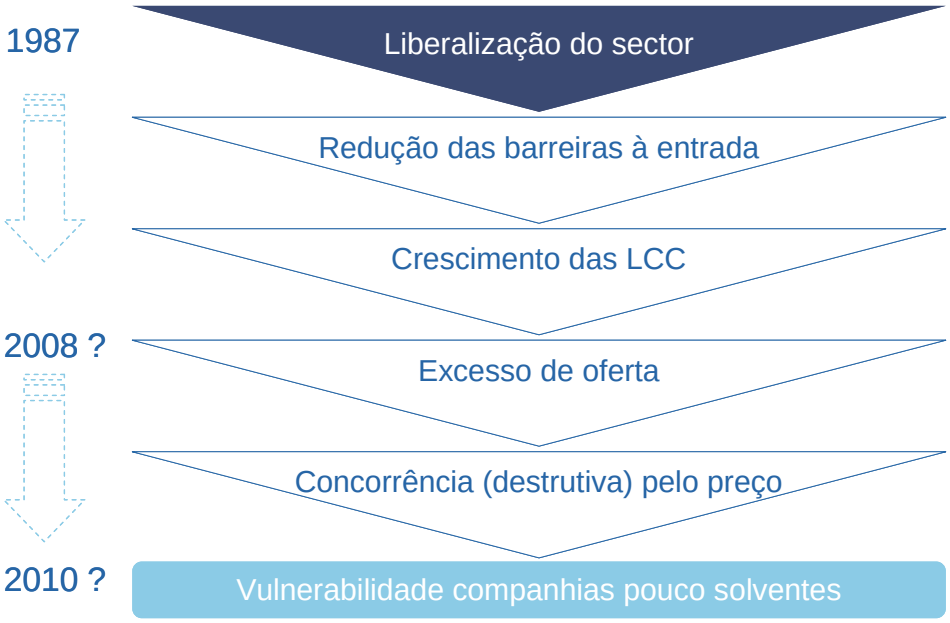
- Essencialmente canais de distribuição on-line e call centers;
- Apenas ligações directas de pequeno curso, com baixa necessidade de handling e através de aeroportos secundários;
- Serviços tradicionais, como o transporte de bagagem de porão e alimentação a bordo, surgem como adicionais em termos de preço.

As low cost carriers vieram potenciar não só o aumento da frequência das viagens dos turistas e, em particular, a intensificação dos short breaks, mas também o surgimento de um novo tipo de turista que anteriormente não viajava e que representa 59% do seu tráfego de passageiros, a que se pode denominar “nova procura”.

Para estes últimos, as LCC são uma oportunidade de se deslocarem em maiores distâncias, em menos tempo, pelo único preço que estariam dispostos a pagar pela deslocação. Contudo, não é o destino que move as suas necessidades, mas sim o seu preço, o que não os classifica como clientes normalmente “fiéis”.

A penetração das LCC tem vindo a ser crescente, não se encontrando ainda esgotada

A elevada penetração das LCC veio, assim, criar no sector do transporte aéreo novos desequilíbrios num mercado que se encontrava em amadurecimento. Desta forma, verifica-se actualmente um excesso de oferta que tem vindo a criar uma concorrência pelo preço. Estes factores, aliados à escalada exponencial do preço dos combustíveis, poderá colocar em causa a continuidade de algumas companhias, pelo que se prevê uma possível consolidação do sector a curto/médio prazo.



Fonte: Análise PwC

O balanço da entrada e crescimento das companhias low cost pode-se assim resumir como preliminarmente positivo, mas com alguns “contras” que deverão ser tidos em consideração.

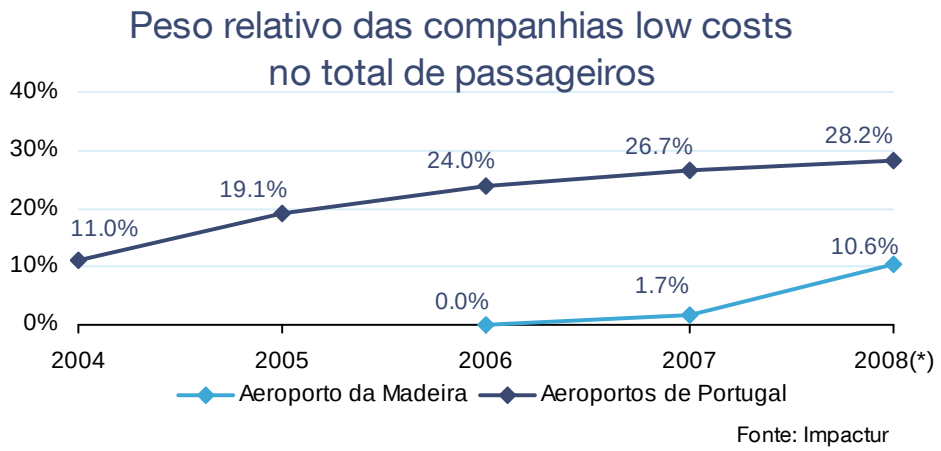
- Potenciam tráfego em aeroportos secundários e regionais;
- Potenciam acréscimos de eficiência nos aeroportos onde operam;
- Potenciam a eficiência do sector por maior produtividade e competitividade;
- Potenciam o investimento em novas regiões, através da criação de novas ligações directas (novas rotas);
- Potenciam o desenvolvimento económico e social de regiões “secundárias”;
- Democratizam o transporte aéreo e o acesso ao turismo internacional.

- Canibalizam cerca de 36% do tráfego aéreo instalado;
- Dependem (na grande maioria) de sistemas de incentivos ao estabelecimento de rotas e frequências;
- Elevada flexibilidade na substituição de rotas cria incerteza e instabilidade no desenvolvimento económico das regiões para onde voam;
- Excesso de competitividade pelo preço pode colocar em causa a sustentabilidade do sistema.

O caso específico da a RAM

A actual capacidade dos aeroportos da RAM é de cerca de 5 milhões de passageiros / ano, prevendo-se a sua optimização até 2025, com o objectivo de conquistar ganhos de eficácia e eficiência.

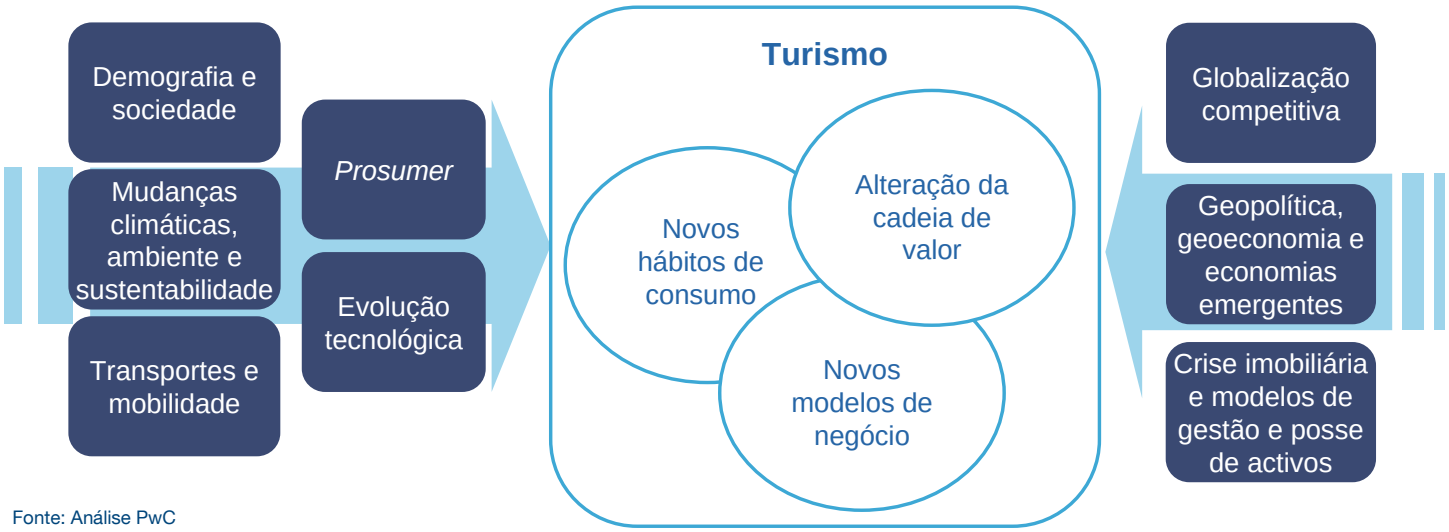
A entrada em operação das companhias aéreas low cost nos aeroportos da RAM teve início em meados de Outubro de 2007, registando, à data, uma penetração relevante em termos de passageiros desembarcados.



*Dados referentes ao 1º trimestre de 2008

Tendências de desenvolvimento do turismo e do perfil do turista

O sector do turismo tem passado por mudanças significativas nos últimos anos, resultado de um conjunto de eventos e externalidades que alteraram significativamente o rumo e tendências que se vinham verificando, cabendo às empresas e às instituições a definição de estratégias com graus de flexibilidade que lhes permitam melhor responder aos desafios e oportunidades que se colocam pela nova contextualização em constante mudança.



Fonte: Análise PwC

O perfil do turista tem-se sofisticado e diversificado

O perfil dos turistas tem vindo a alterar-se, em parte pelo aparecimento das companhias LCC e pelo desenvolvimento e democratização da utilização da Internet. Num estudo efectuado no Reino Unido pela PwC e pela Tripvision, em 2006, verificaram-se várias mudanças nos hábitos e comportamentos dos turistas Ingleses relativamente ao tipo de férias consumido, à antecedência com que são marcadas as férias, à duração das mesmas e ao meio de aquisição.

Não obstante as tendências identificadas, importa referir que diferentes grupos de consumidores reagem e interagem de diferente forma perante o consumo turístico.

A escolha dos turistas alvo é tão importante como a escolha dos turistas que não interessa atrair, daí a importância de ter em consideração os diferentes tipos de turistas existentes, bem como as suas características particulares, de modo a conseguir ir de encontro às suas necessidades.

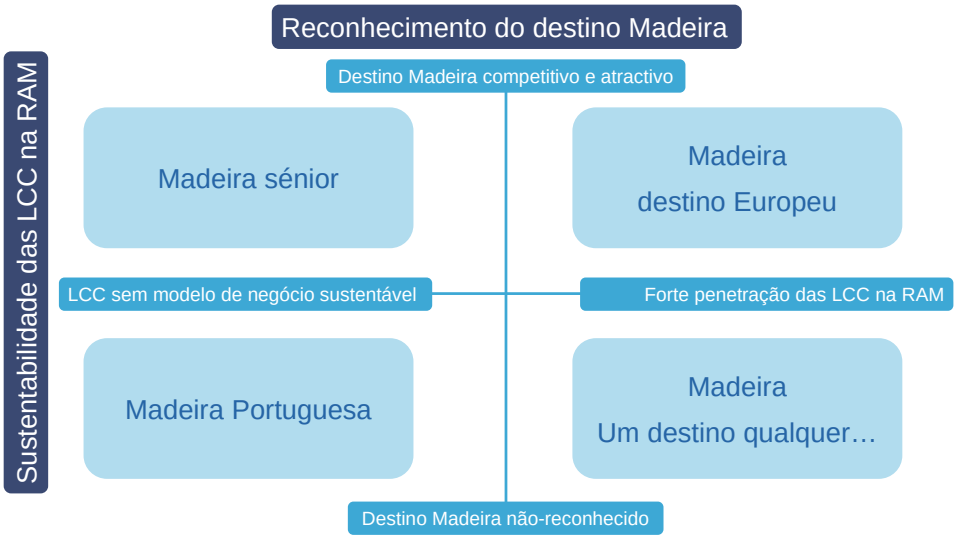
Cenários prospectivos de desenvolvimento turístico da RAM

O quadro de desenvolvimento turístico da RAM dependerá de um conjunto de tendências globais, regionais e locais, bem como de uma série de outros factores de complexa predição, incertezas.

Da análise das tendências internacionais e das diversas entrevistas que tivemos oportunidade de realizar com diferentes agentes envolvidos no sector do turismo, concluímos que os dois grandes eixos de incerteza relativamente ao futuro do turismo na RAM, à luz do impacte que a introdução das LCC poderá apresentar, são:

- O reconhecimento da Madeira como destino turístico;
- A sustentabilidade das operações LCC na RAM.

Tendo presente as tendências identificadas e cruzando os dois eixos de incertezas, foram concebidos quatro potencias cenários de desenvolvimento turístico da RAM, denominados, respectivamente, “Madeira sénior”, “Madeira destino Europeu”, “Madeira Portuguesa” e “Madeira, um destino qualquer…”.



Impacte económico dos cenários prospectivos de desenvolvimento turístico da RAM

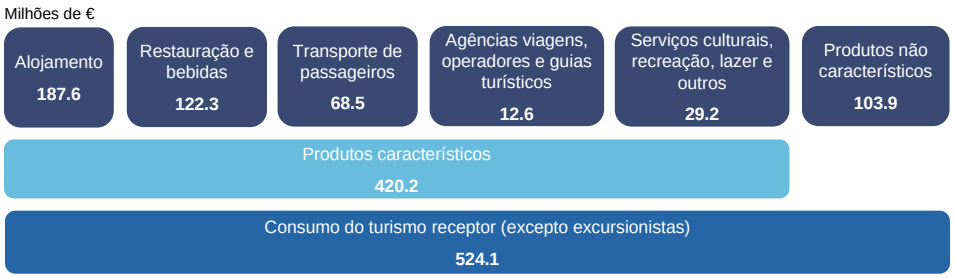
A TSA da RAM, elaborada pela DREM com referência ao ano 2001, resulta num contributo do Turismo para o PIB estimado em € 688 milhões, ou seja, representando 21.3% do PIB regional e 10.5% do VAB regional.

Em termos comparativos, a TSA da RAM apresenta um contributo médio relativo duas vezes superior ao registado a nível nacional.

	Madeira	Portugal
VAB do turismo/VAB da região	(€293 milhões) 10.5%	4.9%
Consumo de turismo interior/PIB	(€688 milhões) 21.3%	10%
Oferta turística/produção	9.8%	4.3%
Emprego no turismo/emprego total	14.3%	7.2%

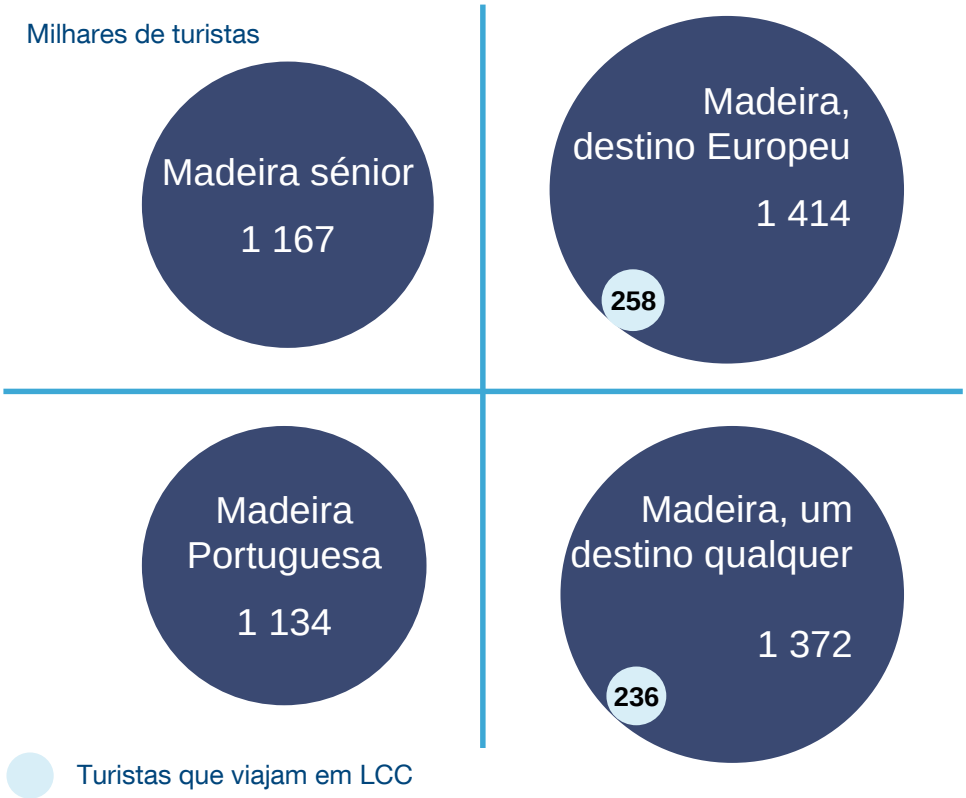
Fonte: DREM, INE

No que respeita ao consumo turístico receptor, que constitui o principal elemento de impacte da entrada das LCC, este representava €524 milhões, resultado do consumo de 843 mil turistas que permaneceram, em média, 6.5 dias na RAM.



Relativamente a cada um dos cenários, as implicações dos pressupostos adoptados reflectem-se, em primeiro lugar, no número de turistas que se estima que a RAM receba, cujas diferenças se podem verificar no gráfico seguinte, onde são apresentadas as estimativas para 2015, para cada um dos cenários.

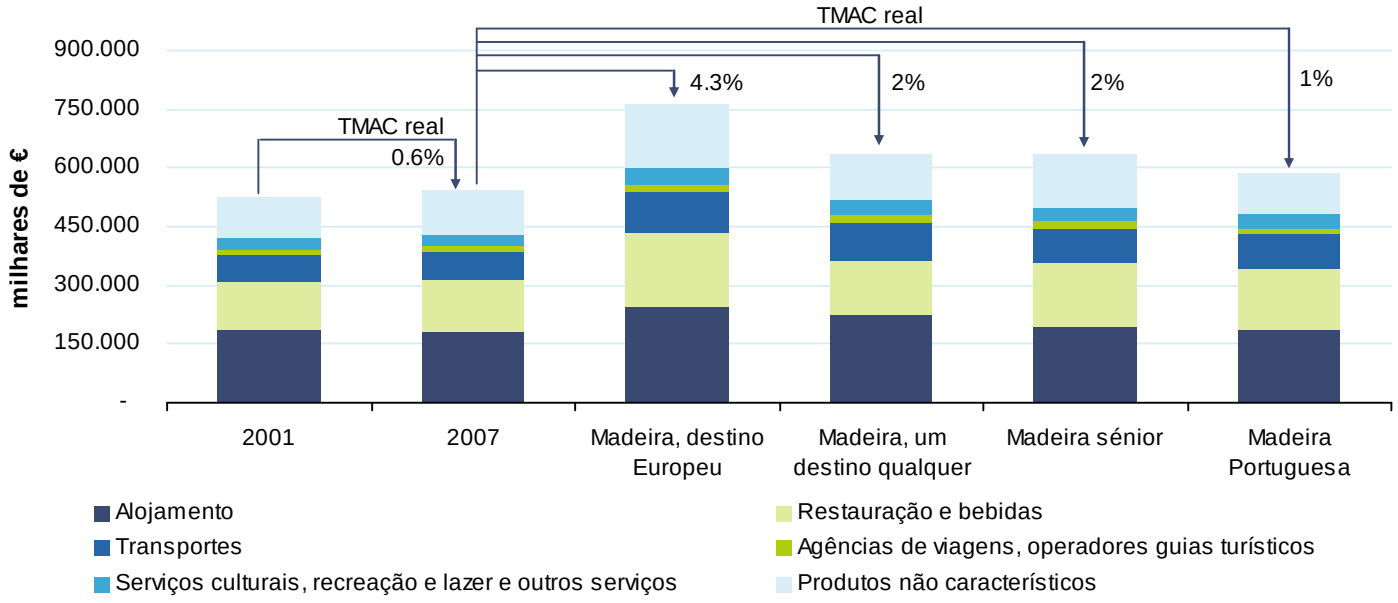
Número de turistas por cenário



Fonte: Análise PwC

No que respeita ao contributo económico, em 2015, estimam-se os seguintes impactes no consumo receptor, por cenário, a preços de 2001.

Projecção do consumo turístico receptor em 2015 em cada cenário



Assim, com a entrada das operações das LCC na RAM, estima-se que o PIB turístico possa crescer a uma taxa que varia entre 1% e 4.3% entre 2007 e 2015, correspondendo a um acréscimo entre 44 e 220 milhões de euros, a preços de 2001.

Tendo em conta as perspectivas de evolução da capacidade de alojamento na RAM consideradas e o número de colaboradores por quarto em 2007 (pressupondo que a optimização via outsourcing já está concluída), é possível estimar que a indústria hoteleira venha a empregar em 2015, cerca de 9.4 mil pessoas, representando um aumento em mais de 40%, face ao emprego registado em 2007.

Análise de sensibilidade

Tendo presente o grau de influência que os licenciamentos de camas turísticas apresentam ao nível da determinação do impacto económico turístico, procedeu-se à análise de sensibilidade do PIB turístico, a políticas mais, ou menos, restritivas de licenciamento de camas turísticas.

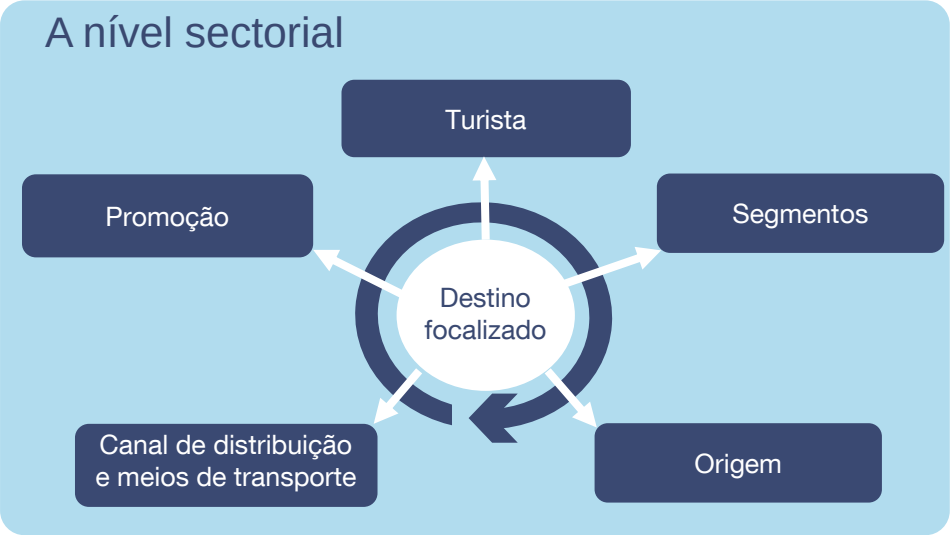
Da análise de sensibilidade efectuada, resulta que o aumento continuado da oferta hoteleira, desalinhado com o crescimento da procura, poderá não permitir maximizar o contributo do turismo para o PIB. De facto, para qualquer dos cenários, a oferta actual em número de camas apresenta-se suficiente para responder à procura, em número de dormidas, até 2015.

Linhas de orientação estratégica

Importa ter presente que a realidade turística da RAM não confere ainda as condições necessárias para a concretização com sucesso das actividades tendentes aos cenários que mais atractivos se configuram ("Madeira sénior" e "Madeira, destino Europeu"), em particular decorrente do seguinte:

- A adaptação da oferta turística da RAM às exigências de um turista sénior mais activo encontra-se ainda pouco integrada, não potenciando o seu crescimento;
- A captação e fidelização directa do cliente final é um factor preponderante no sucesso do destino e que actualmente, ainda é efectuado de forma limitada;
- A dependência de alguns agentes e a falta de integração da oferta não potenciam o crescimento de "novos tipos de procura";
- O limitado orçamento de promoção da região e a diversificação relativamente alargada do investimento do mesmo, especialmente em termos geográficos, não optimizam os resultados respectivos;
- O conhecimento sobre a procura e, mais concretamente sobre o perfil do turista da RAM, é particular a cada agente, havendo um nível limitado de informação partilhada disponível.

Para responder aos desafios e oportunidades colocados pelos vários cenários e, de forma a alavancar os resultados e sucesso da RAM, propõem-se um conjunto de medidas que deverão ser trabalhadas no futuro, com o principal intuito de mobilizar e focalizar os meios e agentes turísticos da região, quer a nível sectorial, quer a nível institucional.



Desta forma, a nível sectorial sugerem-se cinco eixos de acção, que deverão ser organizados, de modo a captar e fidelizar de forma focalizada, o turista da RAM.

Ao nível do turista, é determinante:

- Servir o turista de forma consistente, assegurando a qualidade dos serviços e a qualidade dos activos;
- conhecer o turista, compreender os seus gostos, as suas necessidades, exigências e motivações, designadamente através da criação de um “observatório do turista”.

Relativamente aos segmentos, é importante:

- a continuação da focalização e fidelização do actual turista da RAM, o turista sénior;
- conceber uma oferta para o tradicional segmento do turismo sénior passivo, que procura actividades relacionadas com a natureza, o "viver a Madeira", explorando a cultura local e a saúde e bem estar, mas também para o turismo sénior activo que procura actividades adicionais como o golfe, touring, náutica e cruzeiros.

No que diz respeito à origem do turista é necessário:

- definir uma área de referência relevante para captação turística;
- dar sequência a um esforço de prospecção turística pelas origens da procura de maior relevo na RAM, designadamente nas zonas de influência dos actuais aeroportos de origem, bem como aeroportos secundários com catchment areas compatíveis com o perfil do turista da RAM.

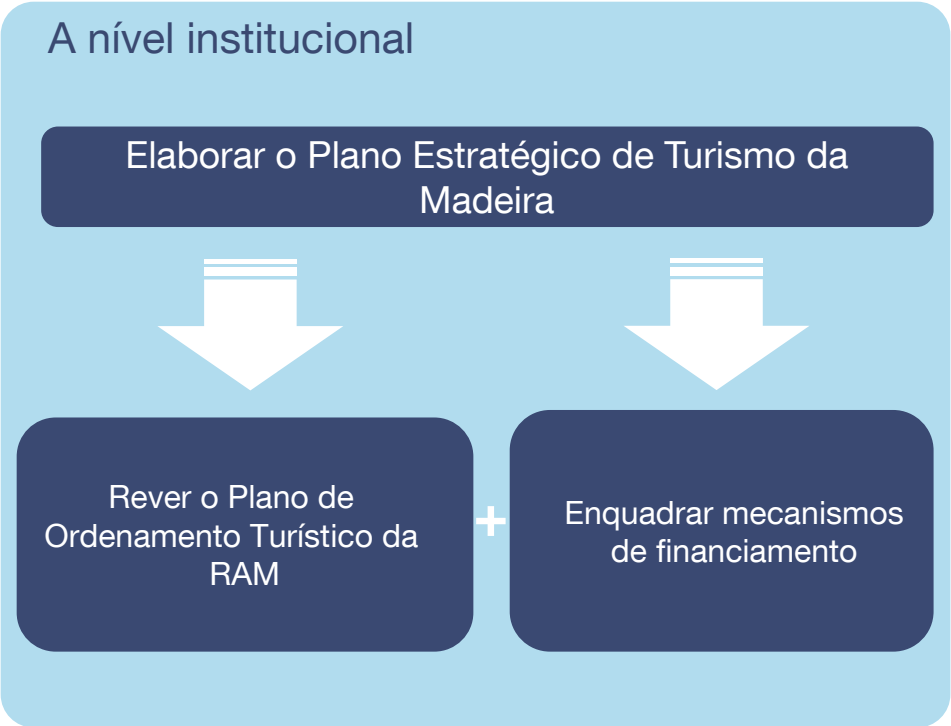
Os canais de distribuição e meios de transporte desempenham um papel determinante no sucesso do turismo na RAM, sendo necessário:

- não criar demasiada dependência de um único canal;
- potenciar as oportunidades decorrentes do canal on-line e do canal directo como forma de redução da dependência dos operadores tradicionais;
- criar condições atractivas para os vários meios de transporte;
- alcançar um equilíbrio entre os voos regulares, charter e as LCC, abrindo caminho para novos modelos de distribuição; e
- investir na sustentabilidade do destino per si, designadamente através da fidelização do turista.

A promoção é um eixo fundamental para que em todos os outros surtam efeitos positivos para a RAM, sendo necessário:

- dar a conhecer a RAM de forma consistente e focalizada através de um canal "central", resultado de esforços concertados entre institucionais, públicos e privados;
- divulgar e promover uma mensagem "única" e de acordo com as orientações definidas para a captação e manutenção de tráfego, focalizada nos objectivos traçados relativamente ao público-alvo a atingir.

Ao nível institucional apresenta-se, assim, crucial definir um plano estratégico para o turismo da Madeira (RAM).



Este plano pretenderá definir tarefas específicas para o turismo da RAM, com o intuito de atingir objectivos concretos num horizonte temporal a médio/longo prazo, relativamente ao(s):

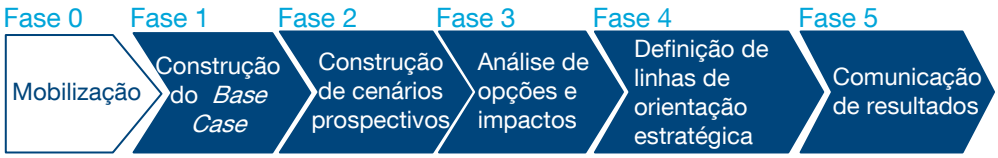
- Posicionamento da Madeira como destino turístico Europeu;
- Produtos estratégicos que deverão definir a oferta turística da RAM;
- Meios de comunicação e promoção a utilizar primordialmente;
- (Potenciais) turistas-alvo; e
- Investimentos prioritários;
- Entre outros.

Na sequência da definição do Plano Estratégico de Turismo da Madeira e, com base nas linhas orientadoras e conclusões finais do mesmo, será possível, de forma estruturada e consistente, efectuar a revisão necessária do Plano de Ordenamento Turístico da RAM e procurar enquadrar os investimentos necessários em mecanismos de financiamento adequados.

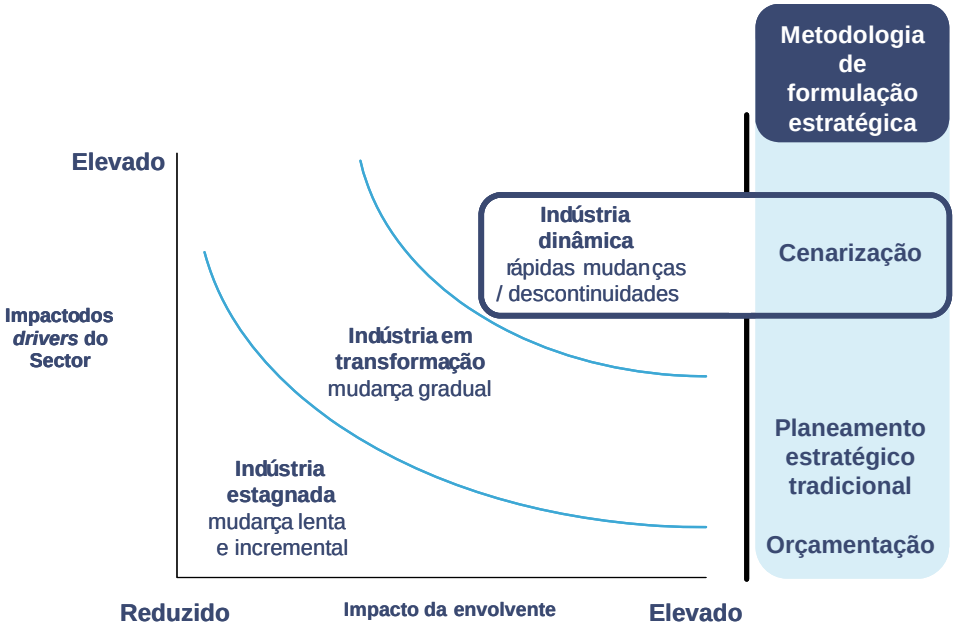
Nota metodológica

Nota metodológica

O presente estudo foi desenvolvido pela PwC em colaboração com a ACIF-CCIM, em 2008, de acordo com o seguinte esquema metodológico:

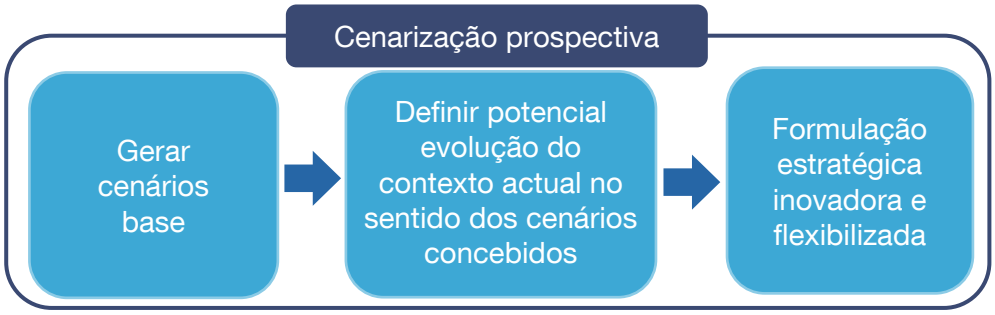


Dado o dinamismo dos sectores em questão e a inexistência de informação histórica sobre o impacte da entrada das companhias low cost na economia da RAM, a definição das medidas adequadas para potenciar as oportunidades e atenuar as ameaças de tal facto, deverão passar pela construção de potenciais cenários de evolução e desenvolvimento futuro turístico da RAM.



A cenarização prospectiva constitui assim elemento central metodológico. É uma abordagem indutiva, top-down que permite a definição de cenários de desenvolvimento independentes de tendências históricas.

Os cenários são utilizados para a simulação de impactes futuros nos sectores e negócios, tais como a alteração dos hábitos de consumo, o aparecimento de novos modelos de negócio e a alteração da distribuição da geração de riqueza na cadeia de valor ou o surgimento de novos players e mercados, permitindo identificar oportunidades de posicionamento estratégico e de geração de valor adicional.



Como principais vantagens da utilização de cenários, são de relevar as seguintes:

- Formulação estratégica multidisciplinar;
- Introdução de horizonte temporal alargado no processo de planeamento estratégico;
- Compreensão dos drivers e forças impactantes do sector;
- Maior consenso entre os decisores, no que respeita à orientação estratégica futura.

A metodologia de cenarização adoptada para o desenvolvimento do presente estudo teve na sua base a construção de um cenário de partida (base case), como resultado da análise de um conjunto de informação de natureza qualitativa, recolhida e analisada no âmbito das entrevistas realizadas a interlocutores chave do sector, e um conjunto de dados quantitativos obtidos através de estatísticas e outros estudos realizados no passado.

Concebido o base case, foram identificadas, seleccionadas e estruturadas as principais tendências de evolução e desenvolvimento dos sectores do turismo e dos transportes aéreos, com particular incidência ao nível das LCC e aferidos os potenciais impactes ao nível do turismo e do modelo turístico da RAM.

Neste contexto, foram também identificadas as principais incertezas que condicionarão o desenvolvimento do sector do turismo na RAM. As incertezas identificadas foram então agrupadas (clusterizadas) e apostas em 2 eixos principais que, cruzados, constituem o quadro de cenarização e permitem conceber 4 cenários de desenvolvimento potencial.

A definição dos 4 cenários, realizada em workshop conjunto com a ACIF-CCIM, resultou então das principais tendências identificadas e do cruzamento dos clusters de incertezas.

Após densificação dos cenários definidos no referido workshop, a PwC procedeu à identificação dos principais impactes de natureza económica dos referidos cenários, tendo presente os factores de natureza qualitativa e quantitativa identificados na construção do base case. A quantificação do impacte económico dos 4 cenários considerou também a modelização de um conjunto de elementos decorrentes da Conta Satélite do Turismo apresentada pela DREM, a 30 de Maio de 2008, com referência ao ano de 2001.

A determinação prospectiva do impacte económico de cada um dos cenários considerou um conjunto de princípios, pressupostos e variáveis, designadamente:

- Os cenários constituem “futuros potenciais”, não são “futuros objectivo”;
- Os cenários constituem variantes factoriais do cenário de partida (base case), com efeitos projectados no futuro;
- Os cenários não contemplam factores adversos radicais imprevisíveis (wildcards ou descontinuidades), tais como mudanças profundas geopolíticas ou ameaças à segurança e saúde pública, entre outros;

- As estimativas ao nível do crescimento do número de turistas variam consoante o cenário, tendo, no entanto, como base de partida as estimativas ajustadas de crescimento do tráfego aéreo de passageiros disponibilizadas pela Eurocontrol e as estimativas ajustadas de crescimento do turismo internacional disponibilizadas pela WTTC;
- As estimativas ao nível do impacte económico do gasto turístico variam consoante o cenário, tendo, no entanto, como base de partida os indicadores de gasto turístico da Madeira implícitos à TSA apresentada pela DREM (e que não são muito divergentes das conclusões obtidas no "Estudo sobre o gasto turístico na Madeira" realizado pela Synovate em 2003) apropriadamente ajustados pelas potenciais alterações do modelo e mecânica de funcionamento do turismo, em particular no que respeita aos seus modelos de distribuição, consoante o cenário aplicável.

Enquadramento sectorial

O turismo como um dos principais sectores da economia

O turismo constitui uma importante alavanca de desenvolvimento económico e social, quer a nível internacional, nacional e regional.

Para a economia da RAM, o turismo representa uma oportunidade de desenvolvimento da actividade económica e de criação de empregos, potenciando um conjunto de serviços, como o alojamento, a gastronomia, o comércio tradicional, o artesanato, a animação e construção, entre outros.

Actualmente, Portugal apresenta ainda alguns constrangimentos que têm impedido um maior dinamismo no sector do turismo, essencialmente ao nível do ordenamento do território, das infra-estruturas e das redes de transportes. Nesse sentido, impõe-se a necessidade de atenuar os efeitos do periferismo, mediante a implementação de um conjunto de medidas que permitam suprir as lacunas referidas, sem descurar as questões ambientais e de coesão social e territorial.

O sector do turismo representava em 2004, 11% do PIB e apresenta, de acordo com o PENT, boas perspectivas de crescimento tendo em conta a oportunidade resultante do forte crescimento que se prevê a nível mundial. O objectivo do actual Governo, o XVII Governo Constitucional é que, até 2015, as receitas totais do turismo cresçam a um ritmo anual médio de 9%, para aproximadamente 15 mil milhões de Euros, representando 15% do PIB e garantindo 15% do emprego nacional.

A RAM, enquanto economia insular, caracteriza-se por uma elevado grau de abertura e dependência do exterior e, nesse contexto, a actividade turística assume uma importância fundamental na economia regional.

Desde 1999, o turismo na RAM tem crescido, em número de dormidas, a um ritmo de cerca de 2.9% ao ano, não acompanhando o crescimento verificado na capacidade de alojamento, proporcionado pela entrada em exploração de novos empreendimentos turísticos, que, entre 1999 e 2007, aumentaram cerca de 3.9% ao ano. Importa no entanto referir que, a taxa de ocupação apresentada em 2007 foi de 60%, invertendo a tendência que se vinha registando desde 1999, quando passou de 65% para 56.4%, em 2006.

A importância dos transportes aéreos no desenvolvimento turístico da RAM

No sector dos transportes aéreos tem-se vindo a assistir a um aumento contínuo do tráfego no Aeroporto Internacional da Madeira. No período entre 2001 e 2007, verificou-se um aumento de 9% no número de passageiros, representando uma taxa anual média de crescimento na ordem de 1.5%.

O dinamismo no sector dos transportes aéreos e especialmente o aparecimento de novas companhias low cost vieram criar alterações significativas à dinâmica do sector do turismo.

Toda esta dinâmica levou a reajustamentos importantes na cadeia de valor, colocando novos desafios, no sentido de aumentar níveis de competitividade e criar condições atractivas para os agentes económicos em geral.

Por outro lado, o sector dos transportes aéreos depara-se com uma série de desafios que importa ter presente na definição das estratégias dos agentes que operam neste mercado, e dos quais destacamos:

- Segurança;
- Capacidade;
- Performance;
- Eficiência de custos, com papel importante das companhias low cost no estabelecimento de novos benchmarks de operações;
- Ambiente, com o aumento das exigências legais relativas aos níveis de qualidade do ar, ruídos, emissões de CO^2 e impacte nos ecossistemas locais.

É, neste contexto, visível o grande condicionamento da actividade turística face à competitividade e variedade das ofertas de transporte aéreo. Esta situação torna-se ainda mais importante quando tratamos de uma região periférica e insular, obrigando a uma visão integrada dos dois tipos de ofertas: turísticas e de transportes aéreos.

A importância estratégica dos transportes aéreos no desenvolvimento económico e turístico da RAM é especialmente visível nos seguintes factores:

- Contribuição para o crescimento de trocas comerciais entre países e regiões, não só ao nível do suprimento de necessidades específicas de bens e serviços mas também e essencialmente na transferência de competências, tecnologias e inovação;
- Globalização cultural e partilha de experiências dando origem à criação de sinergias importantes;
- Contribuição para potenciar a capacidade da região atrair turistas e investimento estrangeiro;
- Criação de condições para o desenvolvimento de um cluster de turismo, com impactes significativos sobre a economia.

As actuais exigências e a crescente dinâmica nos mercados geram dificuldades acrescidas no estabelecimento do posicionamento estratégico das regiões e empresas e na sua operacionalidade, tanto no curto, como no médio e longo prazos.

Capacidade aeroportuária e tráfego aéreo da RAM

Os aeroportos da RAM registam uma capacidade superior a 5 milhões de passageiros anuais

O Aeroporto da Madeira tem vindo a beneficiar, nos últimos anos, de grandes intervenções, sendo dotado de todos os meios e infra-estruturas necessários para dar resposta às expectativas de evolução e exigências da procura nacional e internacional. O investimento mais notório, inaugurado em Setembro de 2000, permitiu que o Aeroporto da Madeira passasse a registar uma capacidade de 3.5 milhões de passageiros/ano, entretanto optimizada para cerca de 3.9 milhões de passageiros/ano.

Para este aeroporto voam actualmente companhias áreas nacionais e internacionais como:

- Air Berlin;
- Air Finland;
- Air Malta;
- Austrian Airlines;
- Condor;
- EasyJet;
- Excel Airways;
- Finnair;
- First Choice Airways;
- FlyGlobeSpan;
- Fly Nordic;
- Hamburg Internacional;
- Luxair;
- My Travel Denmark;
- Niki;
- SAS;
- SATA;
- Sterling;
- Tap Portugal;
- Thomas Cook Airlines;
- Thomsonfly;
- Transavia;
- TUIFly;
- Entre outras.

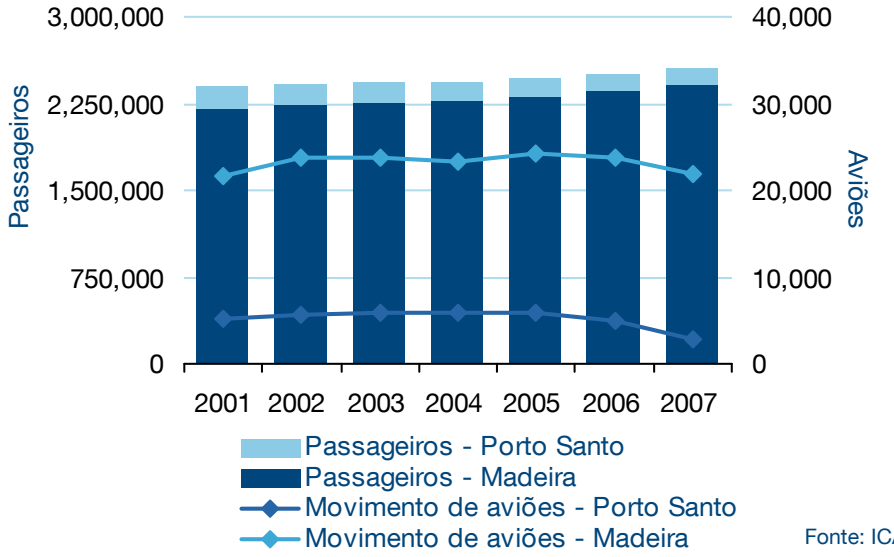
No que respeita ao Aeroporto de Porto Santo, é uma infra-estrutura mais focalizada para voos domésticos, com capacidade de cerca de 1.2 milhões de passageiros/ano. No entanto, tem vindo a receber alguns voos charter internacionais, estimando-se inclusivamente, com o aumento previsto da oferta turística, a sua intensificação.

Os níveis de performance das companhias aéreas a operarem na RAM têm vindo a melhorar

O actual tráfego aéreo registado no Aeroporto da Madeira situa-se na casa dos 2.5 milhões de passageiros por ano. Ao longo dos últimos anos tem-se verificado um ligeiro crescimento, tendo o tráfego de passageiros progredido 1.5% ao ano e o movimento de aviões cerca de 0.3%, desde 2001, reflectindo por um lado um load factor superior e, por outro, a recepção de aviões com maior capacidade.

No caso do Aeroporto de Porto Santo, ao contrário do verificado na Madeira, este tem vindo a reduzir o tráfego de passageiros desde 2003, registando, face a 2001, uma redução média anual de 3.9% até 2007. Em termos de movimento de aviões, este valor apresenta uma redução ainda mais significativa, estimada em 9.6%, desde 2001, reflectindo um *average load factor* superior.

Movimentos nos aeroportos da Madeira e Porto Santo

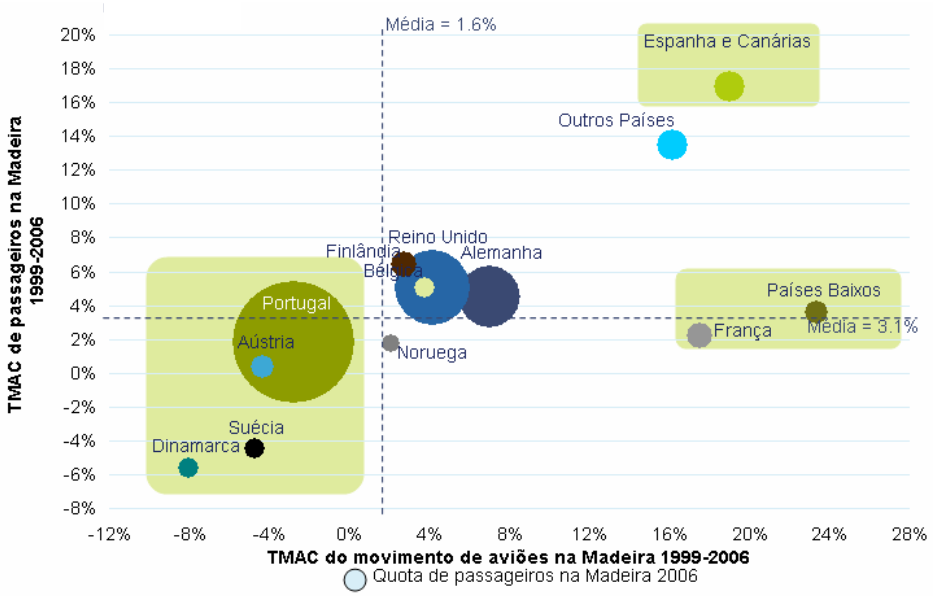


Fonte: ICAO

No que diz respeito ao potencial de crescimento do tráfego aéreo do Aeroporto da Madeira por país, com base no registo histórico, é possível depreender algumas tendências definidas entre 1999 e 2007.

Segundo as taxas médias de crescimento de passageiros e de movimentos de aviões, concluímos o essencial destaque de três grupos de países.

Potencial de crescimento do tráfego aéreo no aeroporto da Madeira (por país)



Fonte: ANAM

Abaixo das médias referidas, mas apresentando ainda crescimentos positivos em termos de passageiros, encontramos a Áustria (+0.3% em passageiros) e Portugal (+1.8% em passageiros), sendo que este último apresentou, em 2006, uma quota de passageiros na Madeira bastante superior (47.6%). Sendo a taxa de crescimento de movimento de aviões nestes países negativa (-2.8% e -4.3% respectivamente), depreende-se

que o average load factor dos aviões com partida nestes países tenha sofrido um acréscimo. Ainda neste grupo, verificamos que a Dinamarca e Suécia, foram os dois países que registaram o maior decréscimo nos factores em análise.

De forma destacada, Espanha e Canárias são os que registaram, no período em análise, as maiores taxas médias de crescimento anuais (+16.9% em passageiros e +19.0% em movimento de aviões). Estes factos, em paralelo com uma quota de mercado interessante registada em 2006 (3.2%), sublinham o potencial deste mercado face à sua proximidade e identificação cultural.

O terceiro grupo identificado é composto pela França e Países Baixos. Neste caso particular, estes países verificaram um crescimento de movimento de aviões na RAM bastante elevado, nomeadamente 17.5% e 23.3%, não acompanhado no entanto, por um crescimento anual a um nível idêntico em número de passageiros (2.2% e 3.6% respectivamente). Estes resultados decorrem fundamentalmente de, após ampliação da pista e inauguração do novo terminal, terem-se verificado diversas alterações nas operações, tendo, no caso específico da TAP, sido criadas rotas "directas" para diversos destinos via Lisboa ou Porto, nomeadamente Paris, traduzindo num aumento do movimento de aeronaves, sem correspondência directa ao número de passageiros para esse destino final.

De salientar ainda que, no gráfico apresentado, estão também representados os turistas da RAM que, por sua vez, têm vindo a registar um decréscimo desde 2002, influenciando assim o comportamento de Portugal.

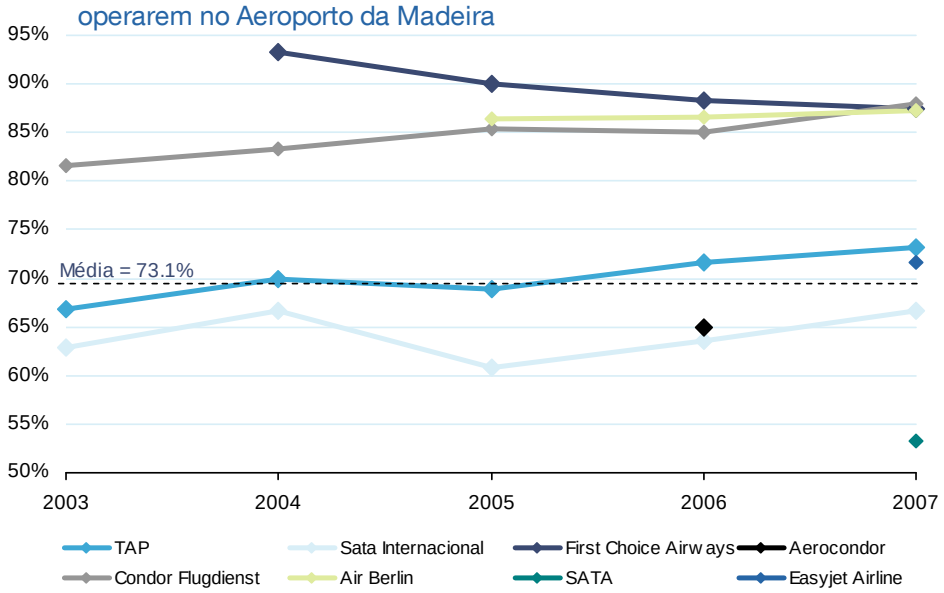
O load factor dos aviões varia substancialmente conforme a tipologia da operação

Neste sentido e tendo presente os níveis de crescimento de passageiros e as estimativas que apresentadas adiante, é possível desde já concluir que as infra-estruturas aeroportuárias em presença na RAM apresentam uma capacidade de resposta a longo prazo, não constituindo constrangimentos particulares ao crescimento do volume de passageiros, incluindo turistas potenciais.

O average load factor das companhias de bandeira é, historicamente, inferior à média, enquanto que a dos charters é habitualmente superior. Este fenómeno é explicado pelas características inerentes às companhias charter que têm como objectivo maximizar o load factor.

Relativamente à easyJet, esta companhia aérea, ainda com uma presença relativamente recente na RAM (pouco mais de um semestre), apresenta um average load factor perto dos valores apresentados pela média dos voos a operarem nesta região. No entanto, esta companhia, como LCC, espera que dentro de um ano as suas rotas de interligação com a RAM atinjam a média das operações do seu grupo, o que representa um average load factor na ordem de 84%.

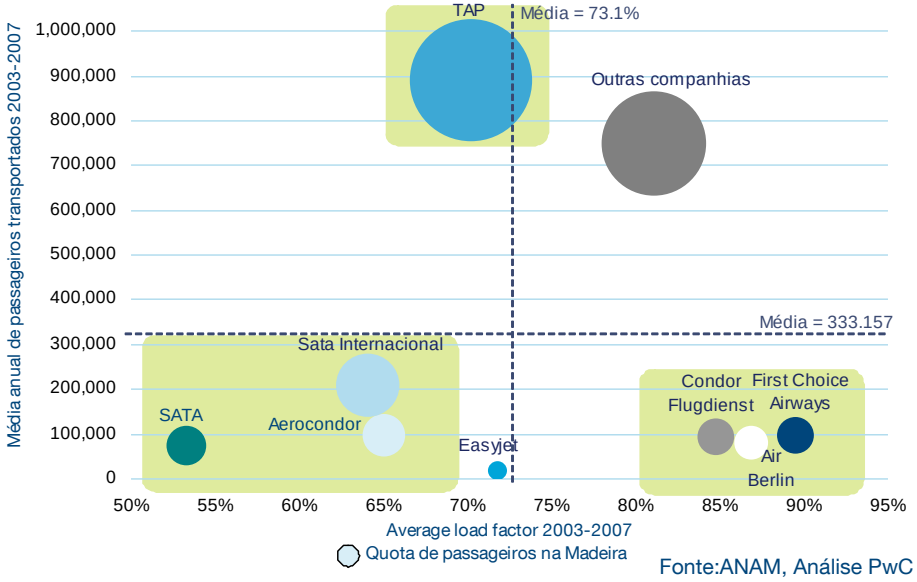
Average load factor das principais companhias aéreas a operarem no Aeroporto da Madeira



Fonte: Análise ANAM, PwC

Em relação à evolução do transporte aéreo no Aeroporto da Madeira, verifica-se uma total liderança da TAP em termos de quota de mercado medida em passageiros transportados. Nos restantes casos, as companhias aéreas dividem-se essencialmente em dois tipos, sendo equivalentes em termos de quota de passageiros transportados e diferindo apenas no load factor que apresentam pelas questões que apresentadas anteriormente. Mais uma vez, a easyJet ainda surge como uma outlier devido à sua amostra ainda recente e pouco significativa.

Evolução do transporte aéreo no aeroporto da Madeira entre 2003 e 2007

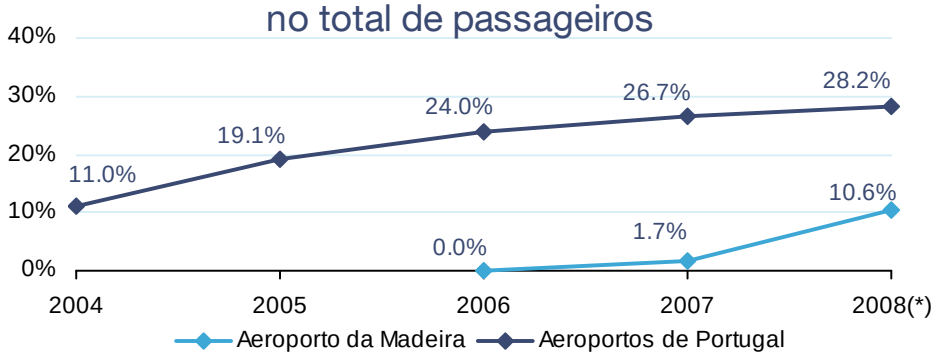


Fonte:ANAM, Análise PwC

As companhias low cost têm apresentado um peso crescente relevante no tráfego aéreo da RAM

Teve início em meados de Outubro de 2007, a entrada em operação das companhias aéreas low cost, nos aeroportos da RAM, registando, à data, uma penetração bastante relevante em termos de passageiros desembarcados.

Peso relativo das companhias low costs no total de passageiros



*Dados referentes ao 1º trimestre de 2008

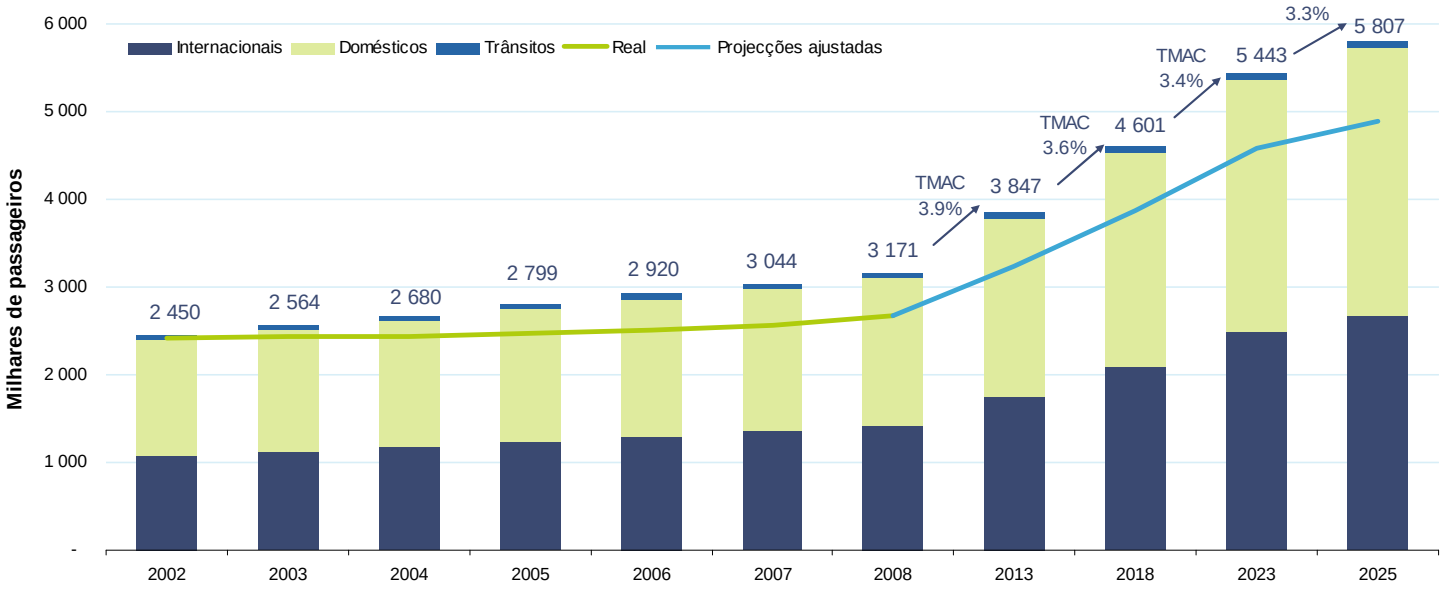
Fonte: Impactur

Em menos de 6 meses de operação, a quota representada por este tipo de companhias era já de 10.6%, no final do primeiro trimestre de 2008. Face ao crescimento progressivo sentido em Portugal na operação das companhias low cost, que representam actualmente 28.2% do mercado, a Madeira atingiu já níveis bastante significativos, em parte justificados pela forte procura do cliente timesharing que tem a facilidade de efectuar a reserva da sua passagem aérea com bastante antecedência, beneficiando, assim, de uma das principais vantagens proporcionadas pelas companhias low cost.

As projecções ajustadas do tráfego de passageiros nos aeroportos da RAM prevêem o esgotamento da sua capacidade apenas em 2027

No que respeita a projecções, em Setembro de 2002, a Naer estimou um crescimento do número de passageiros na RAM mais conservador que as previsões globais da Boeing. Estes valores apresentados pela Naer, foram no entanto, projectados a partir de 2001, daí se verificarem diferenças entre as projecções e os valores reais até 2007 (ajustando as taxas utilizadas ao valor efectivamente verificado em 2007 obter-se-ia 3 875 mil passageiros em 2018 e 4 891 mil em 2025).

Nº de passageiros anuais nos dois aeroportos da RAM



Fonte: Naer

A actual capacidade de 3.9 milhões de passageiros por ano do Aeroporto da Madeira e de 1.2 milhões de passageiros por ano do Aeroporto de Porto Santo será, segundo a ANAM, optimizada para gerar ganhos de eficácia e eficiência até 2025. No entanto, ajustadas as estimativas aos valores reais verificados até 2007, prevê-se que os aeroportos da Madeira esgotem a sua capacidade de resposta em 2027 (5 211 mil passageiros).

O Aeroporto da Madeira pratica taxas aeroportuárias sensivelmente 2 vezes superiores às que são praticadas em outras estruturas aeroportuárias no território nacional, o que poderá representar constrangimentos às oportunidades existentes como a entrada das companhias de baixo custo e a consequente abertura a rotas com novos pontos europeus.

O turismo na RAM

O PENT, o POT e as Grandes Opções do Plano 2009

PENT – “Plano Estratégico Nacional do Turismo”

Em 2007, teve lugar a publicação do chamado PENT, um documento de iniciativa do Governo central, da responsabilidade do Ministério da Economia, e que tem como principal objectivo delinear as principais linhas estratégicas orientadoras do turismo em Portugal, até 2015.

Este plano caracteriza a evolução do mercado turístico e a sua dimensão económica, transmitindo, assim, a realidade do turismo em Portugal e os seus principais factores de diferenciação, por regiões.

Desta forma, Portugal, à imagem dos elementos caracterizados pelo PENT, apresenta essencialmente como factores diferenciadores:

- O clima e a luz;
- A história;
- A cultura e a tradição;
- A hospitalidade da sua população;
- A sua diversidade concentrada.

Desta oferta, o PENT destaca para RAM, com base numa análise sobre os factos que têm influenciado a sua evolução turística nos últimos anos, factores distintivos baseados essencialmente numa oferta única deste destino e que assentam nos seguintes recursos:

- Natureza – levadas;
- A cidade do Funchal;
- As aldeias típicas (Camacha e Santana);
- A Flora diversificada;
- A praia de Porto Santo;
- Os centros de congressos;
- Os Portos/Marinas;
- A oferta hoteleira de qualidade;
- O vinho Madeira.

O PENT define assim para a RAM o objectivo de crescimento em valor da ilha da Madeira e um posicionamento premium para Porto Santo. As suas características tropicais, ideais para férias de curta ou média duração ao longo de todo o ano, sublinham a potencialidade de aumentar a sua atractividade como destino, sendo que a oferta de produtos inovadores e diferenciadores, será um caminho a tomar.

De salientar ainda que, da análise efectuada no PENT, são referidos alguns issues a serem trabalhados, destacando-se os seguintes:

- Baixa qualificação dos profissionais;
- Grande nível de individualismo das empresas do sector, condicionando assim a qualidade do sector do turismo;
- A dificuldade de falar "a uma só voz" com os agentes internacionais, o que representa a falta de um Convention Bureau;
- A relação com o operador;
- A exploração do canal internet;
- A falta de acessibilidades face ao aumento das estadias de curta duração.

No contexto das linhas orientadoras e da análise efectuadas, foram definidos objectivos para a RAM, na sequência dos objectivos gerais definidos para Portugal, até 2015, traduzidos sob a forma de taxas médias de crescimento anual de:

- +7.5% de receitas;
- +2.7% de dormidas de estrangeiros; e
- +2.1% de dormidas nacionais.

Em consequência das conclusões retiradas e os objectivos definidos, prevê-se que a implementação deste plano estratégico venha a ser desenvolvida e assente particularmente em 5 eixos orientadores, sendo eles:

- Território, destinos e produtos
  Este eixo tem como objectivo potenciar o valor turístico do país tendo como principais pólos a desenvolver, alem da ilha do Porto Santo, o Douro, a Serra da Estrela, o Oeste continental, o Alqueva e o

litoral Alentejano. À luz deste objectivo, o PENT define um conjunto de produtos estratégicos que devem ser desenvolvidos em torno do território. Estes produtos estão relacionados com o conceito sol e mar, city/short breaks, golfe, touring¸ turismo de negócios, resorts e turismo residencial, saúde, bem estar, gastronomia, vinhos e turismo náutico. Ainda neste eixo, o PENT procura definir clusters regionais para os produtos estratégicos definidos. Neste sentido, inclui-se igualmente e a título exemplificativo, o estabelecimento de um quadro de incentivos financeiros, o bom acesso às regiões, uma rede de transportes competitiva e um quadro de animação regular.

- Marcas e mercados
  O eixo em causa visa promover internacionalmente o destino Portugal, desenvolvendo e consolidando os mercados alvo e desenvolvendo e inovando a promoção de marcas e iniciativas culturais, através de parcerias público-privadas.

- Qualificação de recursos
  O foco deste eixo centra-se essencialmente na desburocratização e modernização da administração pública, assim como na qualificação de serviços e destinos através da sua certificação.

- Distribuição e comercialização
  A dinâmica da actualidade veio exigir a criação de um eixo com foco na adaptação das empresas e destinos aos novos modelos de negócio.

- Inovação e conhecimento
  A finalidade deste eixo é utilizar o conhecimento para a inovação, mediante a implementação de sistemas de informação, monitorização, avaliação e gestão do território.

POT – “Plano Ordenamento Turístico da Região Autónoma da Madeira”

Datado de Agosto de 2002, o POT, desenvolvido com o objectivo de constituir um instrumento de gestão territorial a adoptar pelo sector turístico. Este plano orientou e continua a orientar os investimentos

públicos e privados com vista a garantir o crescimento sustentado e o equilíbrio da distribuição territorial das infra-estruturas turísticas. Em suporte, existiu também uma reflexão sobre o melhor aproveitamento e valorização dos recursos humanos, culturais e naturais da região.
No seu âmbito, encontram-se estabelecidos um conjunto de limitações e restrições impostas até 2012 para a RAM, dos quais importa salientar as seguintes:

- Limitação máxima de 35 000 camas disponíveis na ilha da Madeira, subdivididas por concelhos da seguinte forma:
  - 23 000 camas no concelho do Funchal;
  - 5 500 camas nos concelhos de Santa Cruz e Machico;
  - 4 000 camas nos concelhos de Câmara de Lobos, Ribeira Brava, Ponta do Sol e Calheta;
  - 2 500 camas em Santana, São Vicente e Porto Moniz.
- Limitação máxima de 4 000 camas na ilha do Porto Santo;
- Limitação do aumento de capacidade até 10% de estabelecimentos já existentes;
- A recuperação de edifícios com interesse patrimonial e quintas, com objectivos hoteleiros, deverá ter o limite de 100 camas;
- Entre outros.

Neste seguimento, para o modelo turístico da RAM, o POT prevê a implementação de três eixos estratégicos:

- Consolidação do produto dominante
  O objectivo principal é a qualificação dos elementos diferenciadores da RAM nos seus principais produtos, ou seja, o desenvolvimento de alojamentos do tipo resort de qualidade elevada, focada na tipologia de 4 e 5 estrelas, a oferta complementar centrada na cidade do Funchal, nomeadamente ao nível dos passeios, jardins, compras, património e animação, assim como os passeios e excursões pela beleza natural e paisagem da ilha da Madeira.

- Desenvolvimento da segmentação turística
  Este eixo tem como objectivo o foco no reforço da segmentação turística, para o desenvolvimento da oferta de novos produtos e criação de uma oferta diversificada e diferenciada.

- Desenvolvimento da formatação da rede de oferta complementar
  Visa-se através do eixo em causa, a criação de uma rede de ofertas "tematizadas", por forma a dar resposta à necessidade de crescimento

da oferta complementar, no sentido de alcançar novos segmentos de mercado e reforçar os já existentes. Este eixo exige também a requalificação da oferta existente, segundo a tipologia do produto.

GOP 2009 – "Grandes Opções do Plano 2009"

Em 2005, o Governo apresentou à Assembleia de República as Grandes Opções do Plano para o período 2005-2009, no sentido de concretizar a sua estratégia de desenvolvimento para o País durante a actual legislatura.

Neste seguimento, foi publicado em Maio de 2008 o documento das Grandes Opções do Plano, que resume o estado de execução da acção governativa para os anos de 2007 e 2008 e, para 2009, apresenta as iniciativas políticas a concretizar.

Para a Região Autónoma da Madeira, e em especial para as áreas dos transportes, acessibilidades, turismo, cultura e ambiente, as GOP 2009 resumem-se da seguinte forma:

Acção governativa 2007-2008:

- O impulsionamento da economia regional foi essencialmente gerado pelo sector dos serviços, com especial relevância do turismo;

- Os constrangimentos sentidos pela insularidade e ultra periferia desta região foram atenuados pelo desenvolvimento de infra-estruturas e equipamentos para suporte ao mercado regional;
- Relativamente ao ambiente, foram postos em prática um conjunto de investimentos no sentido de estruturar a sua gestão sustentável, preservação e valorização.

Principais actuações previstas para 2009:

- O desenvolvimento sustentável do ambiente continua a apresentar-se como uma vertente pertinente das grandes opções do plano, tendo como objectivo a sua monitorização, controlo de qualidade, preservação e valorização, dando assim continuidade à acção governativa do anterior período;
- No que diz respeito à cultura e património, a RAM deverá prosseguir com a valorização e dinamização da oferta de novos eventos, de forma a promover o seu calendário cultural, fazendo também parte das opções, a promoção e apoio a autores locais. Relativamente ao património regional, pretende-se preservar a sua oferta, qualificando-o e valorizando-o;

A oferta turística da RAM

- No que respeita ao turismo, as GOP 2009 apontam essencialmente para a diversificação da oferta através da sua descentralização actual do Funchal e para a promoção da marca Madeira como produto turístico, com o objectivo de conquistar novos segmentos de mercado. Deverão, assim, ser asseguradas condições territorialmente equitativas para toda a região, que permitam o desenvolvimento económico-social equilibrado que potencie o turismo.

A Região Autónoma da Madeira constitui, a nível nacional, uma das regiões com elevado desempenho no sector do turismo. O seu desempenho nesse sector tem contribuído fortemente para a aproximação da RAM aos standards nacionais e europeus, a nível económico e também social.

Por outro lado e referindo-se ao seu papel na contribuição para o desenvolvimento económico nacional, a RAM apresenta um conjunto de potencialidades no domínio turístico, que permitirão igualmente suportar a eleição do turismo como um dos principais sectores da economia e o cumprimento dos objectivos de crescimento do peso do turismo no PIB, estabelecidos pelo actual Governo.

O desempenho turístico da RAM tem sido suportado, em grande parte, pelo crescimento regular de uma tipologia de turista que procura uma oferta com particular incidência àqueles que são os factores intrínsecos à RAM e que no seu conjunto se tornam distintivos da grande maioria dos destinos europeus, designadamente:

- Uma ilha a uma distância acessível;
- Infra-estruturas de qualidade;
- Clima ameno durante todo o ano;
- Qualidade paisagística;
- Segurança;
- Tranquilidade.

Na última década, a região sofreu grandes alterações no sentido de dar uma resposta sustentada de qualidade à procura crescente que se vinha registando desde 1993. Verificou-se, no entanto, que nos anos que se seguiram, nomeadamente até 2005, o turismo regista uma estagnação. Um dos exemplos foram os anos de 2000 e 2001, em que se verificou um

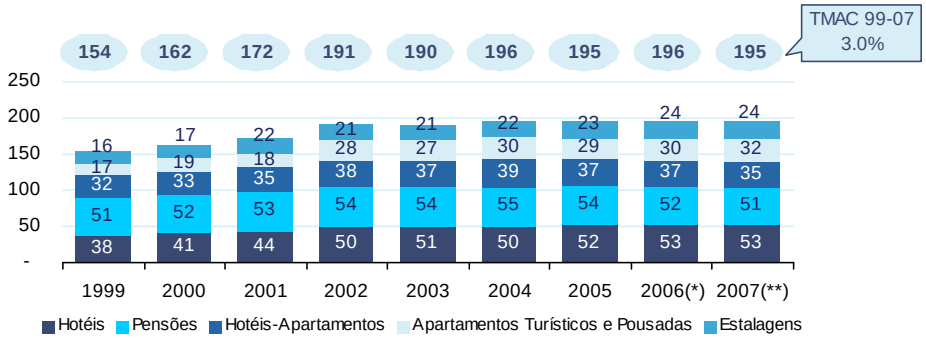
aumento da oferta a um ritmo bastante superior à média anual de crescimento registada até então, perspectivando o efeito decorrente do aumento da procura e da expansão do Aeroporto Internacional da Madeira.

Estas alterações vieram assim exigir aos agentes do mercado turístico da RAM, uma adaptação da sua oferta, em termos de caracterização e reposicionamento dos seus produtos e de uma maior competitividade dos mesmos. Paralelamente, instrumentos como o POT e o PENT vieram suportar e orientar essa mesma procura por um novo equilíbrio, tendo os mesmos definido objectivos como escalões máximos de crescimento, linhas de orientação estratégicas, entre outros, para os próximos anos.

A oferta turística da RAM apresenta um abrandamento do ritmo de crescimento desde 2005

De acordo com o referido, verificou-se, desde 1999, um aumento

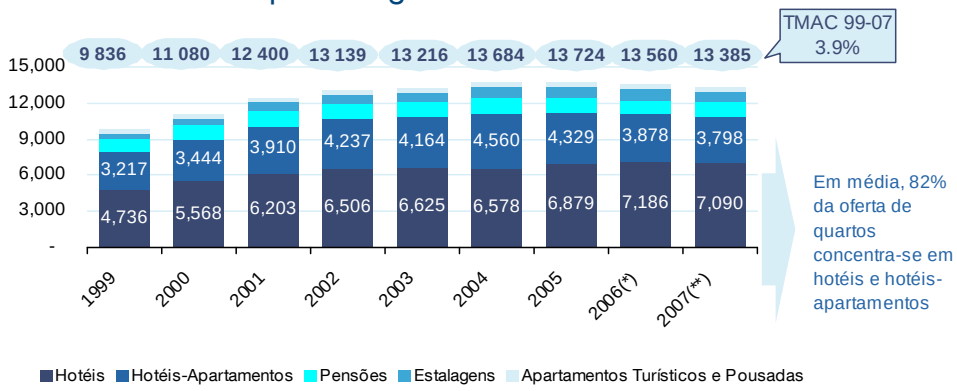
Número de estabelecimentos por categoria



Dados com referência a 31 de Julho
(*) Esta informação corresponde a uma média anual
(**) Dados provisórios (em Dez-2007)
Fonte: Estatísticas do Turismo da RAM - DREM

significativo da oferta de estabelecimentos hoteleiros, com especial intensidade no período 1999-2002, em que se registou uma taxa média de crescimento de 7.5% ao ano, atenuando após essa data. A RAM conta hoje com toda a tipologia de oferta de unidades hoteleiras, possibilitando aos seus visitantes um variado leque de escolha, especialmente em níveis mais elevados de qualidade (4* e 5*).

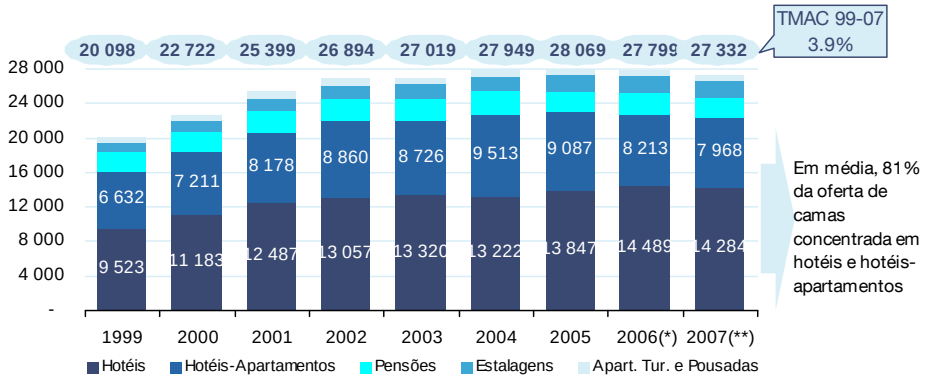
Quartos por categoria de estabelecimentos



Dados com referência a 31 de Julho
(*) Esta informação corresponde a uma média anual
(**) Dados provisórios (em Dez-2007)
Fonte: Estatísticas do Turismo da RAM - DREM

Como consequência do crescimento da oferta, em especial do número de hotéis e apartamentos, o número de quartos disponíveis na RAM aumentou significativamente entre 1999 e 2007, registando uma taxa média anual de crescimento de 3.9%, um valor especialmente influenciado pelo forte crescimento no período 1999-2002, em que a oferta aumentou em mais de 3 300 quartos.

Capacidade por categoria de estabelecimentos



Dados com referência a 31 de Julho
(*) Esta informação corresponde a uma média anual
(**) Dados provisórios (em Dez-2007)
Fonte: Estatísticas do Turismo da RAM

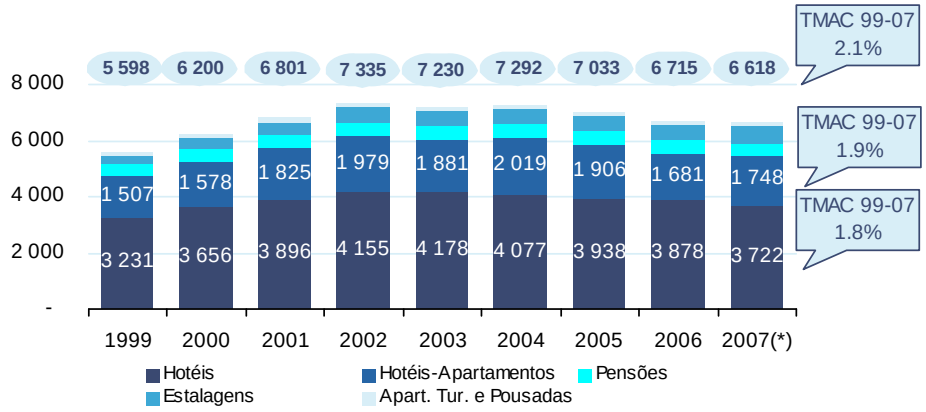
De salientar que a oferta de quartos em estalagens apresentou o maior ritmo de crescimento, mais do que a duplicando entre 1999 e 2007 (+112% face aos 438 quartos disponíveis em 1999). Os hotéis registaram também em 2007 uma oferta crescente de quartos. Face a 1999, esta tipologia apresenta agora mais 2 354 quartos, tendo assim crescido 49% em termos agregados.

O crescimento global de 3 349 quartos, representando assim um aumento da oferta em 36% face à registada em 1999, traduziu-se igualmente no aumento do número de camas disponíveis na região.

Em resumo, entre 1999 e 2007, a RAM viu a sua capacidade aumentar de 20 098 para 27 332, totalizando um crescimento 7 234 camas, ou seja +36%, o que representa um crescimento médio anual de 3.9% da capacidade.

No seguimento dos efeitos sentidos e, em conjunto com a expansão de unidades já existentes, os hotéis e hotéis-apartamentos apresentaram ao longo deste período um acréscimo de 6 097 camas, representando assim o maior aumento (+50% e +20% respectivamente em termos agregados). De salientar que a oferta de camas é garantida principalmente por hotéis e hotéis-apartamentos, que concentram cerca de 81% da oferta total.

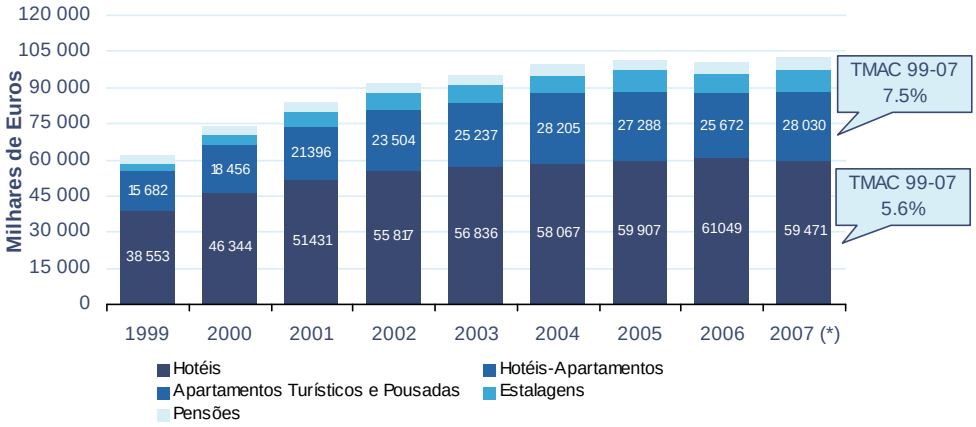
Número de Colaboradores



Dados com referência a 31 de Julho
(*) Dados provisórios (Dez-2007)
Fonte: Estatísticas do Turismo da RAM - DREM

Analisando conjuntamente os indicadores da oferta apresentados, verifica-se que a tendência para o aumento da dimensão média das infra-estruturas hoteleiras, com particular incidência nos hotéis e hotéis-apartamentos, que registaram um aumento da sua dimensão média de 14 e 8 quartos por unidade hoteleira, ou seja, um aumento médio de 11% e 8% respectivamente, e com idêntico efeito proporcional ao nível da oferta de camas.
Relativamente ao número de colaboradores, verifica-se que este cresceu a um ritmo inferior ao crescimento médio anual de camas, no período

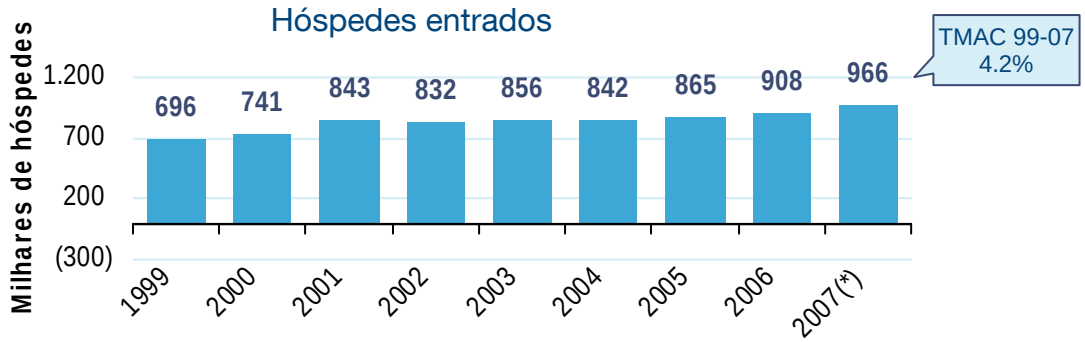
Custos com pessoal



(*) Dados provisórios (acum. Dez-2007)
Fonte: Estatísticas do Turismo da RAM - DREM

A procura e o perfil da procura turística da RAM

1999-2007, registando respectivamente taxas médias anuais de 2.1% e 3.9%. Este facto justifica-se por um conjunto de factores, entre os quais se destacam a maior produtividade, a crescente contratualização de actividades em regime de outsourcing, tais como lavandarias e outros serviços de apoio. No que refere aos custos com o pessoal, cresceram nos hotéis a um ritmo médio anual de 5.6% e nos hotéis-apartamentos a 7.5%, ou seja, de forma superior ao crescimento do número de colaboradores verificado nas respectivas categorias.
O Algarve, Lisboa e a RAM conjuntamente, registam mais de 85% das dormidas de estrangeiros em estabelecimentos hoteleiros em Portugal, sendo que 46% destas dormidas ocorrem na época de Verão, reflectindo-se, necessariamente, nos índices de sazonalidade turística nacionais.
Os factores distintivos da RAM face ao continente e a outros destinos turísticos concorrentes reflectem-se no número de hóspedes entrados nos estabelecimentos hoteleiros que tem apresentado uma taxa média de crescimento de 4.2% ao ano, no período 1999-2007. No entanto, importa referir que, entre 2001 e 2005, este indicador apresentou um crescimento quase nulo.



(*) Dados provisórios (acum. Dez-2007)
Fonte: Estatísticas do Turismo da RAM - DREM

Tendo presente que a percentagem de turistas que visita a ilha de Porto Santo é relativamente reduzida (cerca de 6%) e não apresenta tendência definida, a análise desenvolvida é efectuada incluindo este destino de forma agregada, enquanto parte da RAM.

A RAM apresenta-se como destino do turista sénior europeu

De uma forma geral, o turista característico da RAM é caracterizado essencialmente por ser na maioria dos casos Europeu, procurar qualidade hoteleira e apresentar como motivação turística principal, o lazer. O turista da RAM apresenta também, na generalidade, um grau etário médio / elevado e uma tendência para estadias mais longas.

No entanto, o perfil do turista habitual sofre ligeiras variações conforme o tipo de época. Enquanto que durante a época baixa este caracteriza-se por ser predominantemente oriundo da Europa do norte e ser mais sénior; durante a época alta, essencialmente no verão, caracteriza-se por ser originário da Europa ocidental, como França, Espanha e Portugal, sendo também um pouco mais jovem e familiar.

	Época baixa	Época alta
Idade	Sénior (>55 anos);	Casais de média idade;
Origem	Escandinávia, Alemanha, Inglaterra;	Maioritariamente França, Portugal e Espanha (% elevada das Canárias);
Regime de estadia	Meia pensão (inglês com pensão completa) e regime time sharing;	APA (alojamento e pequeno-almoço) ou SA (só alojamento);
Estadia média	5/6 dias ou mais longa;	5/6 dias ou mais curta;
Motivo	Lazer;	Lazer;
Grau de instrução	Académico ou superior;	Académico ou inferior;
Turismo em grupo	Na maioria dos casos;	Não;
Actividades	Pouco participante (teleférico, jardim botânico, passeios pedestres, barco dos piratas, *bird watching* e animais marinhos, eco-turismo e golfe). Preferência por ficar no hotel;	Mais activo mas nas mesmas actividades (teleférico, jardim botânico, passeios pedestres, barco dos piratas, *bird watching* e animais marinhos, eco-turismo e golfe);
Canal de aquisição	Maioritariamente em pacote através de operadores turísticos.	Mais independente mas também maioritariamente em pacote através de operadores turísticos.

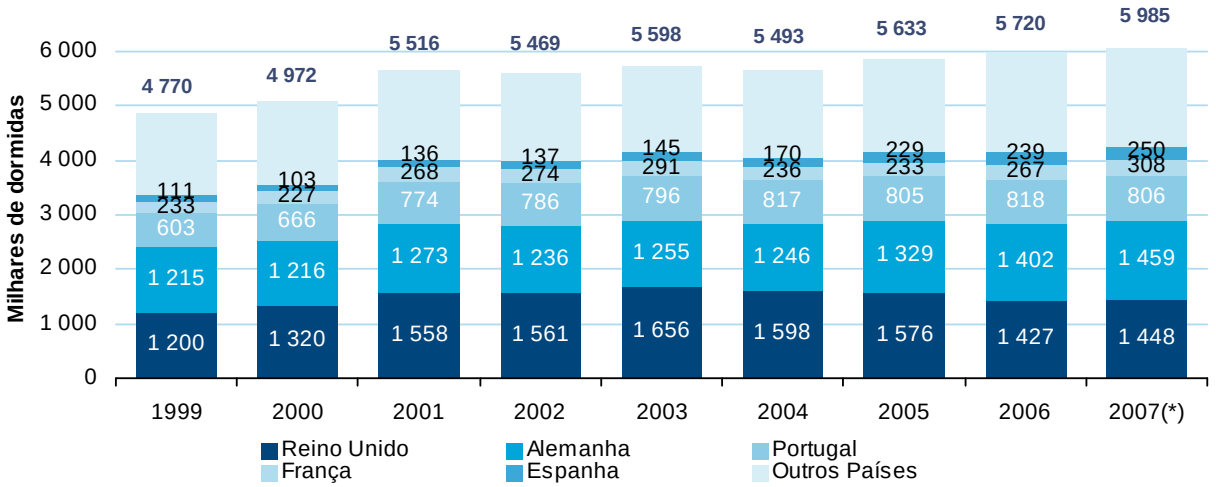
Fonte: Análise PwC

Os turistas do Reino Unido têm vindo a ser substituídos por portugueses e outras nacionalidades

No que respeita ao ritmo de crescimento do número de dormidas em estabelecimentos hoteleiros, na RAM, no período 1999-2007, tem evoluído a uma taxa de 2.9%, um valor bastante abaixo à evolução registada em número de hóspedes entrados, no mesmo período. A análise histórica do número de dormidas, permite identificar que, em média, cerca de 50% das mesmas foram efectuadas por turistas do Reino Unido e da Alemanha, apresentando Portugal também uma quota significativa, de cerca de 13% a 15% das dormidas registadas.

No entanto, todos estes mercados têm apresentado comportamentos distintos ao nível das taxas de crescimento no período 1999-2007.

Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros por país de residência habitual



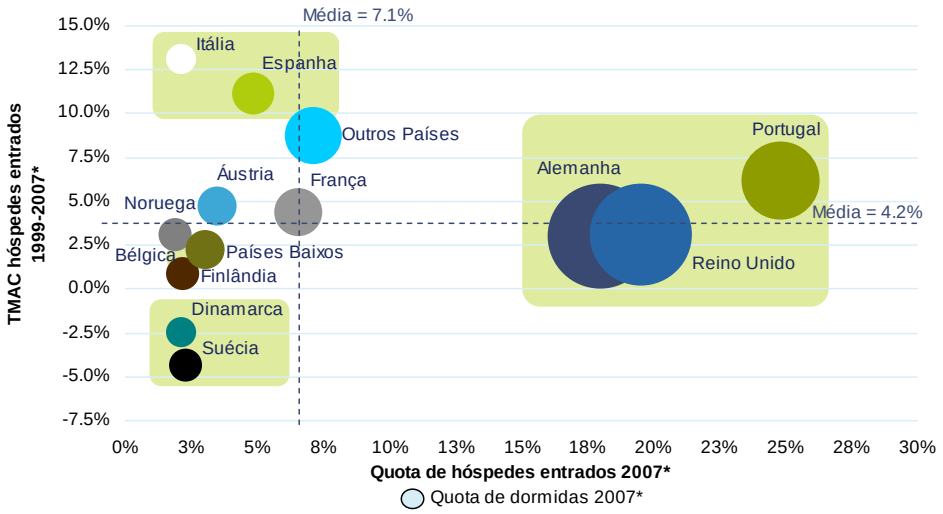
Entre 99 e 07, o Reino Unido e Alemanha registaram uma procura média de 51% do total de dormidas

(*) Dados provisórios (acum. Dez-2007)
Fontes: Estatísticas do Turismo da RAM - DREM

Como referido, o Reino Unido e a Alemanha têm representado a maior quota de dormidas, logo seguidos por Portugal.

Portugal é o país que apresenta maior quota de hóspedes entrados (25%), seguido, então, do Reino Unido, com 20%, e da Alemanha, com 18%. Associado a este facto surge, igualmente o maior ritmo de crescimento, em número de hóspedes, que Portugal tem apresentado, ou seja, de 6.2% ao ano, entre 1999 e 2007, enquanto o Reino Unido e a Alemanha cresceram a ritmos de 3.1% e 3.0% respectivamente.

Potencial de crescimento de hóspedes entrados por origem



(*) Dados de 2007 - provisórios acumulados
Fonte: Estatísticas do Turismo da RAM - DREM, Análise PwC

Importa também salientar que o Reino Unido, desde 2003 até 2006, tem vindo a decrescer o seu número de hóspedes em cerca de 4% ao ano. Depois de ter representado cerca de 30% das dormidas em 2003, os turistas do Reino Unido vieram a registar pouco mais de 24.1% das dormidas em 2007, factor que tem vindo a ser, em certa medida, compensado por turistas portugueses, alemães, espanhóis e franceses, entre outros com menor representatividade no total de turistas actualmente da RAM.

Mercados como Espanha e Itália registaram, nos últimos anos, taxas de crescimento de hóspedes bastante elevadas (11% e 13%, respectivamente). Espanha, como resultado de alguma intensificação de promoções dirigidas, mas essencialmente decorrente da sua proximidade e identificação cultural, que se traduz assim num crescimento mais constante e sustentado. O crescimento do número de turistas de Itália surge como consequência de promoções esporádicas bastante fortes, em períodos descontínuos, e que resultam num crescimento da procura em duas fases, em 2001 e 2002 e em 2005 e 2006, apresentando neste último ano 19 729 hóspedes, face aos 7 570 hóspedes registados em 1999.

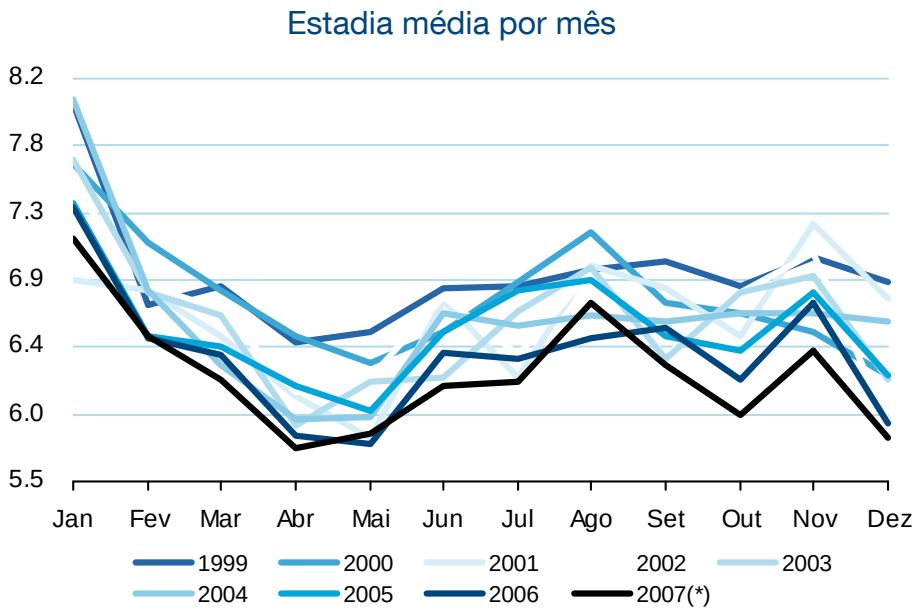
Existem ainda casos de mercados com potencial associado e com alguma relevância em termos de crescimento, como é o caso da França com uma taxa média anual de crescimento de 4.4% entre 1999 e 2007, os Países Baixos com 2.3% e a Bélgica com 1.8%.

Interessante será igualmente notar o ritmo de crescimento das dormidas de "outros países", que se apresentam superiores à média do período em análise e que, em 2007, constituía a 4º maior quota em termos de hóspedes e de dormidas.

A estadia média do turista da RAM apresenta tendência para redução

Como referido, o turista da RAM apresenta uma estadia média elevada face a destinos concorrentes e às médias registadas em Portugal continental. Tal facto é resultado de um conjunto de factores, designadamente a insularidade do destino, as acessibilidades e a disponibilidade para férias mais longas por parte do seu turista principal, o turista sénior. Assim, a estadia média caracteriza-se por ter mantido os níveis elevados durante os últimos anos, não obstante o decréscimo, dos 6.9 dias, em 1999, para os 6.2, em 2007.

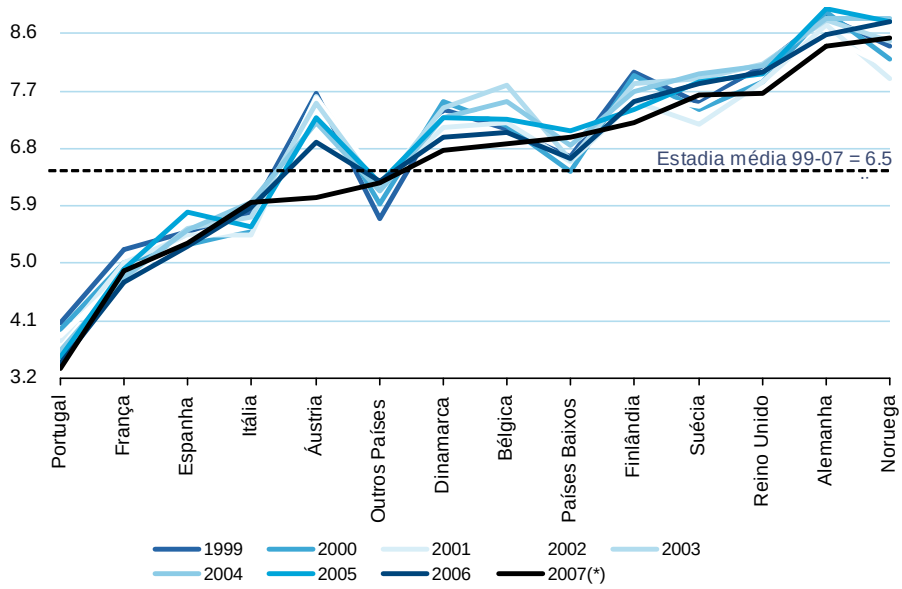
Ao analisarmos a estadia média por mês, verifica-se que Janeiro representa um pico anual (7.1 em 2007), decrescendo posteriormente para os valores mais baixos do ano, atingindo um dos seus mínimos em Abril (5.7 em 2007). Na época alta do verão, entre Junho a Setembro, regista-se também na RAM um crescimento da estadia média para níveis acima dos 6 dias. Até ao final do ano, apenas Novembro volta a registar níveis tão elevados de estadia média (6.4 em 2007).



(*) Dados provisórios (Dez-2007)
Fontes: Estatísticas do Turismo da RAM - DREM, Análise PwC

Comparando a estadia média com a origem do turista, pode-se verificar que os turistas provenientes da Alemanha e do Reino Unido são os que maiores estadias apresentaram no período em análise, registando, em média, cerca de 9 e 8 dias respectivamente. Os turistas nacionais, em contrapartida, apresentam os valores mais baixos (cerca de 3.5 dias), justificados especialmente por uma procura de turismo de negócios e short break, relevante face às restantes origens.

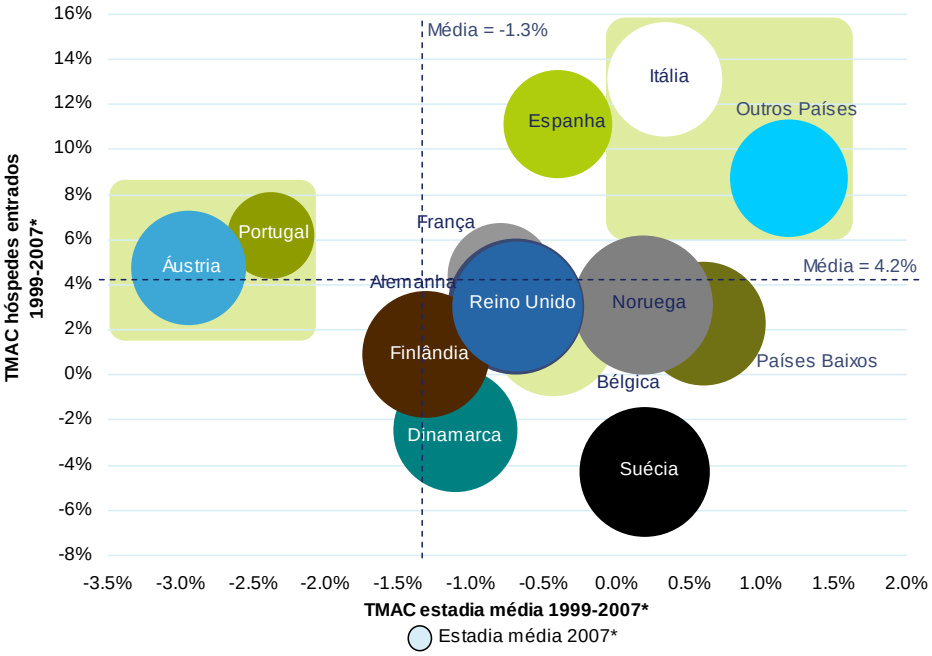
Estadia média por país



Ordem crescente da estadia média registada em 2007
(*) Dados provisórios (acum. Dez-2007)
Fontes: Estatísticas do Turismo da RAM - DREM, Análise PwC

Interessante é também referir que, para a generalidade dos turistas, a estadia média tem vindo a reduzir-se em média, a uma taxa anual de -1.3%, com especial intensidade a partir de 2003, com excepção dos Países Baixos (+0.6%), da Itália (+0.3%), da Noruega (+0.2%), da Suécia (+0.2%) e do grupo de "outros países" (+1.2%). No caso dos países que registaram maior redução ao nível da estadia média dos seus turistas, destacaram-se a Áustria (-2.9%), Portugal Continental (-2.4%), a Finlândia (-1.3%) e a Dinamarca (-1.1%).

Potencial de crescimento da estadia média por origem



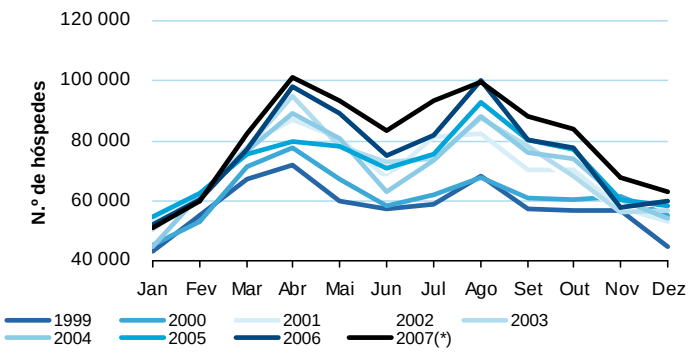
(*) Dados de 2007 - provisórios acumulados
Fonte: Estatísticas do Turismo da RAM, DREM, Análise PwC

A sazonalidade turística foi atenuada em 2007

Face a outros destinos de Sol e Mar, nacionais e internacionais, a RAM apresenta índices de sazonalidade inferiores à média. No entanto, a sazonalidade deste destino não deixa de se fazer sentir na economia, nomeadamente entre os meses de Março e Abril, Julho, Agosto e Setembro, em que se regista um acréscimo acentuado na afluência de novos hóspedes, ao contrário do verificado nos meses de Novembro, Dezembro, Janeiro e Fevereiro.

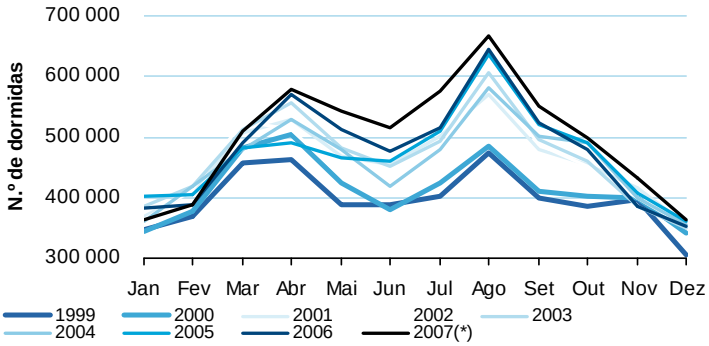
Importa ainda referir neste âmbito, que o ano 2007 veio registar um atenuar de sazonalidade, em especial ao nível dos hóspedes entrados.

Sazonalidade dos hóspedes entrados



(*) Dados provisórios (acum. Dez-2007)
Fonte: Estatísticas do Turismo da RAM - DREM

Sazonalidade das dormidas



(*) Dados provisórios (acum. Dez-2007)
Fonte: Estatísticas do Turismo da RAM - DREM

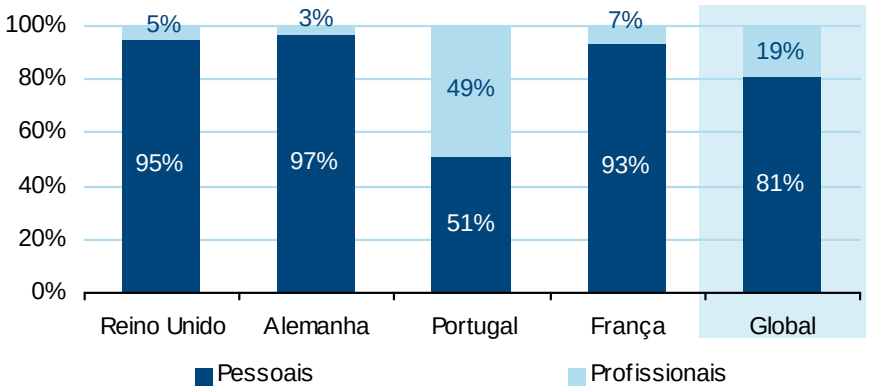
As alterações ao nível da sazonalidade devem ser enquadradas no contexto da tipologia dos diferentes turistas que procuram a RAM, designadamente:

- O turista que visita a RAM durante todo o ano, independentemente da época, sendo representado na sua maioria por turistas do Norte da Europa;
- O turista sazonal, que visita a RAM essencialmente na época do verão e é oriundo de regiões da Europa Ocidental como França, Espanha e Portugal Continental.

O turismo de negócios é residual na RAM

Os principais mercados de origem demonstram concretamente que o destino da RAM está fortemente associado ao turismo de lazer e motivações pessoais, registando, em 2003, 81% das motivações. No entanto, é de referir que cerca de 19% das motivações são de carácter profissional, associado ao facto já sublinhado do peso da procura do turista nacional que, em 49%, é motivado por questões profissionais.

Motivo—principais mercados de origem

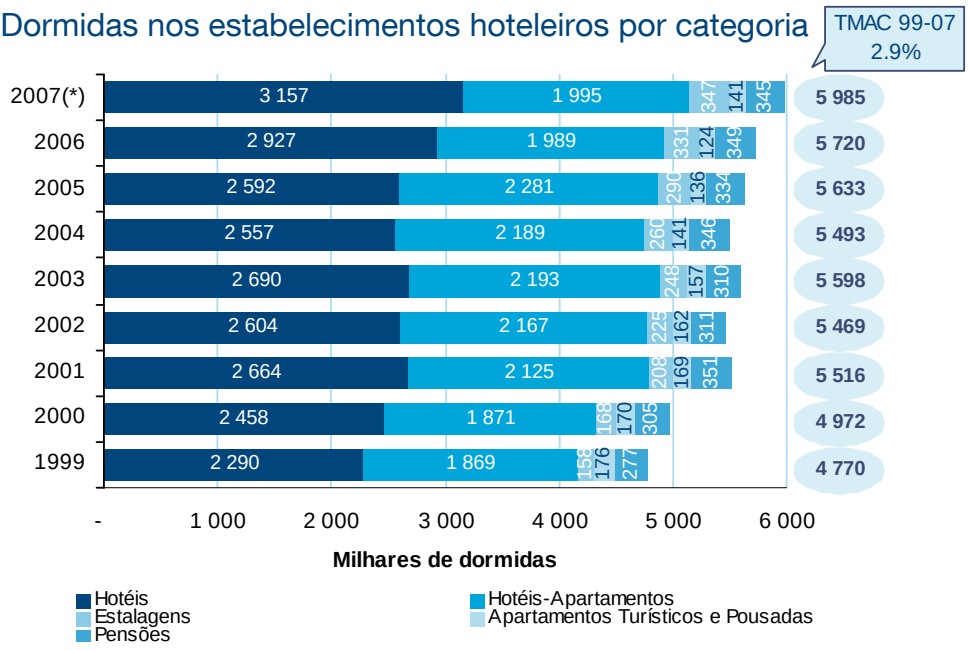


Fonte: Direcção Regional do Turismo,"Estudo sobre o Gasto Turístico na Madeira" de Dezembro 2003 / Janeiro 2004, efectuado pela empresa Synovate Portugal

O turista da RAM procura qualidade

Entre 1999 e 2007, perto de 90% das dormidas tiveram lugar em hotéis e hotéis-apartamentos, em linha com os rácios de distribuição da oferta, tendo presente que mais de 80% das camas disponíveis se concentram neste tipo de estabelecimentos.

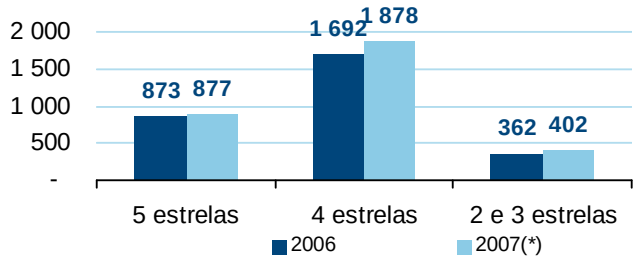
Dormidas nos estabelecimentos hoteleiros por categoria



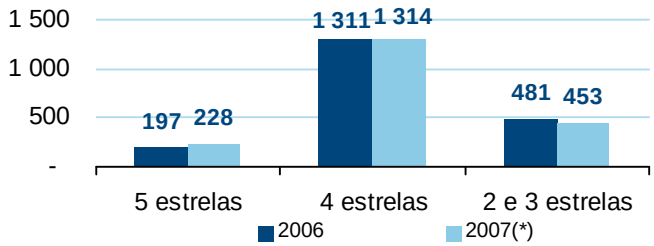
(*) Dados provisórios (acum. Dez-2007)
Fonte: Estatísticas do Turismo da RAM - DREM

Relativamente à categoria de estabelecimento seleccionada pelo turista, verifica-se que, em 2007, 87% das dormidas que tiveram lugar em hotéis e 77%, em hotéis-apartamentos, foram em estabelecimentos com a classificação de 4 estrelas ou superior.

Número de dormidas hotéis



Número de dormidas hotéis-apartamentos



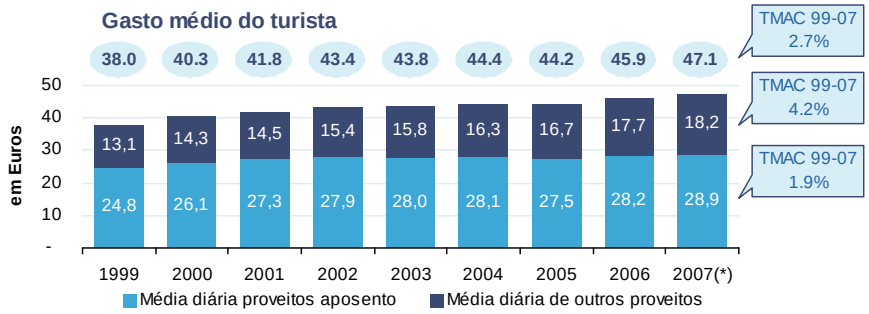
(*) Dados provisórios (acum. Dez-2007)
Fonte: Estatísticas do Turismo da RAM - DREM, Análise PwC

Estes dados vêm suportar a definição do perfil de turista que procura uma qualidade elevada na RAM e apresenta principal incidência em hotéis.

O gasto médio diário registado nos estabelecimentos hoteleiros tem-se apresentado decrescente em termos reais

Tendo como base os proveitos hoteleiros, verifica-se que o gasto médio diário do turista na RAM, entre 1999 e 2007, cresceu anualmente cerca de 2.7%, o que, face às taxas de inflação registadas, representa perdas reais nos proveitos directos dos estabelecimentos hoteleiros. Tal facto teve principal incidência nos proveitos de alojamento, que apresentam um crescimento médio anual de 1.9%. No caso dos outros proveitos, como F&B, estes têm evoluído a uma taxa de 4.2% ao ano.

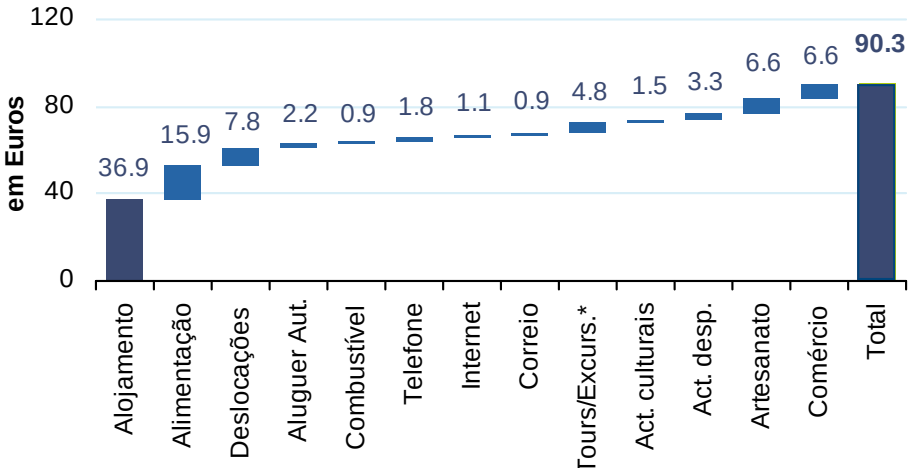
Gasto médio do turista



(*) Dados provisórios (acum. Dez-2007)
Fonte: Estatísticas do Turismo da RAM - DREM, Análise PwC

Ao analisar a desagregação do gasto médio do turista por produtos, dentro e fora do estabelecimento hoteleiro, estimada no âmbito do "Estudo sobre o gasto Turístico na Madeira", realizado pela Synovate em 2003, verifica-se que 41% do orçamento total do turista é utilizado no alojamento, sendo que a alimentação e as deslocações são os factores que em seguida mais pesam no orçamento do turista, representando 18% e 9%, respectivamente.

Desagregação do gasto médio

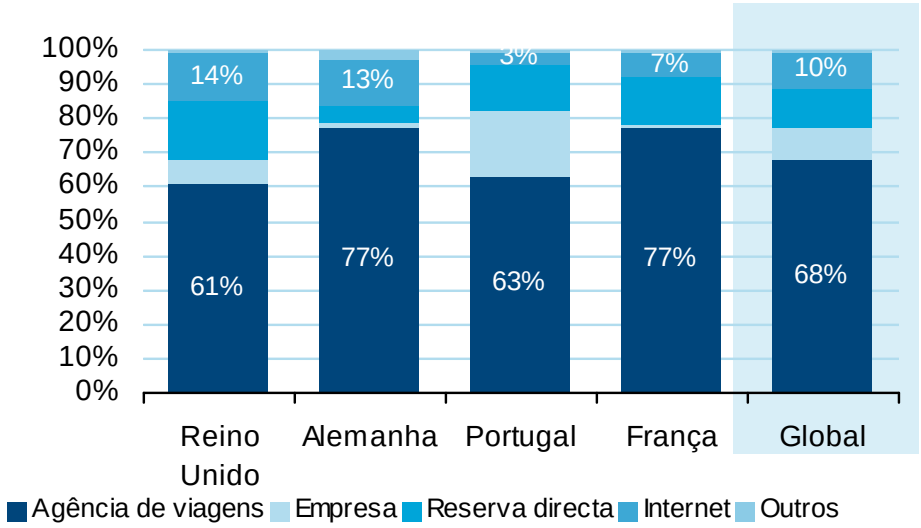


Fonte: Direcção Regional do Turismo,"Estudo sobre o Gasto Turístico na Madeira" de Dezembro 2003 / Janeiro 2004, efectuado pela empresa Synovate Portugal

O principal meio de aquisição de viagem continua a ser através de agência de viagens, embora a internet venha a ter um papel cada vez mais importante

A RAM é predominantemente reconhecida como um destino sénior de packaged holidays. O seu turista habitual apresenta maior resistência ou dificuldade de acesso a diferentes canais de compra, como a Internet, efectuando assim a compra da "viagem" através das agências de viagem, que representam 68% das vendas em termos globais.

Canal de Aquisição



Fonte: Direcção Regional do Turismo,"Estudo sobre o Gasto Turís\tico na Madeira" de Dezembro 2003 / Janeiro 2004, efectuado pela empresa Synovate Portugal

Não obstante, importa ter presente que a penetração da Internet é uma realidade crescente na grande maioria dos países de consumo e o seu grau de adopção varia inclusivamente de país para país. Assim, o canal on-line, que representava, em 2003, 10% das reservas de viagens, tem maior expressividade nos países da Europa do Norte (14% no Reino Unido e 13% na Alemanha) e menor relevância em Portugal (3%).

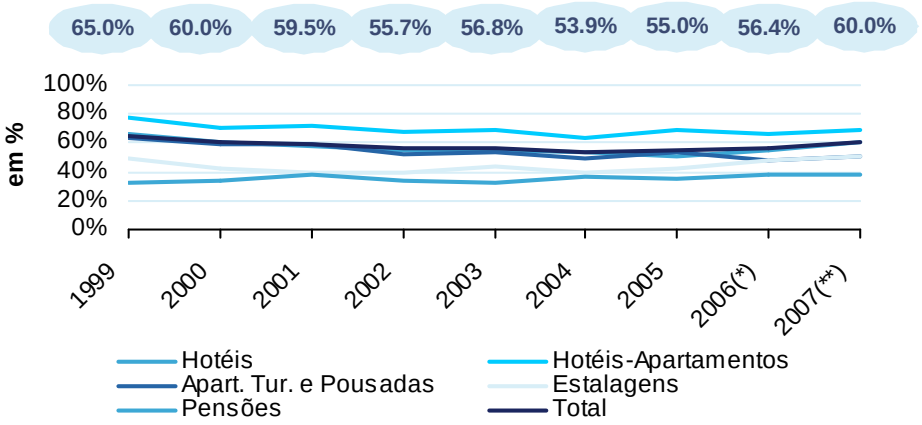
O (des)encontro entre a oferta e a procura turística da RAM

Desde 1999, regista-se uma diferença relevante em diversos drivers que influenciam directa e indirectamente o turismo na RAM. Destes distinguem-se essencialmente os seguintes:

- O crescimento relevante da oferta de camas disponibilizada na RAM;
- O desenvolvimento das infra-estruturas de suporte, com especial destaque para a expansão do aeroporto e melhores acessibilidades, designadamente estradas;
- A instabilidade dos mercados na adaptação à procura.

Tendo em conta o crescimento do sector hoteleiro, foi disponibilizado um número relevante de novas camas em diversas categorias e tipologias de estabelecimentos hoteleiros, que transformou a oferta disponível (+3.9% de capacidade entre 1999 e 2007). Contudo, apesar da oferta distintiva e de qualidade oferecida por estes estabelecimentos, a procura entre 1999 e 2007 não acompanhou esse crescimento da mesma forma (+2.9% de dormidas entre 1999 e 2007), resultando em menores taxas de ocupação e RevPar. Não obstante, estes indicadores mantiveram-se acima da média nacional.

Taxa de ocupação por categoria de estabelecimento



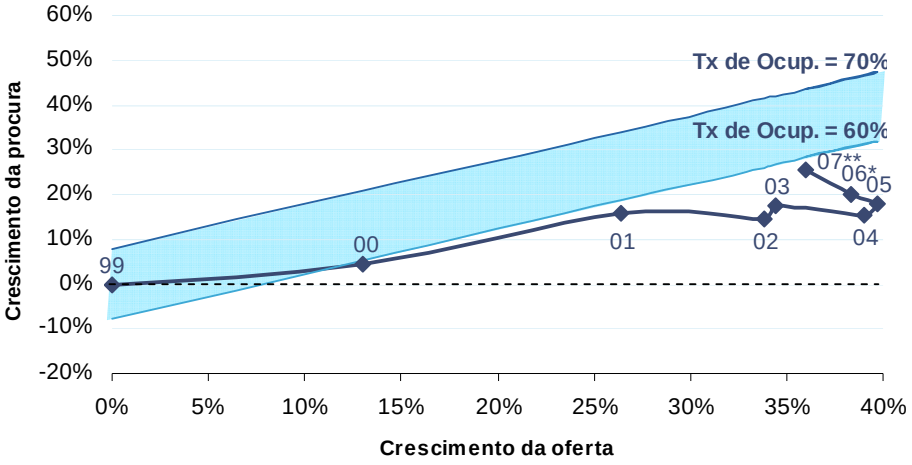
Dormidas e capacidade cálculados mensalmente
(*) Esta informação corresponde a uma média anual
(**) Dados provisórios (Dez-2007)
Fonte: Estatísticas do Turismo da RAM - DREM, , Análise PwC

Os estabelecimentos que mais sofreram esta variação em termos de taxa de ocupação, durante o período em análise, foram os:

- Hotéis-apartamentos – 2.3% de crescimento da oferta face aos 0.8% da procura;
- Hotéis – crescimento de 5.2% da oferta em contrapartida dos 4.1% da procura.

Os apartamentos turísticos e pousadas registaram também o mesmo efeito mas apenas face ao decréscimo da sua procura (-2.7%), sendo que a sua oferta se manteve praticamente idêntica.

Tendência da taxa de ocupação global

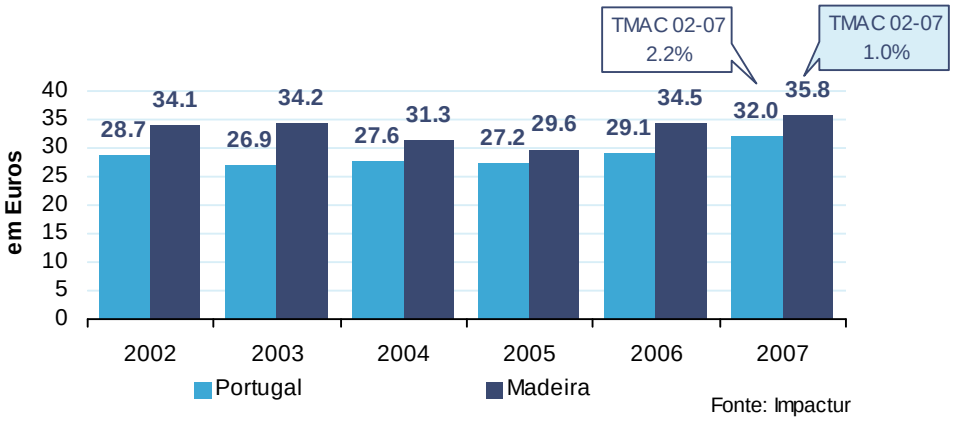


Dormidas e capacidade cálculados mensalmente
(*) Dados da procura de 2006 - Esta informação corresponde a uma média anual
(**) Dados de 2007 - provisórios acumulados
Fonte: Estatísticas do Turismo da RAM - DREM, Análise PwC

No entanto, começa a verificar-se, em termos gerais, uma situação de recuperação desde 2005, tendo a taxa de ocupação voltado a atingir, em 2007, níveis idênticos aos registados em 2000 (60.0%).

O RevPar, por seu lado, tem vindo a crescer à média anual de 1.0%, entre 2002 e 2007, registando, no entanto, aumentos consistentes e relevantes desde 2005, ano em que atingiu o seu valor mais baixo (€ 29.60).

Rendimento médio diário por quarto(RevPar)



Fonte: Impactur

Este crescimento do RevPar é contudo pouco significativo se tivermos em conta a taxa de inflação e se o compararmos com a taxa de crescimento anual da média nacional.

Neste contexto, importa referir que desde 2005, o turismo na RAM tem vindo a sentir uma recuperação face à performance registada desde 2001, ano em que se verificou um crescimento acentuado da oferta sem resposta correspondente da procura.

A visão dos agentes

O turismo na RAM sob o ponto de vista dos agentes

No decorrer do projecto, foi entrevistado um conjunto significativo de agentes envolvidos no sector do turismo da RAM, incluindo representantes de:

- Secretaria Regional do Turismo;
- Organismos institucionais regionais e nacionais;
- Grupos hoteleiros;
- Operadores e agências de viagem;
- Companhias transportadoras e de infra-estruturas;
- Entre outros.

Foi, assim, possível analisar com maior precisão a visão destes mesmos agentes sobre a evolução do turismo na RAM, a sua actualidade e tendências de desenvolvimento futuro, tendo sempre como foco a opinião sobre o impacte da entrada das companhias low cost na economia regional e, em particular, no sector do turismo.

Analisando e procurando consolidar as opiniões e factos transmitidos, apresenta-se, em seguida, sob a forma de análise SWOT, um sumário das principais reflexões e ideias recolhidas que, por si só, não representam as opiniões da PwC, mas sim a visão dos agentes entrevistados.

Importa referir que as opiniões recolhidas não foram alvo de especial tratamento, tendo sido apenas consolidadas e agrupadas, pelo que é possível que surjam afirmações antagónicas nos vários quadros.

No que diz respeito aos factores diferenciadores do turismo da Madeira, em relação a outros destinos, verifica-se uma unanimidade de opinião, ou seja, o clima, segurança, limpeza, tranquilidade e oferta hoteleira de qualidade.

São também apontadas como ponto forte as boas infra-estruturas de apoio, a diversidade de produtos turísticos e a beleza natural do destino.

É entendido que, "à partida", e se o destino for promovido correctamente, dadas as suas características já mencionadas, não é expectável que a introdução das LCC venha a ter um impacte significativo no perfil do turista da RAM.

Pontos fortes

- Clima ameno todo o ano, segurança, limpeza e tranquilidade;
- Natureza: 2/3 de paisagem protegida, levadas, ilhas selvagens e desertas;
- O turista sénior europeu com algum poder de compra (habitual perfil registado na RAM) potencia a redução da sazonalidade;
- Oferta de qualidade no alojamento e controlo sobre a construção de novas unidades (limitada a 4 e 5 estrelas);
- A entrada das companhias *low cost* não potenciará a alteração do perfil do turista, tendo em conta a oferta de qualidade elevada da RAM;
- Promoção na procura de novos mercados, nomeadamente nos países de Leste.

No que diz respeito à promoção, entende-se que é importante torná-la mais eficaz, definindo concretamente objectivos estratégicos, públicos e mercados-alvo.

Alguns entrevistados apontaram a senioridade do turista característico na Madeira como um ponto fraco, em contraposição a outras opiniões que o classificaram como ponto forte.

A dependência da TAP para ligação ao continente sublinha a expectativa do surgimento de uma nova companhia a operar esta rota, na sequência da liberalização do tráfego aéreo da região.

Entende-se que é imperativo traçar um plano com vista a uma melhor adequação da oferta à procura, em quantidade.

Pontos fracos

- Orçamento de promoção reduzido;
- Imagem sénior do destino;
- Promoção limitada, antiquada e desadequada, pouco focada no cliente final;
- Acesso condicionado pelo transporte aéreo ou náutico;
- Dependência da TAP nos voos com origem em Portugal Continental e respectivos preços;
- Excesso de oferta de camas;
- Descaracterização do Funchal pela construção;
- Fecho do comércio ao domingo;
- Baixa penetração de LCC reais;
- Alta penetração do regime de *timesharing*;
- Elevadas taxas aeroportuárias;
- Percepção sobre o aeroporto da Madeira ainda como pouco seguro;
- Sinalização deficiente dos locais turísticos.

Oportunidades

- A entrada das LCC trará mais tráfego à RAM;
- Crescimento das vendas no canal on-line e directo;
- Crescimento do tráfego de cruzeiros;
- Necessidade de adaptação da oferta;
- Criação de "*open foruns*" para criação de sinergias no turismo da RAM, composto por todo o tipo de agentes privados, apenas com suporte institucional;
- Aumento dos consumos extra-alojamento;
- Novos modelos de negócio hoteleiros, menos dependentes dos operadores turísticos;
- Oferta de novas actividades (algumas já em curso);
- Promoção de férias em família e MICE;
- *Cobranding* com controlo regional de campanhas;
- Promoção integrada de artigos locais;
- Promoção do turismo e criação de sinergias inter-ilhas na Macaronésia;
- Aumento da esperança de vida;
- O turismo mundial procura cada vez mais novas experiências e ofertas de saúde (ex: *body&mind*).

Para a maioria dos entrevistados, a entrada das LCC na RAM representa uma oportunidade de desenvolvimento turístico, não estando no entanto, isenta de desafios. Caberá aos vários agentes desenvolver a capacidade de adaptação e resposta a estes desafios.

A adaptação terá também de passar necessariamente pelos esforços de promoção, de modo a maximizar o potencial efeito das LCC.

Ameaças

- Redução da qualidade do serviço por excesso de oferta;
- Elevada dependência dos voos charter que operam na RAM e que geram a maior quota de tráfego;
- Continuação da subsidiação das LCC poderá levar a que outras companhias exijam condições idênticas;
- Aumento dos *short* e *medium breaks* e reservas *last minute*, reduzindo assim potencialmente a estadia média;
- Continuação da competitividade da oferta pelo preço e consequente redução do *rack rate* geral;
- Saída das agências de viagem e operadores internacionais do mercado;
- Aumento exponencial do preço do petróleo e a situação económica mundial.

É considerada essencial a coordenação entre os diferentes agentes institucionais para evitar o excesso de oferta e a construção excessiva que descaracterize a paisagem.

Adicionalmente, entende-se imperativo criar condições para a sustentabilidade das LCC *per si*, evitando que a sua presença seja apenas justificada por sistemas de incentivos.

As alterações na estadia média são identificadas como ameaças, com implicação ao nível dos modelos de negócios actuais dos vários agentes envolvidos.

O sector dos transportes aéreos e o impacte das LCC

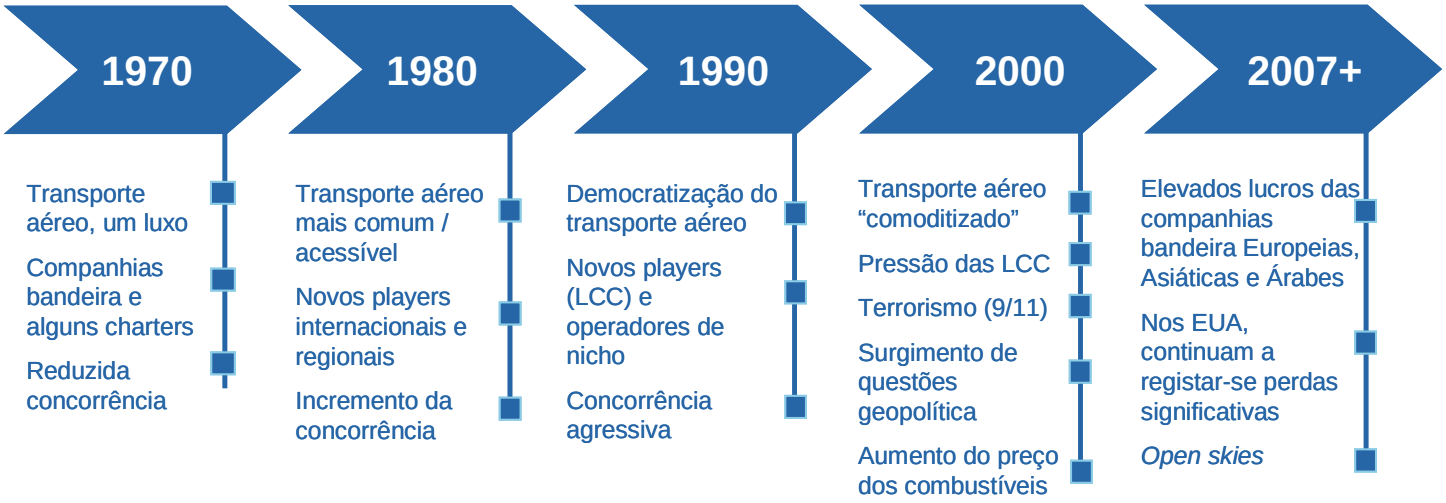
Transporte aéreo: Visão histórica e principais tendências

O sector dos transportes aéreos tem sofrido fortes mudanças nos últimos 30 anos

A evolução do sector do transporte aéreo civil sofreu ao longo das últimas décadas significativas adaptações, em resposta aos desafios que foram surgindo, designadamente em termos de:

- Capacitação;
- Oferta e distribuição;
- Segurança;
- Performance;
- Ambiente;
- Eficiência de custos.

Desde 1970, que o sector da aviação tem vindo a evoluir no sentido da democratização da sua utilização e de tornar mais eficiente a sua operação profissional, no contexto de uma dinâmica global.



Fonte: Análise PwC

Na década de 70, o transporte aéreo era considerado um luxo ao alcance de poucas pessoas, devido à reduzida oferta de rotas e ligações e aos elevados preços praticados. Nas décadas seguintes, assistiu-se a um crescimento elevado do número players no mercado, tanto regional como

internacionalmente, o que permitiu uma expansão alargada da oferta. No quadro da intensificação do movimento de globalização, a procura pelo transporte aéreo cresceu também cada vez mais, resultado da necessidade sentida de um meio de transporte rápido e seguro, por parte das actividades comerciais, industriais e turísticas. Estes factos conduziram à democratização do transporte aéreo e ao surgimento de uma concorrência cada vez mais agressiva, especialmente com o surgimento das companhias aéreas low cost.

Contudo, recentemente, factores relevantes como os atentados de 11 de Setembro de 2001 e a crise mundial do petróleo, vieram por à prova a segurança deste transporte e a sustentabilidade dos diferentes modelos de negócio das companhias aéreas, com especial relevância em alguns países, como nos EUA.

Surgem novos modelos de negócio e companhias aéreas

As exigências de mercado ao longo da evolução do sector do transporte aéreo e, o surgimento de diferentes necessidades em termos da procura, vieram a ser respondidas pela oferta, com a criação de diferentes tipos de serviço ao cliente nos voos disponibilizados. Das companhias aéreas comerciais actualmente em actividade, destacam-se 3 tipos:

- Companhias bandeira / regulares;
- Companhias charter;
- Low cost carriers.

Companhias bandeira

As companhias aéreas bandeira, representam o mercado aéreo tradicional, tendo como enfoque operacional o transporte do turismo, com orientação para a qualidade do serviço.

As suas operações desenvolvem-se especialmente em formato de rede (hub), tendo como base um ou mais aeroportos, conforme a sua dimensão e área de actuação (short, medium ou long-haul). Devido à baixa eficácia de uma grande parte das suas actividades core, comparando com outro

tipo de companhias aéreas, e uma estrutura pesada de custos, o break-even do seu load factor situa-se na casa dos 70%. Este factor tem exigido a estas companhias, nos dias de hoje, a focarem-se na optimização das suas actividades, como:

- A redução do turn around time dos voos;
- Na diversificação dos seus serviços, como a criação de voos de baixo custo, criando uma nova oferta de qualidade diversa;
- Entre outras.

O seu cliente caracteriza-se assim por:

- Viajar tanto por motivo de negócios, como de lazer;
- Pertencer a quadros médios/superiores;
- O destino é o factor de escolha;
- Ter percepção de qualidade e segurança das companhias bandeira.

Companhias bandeira

- Operação em rede (*hub and spoke*);
- *Short-/Medium-/Long-haul;*
- *Break-even load factor* ~70%;
- Orientação para o serviço;
- Distribuição principalmente através de intermediários;
- Multiplicidade de aeronaves;
- Aeroportos principais / *hubs* internacionais;
- TAT elevado por utilização de aeroportos congestionados;
- Estrutura salarial pesada e pouco flexível.

Fonte: Análise PwC

Companhias charter

Relativamente às companhias aéreas charter, estas caracterizam-se especialmente por operarem voos turísticos inseridos em “pacotes”, criados por operadores e/ou agências de viagem. Este tipo de voos, fretados a companhias aéreas associadas ou propriedade das próprias empresas turísticas, são orientados para a maximização do seu load factor, visto se realizarem em função da promoção de destinos e da procura registada no mesmo.

Devido à operacionalidade habitual deste tipo de voos em alturas especialmente congestionadas, nomeadamente nas férias locais, o seu TAT torna-se especialmente alto para a média, elevando assim os seus custos, o que justifica parte da necessidade da maximização do seu load factor.

No que diz respeito ao cliente tipo destas companhias, este caracteriza-se por:

- Viajar por motivos de lazer;
- Apresentar um escalão etário médio/alto;
- Pertencer na generalidade a quadros médios/superiores;
- Ser movido pelo destino;
- Ter preferência pela utilização de agências de viagem para aquisição da viagem.

Companhias charter	▪ Point-to-point; ▪ Short-/Medium-/Long-haul; ▪ Orientadas para a maximização do load factor dos seus voos; ▪ Distribuição feita por operadores e agências de viagem; ▪ Destinos com potencial de turismo de short / medium / city breaks;	▪ Utilização da frotas próprias ou de companhias de bandeira associadas ou voos fretados; ▪ Aeroportos principais / hubs internacionais; ▪ TAT elevado por utilização habitual de aeroportos em alturas congestionadas; ▪ Estrutura salarial pesada e pouco flexível.

Fonte: Análise PwC

Low cost carriers

Na década de 90 verifica-se o aparecimento das companhias denominadas low cost. Este tipo de companhias surgiram no mercado, beneficiando de uma oportunidade de negócio ainda não explorada neste sector. O seu modelo de negócio baseia-se especialmente na simplificação dos serviços, oferecendo assim aos clientes:

- Essencialmente canais de distribuição on-line e call centers;
- Apenas ligações directas de pequeno curso, com baixa necessidade de handling e através de aeroportos secundários;
- Serviços tradicionais, como o transporte de bagagem de porão e alimentação a bordo, surgem como adicionais em termos de preço.

A utilização de uma frota recente e homogénea, em conjunto com a simplificação dos serviços e uma estrutura salarial bastante flexível, permite assim a estas companhias operarem no mercado com um break-even do seu load factor de 50%.

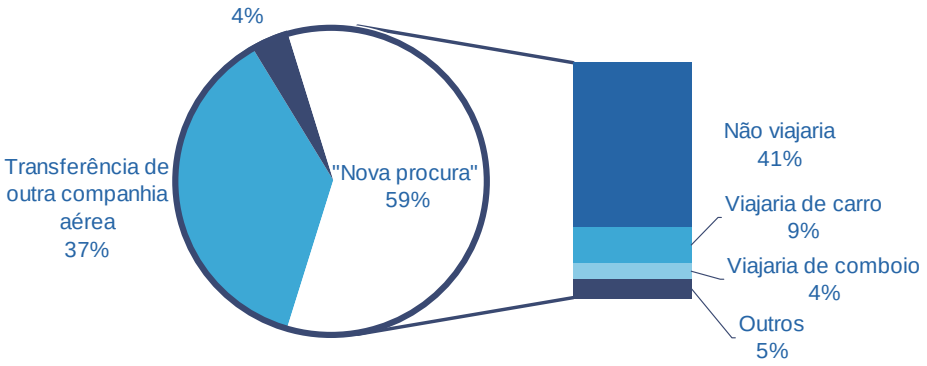
LCC

- Point-to-point;
- Short-haul;
- Break-even load factor ~50%;
- No frills;
- Distribuição directa (internet e call centres);
- Destinos com potencial de turismo residencial ou short / city breaks;
- Operação eficiente e optimizada e frota homogénea;
- Aeroportos secundários ;
- Rápido TAT (<25min);
- Estrutura salarial flexível (elevada proporção de esquemas variáveis, até 40% do salário).

Fonte: Análise PwC

O sucesso das low cost carriers é também resultado do surgimento de um novo tipo de turista que anteriormente não viajava e que representa 59% do seu tráfego de passageiros, a que se pode denominar "nova procura". Um estudo efectuado em 2002, conclui que estes novos clientes representam um mercado que não viajaria (41%) ou utilizariam outro meio de transporte (18%) para se deslocarem em caso de necessidade.

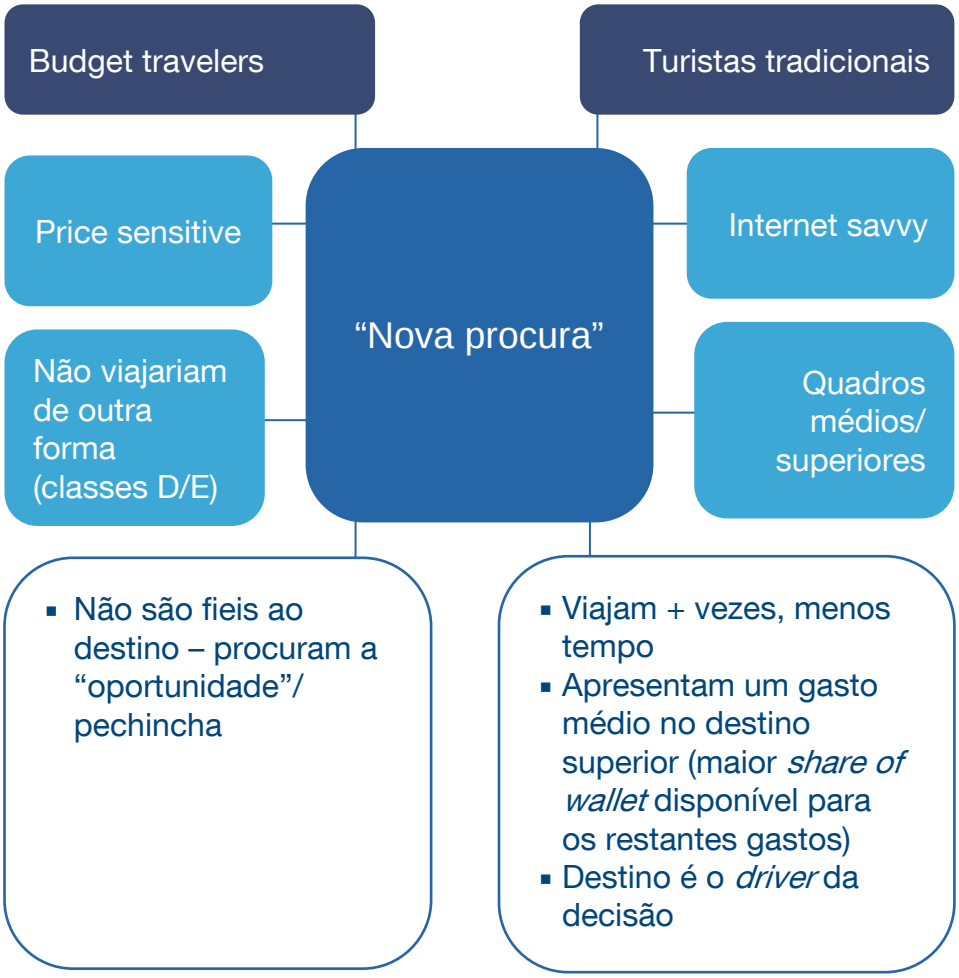
Origem dos passageiros das LCC



Fonte: NFO Infratest, 2002; Monitor Group Analysis

Para estes clientes, as LCC são uma oportunidade de se deslocarem em maiores distâncias, em menos tempo, pelo único preço que estariam dispostos a pagar pela deslocação. Contudo, não é também o destino que move as suas necessidades mas sim o seu preço, o que não os classifica como clientes normalmente "fiéis".

No entanto, esta procura por budget travels não é apenas colmatada por este tipo de turistas. Concluiu-se também que 37% dos clientes das LCC eram anteriormente utilizadores de outro tipo de voos, nomeadamente de companhias bandeira e charter, mas que, por opção, preferem economizar na viagem para, habitualmente, despenderem uma maior quantia no destino. Estes clientes, transferidos de outras companhias, caracterizam-se por pertencerem a quadros médios/superiores, terem um bom conhecimento da utilização dos canais de distribuição on-line e por viajarem com alguma regularidade, cada vez mais em short break.



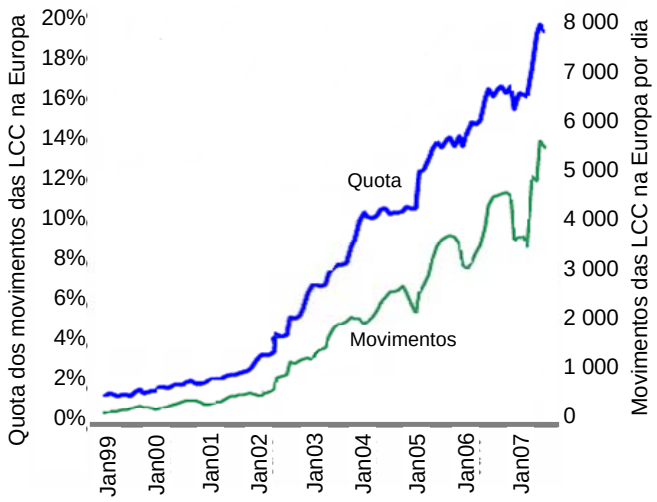
Fonte: Análise PwC

A penetração das companhias low cost e o balanço da sua entrada

A penetração das LCC tem vindo a ser crescente, não se encontrando ainda esgotada

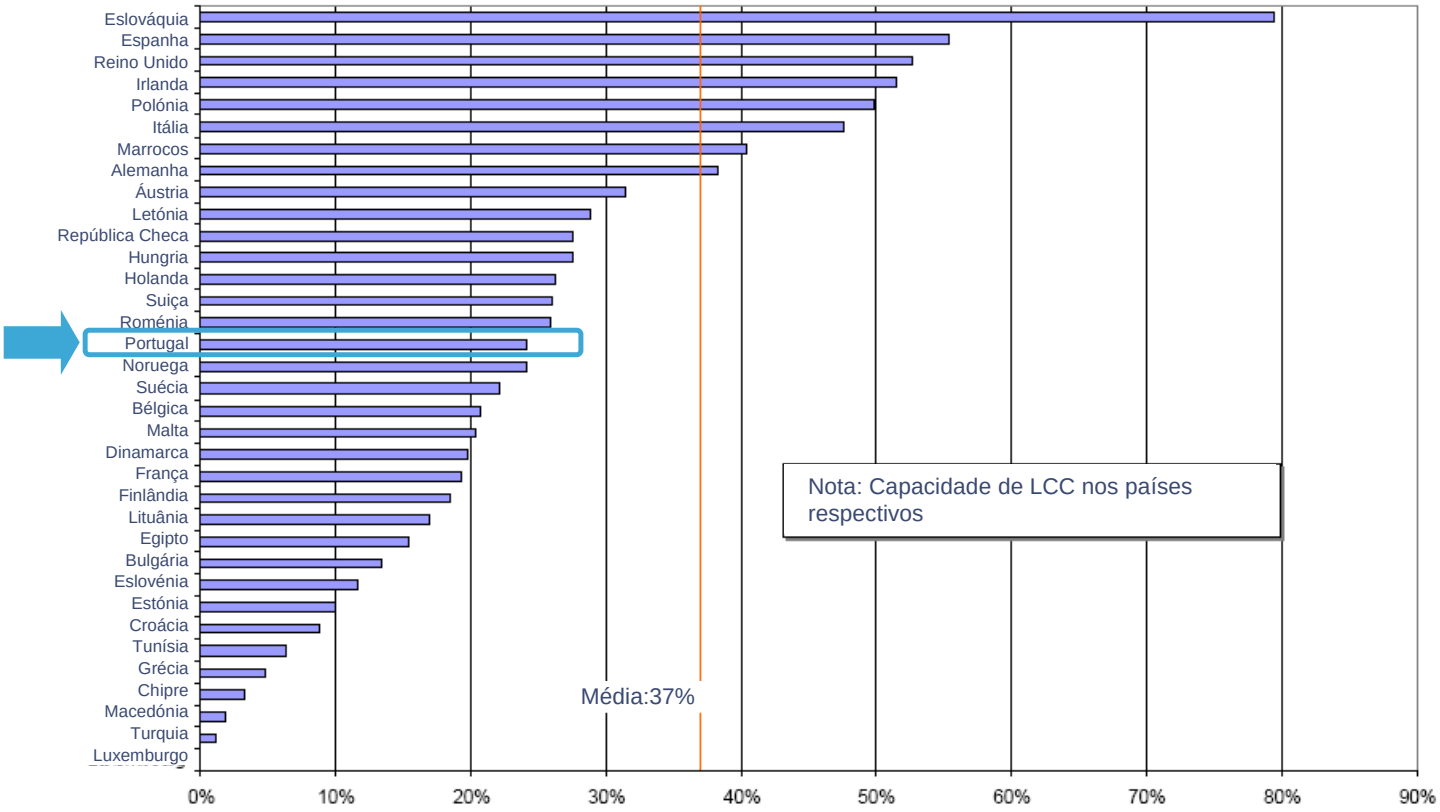
No que respeita ao tráfego aéreo médio em número de movimentos, a penetração das LCC tem vindo a progredir, registando em Maio de 2007, uma quota de mercado na Europa de 19.5%, a que corresponde a aproximadamente 5 500 movimentos por dia. Tal surge como resultado às taxas de crescimento superiores a 20% nos últimos dois anos. Importa igualmente referir que as LCC são responsáveis por 69% dos movimentos adicionais líquidos que se têm vindo a registar.

Quota de mercado das LCC na Europa



Fonte: Eurocontrol

No que respeita à sua quota de mercado em termos de capacidade, actualmente a Ryanair, em conjunto com a easyJet, Air Berlin, entre outras LCC, representam cerca de 37% dos lugares disponíveis, na Europa.

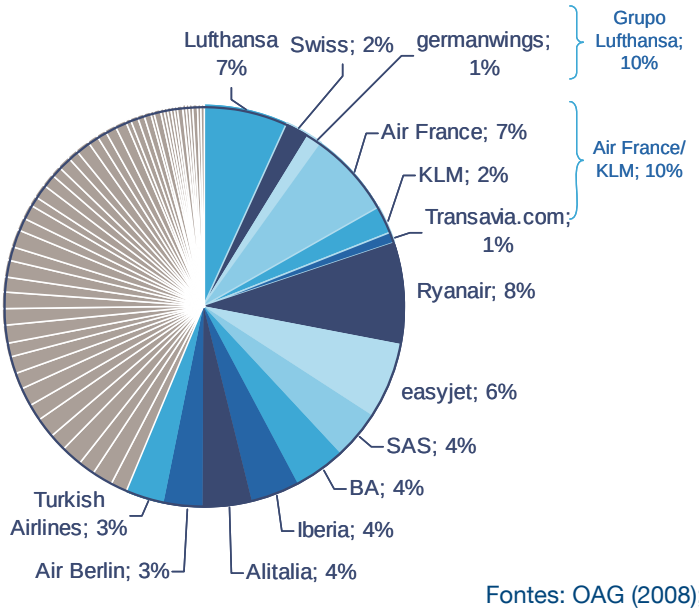


Fontes: OAG (2008); easyJet

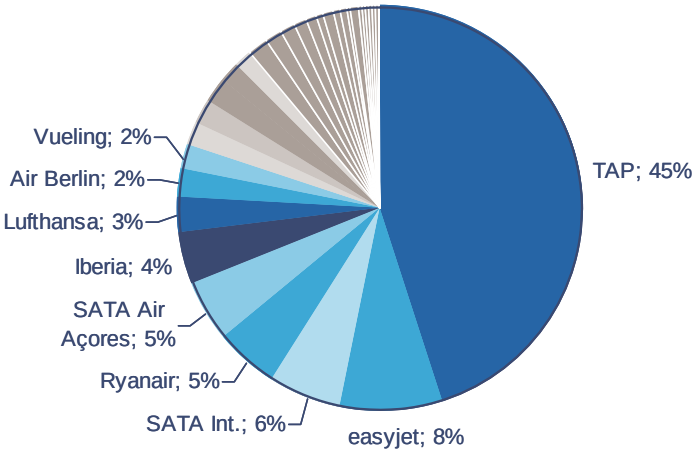
Em Portugal, a taxa de penetração das LCC ainda não se apresenta em níveis tão elevados. A TAP representa ainda uma parcela relevante da oferta (45%) neste mercado, sendo que as LCC encontram-se a conquistar continuamente clientes, representando à data, pouco mais de 20% dos lugares disponibilizados.

A distribuição do mercado do transporte aéreo comercial

Na Europa

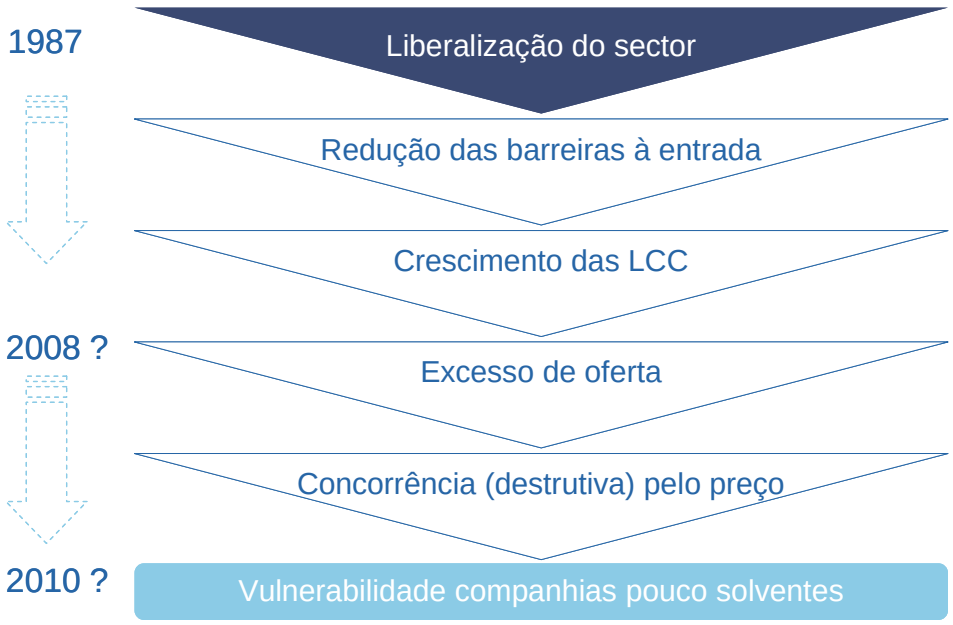


Em Portugal



Fontes: OAG (2008); easyJet

A elevada penetração das LCC veio assim criar no sector do transporte aéreo novos desequilíbrios num mercado que se encontrava em amadurecimento. Desta forma, verifica-se actualmente um excesso de oferta que tem vindo a criar uma concorrência pelo preço. Estes factores, aliados à escalada exponencial do preço dos combustíveis, poderá colocar em causa a continuidade de algumas companhias, pelo que se prevê uma possível consolidação do sector a curto/médio prazo.



Fonte: Análise PwC

O balanço da entrada e crescimento das companhias low cost pode-se assim resumir como preliminarmente positivo, mas com alguns "contras" que deverão ser tidos em consideração:

- Potenciam tráfego em aeroportos secundários e regionais;
- Potenciam acréscimos de eficiência nos aeroportos onde operam;
- Potenciam a eficiência do sector por maior produtividade e competitividade;
- Potenciam o investimento em novas regiões, através da criação de novas ligações directas (novas rotas);
- Potenciam o desenvolvimento económico e social de regiões "secundárias";
- Democratizam o transporte aéreo e o acesso ao turismo internacional.

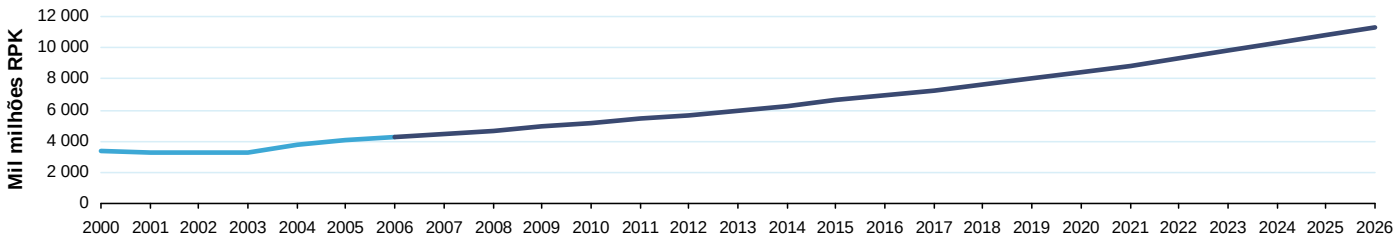
- Canibalizam cerca de 36% do tráfego aéreo instalado;
- Dependem (na grande maioria) de sistemas de incentivos ao estabelecimento de rotas e frequências;
- Elevada flexibilidade na substituição de rotas cria incerteza e instabilidade no desenvolvimento económico das regiões para onde voam;
- Excesso de competitividade pelo preço pode colocar em causa a sustentabilidade do sistema.

Tendências de crescimento do tráfego aéreo

Estima-se que o tráfego aéreo internacional mantenha uma tendência crescente, resultante de factores como:

- Expansão das LCC que continuarão a gerar tráfego inter-regional
- Recente acordo de "céus abertos" entre a UE e os EUA que entrou em vigor no final de Março de 2008
- Início de comercialização de dois novos modelos de aviões (Airbus A380 e Boeing 787 Dreamliner)

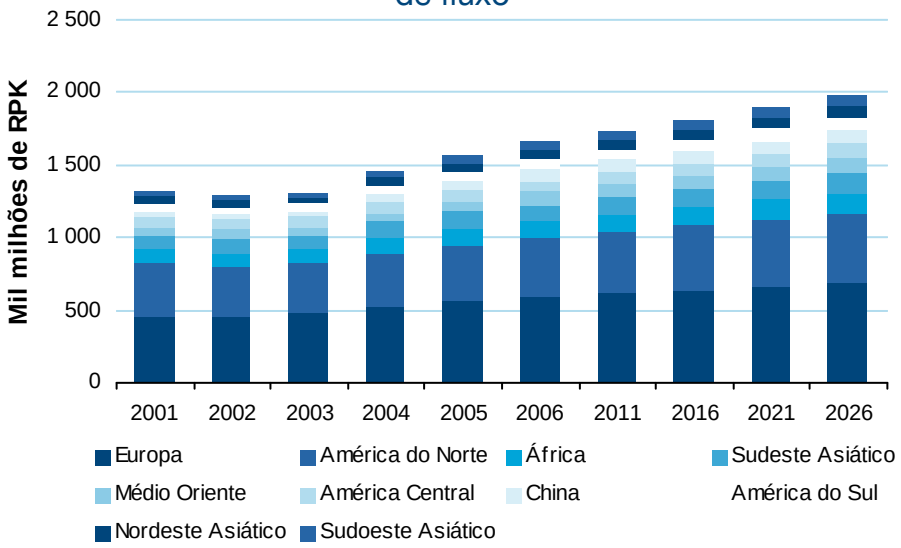
Previsão de crescimento do mercado de transporte aéreo mundial



Fonte: Boeing (2007)

A taxa de crescimento prevista para a Europa apresenta-se inferior (4.2%) à mundial.

Evolução do mercado de transporte aéreo na Europa por região de fluxo



Fonte: Boeing (2007)

De notar que as previsões da Eurocontrol (2006) para o longo prazo (que serão revistas este ano) são mais conservadoras e medidas em termos de movimentos, prevendo taxas de crescimento entre 2005 e 2025, entre os 2.7% e 3.7%, consoante o cenário considerado.

Estima-se ainda que até 2017, a frota das LCC venha a crescer a um ritmo de 7.6% ao ano (o que será um crescimento duas a duas vezes e meia superior ao crescimento da frota das companhias bandeira). No entanto, surge, actualmente, uma preocupação com o aumento do custo dos combustíveis, o que poderá levar à revisão dos modelos de negócios e a uma onda de consolidação e concentrações no sector.

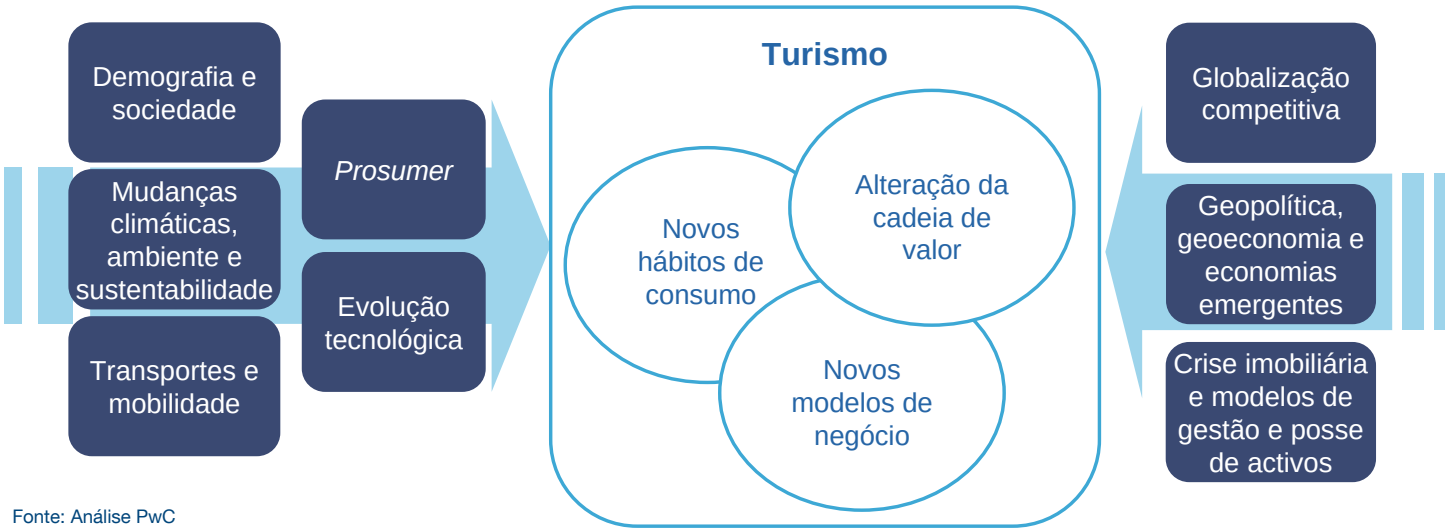
Tendências de desenvolvimento do turismo e do perfil do turista

Alteração à dinâmica do turismo: Principais tendências

O sector do turismo tem passado por mudanças significativas nos últimos anos, resultado de um conjunto de eventos e externalidades que alteraram significativamente o rumo e tendências que se vinham verificando.

As alterações sócio-demográficas e das estruturas familiares, a evolução tecnológica e dos transportes, as mudanças climáticas e a sustentabilidade ambiental, a geopolítica e a geoeconomia, onde se enquadram igualmente as questões associadas à segurança, às relações internacionais e à globalização competitiva, colocam continuadamente novos desafios às empresas e instituições do sector, quer por se traduzirem em novos e diversificados hábitos de consumo, quer pela oportunidade de aparecimento de novos modelos de negócio e alteração da distribuição da geração de riqueza na cadeia de valor, quer pelo surgimento de novos players e mercados.

Assim, cabe às empresas e às instituições a definição de estratégias com graus de flexibilidade que lhes permitam melhor responder aos desafios e oportunidades que se colocam pela nova contextualização em constante mudança.



Fonte: Análise PwC

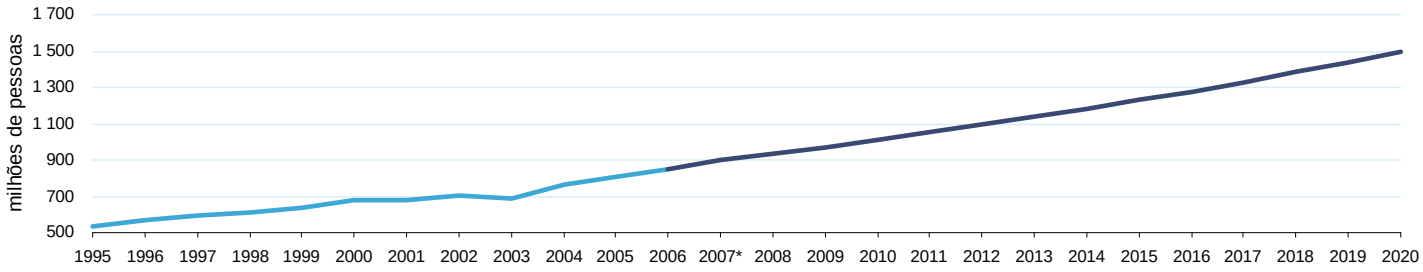
Demografia e sociedade	As alterações sócio-demográficas que se perspectivam no futuro, nomeadamente ao nível da “sociedade mosaico”/“multivídualismo”, do envelhecimento da população e das novas estruturas familiares impactam significativamente os modelos de consumo do turismo, quer por novas exigências que se colocam, quer pela alteração da dicotomia trabalho-lazer (*time rich-money poor/time poor-money rich*) que exigem novas respostas e modelos de negócio.
Mudanças climáticas, ambiente e sustentabilidade	As questões ambientais colocam pressões a diferentes níveis, designadamente ao nível da competitividade dos destinos (impactada pela migração de doenças, como a malária) e do aparecimento de novos destinos, bem como ao nível de novas exigências dos modelos de negócio, resultantes de maior consciência ambiental e, consequentemente de regulamentação específica.
Evolução tecnológica	As novas tecnologias constituem uma fonte de mudança determinante dos hábitos de consumo, quer pelo acesso que permitem a informação quase sem constrangimentos, quer pela inovação de produtos e serviços. As novas tecnologias impactam significativamente os modelos de negócios e a cadeia de valor do turismo, permitindo a concepção de uma nova oferta, a desintermediação de canais e agentes e a concepção directa *a façon* do produto turístico *end-to-end* pelos próprios consumidores.
Transportes e mobilidade	Os transportes e a evolução tecnológica de que têm beneficiado têm potenciado o aparecimento de novos modelos de negócio (LCC e viagens *on-line*). Os mega aviões e as operações *low cost* de longo curso que se perspectivam a médio prazo, contribuirão para continuar a acelerar essas alterações. Por seu lado, os planos de desenvolvimento da rede transportes europeia, com especial destaque para o comboio de alta velocidade constituirão também *drivers* de mudança do mapa turístico europeu e do próprio modelo de alojamento que será questionado pela intensificação dos *short breaks* e férias multidestino.
Prosumer	O consumidor cada vez mais informado e profissionalizado na compra (*prosumer)* apresenta elevada capacidade de comparação da oferta, maior consciência do *value for money* na compra, bem como um acesso a informação quase ilimitada, o que resulta em níveis elevados níveis de exigência por parte da oferta turística, bem como introduz alterações significativas na cadeia de valor do sector, designadamente ao nível da desintermediação de agentes.

Geopolítica, geoeconomia e economias emergentes	As questões geopolíticas com impactos designadamente ao nível da segurança e mobilidade são também factores determinantes do desenvolvimento turístico das regiões (oferta) e consumidores (procura), ao qual acrescem as mudanças ao nível da geoeconomia e, em particular das economias emergentes, como novos focos de consumo (BRIC's e outros) e da oferta. Entre estes, na Europa começam a destacar-se a Bulgária e Croácia, sendo a República Checa (Praga) já um destino estabelecido com elevados níveis de captação.
Globalização competitiva	A globalização introduz uma nova forma de circulação de capitais, pessoas e bens, criando pressões ao nível da cadeia de valor e ao nível da competição sem fronteiras. Nesse contexto, potencia também o surgimento do "efeito dominó" a elevada velocidade, tal como o recentemente verificado ao nível da crise do *subprime* que atravessou fronteiras a uma velocidade sem precedentes. Por outro lado, este factor permite facilitar processos de internacionalização e financiamento de actividades e investimentos *cross-border*.
Crise imobiliária e modelos de gestão e posse de activos	Os modelos de gestão e posse de activos que se tinham vindo a desenvolver no mundo financeiro nos últimos anos, foram subitamente colocados em causa pela crise do subprime. A hotelaria é usualmente um dos principais sectores afectados em momentos de crise imobiliário, pois sofre o impacto ao nível patrimonial e ao nível da potencial redução do rendimento disponível e propensão para o consumo turístico por parte das famílias. Um recente estudo da PwC aponta para uma alteração significativa para a estrutura de financiamento de activos turísticos, designadamente no sentido de uma maior intervenção de capital próprio nos negócios e transacções. Neste cenário, apesar de se perspectivar uma correcção ao nível dos valores do imobiliário turístico, tal é de esperar que se venha a apresentar com maior significado nos produtos de menor qualidade, estando, por outro lado, a verificar-se uma tendência para refúgio na qualidade. A título de referência, o mesmo estudo aponta para uma tendência para manutenção da posse de activos (com 44% das respostas) ou até mesmo aquisição (com 40% das respostas), com especial opção geográfica por cidades como Moscovo ou Istambul onde, apesar de tudo, a oferta de alojamentos á ainda incipiente.

O número de turistas internacionais continua a crescer de forma sustentada

A UNWTO estima que, em 2007, o número de turistas internacionais tenha aumentado cerca de 6%, atingindo os 900 milhões, quando apenas há dois anos se tinha atingido a marca dos 800 milhões. Esta instituição prevê uma taxa de crescimento de longo prazo (até 2020) do número de turistas internacionais de 4.1% ao ano, taxa esta que tem sido superada nos últimos quatro anos. No caso particular da Europa, esta estimativa de crescimento até 2020 desce para 3.1%.

Evolução do número de turistas internacionais



Fonte: UNWTO

De acordo com a ITB, se apenas se considerar as viagens internacionais de "no mínimo uma noite" e apenas os viajantes com idade superior a 15 anos, o número de turistas internacionais desce para 680 milhões, apresentando um crescimento em 2007 de 6.3% a nível mundial, 4.2% na Europa e 9% no Sudeste Europeu. As estimativas da IPK Internacional são de que, apesar do abrandamento do crescimento económico, o turismo cresça a 3-4% em termos de volume de viagens.

O crescimento do número de turistas é ainda mais surpreendente quando se tem em consideração os diversos factores que poderiam ter afectado a procura, nomeadamente, a volatilidade do preço dos combustíveis (que levou as companhias aéreas cobrar sobretaxas), as flutuações das taxas de câmbio (sobretudo a debilidade do dólar norte americano) e a desaceleração económica e crise creditícia dos últimos meses do ano.

Os resultados de 2007 confirmam resistência do turismo a factores externos como turbulência nos mercados financeiros, subida das taxas de juro, modalidades de crédito mais rigorosas, aumento do preço dos combustíveis e questões de segurança e saúde. No entanto, estas mesmas questões poderão não chegar a afectar negativamente a procura de turismo em 2008, como resultado do efeito dos Jogos Olímpicos na China e do Europeu de Futebol na Suiça e Áustria.

O acesso de última hora a produtos turísticos on-line continuou a estimular a procura latente dos mercados emissores mais maduros, mas também, e cada vez mais, das regiões turísticas menos maduras como a Ásia e o Pacífico e onde os preços acessíveis permitem um número cada vez maior de pessoas viajar. O crescimento económico das economias asiáticas, como a China, Índia, Hong-Kong e Singapura geraram maior rendimento disponível o que por sua vez resultou numa maior procura de viagens para o estrangeiro.

Por outro lado, observam-se alterações no perfil do turista, sendo de salientar, a maior apetência para short breaks (em muito na sequência da expansão das low cost), o aumento do número de adultos/seniores que viajam (cerca de 50% dos turistas europeus tem mais de 40 anos e portanto um gasto médio superior à média) e a procura de experiências diversificadas.

Adicionalmente, importa considerar no futuro, os efeitos decorrentes da assinatura do acordo “céus abertos” com os EUA, a abertura do espaço Schengen a 9 novos países e o início dos voos do Airbus A380 com potencial para voltar a estimular o turismo no espaço Europeu.

O novo turista

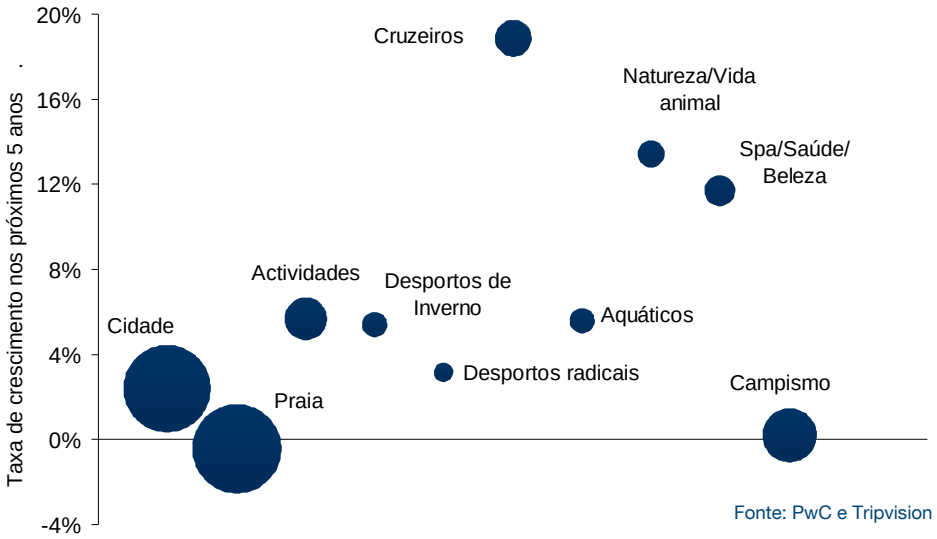
O perfil do turista tem-se sofisticado e diversificado

Conforme referido, o próprio perfil dos turistas tem vindo a alterar-se, em parte pelo aparecimento das companhias LCC e pelo desenvolvimento e democratização da utilização da Internet.

Num estudo efectuado no Reino Unido pela PwC e pela Tripvision, em 2006, verificaram-se várias mudanças nos hábitos e comportamentos dos turistas Ingleses.

Relativamente ao tipo de férias consumido, verifica-se um crescimento ou manutenção em todos os tipos de férias, com a particularidade de existirem alguns segmentos em franco crescimento, como é o caso dos cruzeiros, férias relacionadas com a natureza e vida animal e com spa's, saúde e beleza, para as quais se estima que mais que dupliquem nos próximos 5 anos. De notar, no entanto, que as férias de cidade e de praia, no seu conjunto, ainda representam quase 50% no total.

Alteração nos tipos de férias e importância relativa



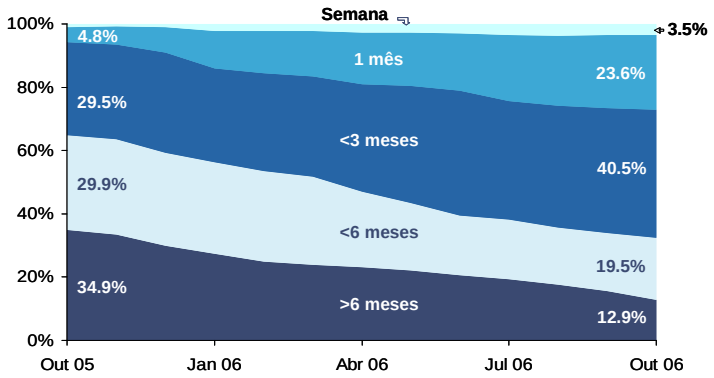
Nota: o tamanho da esfera indica a importância relativa do tipo de férias

Também em termos de antecedência com que são marcadas as férias, duração das mesmas e meio de aquisição se têm vindo a verificar alterações significativas.

Em termos de antecedência das marcações, há uma clara tendência para efectuá-las cada vez mais tarde. Se em 2005, mais de 60% das reservas eram efectuadas com 3 meses ou mais de antecedência, desde 2006 que quase 70% das viagens são marcadas com menos de 3 meses de antecedência.

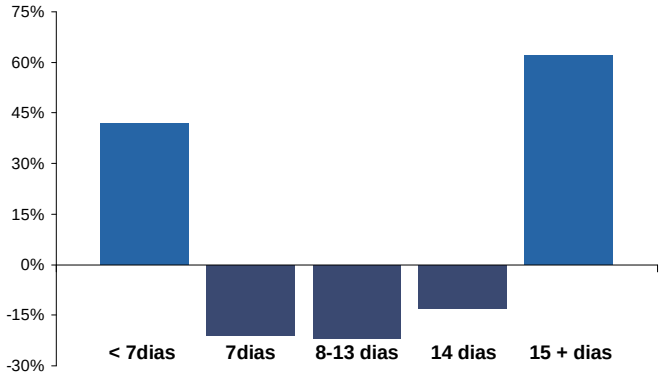
Em termos de duração, as férias têm a tendência para se tornarem, ou mais curtas que uma semana / short breaks (em parte potenciado pelos voos mais baratos proporcionados pelas LCC, bem como pela sua conveniência e facilidade de aquisição), ou mais longas com uma duração superior a duas semanas. Por generalidade começa a verificar-se a ocorrência de vários períodos de férias ao longo do ano.

Antecedência com que são efectuadas as reservas



Fonte: PwC e Tripvision

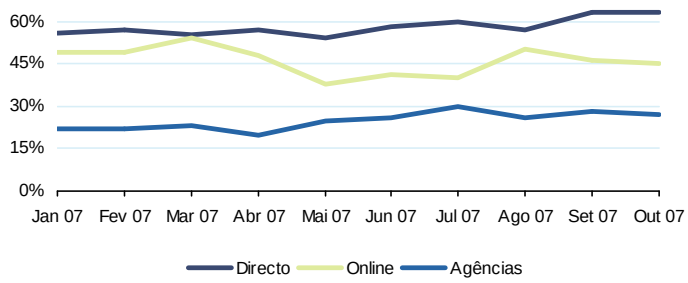
Variação na duração das férias (2005-2006)



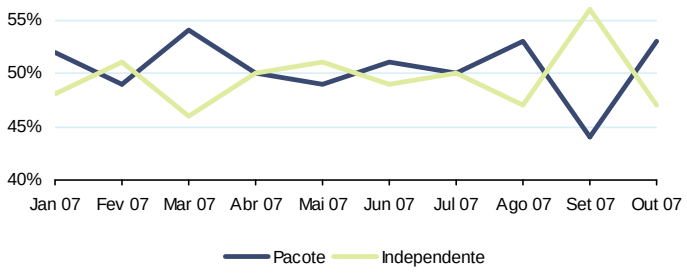
O canal utilizado para marcar as férias (hotel, avião ou outros) é cada vez mais o directo, seguido dos operadores e agentes on-line e, por último, as agências tradicionais.

Em termos de preferência por pacotes de férias já preparados ou por férias independentes, não se verifica uma tendência definida, sendo que o que se regista é uma procura pelo melhor negócio, independentemente de como é adquirido.

Canal utilizado para marcar férias



Preferência por férias em pacotes ou independentes



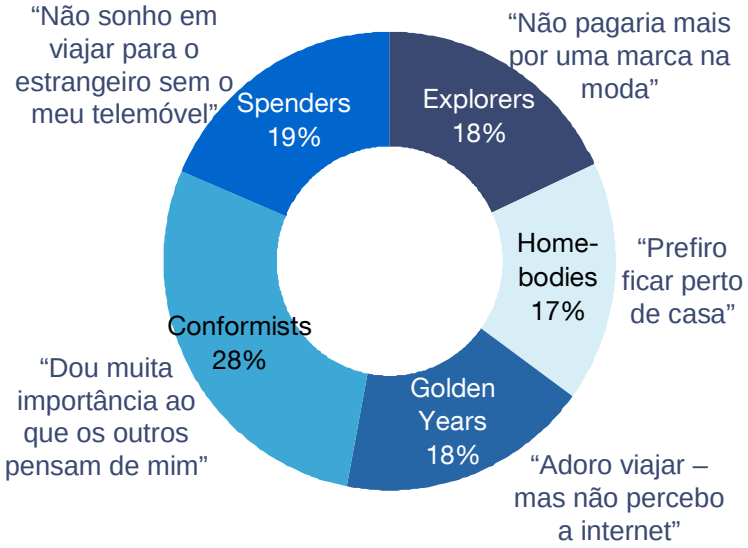
Fonte: Tripvision

Não obstante as tendências identificadas, importa referir que diferentes grupos de consumidores reagem e interagem de diferente forma perante o consumo turístico.

A escolha dos turistas alvo é tão importante como a escolha dos turistas que não interessa atrair, daí a importância de ter em consideração os diferentes tipos de turistas existentes, bem como as suas características particulares, de modo a conseguir ir de encontro às suas necessidades.

O estudo anteriormente mencionado, efectuado sobre os turistas do Reino Unido, classificou os inquiridos em 5 potenciais tipos de turistas, relativamente à sua atitude face às férias, conforme o gráfico apresentado na página seguinte:

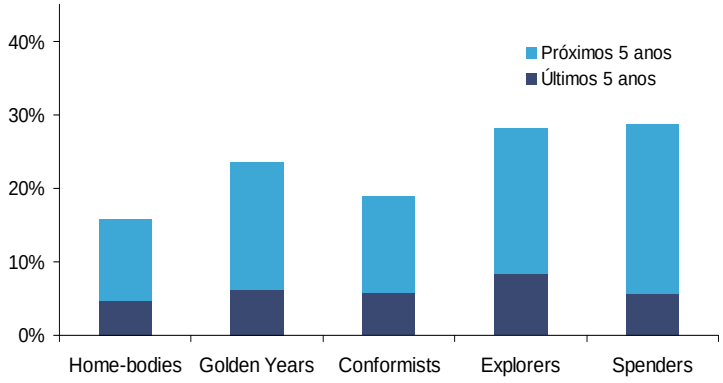
Tipo de turistas identificados



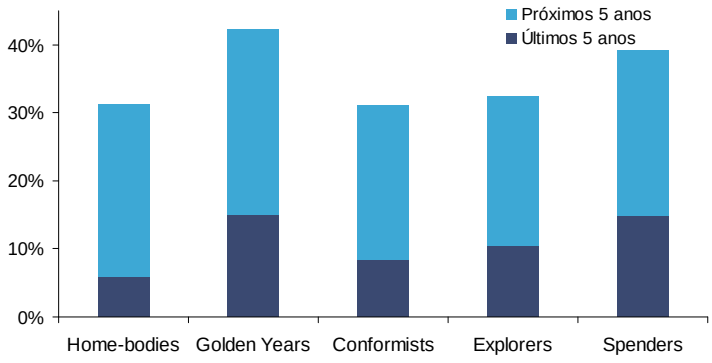
Fonte: PwC e Tripvision

Analisando o comportamento destes grupos de turistas no que diz respeito a preferências relativas a vários aspectos das suas férias, nomeadamente duração, quantidade, antecedência das reservas e canal usado, bem como intenções futuras por tipo de destino, obtiveram-se várias conclusões relativamente a estes aspectos, conforme apresentado nos gráficos que se seguem.

Férias de actividades, natureza e "vida animal"



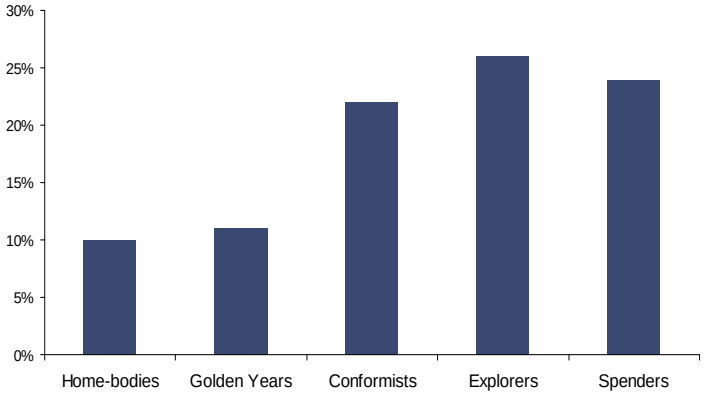
Cruzeiros



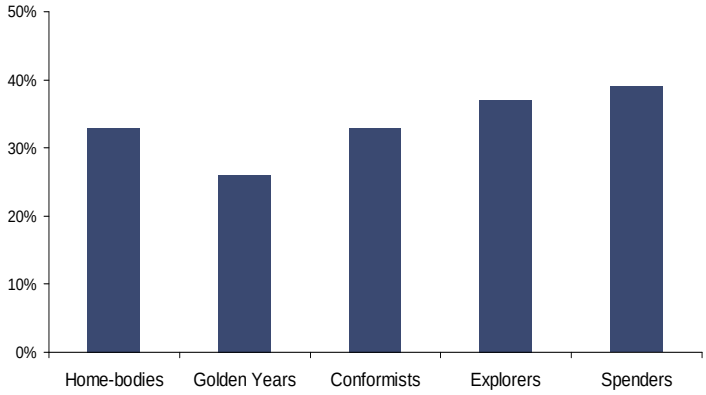
Fonte: PwC e Tripvision

De igual forma, novos produtos começam a ganhar relevância no consumo turístico e em diferentes medidas consoante o tipo de turista.

Efectuam mais do que 5 viagens por ano

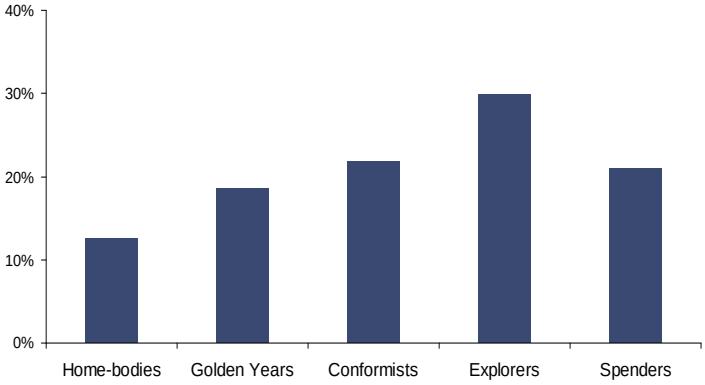


Efectuam short-breaks (1-4 noites)

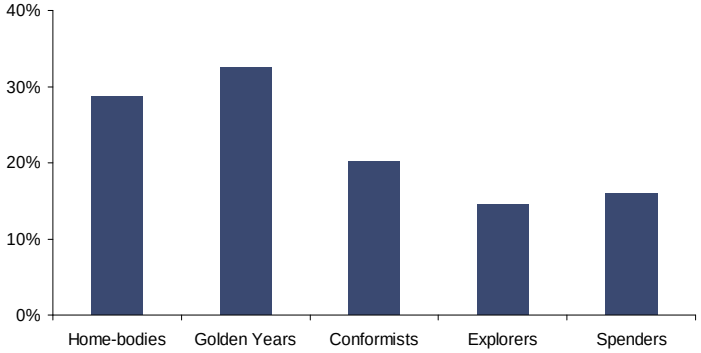


Fonte: PwC e Tripvision

Antecedência com que efectuam reservas inferior a 1 mês



Utilizam a agência de viagens tradicional para marcar férias



Fonte: PwC e Tripvision

Podem encontrar-se perfis tão distintos como os Golden Years, que se caracterizam por efectuar poucas férias mas de maior duração, que as reservam antecipadamente sendo de alguma forma, previsíveis e que, em geral, recorrem pouco à Internet; ou os Explorers que realizam férias mais frequentemente mas também mais curtas, recorrem a ofertas last minute, tornando-se imprevisíveis no consumo do produto turístico e têm, por norma, uma grande apetência para a Internet.

Assim, há uma variedade crescente associada a uma previsibilidade cada vez menor e que necessita ser acomodada por novos modelos de negócio.

Cenários prospectivos de desenvolvimento turístico da RAM

Cenários prospectivos de desenvolvimento turístico da RAM

O quadro de desenvolvimento turístico da RAM dependerá de um conjunto de tendências globais, regionais e locais, bem como de uma série de outros factores de complexa predição.

Assim, a aferição do impacte das LCC na economia regional, através das tendências identificadas, torna-se um exercício que peca pela singularidade da análise e por não estabelecer o quadro de riscos e incertezas que determinam o desenvolvimento futuro da região e da respectiva economia.

A concepção de cenários de desenvolvimento prospectivos, conjugando as tendências com os principais clusters de incertezas, permite aos agentes económicos uma melhor visão dos riscos que o futuro poderá reservar e a definição de estratégias dotadas da flexibilidade necessária à adequação a cada um dos cenários de desenvolvimento potenciais.

Nesse sentido, não é objectivo do presente capítulo a definição e selecção do cenário "ideal", mas sim a caracterização de cenários prováveis de desenvolvimento turístico da RAM e do respectivo impacte que a entrada das LCC poderá apresentar em cada um desses cenários.

Da análise das tendências internacionais e das diversas entrevistas que tivemos oportunidade de realizar com diferentes agentes envolvidos no sector do turismo, concluímos que os dois grandes eixos de incerteza relativamente ao futuro do turismo na RAM, à luz do impacte que a introdução das LCC poderá apresentar, são:

- O reconhecimento da Madeira como destino turístico;
- A sustentabilidade das operações LCC na RAM.

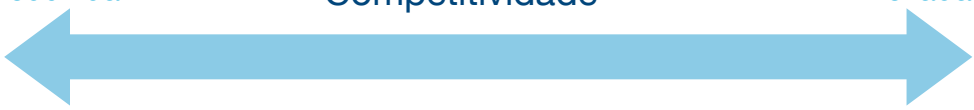
A definição dos eixos de cenarização e dos respectivos pólos de análise é resultado de um conjunto de incertezas dominantes, conforme caracterizado em seguida.

Reconhecimento do destino “Madeira”

O cluster de incertezas no âmbito do reconhecimento da Madeira como destino turístico, prende-se essencialmente com a sua competitividade face a outros destinos existentes e destinos emergentes e com a imagem da Madeira no exterior.

No que diz respeito à competitividade do destino, é uma incerteza que se estrema entre um grau reduzido e elevado, traduzida então num conjunto de efeitos ao nível do posicionamento do destino, procura, perfil do turista, entre outros factores.

Reduzida — Competitividade — Elevada



- *Budget traveler*;
- Dependente dos operadores;
- Sistema de incentivos “perpétuo”;
- Oferta potencialmente excedentária;
- Menor gasto médio;
- Maior estadia média.

- Turista afluente;
- Novas rotas e mais tráfego;
- Sistema de incentivos ao tráfego aéreo não-determinante;
- Oferta adequada;
- Maior gasto médio;
- Menor estadia média.

Fonte: Análise PwC

Relativamente à imagem e, tendo presente as tendências que se verificam e o posicionamento actual do destino, é uma incerteza que estrema entre a transmissão de uma imagem de destino “sénior” e de “lazer”, igualmente com os respectivos impactos ao nível do posicionamento da RAM, procura, perfil do turista, canais de distribuição e modelos de negócio dos agentes, entre outros factores.

Lazer — Imagem — *Sénior*

- Multiplicidade de segmentos e mercados-alvo;
- *Mind-share* reduzido;
- Dependente de operadores que coloquem a oferta;
- Perfil de consumo diversificado;
- Maior sazonalidade;
- Menor potencial de *timesharing*;
- Menor estadia média.

- Segmento sénior;
- Mercados-alvo identificados;
- Presença forte nos mercados-alvo por canais directos e parceiros/ operadores;
- Perfil de consumo médio/médio alto;
- Menor sazonalidade;
- Maior potencial de *timesharing;*
- Maior estadia média.

Fonte: Análise PwC

A análise conjunta e sobreposta destas incertezas no contexto do cluster em que se inserem, o reconhecimento do destino Madeira, permite identificar o primeiro eixo de cenarização, definido como “destino Madeira competitivo e atractivo" ao qual se opõe “destino Madeira não reconhecido”.

Sustentabilidade das LCC na RAM

Relativamente ao cluster de incertezas associadas à sustentabilidade das LCC na RAM, surgem também duas questões preponderantes. Face às pressões actuais relacionadas com o preço dos combustíveis e recentes prejuízos reportados no primeiro trimestre de 2008 pelas principais companhias LCC, começa a ser questionada a sustentabilidade do próprio modelo de negócio das mesmas. Por outro lado, considerando a dimensão da RAM, que reduzido tráfego outbound potencia, e as taxas aeroportuárias cobradas coloca-se a questão de até que ponto a RAM será capaz de continuar atractiva para as LCC, de uma forma sustentada a prazo.

Desta forma, o primeiro eixo deste cluster apresenta incertezas relacionadas com o próprio desenvolvimento futuro do modelo de negócio das LCC. A sua sustentabilidade poderá assim fazer oscilar o crescimento da procura, assim como os modelos de negócio actualmente em prática na RAM.

Reduzido — Sustentabilidade do modelo de negócio das LCC — *Elevado*

- Fuga das LCC após fim dos sistemas de incentivos;
- Integração vertical dos operadores (por aquisição de LCC “falidas”);
- Maior parte do consumo do turista retido nos operadores;
- Revisão em baixa, das estimativas do turismo a nível global.

- Alteração significativa dos canais de distribuição (directo e on-line);
- Redução da significância dos operadores;
- Menor estadia média;
- Maior gasto médio diário extra-viagem;
- Alteração da distribuição da riqueza na cadeia de valor;
- Mais turismo global.

Fonte: Análise PwC

Quanto ao nível de captação das LCC pela RAM, a incerteza deste eixo estrema-se entre o nível reduzido e alto, pela relevante dependência do transporte aéreo deste destino turístico. Esta dependência poderá assim pesar no desenvolvimento da economia regional, sendo que o tráfego gerado poderá ser em grande parte potenciado pelo sucesso da captação das LCC pela RAM, impactando essencialmente a nível dos canais de distribuição e do perfil da procura.

Nível de captação das LCC pela RAM

Reduzido — *Elevado*

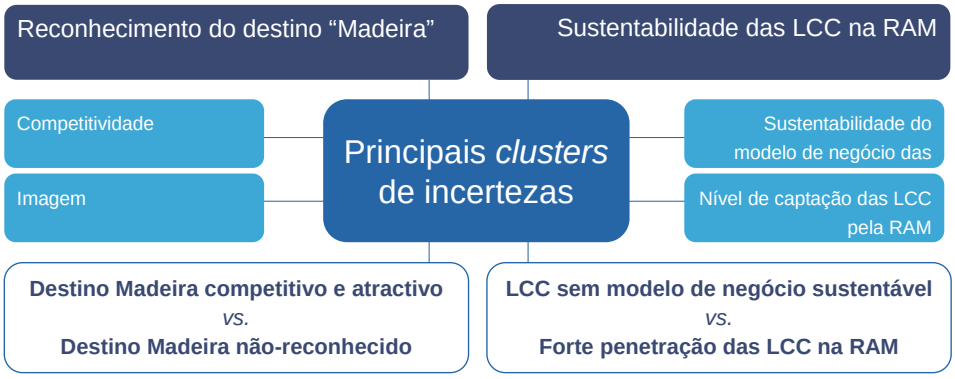
- Dependência de uma companhia bandeira (potencialmente a TAP);
- Dependência de operadores;
- Excesso de oferta hoteleira e menores taxas de ocupação.

- Prevalência das LCC;
- Alteração do modelo de negócio dos vários *players* da cadeia de valor;
- Maiores taxas de ocupação hoteleira;
- "Nova procura".

Fonte: Análise PwC

Assim, a análise conjunta e sobreposta destas últimas incertezas no contexto do cluster em que se inserem, a sustentabilidade das LCC na RAM, permite identificar o segundo eixo de cenarização, definido como "LCC sem modelo de negócio sustentável" ao qual se opõe "forte penetração das LCC na RAM".

Assim, o cluster de incertezas e sua tradução nos eixos de cenarização poderá ser ilustrado de acordo com o seguinte diagrama:



Cenários traçados para o estudo do impacte económico da entrada das LCC na RAM

Tendo presente as tendências identificadas e cruzando os dois eixos de cenarização, obtemos quatro potencias cenários de desenvolvimento turístico da RAM sujeitos ao estudo do respectivo impacte económico na região, conforme apresentado adiante.

Estes constituem, de acordo as estimativas de evoluções possíveis e as alternativas do turismo da RAM, no quadro do contributo das LCC para o desenvolvimento da economia regional, sendo caracterizados de forma sumária, de acordo com o seguinte:

Reconhecimento do destino Madeira

Sustentabilidade das LCC na RAM

Destino Madeira competitivo e atractivo

- Segmento sénior / Turista afluente
- Fuga das LCC após fim dos sistemas de incentivos
- Integração vertical dos operadores (por aquisição de LCC "falidas")
- Dependência de operadores / Mercados-alvo identificados
- Perfil de consumo médio / médio alto
- Maior gasto médio
- Maior estadia média

Forte penetração das LCC na RAM

- Segmento sénior / Turista afluente
- Presença forte nos mercados-alvo, por canais directos e parceiros / operadores
- Novas rotas e mais tráfego - "nova procura"
- Incentivos ao tráfego aéreo não-determinantes
- Maior gasto médio extra-viagem / Menor estadia média
- Maiores taxas de ocupação e potencial de *timesharing*
- Prevalência das LCC / Redução dos operadores
- Alteração dos canais de distribuição (directo e online), modelos de negócio e distribuição da riqueza na cadeia de valor

LCC sem modelo de negócio sustentável

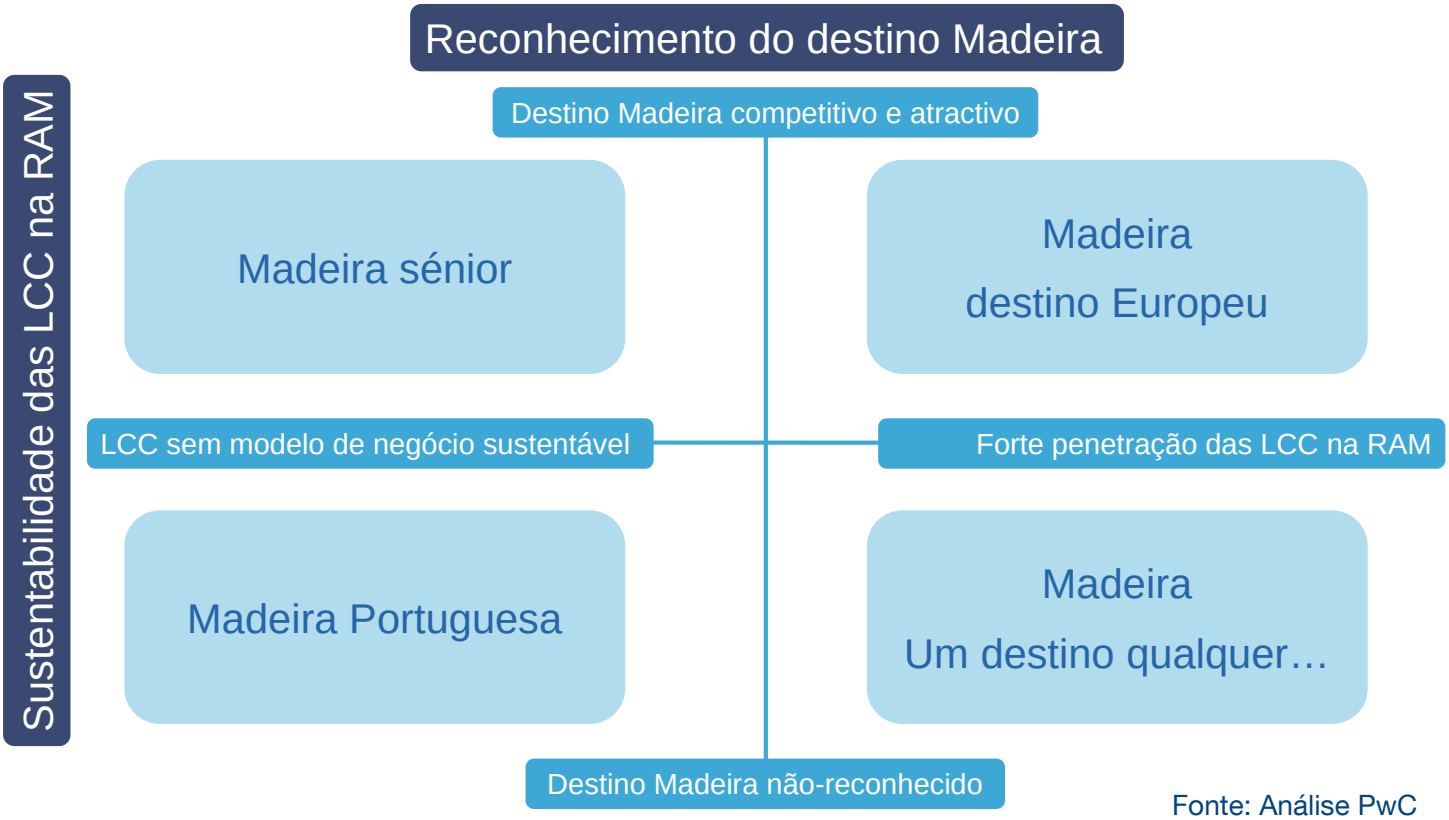
- Fuga das LCC após fim dos sistemas de incentivos
- Integração vertical dos operadores (por aquisição de LCC "falidas")
- Dependência de uma companhia bandeira (TAP?)
- Dependente de operadores que coloquem a oferta
- Maior parte do consumo do turista retido nos operadores
- Excesso de oferta hoteleira e menores taxas de ocupação
- Menor gasto médio
- Maior estadia média
- *Mind-share* reduzido

Destino Madeira não-reconhecido

- *Budget traveler* - "Nova procura"
- Multiplicidade de segmentos e mercados-alvo / Perfil de consumo diversificado
- Sistema de incentivos "perpétuo"
- Prevalência das LCC / Redução dos operadores
- Alteração dos modelos de negócio dos vários players e da distribuição da riqueza na cadeia de valor
- Dependente de terceiros que coloquem a oferta / Oferta potencialmente excedentária
- Menor potencial de *timesharing*
- Menor gasto médio / menor estadia média
- *Mind-share* reduzido

Fonte: Análise PwC

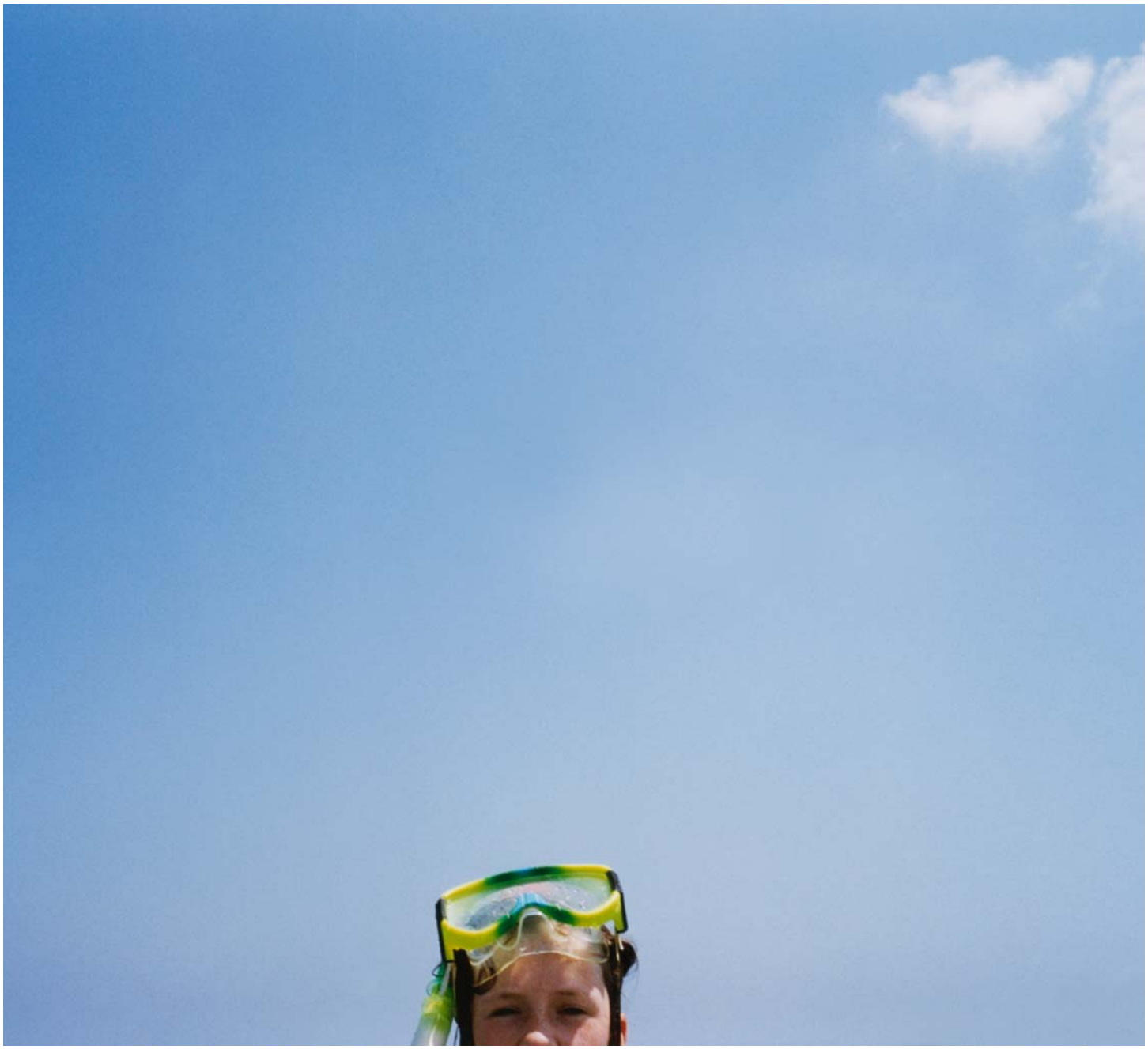
Os cenários configurados foram assim denominados de “Madeira sénior”, “Madeira destino Europeu”, “Madeira Portuguesa” e “Madeira, um destino qualquer…”.



Fonte: Análise PwC

Conforme referido anteriormente, cada um destes cenários apresenta diferentes efeitos ao nível do posicionamento do destino, procura e perfil do turista, impactando igualmente de forma diferenciada, os diversos agentes do sector.

Impacte económico dos cenários prospectivos de desenvolvimento turístico da RAM



Construção do cenário de partida

Enquadramento económico da RAM

Sujeita a condicionalismos próprios, a Região Autónoma da Madeira confronta-se com influências externas de âmbito nacional e internacional e com as especificidades inerentes ao seu isolamento. A sua situação económica e social está por isso condicionada pela envolvente, por um lado, e pelos constrangimentos que lhe são inerentes, por outro.

Principais indicadores	RAM	Portugal	%
População (2007)	246 689	10 617 575	2.3%
Densidade populacional (2006)	306.9	115.1	
PIB (milhões de € - 2005)	4 348	149 123	2.9%
VAB (milhões de € - 2005)	3 743	74 956	5%
Emprego (milhares de pessoas – 1ºTrimestre 2008)	116.9	5 191	2.3%

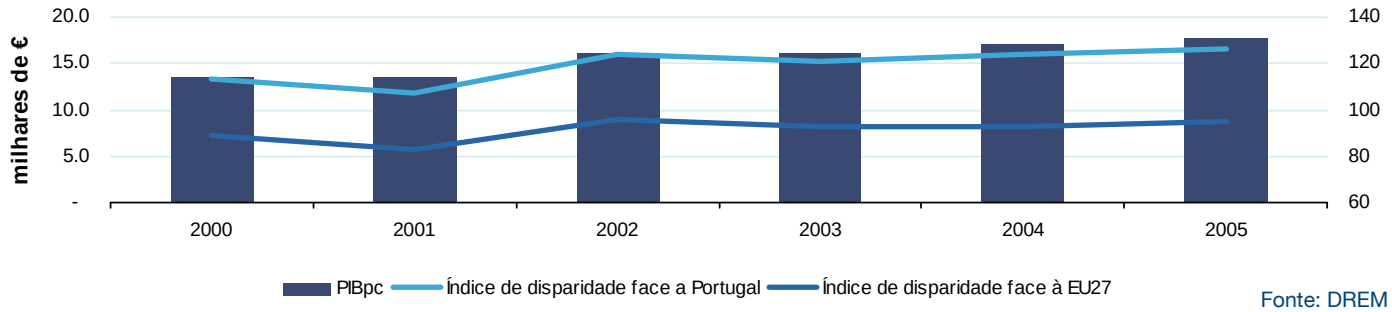
Fonte: DREM, INE

Apesar de possuir uma densidade populacional superior à média do país e mesmo da UE, 75% da população da ilha da Madeira habita em apenas 35% do território, sobretudo na costa sul, onde se encontra a cidade do Funchal, capital da Região Autónoma da Madeira, que concentra 45% da população (130 000 habitantes) e apresenta uma densidade populacional de 1 500 hab/km². É também nesta zona que se localiza a maior parte das unidades hoteleiras.

A economia regional comporta atrasos estruturais importantes relativamente ao resto do país e da Europa, que têm vindo a diminuir ao longo dos últimos anos, fundamentalmente pelo crescimento verificado no sector do turismo e pelos avultados investimentos em infra-estruturas, parcialmente motivados pelas transferências da EU para a Região Autónoma.

Em termos económicos, pode observar-se esta evolução mais rápida através da taxa de variação média anual do PIB que tem sido superior à média nacional. Entre 2000 e 2004, a RAM registrou um acréscimo de 6.4%, sendo que a média nacional se apresentou em 4.2%, segundo dados da DREM/INE.

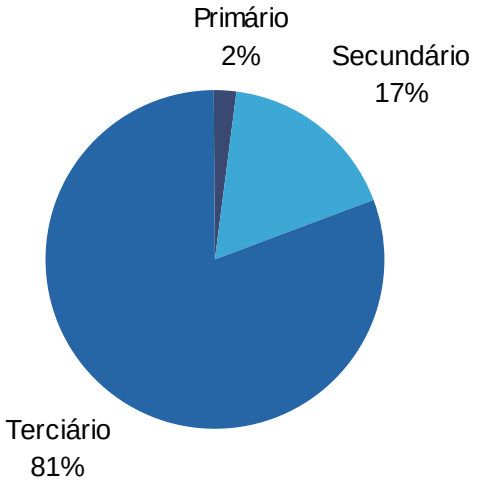
Evolução do PIB per capita e índices de disparidade



Fonte: DREM

De facto, desde 1997 a RAM tem apresentado valores para o PIB per capita superiores à média Portuguesa. Efectivamente, o PIB per capita regional situava-se, segundo a DREM, em 1997, 4% acima da média nacional e 26%, em 2005. Relativamente à Europa dos 27, denota-se uma evolução igualmente positiva no que respeita à diminuição das disparidades.

VAB da RAM por sectores de actividade em 2005



Fonte: DREM

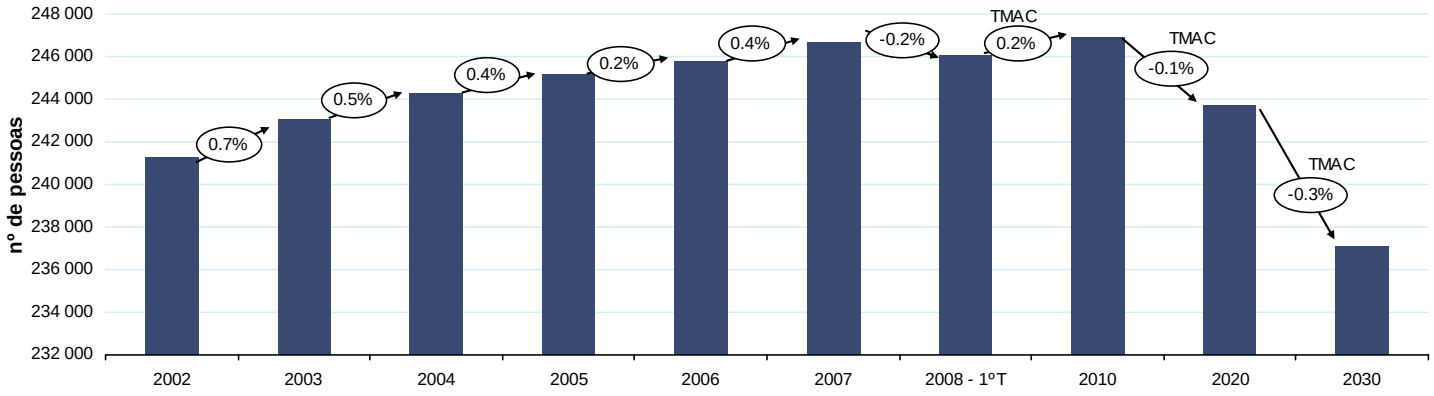
Relativamente à estrutura da economia regional, a evolução do VAB reflecte uma clara tendência de terciarização da economia madeirense, com o sector terciário a representar, de acordo com o INE, 80.5% do VAB da Região, em 2005. Por sua vez, o sector secundário representava 17.3% da riqueza produzida na Região, nesse ano. O sector primário tem mantido um peso reduzido na economia regional (2.2% do VAB, em 2005) não apresentando evoluções significativas relativamente aos anos anteriores.

Os ramos de actividade que mais contribuíram para o VAB regional, em 2003, foram as actividades imobiliárias, alugueres e serviços prestados às empresas (com 17.3% do VAB da Região), a administração pública, defesa e segurança social obrigatória (com 13.5%) e o comércio por grosso e a retalho, reparação de veículos automóveis, motociclos e bens de uso pessoal e doméstico (13.2%). As actividades ligadas aos transportes, armazenagem e comunicações têm vindo a apresentar um peso relativo também significativo na Região, representando, em 2003, os 9.8%, com as actividades de alojamento e restauração a ter um peso de 9.4% na economia regional.

Esta informação permite aferir a importância das actividades directa e indirectamente ligadas ao turismo, assim como a relevância das actividades relacionadas com a administração pública regional, que continuam assim responsáveis, em larga medida, pelo dinamismo económico que a Região apresenta, nomeadamente no sector dos serviços.

Em termos demográficos, e à imagem do que se passa no resto do país, é expectável uma desaceleração da natalidade que aliada a uma maior esperança média de vida poderá conduzir a reduções absolutas na população como se verificou de 2007 para o primeiro trimestre de 2008.

População histórica e prospectiva da RAM



Nota: Projecções extrapoladas a partir das taxas de crescimento estimadas para Portugal
Fonte: INE

Conta Satélite do Turismo (TSA) de Portugal

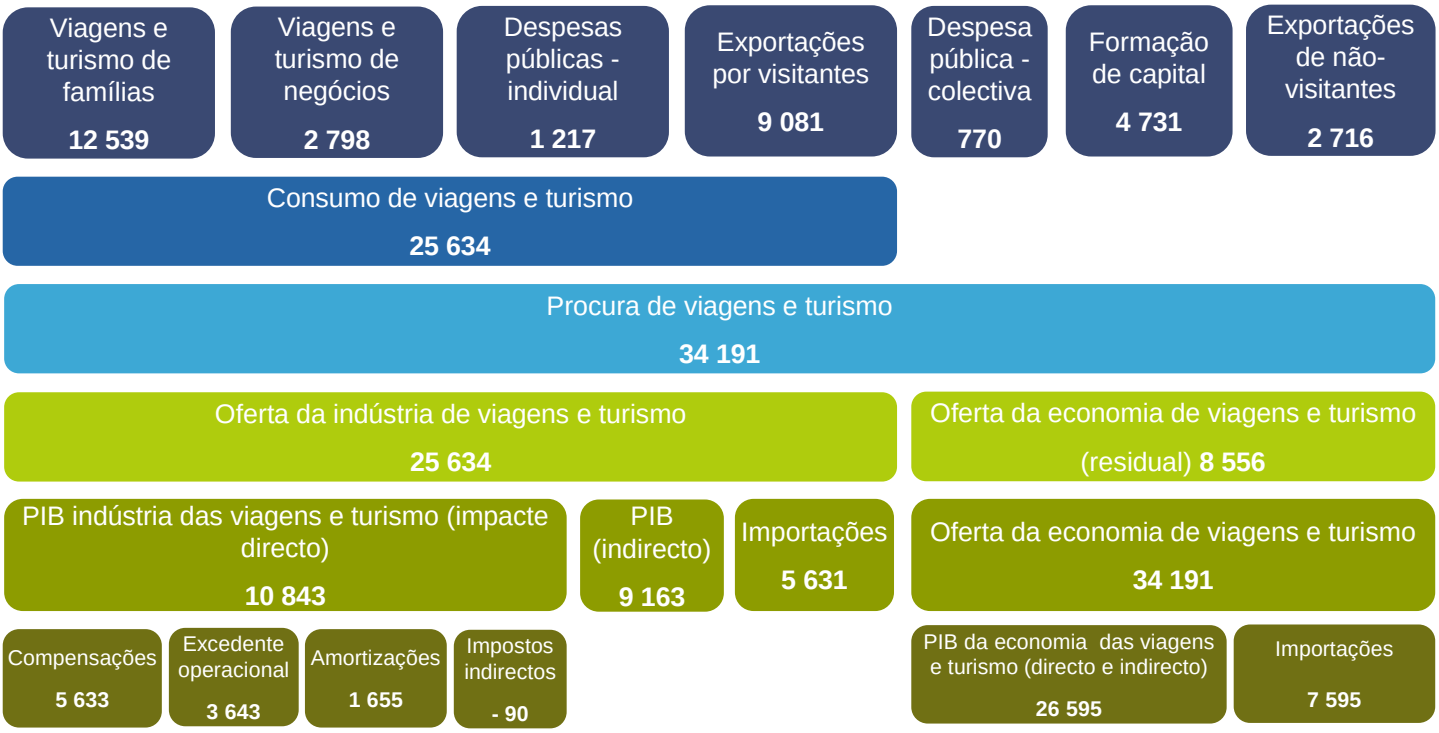
A TSA tem como objectivo avaliar a proporção do produto interno bruto que decorre directa e indirectamente das actividades de viagens e turismo, de modo a consciencializar, tanto o sector público, como o privado, do impacte total do sector do turismo na economia e sociedade.

A TSA é baseada num conceito do lado da procura (essencialmente porque o turismo não produz uma oferta homogénea) que é repartida em dois grandes agregados:

- O consumo de viagens e turismo, que representa o valor dos produtos e serviços que são consumidos pelos visitantes e inclui despesas em viagens e turismo, quer por motivos pessoais quer por motivos profissionais, despesas públicas para promover serviços culturais ou outros de uso individual e despesas de não residentes em bens e serviços;
- A procura de viagens e turismo, que acrescenta ao consumo os produtos e serviços com uma componente residual na procura final de modo a ter em conta o impacte mais alargado do turismo na economia, isto é, a despesa pública colectiva (por exemplo, promoção turística, segurança e outros serviços administrativos), o investimento em capital fixo (infra-estruturas, equipamentos e outros) e exportações de bens de consumo ou de capital para fora da região para venda a visitantes ou à industria de turismo (como por exemplo, roupa ou aviões).

A TSA de Portugal estima, para 2008, um contributo total do Turismo para o PIB de 27 mil milhões €, conforme ilustrado no diagrama apresentado seguinte.

Milhões de €



Fonte: WTTC

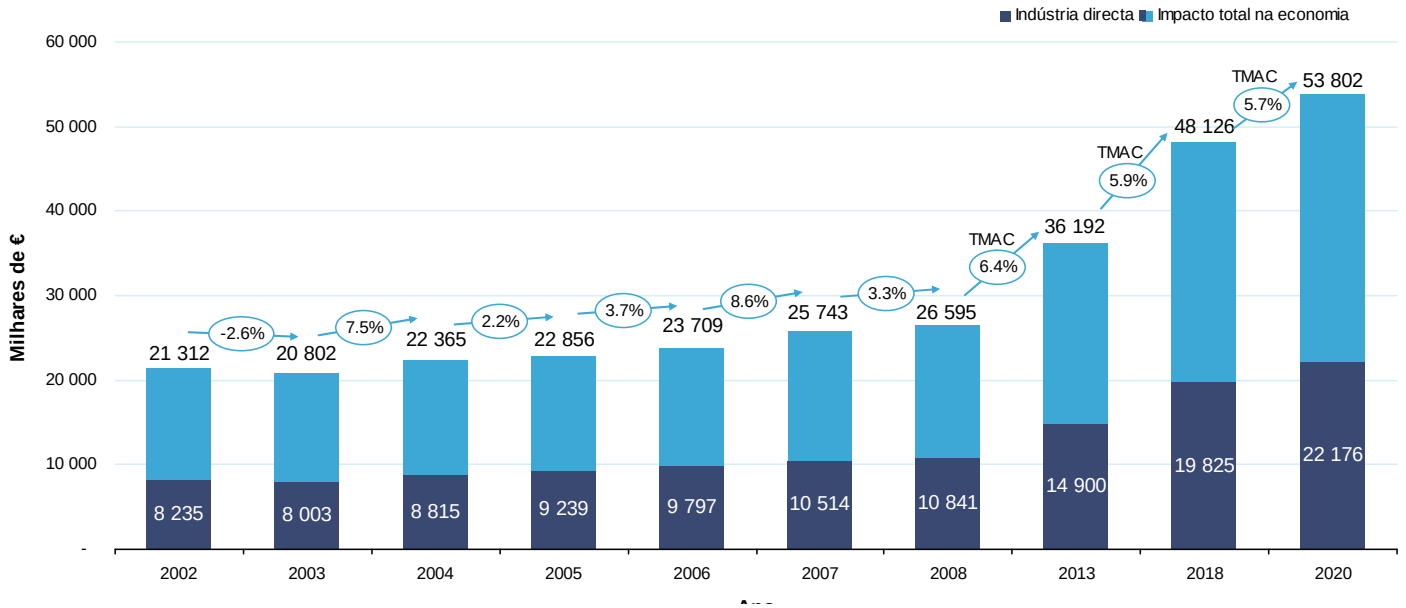
No que respeita ao impacte económico do turismo segundo a TSA da WTTC, para 2008, estima-se que os contributos para o PIB e emprego nacional se apresentem significativas:

PIB da indústria directa	Emprego da indústria directa	PIB da economia do turismo	Emprego da economia do turismo
€ 11 mil milhões	396 mil	€ 27 mil milhões	989 mil
6.4% do PIB total	**7.6% do emprego total**	**15.7% do PIB total**	**19% do emprego total**

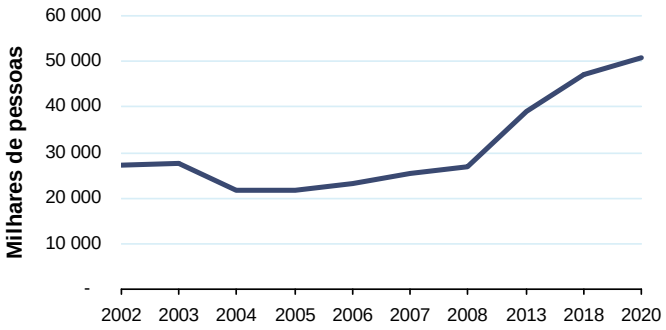
Fonte: WTTC

Segundo o Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica do Ministério da Economia prevê-se que o VAB dos serviços turísticos cresça a uma taxa de 5.6% ao ano entre 2008-15 e 5.2% ao ano entre 2015-2025 num cenário optimista e 4.1% e 3.5%, respectivamente, num cenário pessimista.
A WTTC por outro lado estima a TSA de Portugal até 2020 com as seguintes perspectivas (projecções a partir de 2007):

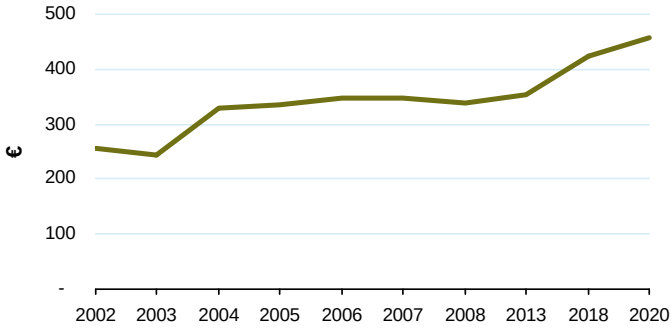
PIB das viagens e turismo em Portugal



Visitantes internacionais

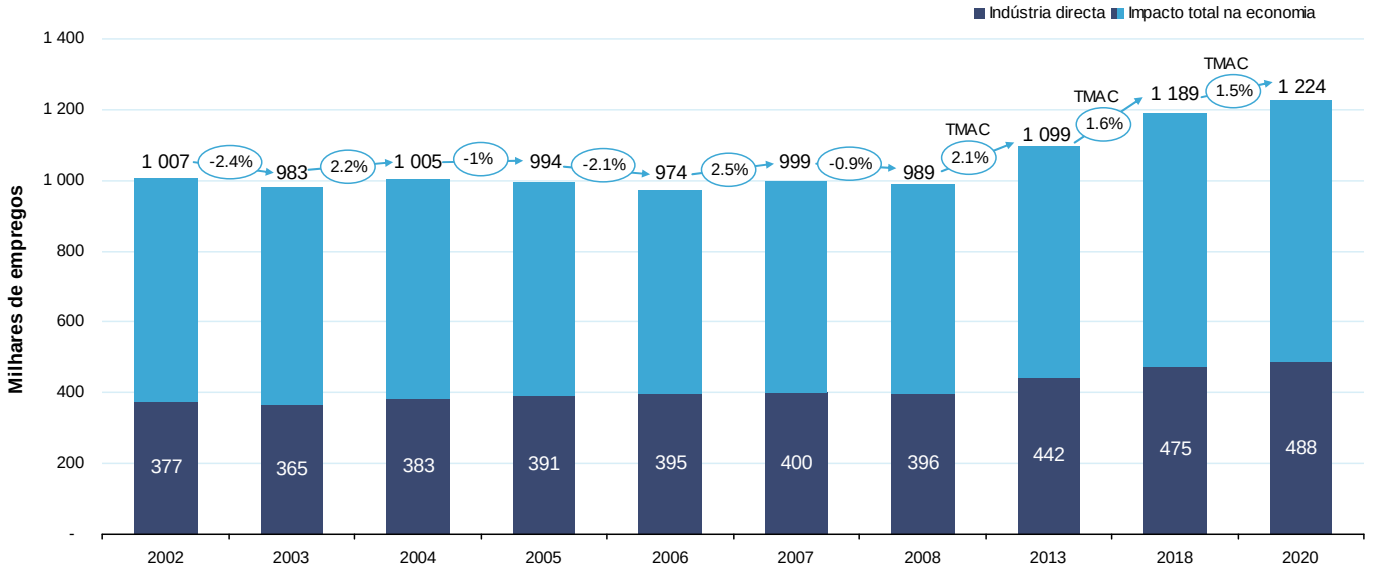


Gasto médio com a viagem



Fonte: WTTC

Postos de trabalho no sector das viagens e turismo em Portugal



Fonte: WTTC

TSA da RAM

Foi recentemente publicado o estudo de implementação da TSA da RAM acompanhado pela publicação da TSA da RAM para 2001. No entanto, a metodologia utilizada não permite a comparação directa com a TSA apurada pela WTTC. A TSA da RAM foi preparada de acordo com a metodologia adoptada pelo INE, com algumas diferenças no tratamento dos investimentos e outros gastos turísticos (directos e indirectos).

Neste contexto, a TSA da RAM, elaborada pela DREM com referência ao ano 2001, resulta num contributo do Turismo para o PIB estimado em € 688 Milhões, ou seja, representando 21.3% do PIB regional e 10.5% do VAB regional.

Lado da procura

Milhões de €

Alojamento	Restauração e bebidas	Transporte de passageiros	Agências viagens, operadores e guias turísticos	Serviços culturais, recreação, lazer e outros	Produtos não característicos
187.6 + 4.7+ 11.6	**123.6 + 2.2 + 41.4**	**71 + 41.2 + 25**	**13 + 10.8 + 4.5**	**29.5 + 7 + 3**	**108 + 3.3 + 0.1**

Produtos característicos

424.7 + 66.2 + 85.7

Consumo do turismo receptor + Consumo do turismo interno + Outras componentes do consumo turístico

77.4%

532.7 + 69.5 + 85.8 =

688

Lado da oferta

	Output			VAB		
Milhões de €	**Turístico**	**Total**	**Peso**	**Turístico**	**Total**	**Peso**
Hotéis e similares	276.2	284.8	97.0%	157.6	159.5	98.8%
Residências secundárias	7.5	8.1	92.7%	7.0	7.5	92.7%
Restaurantes e similares	69.3	197.2	35.1%	32.8	80.3	40.9%
Transportes rodoviários	9.4	39.7	23.5%	4.9	11.0	44.3%
Transportes por água	5.9	55.5	10.6%	2.2	17.9	12.1%
Transportes aéreos	91.6	115.9	79.1%	27.2	37.8	72.1%
Serviços auxiliares aos transportes	25.1	88.0	28.6%	19.9	42.7	46.6%
Aluguer equipamentos de transporte	18.2	18.9	95.8%	9.2	10.0	92.0%
Agências viagens, operadores e guias turísticos	25.0	25.7	97.5%	11.4	11.7	97.5%
Serviços culturais e desporto, recreação, lazer e outros	23.0	68.2	33.8%	14.9	43.9	34.1%
Actividades características	551.1	902.0	61.1%	287.0	422.3	68.0%
Actividades não características	14.6	4 892.1	0.3%	7.2	2 393.5	0.3%
Produção Interna	**565.7**	**5 794.1**	**9.8%**	**294.3**	**2 815.8**	**10.5%**
Importações	56.3	1 435.0	3.9%			
Impostos líquidos de subsídios	24.5	411.6	5.9%			
Oferta Interna	**688.0**	**7 640.6**	**9.0%**			
PIB		3 227.0	**21.3%**			

Fonte: DREM

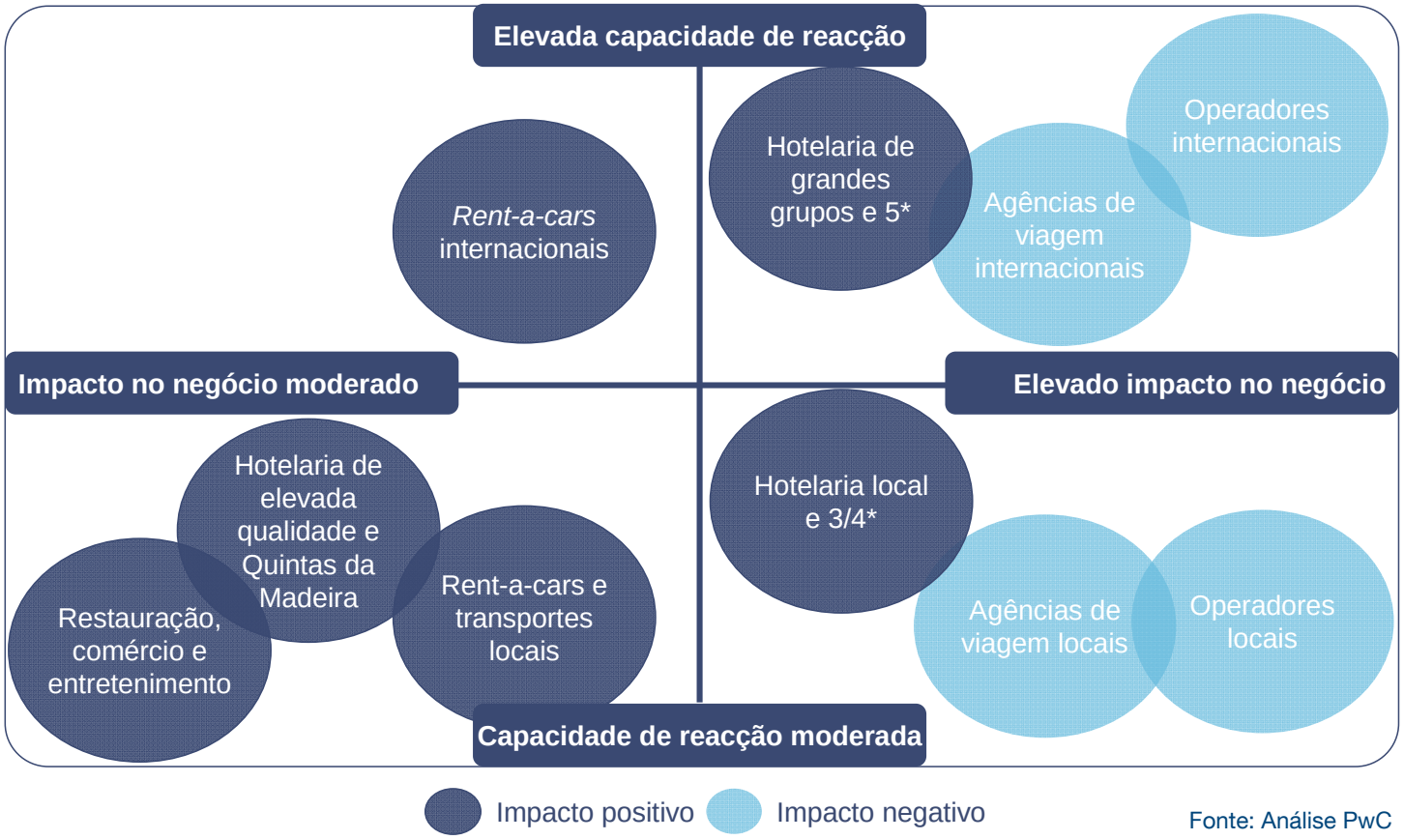
Em termos comparativos, a TSA da RAM apresenta um contributo médio relativo duas vezes superior ao registado a nível nacional.

	Madeira	Portugal
VAB do turismo/VAB da região	(€293 milhões) 10.5%	4.9%
Consumo de turismo interior/PIB	(€688 milhões) 21.3%	10%
Oferta turística/produção	9.8%	4.3%
Emprego no turismo/emprego total	14.3%	7.2%

Fonte: DREM, INE

Caracterização dos impactes potenciais e capacidade de reacção da RAM

O impacte das LCC reflectir-se-á nos diferentes agentes do mercado de forma diferente, consoante o seu modelo de negócio:



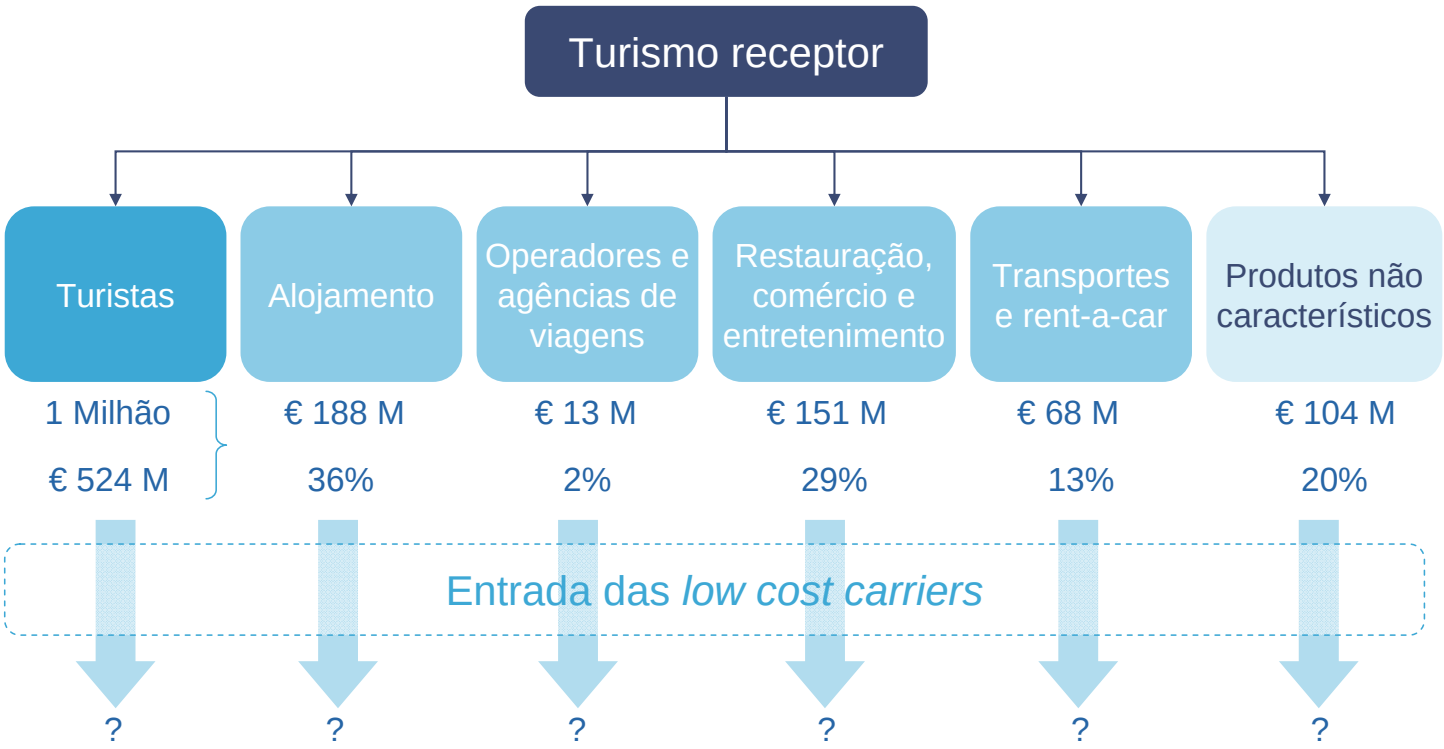
Fonte: Análise PwC

É expectável que as agências de viagem e operadores sofram negativamente com a entrada das LCC. Este impacto negativo deve-se ao facto do perfil do turista que viaja habitualmente nas LCC ser mais independente e não sentir uma necessidade de recorrer aos serviços prestados por estas empresas de uma forma tão recorrente. No entanto, a capacidade de reacção difere mediante a dimensão/âmbito de negócio dos agentes locais ou internacionais, pela sua diversificação intrínseca e consequente dependência de receitas de comissões com viagens, tours, reservas de hotéis, etc.

Relativamente aos restantes agentes do mercado, como a hotelaria, rent-a-cars, restauração, comércio e entretenimento, existe um ganho potencial pelo aumento do volume de turistas, sendo que, no caso da hotelaria, estima-se que esta terá potencialmente um ganho superior aos restantes agentes, devido à já referida tendência de desintermediação. Mais uma vez, espera-se uma maior capacidade de reacção por parte dos grandes grupos internacionais comparativamente às empresas locais de menor dimensão.

Efeitos ao nível da procura

Analisando os efeitos ao nível da procura, estima-se que o impacte da introdução das LCC se virá a sentir em diversos sub-sectores da economia conforme apresentado em seguida:



Fonte: DREM, Análise PwC

Os efeitos esperados nos diferentes elementos da economia turística são, na generalidade, os seguintes:

Turistas

- Aumento do volume de turistas
- Redução da idade média (mais de 70% dos viajantes de LCC têm entre 18 e 54 anos)
- Redução do gasto com a viagem
- Aumento dos gastos localmente
- Redução da permanência média

Alojamento	Aumento da taxa de ocupação (num cenário de estabilidade da oferta) Aumento potencial do RevPar por efeitos de desintermediação do canal Aumento potencial do *timesharing*/turismo residencial Alteração do modelo operativo/*revenue management* com a necessidade de gestão multi-canal e de reservas *last minute*
Operadores e agências de viagens	Perda de comissões com a aquisição da viagem Redução das vendas dos *packs all-inclusive* Perda de receitas por desintermediação Tendência para a integração vertical
Restauração, comércio e entretenimento	Aumento das receitas da economia local como consequência do maior *share of wallet* disponível para o consumo Perfil do turista mais independente que procura actividade/consumo fora do hotel Potenciação dos cruzeiros
Transportes e rent-a-car	Aumento dos receitas dos transfers privados/táxis Potencial acréscimo das receitas de rent-a-car

No entanto, para determinação do impacte económico, importa analisar estes factores à luz dos cenários prospectivos concebidos, uma vez que apresentam elasticidades e reacções diferentes consoante as dinâmicas fundamentais do sector.

Determinação do impacte económico

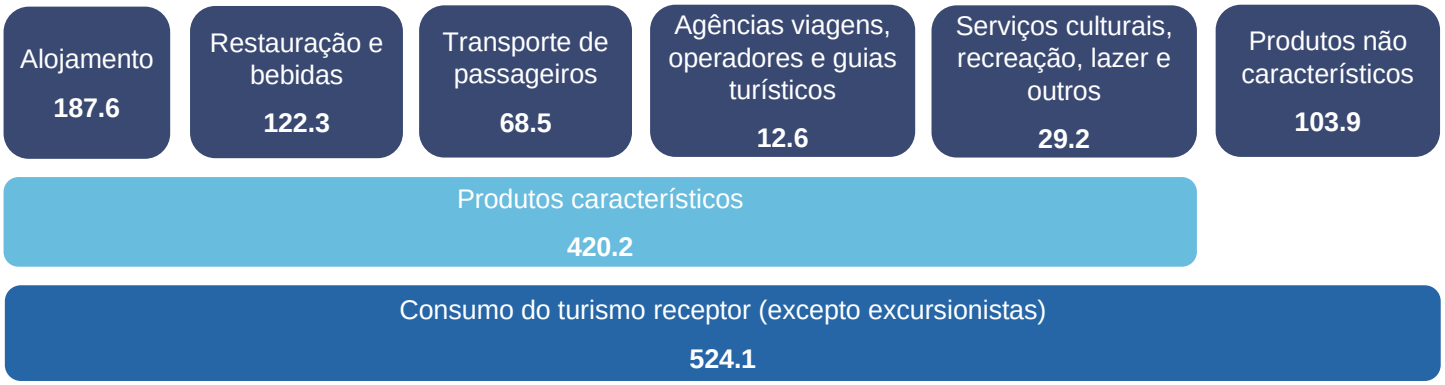
Com o objectivo de aferir quantitativamente dos potenciais impactes económicos foram adoptados determinados pressupostos para os diferentes cenários prospectivos concebidos e calculado o impacte dos mesmos no consumo turístico na RAM.

Cenário de partida

A TSA da RAM de 2001 foi utilizada como um ponto de comparação das conclusões obtidas ao nível dos diferentes cenários. Assim, conjugando a TSA com os dados da DREM e ANAM, constitui-se o cenário base, utilizado como ponto de partida.

Assim, no ponto inicial, o consumo turístico receptor (apenas o receptor e excluindo os excursionistas) representava €524 milhões, resultado dos 843 mil turistas que permaneceram, em média, 6.5 dias, na RAM.

Milhões de €



Fonte: DREM

Considerando apenas o turismo receptor (sem excursionistas) o peso do consumo turístico no PIB de 2001 é 16%. No processo de projecção para 2007, com base em valores quantitativos não monetários reais, concluiu-se que em 2005 este peso desce para 13%, indo ao encontro do que foi afirmado pela DREM aquando da publicação da TSA da RAM, isto é, que se esperava que o peso do turismo no PIB de 2001 para 2005 tivesse diminuído.

Extrapolação para 2007

A projecção para 2007 foi efectuada com os valores definitivos do número de turistas entrados (967 mil), nº de dormidas (5 990 mil), gasto médio idêntico ao de 2001 e RevPar deflacionado para preços de 2001.
O valor obtido para o consumo turístico receptor foi assim de €545 milhões a preços de 2001, o que representa uma taxa média anual de crescimento real entre 2001 e 2007 de 0.6%.

Se a análise fosse efectuada a preços de 2007, considerando um RevPar de €35.6 e um gasto médio diário a preços de 2007 de €72.3, estimamos que o consumo turístico receptor seria cerca de €645 milhões, o que representava uma taxa de crescimento nominal anual entre 2001 e 2007 de 3.5% (de notar, que no mesmo período a taxa para Portugal, segundo a WTTC, se situou nos 4.3%, havendo aqui, no entanto, o efeito do Euro 2004 e um crescimento estimado para 2007 de 8.6%).

Metodologia e pressupostos adoptados nas projecções

A partir de 2007 foi necessária a adopção de um maior número de pressupostos para traçar as projecções para todas as variáveis (de notar que a análise foi efectuada a preços constantes de 2001).

Dada a insularidade da RAM e o objectivo de analisar o impacte da introdução dos voos das LCC optou-se por considerar a taxa de crescimento dos passageiros aéreos como o factor determinante do nº de turistas futuro. Para cada um dos cenários consideraram-se as estimativas adiante identificadas, ajustadas pelo factor dos voos efectuados pelos residentes da RAM, ou seja, ajustadas pelo factor de 71%, considerando-se que 29% respeitariam a passageiros residentes na RAM).

No caso dos dois cenários em que se verifica penetração das LCC na RAM, considerou-se, para além do crescimento preconizado pela WTTC ou Eurocontrol, conforme aplicável, a criação de uma “nova procura”, de acordo com o referido no capítulo “Transporte aéreo: visão histórica e principais tendências”. Considerou-se ainda, nestes cenários, que o nº de viagens efectuadas pelos residentes da RAM subia para o valor máximo

verificado desde 2001, ou seja, 1.58 viagens por Madeirense por ano. Assim,

- No cenário “Madeira, destino Europeu” consideraram-se as projecções da WTTC (4.1%), que, depois de ajustadas (pelas viagens dos Madeirenses), resulta um crescimento médio anual de 2.9%. Com a estimativa de criação de “nova procura”, esta taxa de crescimento, entre 2007 e 2015, eleva para 4.4%;
- No cenário “Madeira, um destino qualquer” consideraram-se as projecções da Eurocontrol High (3.8%), que, depois de ajustadas, apontam para um crescimento médio anual de 2.7%. Com a estimativa de criação de “nova procura”, esta taxa de crescimento, entre 2007 e 2015, eleva para 4.1%.

Nos cenários em que não se prevê a penetração das LCC, consideraram-se projecções mais moderadas e que o nº de viagens efectuadas pelos residentes da RAM se mantinha constante, à média verificada entre 2001 e 2007, ou seja, de 1.48 viagens por Madeirense por ano. Assim,

- No cenário “Madeira sénior” optou-se pelas previsões da Eurocontrol no seu cenário médio (3.2%) que, ajustado pelas viagens dos Madeirenses, resulta numa taxa média anual de crescimento de 2.3%.
- No cenário “Madeira Portuguesa” optou-se pelas previsões da Eurocontrol no seu cenário baixo (2.8%) que, ajustado pelas viagens dos Madeirenses, resulta numa taxa média anual de crescimento de 2%.

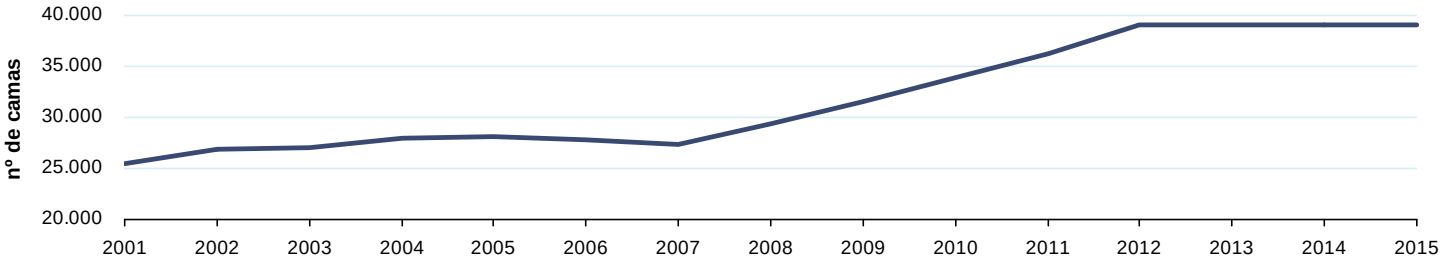
Nas análises efectuadas, foi considerada uma capacidade máxima dos aeroportos da RAM de 5.1 milhões de passageiros que, no entanto, não foi limitativa em qualquer um dos cenários. De acordo com as taxas de crescimento utilizadas em cada um dos cenários, a capacidade aeroportuária esgotar-se-ia em:

- 2024, no cenário “Madeira, destino Europeu”;
- 2026, no cenário “Madeira, um destino qualquer”;
- 2038, no cenário “Madeira sénior”; e
- 2042, no cenário “Madeira Portuguesa”.

Conforme referido em capítulos anteriores, é expectável que a estadia média também sofra alterações na sequência da entrada das LCC, designadamente no sentido da sua redução. Assim, consideramos que a estadia média dos turistas que não viajam em LCC se mantém nos valores de 2007 (6.2 dias), enquanto que a estadia média dos turistas que viajam em LCC equivale à estadia média dos Portugueses na Madeira, 3.4 dias, assumindo que os Portugueses, de alguma forma, já utilizam a Madeira para férias do tipo short break;

Para o cálculo da taxa de ocupação, considerou-se a evolução linear da capacidade de alojamento à taxa de 7.4% ao ano, até 2012, representada pelo gráfico apresentado seguidamente e elaborado com base nos limites impostos pelo POT, que refere um máximo de 39 000 camas até essa data:

Evolução da capacidade de alojamento



Fonte: DREM e análise PwC

Em termos de RevPar, considerou-se existir no cenário "Madeira, destino Europeu" um ganho para a hotelaria na sequência da desintermediação e/ou alteração do canal de distribuição, resultando num acréscimo de 5% do RevPar. Adicionalmente, em todos os cenários a existência de uma correlação de 0.64 entre a taxa de ocupação e o RevPar a preços constantes de 2001 (com base nos dados históricos entre 2001 e 2007).

No caso da penetração das LCC e do reconhecimento do destino Madeira, ou seja, no cenário, "Madeira, destino Europeu" considerou-se ainda que a poupança estimada com a viagem dos passageiros que viajam em LCC (sendo esse peso estimado em 18% em 2015 neste cenário) é transferida para consumo durante estadia. Assim sendo, neste cenário, estimou-se,

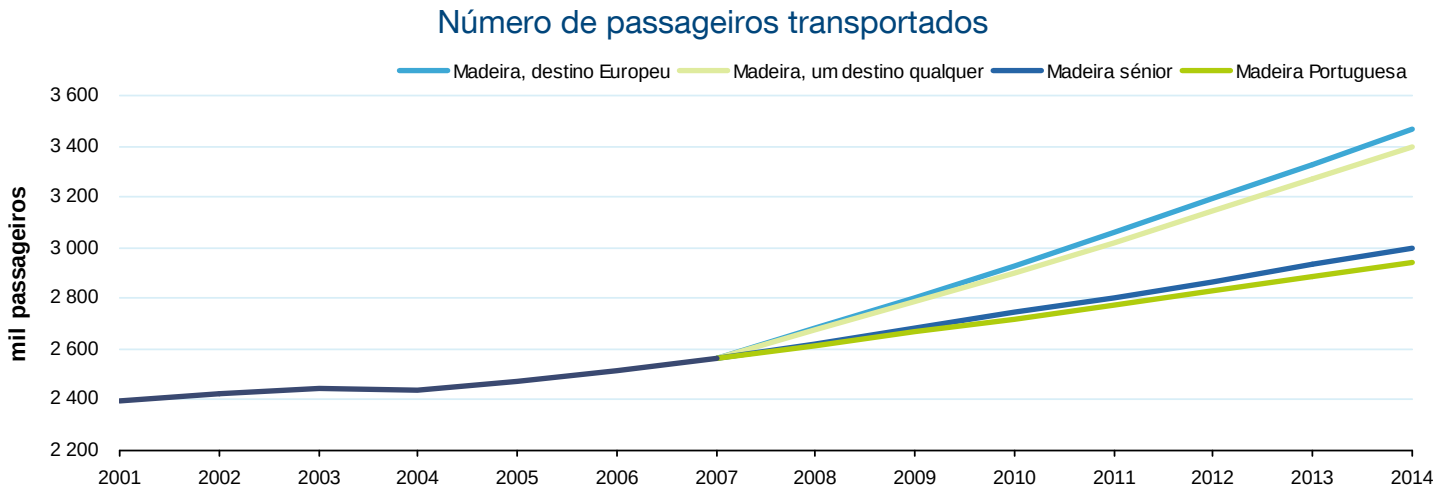
através das actuais diferenças de preços que se verificam entre a TAP e a easyJet nas viagens para Londres Gatwick em diferentes períodos, que o custo médio da viagem na LCC é aproximadamente inferior em 25%. Ou seja, estima-se que um turista que viaje em LCC gaste na sua estadia cerca de €82 mais (€69 a preços de 2001), ou seja, cerca de €24 (€20 a preços de 2001) por dia (considerando que a sua estadia média é de 3.4 dias), o que em 2015 e com o peso das LCC de 18% resulta num aumento global do gasto médio diário de cerca de €4.4 (€3.7 a preços de 2001), valor que foi distribuído equitativamente pelas diferentes rubricas do consumo, excepto o alojamento.

Nos cenários "Madeira, um destino qualquer" e "Madeira Portuguesa" considerou-se que iria existir uma redução do gasto médio. No cenário "Madeira, um destino qualquer" não existe qualquer transferência da poupança na viagem para o consumo, estimando-se inclusivamente uma redução de 20% no consumo de produtos não característicos e na restauração e bebidas, traduzindo, desta forma, a mudança de perfil do turista que visita a RAM, neste cenário, no sentido do tipo budget traveler.

No cenário "Madeira Portuguesa", não se verificando qualquer poupança na viagem, apenas se considerou uma redução de 20% no consumo de produtos não característicos, uma vez que estes não se apresentariam de tanto interesse para este tipo de turistas.

Resultados

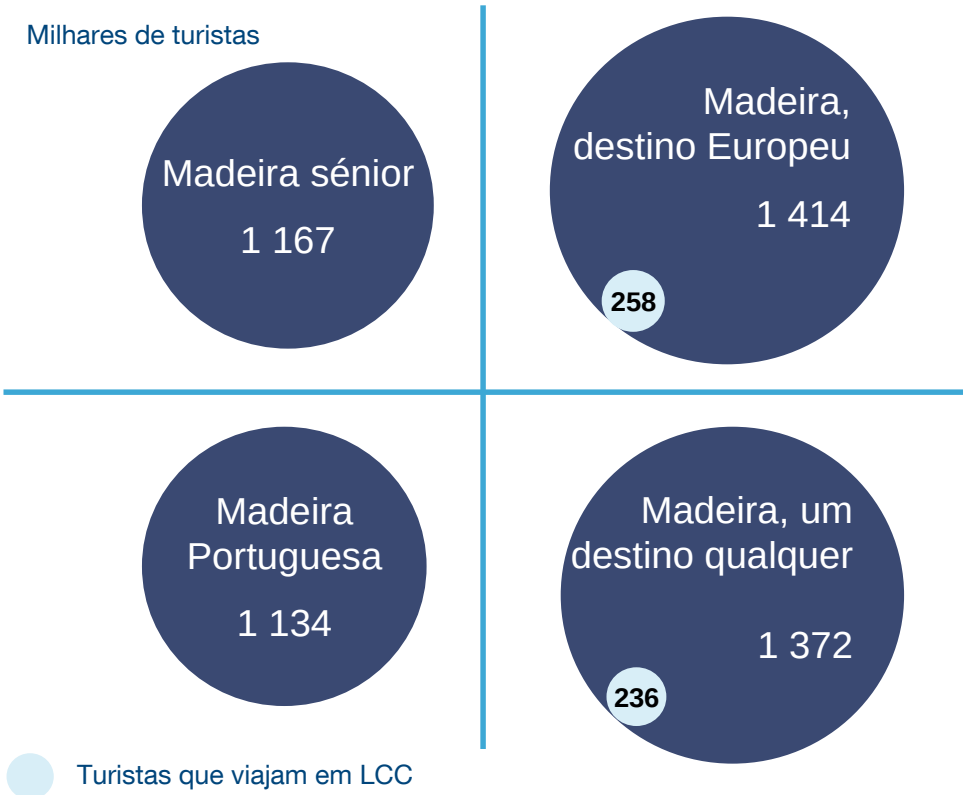
Os pressupostos adoptados em termos de taxa de crescimento do nº e passageiros, explicados no ponto anterior, resultam nas seguintes evoluções do nº de passageiros consoante o cenário.



Fonte: Análise PwC

As implicações dos pressupostos adoptados, relativamente ao crescimento do tráfego aéreo da RAM, reflectem-se em primeiro lugar no nº de turistas que se estima que a RAM receba, e cujas diferenças se podem verificar no gráfico seguinte, onde são apresentadas as estimativas para 2015, para cada um dos cenários.

Número de turistas por cenário



Fonte: Análise PwC

O nº de turistas é o factor volume para o cálculo do consumo monetário turístico. No entanto, é ainda necessário converter este valor em dormidas, com base na estadia média, que posteriormente será convertida no consumo de alojamento através do RevPar (condicionado pela taxa de ocupação) e em consumo turístico de outra natureza através do gasto médio diário.

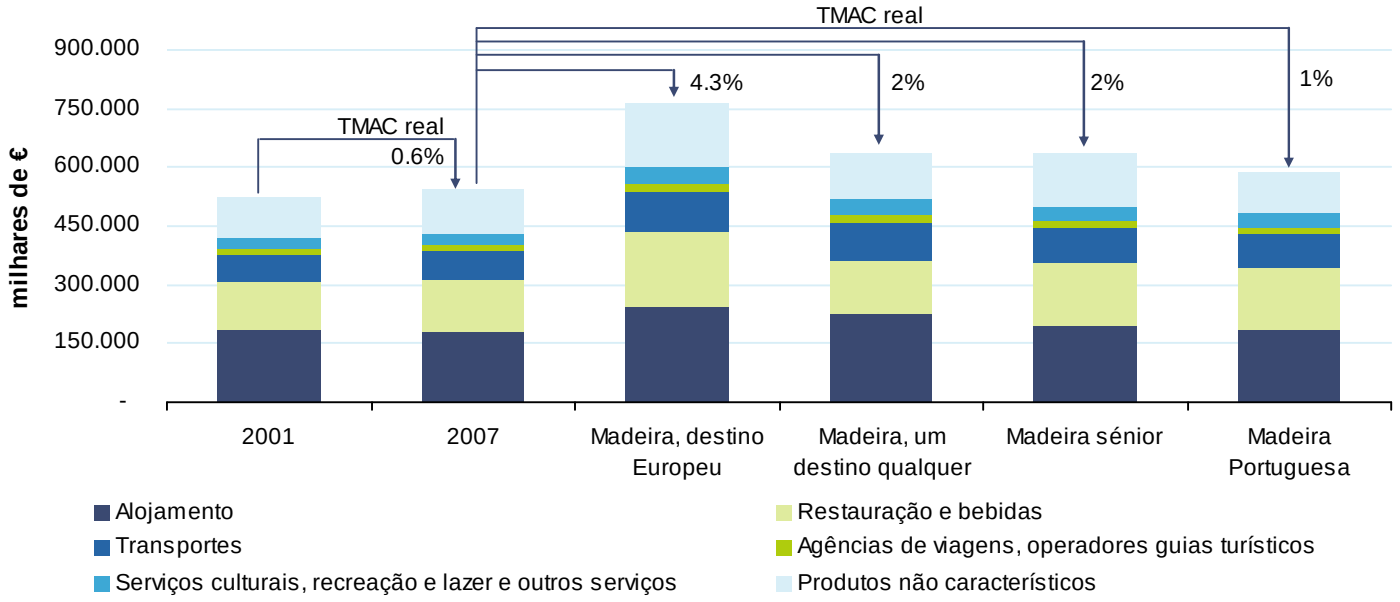
Em 2015, e na sequência da adopção dos pressupostos já expostos, estes indicadores apresentam-se em conformidade com o seguinte, consoante o cenário considerado.

Cenário	Estadia média (dias)	Taxa de ocupação	RevPar (€)	Preço médio por quarto (€)	Gasto médio diário (€)
Madeira, destino Europeu	5,7	56,5%	30,4	53,9	64,7
Madeira, um destino qualquer	5,7	55,1%	28,5	51,8	52,8
Madeira sénior	6,2	50,8%	27,1	53,3	61,0
Madeira Portuguesa	6,2	49,3%	26,6	53,9	57,2

Fonte: Análise PwC

As projecções expostas (a preços de 2001) têm como resultado os seguintes impactes sobre o consumo turístico receptor.

Projecção do consumo turístico receptor em 2015 em cada cenário



Fonte: Análise PwC

Assim, com a entrada das operações das LCC na RAM, estima-se que o PIB turístico possa crescer a uma taxa que varia entre 1% e 4.3% entre 2007 e 2015, correspondendo a um acréscimo entre 44 e 220 milhões de euros, a preços de 2001.

Actualizando o consumo turístico receptor, a preços de 2007, os valores que obteríamos, referentes a 2015, nos diferentes cenários, seriam cerca de 20% superiores, correspondendo nomeadamente aos seguintes:

- "Madeira, destino Europeu": €904 milhões;
- "Madeira, um destino qualquer": €753 milhões;
- "Madeira sénior": €751 milhões;
- "Madeira Portuguesa": €693 milhões.

Tendo em conta as perspectivas de evolução da capacidade de alojamento na RAM consideradas no base case e o número de colaboradores por quarto em 2007 (pressupondo que a optimização via outsourcing já está concluída), é possível estimar que a indústria hoteleira empregue em 2015, cerca de 9.4 mil pessoas. Este valor está, no entanto, de certa forma condicionado pelo cenário que se verificar uma vez que, caso se verifique o cenário "Madeira, destino Europeu" ou "Madeira sénior" é possível que este valor seja superior de modo a satisfazer as exigências que caracterizam esta procura. Enquanto que no caso dos cenários "Madeira, um destino qualquer" e "Madeira Portuguesa", este número poderá ser inferior.

Análise de sensibilidade

Tendo presente o grau de influência que os licenciamentos de camas turísticas apresentam ao nível da determinação do impacto económico turístico, designadamente por efeitos induzidos para diferentes taxas de ocupação e RevPAR, procedeu-se à análise de sensibilidade do PIB

turístico, a políticas mais, ou menos, restritivas de licenciamento de camas turísticas. Assim, alternativamente ao crescimento do número de camas turísticas de forma linear, à taxa de 7.4% ao ano, entre 2007 e 2012, foram consideradas outras taxas várias, com os resultados a oscilarem da seguinte forma (a preços de 2001).

	Taxa de crescimento do nº de camas entre 2007 e 2011					
Cenário	0.0%	1.0%	2.0%	4.0%	6.0%	7.4%
Madeira, destino Europeu	827	817	808	791	775	765
Madeira, um destino qualquer	694	685	677	661	647	637
Madeira sénior	686	678	671	657	645	637
Madeira Portuguesa	635	628	621	608	596	588

Fonte: Análise PwC

Da análise de sensibilidade efectuada resulta que o aumento continuado da oferta hoteleira, desalinhado com o crescimento da procura, poderá não permitir maximizar o contributo do turismo para o PIB. De facto, para qualquer dos cenários, a oferta actual em número de camas apresenta-se suficiente para responder à procura, em número de dormidas, até 2015.

Linhas de orientação estratégica

Linhas de orientação estratégica

No contexto analisado no presente estudo, relativamente à realidade e tendências de evolução do turismo e dos transportes aéreos na RAM, verificou-se, face aos impactos previstos nos diferentes cenários definidos, uma necessidade fundamental de definir linhas de orientação estratégicas, como forma de responder aos desafios e oportunidades que os vários cenários convocam.

Deste modo, o principal objectivo proposto é posicionar a RAM enquanto destino turístico reconhecido e potenciar o seu desenvolvimento, através de uma gestão adequada da captação das LCC. Deverá ser propósito dos vários agentes (institucionais, públicos e privados) da RAM, procurar criar condições de actuação em cada um dos cenários e, em especial e, na medida do possível, propiciar o desenvolvimento do cenário "Madeira, destino Europeu", gerindo o modelo de posicionamento turístico a par do processo de consolidação do sector dos transportes aéreos.

A verificação deste último cenário implicará para a RAM:

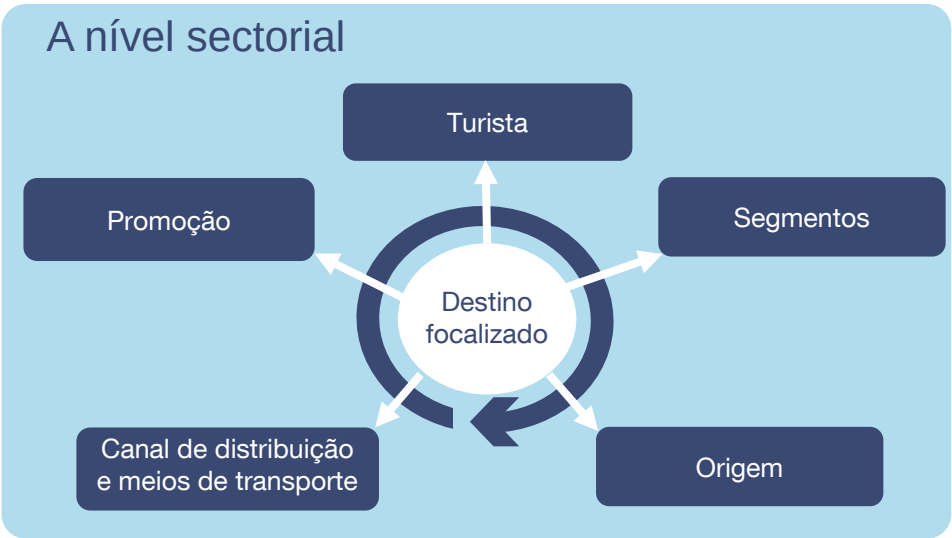
- Maior número de turistas (+448 mil turistas em 2015);
- Maior gasto médio diário por turista (€64.7);
- Maior taxa de ocupação hoteleira (56.5%) face aos restantes cenários e, consequentemente um maior RevPar (€30.4);
- Uma estadia média inferior a outros cenários (5.7 dias), mas compensada por um maior volume de turistas;
- Maior taxa de crescimento real para o consumo turístico (4.3%) e, caso se verifique superior ao crescimento futuro do PIB, aumento do peso do turismo na economia.

No entanto, importa ter presente que a realidade turística da RAM não confere ainda as condições necessárias para a concretização com sucesso das actividades tendentes aos cenários que mais atractivos se configuram ("Madeira sénior" e "Madeira, destino Europeu"), em particular decorrente do seguinte:

- A adaptação da oferta turística da RAM às exigências de um turista sénior mais activo encontra-se ainda pouco integrada, não potenciando o seu crescimento;

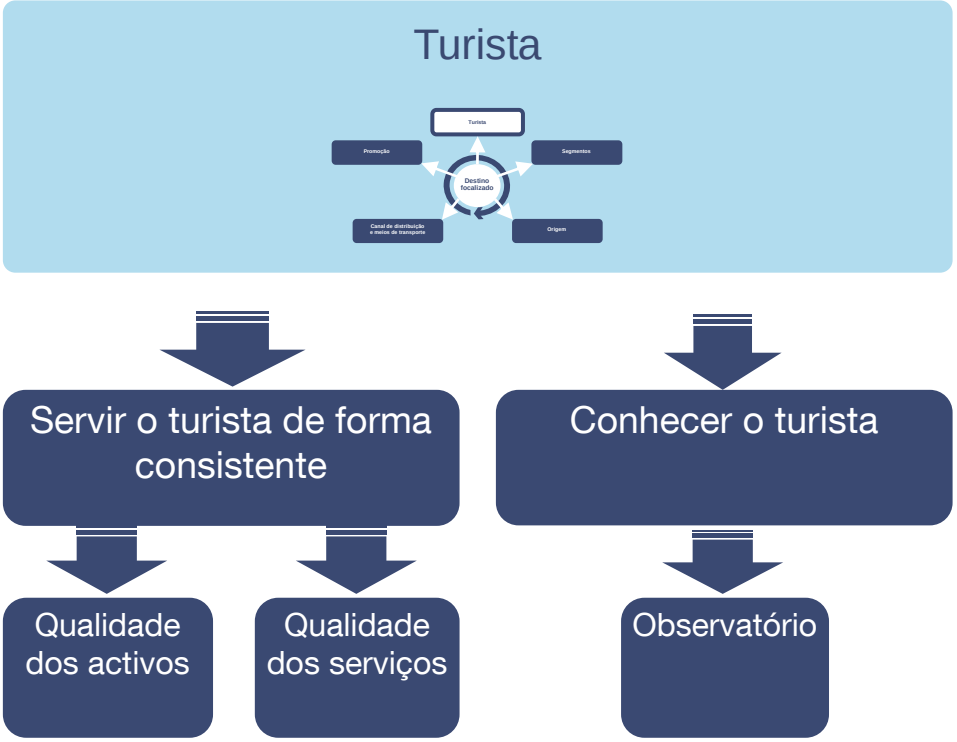
- A captação e fidelização directa do cliente final é um factor preponderante no sucesso do destino e que actualmente, ainda é efectuado de forma limitada;
- A dependência de alguns agentes e a falta de integração da oferta não potenciam o crescimento de “novos tipos de procura”;
- O limitado orçamento de promoção da região e a diversificação relativamente alargada do investimento do mesmo, especialmente em termos geográficos, não optimizam os resultados respectivos;
- O conhecimento sobre a procura e, mais concretamente sobre o perfil do turista da RAM, é particular a cada agente, havendo um nível limitado de informação partilhada disponível.

Para responder aos desafios e oportunidades colocados pelos vários cenários e, de forma a alavancar os resultados e sucesso da RAM, propomos um conjunto de medidas que deverão ser trabalhadas no futuro, com o principal intuito de mobilizar e focalizar os meios e agentes turísticos existentes na região, quer a nível sectorial, quer a nível institucional.



Desta forma, a nível sectorial sugerem-se cinco eixos de acção, que deverão ser organizados, de modo a captar e fidelizar de forma focalizada, o turista da RAM e que serão de seguida aprofundados:

- O turista;
- Os segmentos;
- As origens;
- Os canais de distribuição; e
- A promoção.



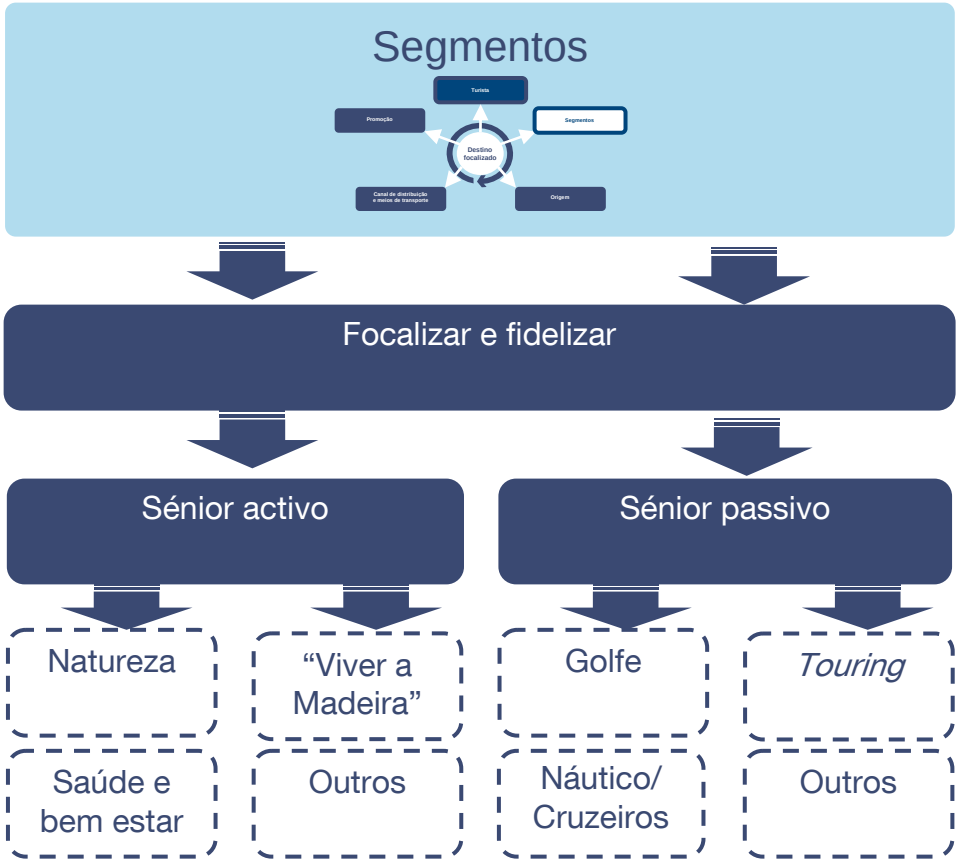
Ao nível do turista, é premente servi-lo de uma forma consistente e para tal, terão de ser asseguradas e correspondidas as expectativas de qualidade dos activos, nomeadamente através da sua correcta e consistente classificação e da adaptação às novas tendências de consumo, entre outros; e a qualidade dos serviços, apostando numa qualificação

permanente do capital humano. Neste ponto é essencial o envolvimento do sector hoteleiro, da restauração, do comércio e do entretenimento (incluindo a vertente cultural).

É ainda fundamental conhecer o turista, para o bem servir, nomeadamente, compreender e conhecer os seus gostos, as suas necessidades e exigências, nomeadamente através da criação de um "observatório do turista" que, regularmente, veiculasse informação relevante aos agentes interessados, sobre os turistas que procuram a RAM, as suas proveniências, perfis, gostos, comportamentos, necessidades, motivações, etc. Mais uma vez, apresenta-se preponderante o papel do sector hoteleiro, operadores e agências de viagens, em conjunto com os representantes institucionais, na homogeneização e apoio ao processo de recolha de informação.

Deverá ser também analisada a possibilidade de implementação de um modelo de fidelização e de recolha de informação do turista da RAM, gerido ao nível institucional. Esta informação digital recolhida, facilitaria o conhecimento do perfil do turista da região e, em cruzamento com os dados registados no decorrer da estadia e na realização das actividades de lazer, permitiria aos agentes, actuar de forma direccionada na promoção dos seus serviços e, especialmente, na integração da oferta.

Ainda no âmbito do observatório do turista, é fundamental iniciar o envolvimento dos profissionais do turismo na construção da TSA da Madeira, de modo a que, faseadamente, venham a ser englobados os impactes indirectos do turismo, ainda não contemplados à data.

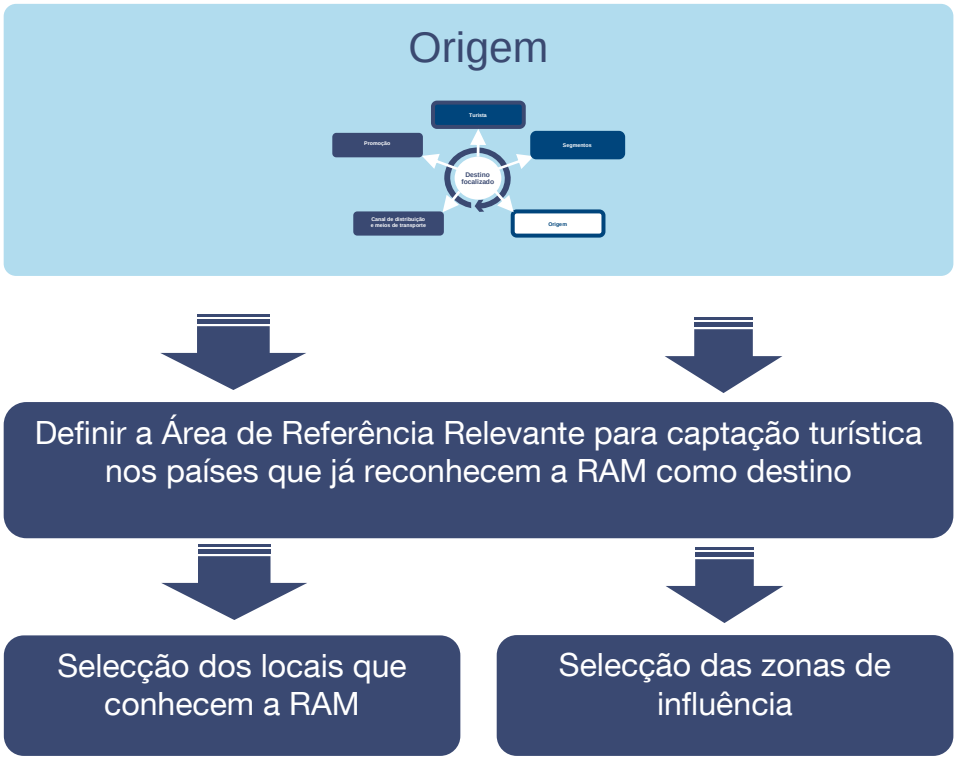


Relativamente aos segmentos, é importante salientar a continuação da aposta no actual turista da RAM, caracterizado por pertencer a uma camada etária mais sénior, mas que tem aliado a si vantagens únicas no que diz respeito às características do turismo que efectua, nomeadamente ao nível do gasto e duração da estadia.

Focalizar e fidelizar este tipo de turista torna-se assim prioritário, oferecendo não só serviços para o tradicional segmento do turismo sénior passivo, que procura actividades relacionadas com a natureza (potenciando por exemplo as levadas), o "viver a Madeira", explorando a cultura local e a saúde e bem estar, mas também para o turismo sénior

activo que procura actividades adicionais como o golfe, touring, náutica e cruzeiros.

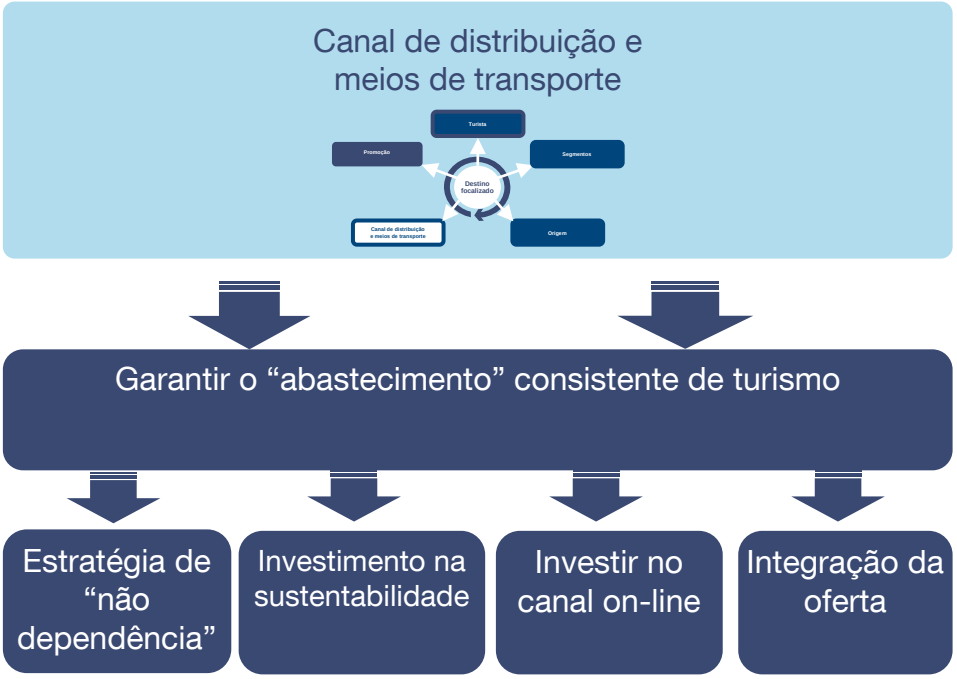
Desta forma, verifica-se a necessidade de estabelecer modelos de parceria entre os agentes privados para novos investimentos de interesse público, que poderão contribuir para a captação de uma maior procura e consequentemente, para o sucesso deste eixo.



No que diz respeito às origens do turismo é necessário definir uma área de referência relevante para captação turística, começando pela consolidação dos países que já reconhecem a Madeira (RAM) como um destino turístico ímpar.

É assim fundamental iniciar um esforço de prospecção turística pelas origens da procura de maior relevo na RAM e, dentro destes, definir as

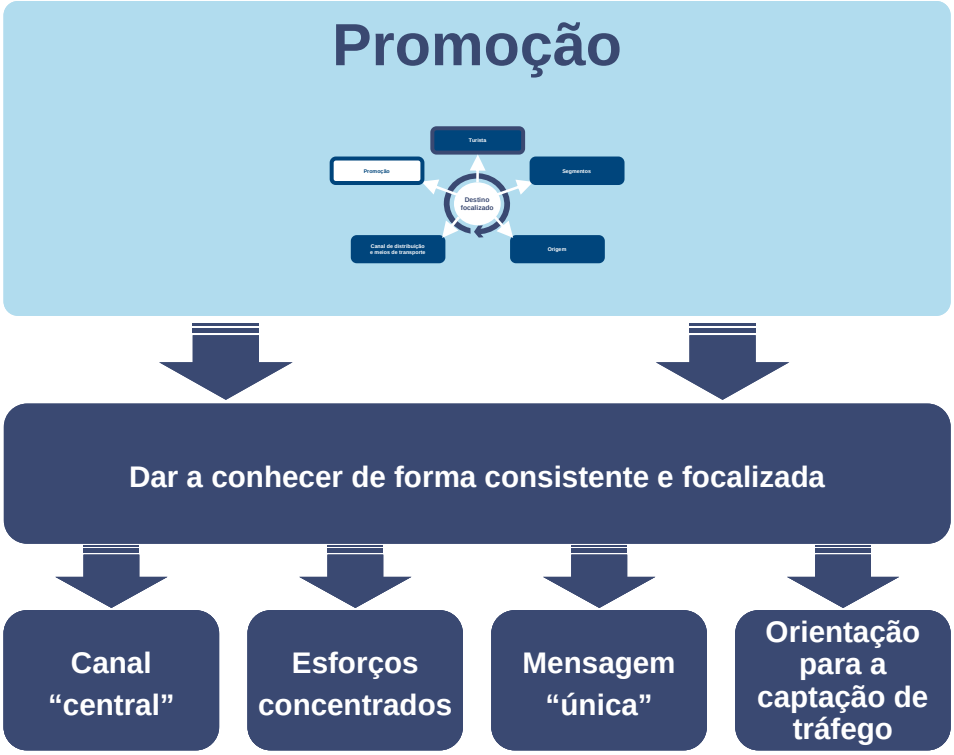
zonas de influência, tais como as zonas de captação dos actuais aeroportos de origem, bem como aeroportos secundários com catchment áreas compatíveis ao perfil do turista da RAM, desenvolvendo e focando esforços adicionais de promoção nas mesmas.



Os canais de distribuição tradicionais desempenham um papel determinante no turismo, através da capacidade que têm de garantir um fluxo de turismo estável. No entanto, é importante não criar demasiada dependência de um único canal que, a prazo, possa pôr em causa o sucesso do crescimento do turismo e, consequentemente, da economia regional. Nesse contexto, o canal on-line e o canal directo surgem como oportunidade para redução da dependência dos operadores tradicionais. É, assim, necessário investir na sustentabilidade do destino per si, designadamente através da fidelização do turista.

Por outro lado, a criação de condições atractivas para os vários meios de transporte, também pode contribuir para a menor dependência dos canais de distribuição tradicionais, na tentativa de alcançar um equilíbrio entre os voos regulares, charter e as LCC, abrindo caminho para novos modelos de distribuição.

Uma oferta estruturada e integrada poderá permitir, que a RAM se torne menos dependente dos canais de distribuição e constitua ela própria o seu canal directo de captação de turismo.

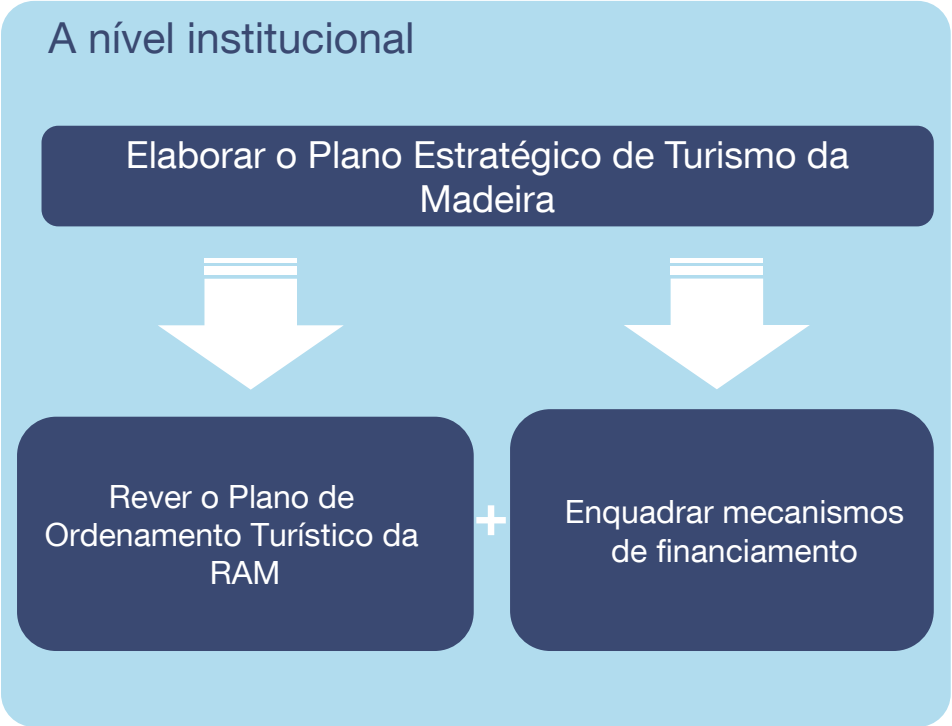


A promoção é um eixo fundamental para que em todos os outros surtam efeitos positivos para a RAM. É necessário dar a conhecer a Madeira e o Porto Santo de forma consistente e focalizada através de um canal "central", resultado de esforços concertados entre institucionais, públicos

e privados, divulgando e promovendo uma mensagem “única” e de acordo com as orientações definidas para a captação e manutenção de tráfego.

A promoção poderá passar por exemplo pelo co-branding, pela criação de um canal ou outras iniciativas. O fundamental será transmitir transversalmente aos canais disponibilizados, uma mensagem uniforme, focalizada nos objectivos traçados relativamente ao público-alvo a atingir.

Torna-se assim crucial, ao nível institucional, definir um plano estratégico para o turismo da Madeira (RAM), que aprofunde as linhas de orientação estratégicas referidas.



Este plano pretenderá definir tarefas específicas para o turismo da RAM, com o intuito de atingir objectivos concretos num horizonte temporal a médio/longo prazo, relativamente ao(s):

- Posicionamento da Madeira como destino turístico Europeu;
- Produtos estratégicos que deverão definir a oferta turística da RAM;
- Meios de comunicação e promoção a utilizar primordialmente;
- (Potenciais) turistas-alvo; e
- Investimentos prioritários;
- Entre outros.

Na sequência da definição do Plano Estratégico de Turismo da Madeira e, com base nas linhas orientadoras e conclusões finais do mesmo, será possível, de forma estruturada e consistente, efectuar a revisão necessária do Plano de Ordenamento Turístico da RAM e procurar enquadrar ao investimentos necessários em mecanismos de financiamento potenciais.

Conclusões

Uma estratégia consistente para a criação de um futuro sustentável

A entrada das LCC na RAM constitui um factor que poderá causar uma descontinuidade no turismo e nos modelos de distribuição e promoção turística da RAM.

Os diversos cenários que se configuram no futuro desenvolvimento turístico da RAM colocam fortes desafios à estruturação da sua oferta e integração dos modelos de promoção e de captação de turistas.

Não obstante o futuro ou cenário que se venha a apresentar, a RAM necessitará colocar em prática um conjunto de acções tendentes, por um lado, à dotação da flexibilidade necessária aos agentes face às alternativas de sustentabilidade do modelo de negócio das LCC e, por outro lado, à criação de condições de desenvolvimento de imagem e de competitividade do destino Madeira, que o marquem como um destino reconhecido a nível Europeu.

Neste âmbito, e não obstante os diferentes impactos que as LCC poderão vir a apresentar ai nível da Economia regional, importará aos vários agentes, institucionais, públicos e privados, a concertação da sua actuação, no sentido da implementação com sucesso das linhas de orientação estratégicas preconizadas, potenciando o crescimento da economia e, mais concretamente do turismo, na RAM.

O nível de concertação exigido surge de uma dinâmica de mercado que requer a adaptação das estratégias dos agentes e a revisão dos seus modelos de negócio, de forma organizada, no sentido de:
garantir um crescimento sustentável da oferta, preenchendo as lacunas existentes ao surgimento natural de uma procura cada vez mais dinâmica e exigente;
proporcionar o surgimento de novos produtos de forma integrada e com base num conhecimento profundo do perfil e gastos do turista da RAM, que permita melhor adaptar a oferta à procura, no exacto timing de mercado;
focalizar os esforços de promoção nos mercados-alvo, que já reconhecem a RAM como destino ímpar; e
encontrar soluções para as possíveis alterações que se venham a sentir a nível da cadeia de valor, no contexto de uma procura / “nova procura” crescente.

Neste contexto, assume papel determinante a construção de uma visão e mensagem uniforme entre os diversos agentes, transmitindo uma imagem de destino focalizado nos segmentos que procura captar e fidelizar, suportado por um Plano Estratégico de Turismo da Madeira (a desenvolver), pelo POT (a rever) e pelo enquadramento de mecanismos de financiamento aos investimentos a realizar.

Glossário

ACIF-CCIM	Associação Comercial e Industrial do Funchal – Câmara de Comércio e Indústria da Madeira
APM	Associação de Promoção da Madeira
ANAM	ANAM – Aeroportos e Navegação Aérea da Madeira, SA
BRIC	Brasil, Rússia, Índia e China
DREM	Direcção Regional de Estatística da Madeira
F&B	*Food & Beverage*
GOP	Grandes Opções do Plano
Impactur	Indicadores de Monitorização e Previsão da Actividade Turística
INE	Instituto Nacional de Estatística
LCC	Companhia *Low Cost* (*Low Cost Carrier*)
Macaronésia	Agrupamento das Regiões Insulares: Açores, Madeira, Canárias e Cabo Verde
MICE	*Meetings, Incentives, Conferences and Exhibitions*
Naer	NAER – Novo Aeroporto, SA
PENT	Plano Estratégico Nacional do Turismo
PIB	Produto Interno Bruto
POT	Plano de Ordenamento Turístico da Região Autónoma da Madeira
PwC	PricewaterhouseCoopers – Assessoria de Gestão, Lda
RAM	Região Autónoma da Madeira
RevPar	Receita por quarto disponível (*Revenue per available room*)
RPK	*Revenue Per Kilometer*
SRTT	Secretaria Regional do Turismo e dos Transportes
TAT	Tempo entre a aterragem e a descolagem (*Turnaround Time*)
TMAC	Taxa média anual de crescimento
TSA	Conta Satélite do Turismo (*Tourism Satellite Account*)
UNWTO	World Tourism Organization
VAB	Valor Acrescentado Bruto
WTTC	World Travel & Tourism Council

Parceiros

Entidade Executora

PRICEWATERHOUSECOOPERS

Entidade Financiadora