MEMORANDO

Lisboa, 04.11.01

Armando Ferreira

Análise à parceria TACV / SOLTRÓPICO

A – Introdução

1.- *Cada vez mais na vida empresarial é patente a **importância do estabelecimento de parcerias** entre organizações, tendentes à obtenção de objectivos comuns a cada um, através da busca de sinergias, economias de escala e vantagens competitivas, na estruturação das respectivas cadeias de valor.*

2.- Desde a sua constituição, em 1989, que a Soltrópico elegeu Cabo Verde como o seu **destino principal**, e os TACV como o primeiro e mais **importante parceiro** na sua operação turística para Cabo Verde, de tal maneira que os TACV foram sempre o fornecedor preferencial e mais importante da Soltrópico, com crescimentos constantes, de ano para ano, de 2 dígitos no volume de negócios.

3.- *Numa altura em que as novas tecnologias da informação e mesmo das vendas nos impõem a todos a **globalização**, uma política correcta de parcerias é indispensável não só ao normal desenvolvimento dos negócios de cada uma das empresas, mas até da sua própria subsistência.*

B – Fundamentos da parceria TACV / SOLTRÓPICO

1.- O primeiro fundamento da nossa parceria é sem dúvida a **complementaridade**, pela importância que a companhia aérea tem para a organização dos pacotes turísticos em e para Cabo Verde, por um lado, e a que o posicionamento da Soltrópico não só no mercado português mas em diversos outros, incluindo o de Cabo Verde reveste, para a promoção e comercialização desses pacotes.

2.- A **consistência** e a sustentabilidade do projecto Soltrópico adquirida ao longo dos anos é sem dúvida um dos esteios em que assenta a nossa parceria.

3.- Outro pilar que sustenta e faz crescer a parceria TACV/Soltrópico é a **especificidade** do nosso projecto, genericamente de cariz tropical, mas com um forte e evidente pendor para Cabo Verde.

4.- Quer os TACV para a Soltrópico, quer a Soltrópico para os TACV representamos mutuamente um claro **valor acrescentado**, mercê do incremento resultados que potenciamos um para o outro, por podermos oferecer um produto enriquecido nos diversos mercados que trabalhamos.

5.- Finalmente, e apesar de os TACV serem uma empresa de direito cabo-verdiano e a Soltrópico de direito português, constata-se, por circunstâncias que são do V/ conhecimento, uma **identidade de preocupações** nos campos social, económico e cultural, que conferem a esta parceria uma profundidade e um grau de expectativa raros.

C – Breve historial

1.- O primeiro contrato de colaboração entre a Soltrópico e os TACV tem data de **25 de Julho de 1990**, é assinado pelo Comte. Madueno Barbosa, e concede à Soltrópico um allotment de 06 lugares no voo (então único) VR601/2.

2.- O **acordo 91/92**, assinado pelo Sr. António Cabral introduz, a nosso pedido, tarifas IT para diversos circuitos em Cabo Verde às ilhas do Sal, Santiago, S. Vicente, Boavista e Fogo, aumenta o nosso allotment para 12 lugares, e prevê uma escala de rappel de incentivo às vendas.

3.- Em **Março de 93**, sendo Delegado em Lisboa o Dr. João Mendes, são-nos concedidos allots mais importantes para a época alta de verão (30 para os 2 voos então em vigor – começou a operar o 615/6 às terças), são acordados alguns frees para visitas profissionais e promocionais, e são criadas mais novas tarifas IT para circuitos incluindo Maio e S. Nicolau.

4.- Desde **1994 até agora**, a Soltrópico destacou-se como o **maior cliente dos TACV em Portugal**, averbando por isso o respectivo troféu relativo a esse ano, a 1995 e a 1996, último ano em que o mesmo foi publicamente atribuído.

Porém, de 1996 até à data, não só a Soltrópico tem continuado a ocupar o primeiro lugar de vendas em Portugal, como reforçou a sua posição.

5. Em Dezembro de **1997** foi apresentado pelos TACV à Soltrópico um projecto de constituição de um **operador grossista** em Cabo Verde, que propusemos fosse constituído através da entrada dos TACV na Morabitur, operador com essas características constituído em 96 entre a Soltrópico e a Praiatur.

Infelizmente, este projecto não chegou a ter seguimento.

6.- O ano 2000 distingue-se no historial do nosso relacionamento pela assinatura de um **acordo tripartido** (com a Oásis Atlântico) que relançava o Turismo Interno e emissor, e oficializava pela primeira vez um verdadeiro acordo de parceria em que foram regulamentados frees de trabalho, permutas de publicidade, campanhas de promoção, iniciativas culturais comuns, etc.

7.- Os acontecimentos políticos do fim de 2000 e início de 2001 em Cabo Verde foram responsáveis por um assinalável atraso na conclusão do nosso acordo de parceria para 2001 (Abril).

8.- É desejável que em Novembro desenvolvamos não só um acordo de parceria para 2002 como também para um período mais alargado, de médio prazo (por exemplo, **2002 a 2004**), que nos permita traçar objectivos mais amplos e sólidos.

É este o objectivo do presente memorando.

D – Que estratégias para o futuro?

1.- Retomando a ideia da globalização, assiste-se no sector do Turismo à formação acelerada de grupos, quer dentro de um mesmo mercado, quer abrangendo diversos mercados.

Os exemplos são bem conhecidos, mas cito alguns que nos dizem mais directamente respeito.

Em Cabo Verde, o primeiro exemplo, discreto mas bem real, é o do Grupo Morabatur, que inclui, além deste operador, também a Praiatur, a Agytur, a Ecotur e a Sanitur, perspectivando-se a transformação em agências por parte dos representantes do Grupo em Santo Antão, Maio e Boavista.

Em Portugal, os Grupos Abreu, Top Atlântico (BES) e Star (SONAE) são os que até agora se têm concentrado.

A Neckerman, a TUI, a Barceló, são alguns dos exemplos com que lidamos mais de perto numa dimensão já multinacional.

A estratégia de **constituição de blocos** tem especial sentido quando busca a complementaridade, que no turismo visa juntar lugares de avião, camas, transfers, excursões e outros serviços de “land arrangement”, a capacidade operativa grossista e, finalmente, a distribuição.

É dentro desta linha de complementaridade que se formará (não por muito mais tempo, pois há níveis de saturação) a melhor massa crítica da indústria turística.

2.- Os **nichos de mercado** são de há muito um conceito vencedor nas opções a serem feitas pelas empresas, designadamente as do Turismo.

No que toca a Cabo Verde, é fundamental que se constituam e fortaleçam parcerias especializadas quer no destino, quer à volta de vertentes como a geográfica (África Ocidental), temática (turismo tropical, desportos de mar), etc..

3.- Um projecto ganhador nunca é um projecto sem alma nem personalidade, que se limite a seguir modas ou a imitar paradigmas.

Por isso, é essencial que se constitua e desenvolva um **projecto personalizado**, com criatividade, dinamismo, objectivos claros, numa palavra, com Qualidade.

4.- Com o desenvolvimento das chamadas novas tecnologias, nascidas da informatização da vida empresarial (e não só), uma parceria ou um grupo empresarial tem obrigatoriamente que assentar na modernidade. Por isso, e por mais duro que isso se apresente face aos atavismos que temos que ultrapassar na vida empresarial, as nossas empresas só avançarão em harmonia se estivermos sensíveis e abertos à implantação dessas tecnologias, como as que proporcionam a burótica, o comércio electrónico, o outsourcing, numa palavra, uma extrema **racionalização de procedimentos e recursos**.

E – Perspectivas

1.- No curto prazo, as perspectivas para a nossa parceria apresentam-se com bastante clareza, pois dão seguimento ao relacionamento já costumizado:

a) Acordo 2002: quanto a este acordo, entendemos que poderá seguir as pisadas do que vigora no presente ano, com alguns eventuais acertos e acrescentos, dando sequência ao normal desenvolvimento dos negócios, a serem discutidos com a máxima urgência possível.

b) Operação Brasil

Retomando o início deste projecto, pensado a 4 (TACV, Soltrópico, Oásis/Barceló, Air Luxor), recordamos que à Soltrópico revertia o privilégio e a responsabilidade de promover a venda de turismo dos lugares TACV, quer em Portugal, quer em Cabo Verde (Morabatur); para isso, foi-nos garantido que teríamos acesso a preços diferenciados em relação a todo o restante mercado (quer por parte dos TACV, quer por parte do Hotel Praia das Fontes). Assim, e independentemente da turbulência em que parece navegar este voo antes de levantar, chamamos à atenção dos TACV que devem ser garantidos de imediato as seguintes condições:

- A Soltrópico deve dispor de um preço por lugar de avião inferior quer aos dos outros operadores em Portugal, quer, naturalmente aos que serão disponibilizados aos agentes de viagens (estes terão que se situar pelo menos 15% acima dos IT), sob pena de a operação se perverter em relação aos planos oportunamente traçados, e que fazem dela uma iniciativa com sustento a médio e longo prazo.
- A Soltrópico deve obter garantias de que a parte do avião comercializada pela Air Luxor Tours não o será a preços-base inferiores aos disponibilizados pelos TACV à Soltrópico.
- Os TACV deverão obter garantias sérias por parte da Air Luxor que a Air Luxor Tours respeitará a diferenciação de preços disponibilizados aos agentes de viagens em Portugal, isto é, pelo menos 15% acima dos IT dados aos TO.
- Na prática, e tendo em conta os parâmetros já conhecidos no mercado, o preço por lugar para a Soltrópico não deveria em caso nenhum ser superior a 94.600 PTE, e deverá haver a garantia segura de que a nenhum agente de viagens deverá ser facultado um preço inferior a 109.000 PTE.

Só com estas garantias, ou outras a elas correspondentes, e tendo em conta as ofertas feitas por este voo ao mercado, a esta data, a Soltrópico poderá responsabilizar-se pela rentabilização dos lugares destinados à oferta turística neste voo, contribuindo assim com a sua parte para a consolidação do mesmo não só durante alguns meses, mas a médio e longo prazo.

c) Reconhecimento na prática do estatuto de operador grossista à Morabitur

Como é do V/ conhecimento, a Morabitur tem tido vida difícil, por teimar em se constituir como operador grossista, figura necessária à estrutura turística de Cabo Verde, onde as agências de viagens podem ser grossistas por estatuto, mas não cultivam essa vocação nem adoptam os meios e o custos para o serem. Assim:

A campanha de Turismo Interno, que este ano tende a instalar-se, embora ainda com grandes dificuldades, deverá contar com a continuidade do apoio dos TACV, indispensável para se implantar.

Também no que toca ao Turismo Emissor, deveríamos encontrar alguns destinos susceptíveis de serem lançados e comercializados.

No que toca à operação para o Brasil, a Morabitur deverá beneficiar de um preço de voo que seja claramente competitivo.

Deixo aqui também uma sugestão concreta: a de um allotment suplementar de 10 lugares corridos Lisboa/Sal/Fortaleza/Lisboa, para utilização combinada, pela Soltrópico e pela Morabitur, a um preço 30 a

40% superior ao directo, o que permitirá à Morabitur oferecer pacotes de uma semana a partir do Sal a cerca de 70.000 CVE.

- d) Lançamento imediato de uma campanha de marketing conjunta (TACV, Soltrópico, Air Luxor, Oásis/Barceló), em moldes a definir nos próximos dias da operação Fortaleza, por forma a aparecer ainda nos jornais de Turismo da segunda quinzena de Novembro.
- e) Combinação de algumas acções de promoção conjuntas, visando quer o mercado português, quer outros mercados já estabelecidos, quer ainda a sensibilização de novos mercados, como os nórdicos.

2.- Médio prazo

A curto-médio prazo, e tendo em conta o desenvolvimento analítico acima desenvolvido, gostaria de deixar algumas pistas de parceria, a saber:

- a) Retoma de um plano de parceria integrada em Cabo Verde, tendo em conta os precisos parceiros que já se sentam à mesa de negociações, possivelmente à volta da Morabitur, para voltar a um projecto já anteriormente aflorado;
- b) Análise de uma parceria em Portugal em torno do destino Cabo Verde, baseada nos mesmos intervenientes;
- c) Extensão desta parceria à generalidade da operação turística para Cabo Verde, tendo em conta a vocação internacionalista de todos os interessados.

F – Conclusão

Sugiro uma reunião na próxima terça-feira, em hora a combinar, em que, aproveitando destes dias de contactos, possamos chegar a conclusões e decisões no que toca às questões mais imediatas, e, no que aos assuntos mais complexos concerne, obtenhamos um posicionamento inicial.